

Γεωργία Μιχαήλ Βασιλά

Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο:

«Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρηματικής Απόδοσης:
Ανάλυση & Σύγκριση των Μεθόδων Υποβαθμολογής Στρατηγικής,
Ευρωπαϊκός Βραβείου Ποιότητας & Αμερικανικός Βραβείου Ποιότητας»

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Στατιστικής
Παράρτημα Πειραιώς

Γεωργία Μιχαήλ Βασιλά

Μεταπτυχιακή Εργασία με θέμα:

«Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρηματικής Απόδοσης:
Ανάλυση & Σύγκριση των Μοντέλων Ισορροπημένης Στοχοθεσίας,
Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας & Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας»



00143581

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	43581
ΣΟΜΦ.	25764 ή 25764
ΤΑΣΗ.	658.4013 ΒΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Αθήνα
2003

«Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρηματικής Απόδοσης:
Ανάλυση & Σύγκριση των Μοντέλων Ισορροπημένης Στοχοθεσίας,
Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας & Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας»

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Υποβλήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς το 2003.

Περίληψη

Ο κύριος κορμός της εργασίας αυτή χωρίζεται στα παρακάτω μέρη:

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται αναλυτικά η ανάγκη μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης, η χρήση των μετρήσεων σε οικονομικές και μη οικονομικές παραμέτρους. Παρουσιάζεται επίσης ένας τρόπος ανάπτυξης μετρήσεων και αναλύεται η λειτουργία των μετρήσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Τέλος αναφέρονται κάποιες παράμετροι των οποίων η μέτρηση είναι μη διαπραγματεύσιμη και παρουσιάζονται οι δύο βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μετρήσεων, τα συστήματα αυτοαξιολόγησης του συνόλου της λειτουργίας μιας επιχείρησης (όπως είναι το EFQM και το M.B.N.Q.A) και τα συστήματα ισόρροπης αυτοαξιολόγησης επιμέρους επιχειρηματικών παραμέτρων (όπως είναι το Μοντέλο Ισορροπημένης Στοχοθεσίας - Balanced Scorecard).

Στο δεύτερο μέρος γίνεται μία αναλυτική παρουσίαση των συστημάτων που αναφέρονται παραπάνω, δηλαδή του Μοντέλου του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), του μοντέλου του Αμερικανικού βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (M.B.N.Q.A.) καθώς και του μοντέλου που αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton στα πλαίσια ερευνητικού προγράμματος από την εταιρεία KPMG, με την συνεργασία του Πανεπιστημίου του Harvard, του Μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας BSC. Η ανάλυση των τριών αυτών μοντέλων περιλαμβάνει μία σύντομη ιστορική αναδρομή τους, ανάλυση του τρόπου λειτουργίας τους και τέλος σχολιασμό τους με βάση τα αναφερόμενα για τα τρία αυτά μοντέλα στην διεθνή Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία. Για το μοντέλο του EFQM συγκεκριμένα παρουσιάζεται και ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων βασισμένο στο μοντέλο.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας αυτής γίνεται μία σύγκριση ανάμεσα στα δύο μοντέλα αυτοαξιολόγησης το E.F.Q.M. και το M.B.N.Q.A. και παρατίθεται ένας πίνακας όπου παρουσιάζονται διαγραμματικά οι ομοιότητες και οι διαφορές των δύο μοντέλων και εκτιμάται ποιο από τα δύο μοντέλα είναι πληρέστερο. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει και μία σύγκριση μεταξύ του μοντέλου του E.F.Q.M. και του συστήματος BSC προκειμένου να διαπιστωθούν τα κοινά τους σημεία και το πώς είναι εφικτή η ταυτόχρονη εφαρμογή και των δύο από μία επιχείρηση. Θα γίνει επίσης και μία προσπάθεια εκτίμησης του ποια από τις δύο κατηγορίες μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης είναι ποιο λειτουργική στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί πως ο κύριος αυτός κορμός της εργασίας πλαισιώνεται από ένα εισαγωγικό σημείωμα και από μία σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της. Επίσης στο τέλος της εργασίας αυτής παρατίθενται η καταγραφή των συμπερασμάτων και των προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦ.1:	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦ.2:	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	4
ΚΕΦ.3:	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	6
3.1.	Ορισμός Μετρήσεων Επιχειρηματικής Απόδοσης	6
3.2.	Ανάγκη Δημιουργίας Νέων Μετρήσεων.....	7
3.3.	Μετρήσεις Μη Οικονομικών και Οικονομικών Παραμέτρων.....	9
3.4.	Τρόπος Ανάπτυξης Μετρήσεων	12
3.5.	Λειτουργία των Μετρήσεων	18
3.6.	Μη Διαπραγματεύσιμες Παράμετροι Μετρήσεων	22
3.7.	Οι Μετρήσεις ως Μέσα Διάγνωσης της Κατάστασης της Επιχείρησης.....	23
3.7.1	Συστήματα αυτοαξιολόγησης της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης – Μοντέλα Απονομής Βραβείων Ποιότητας.....	27
3.7.2	Συστήματα Μετρήσεων Επί Μέρους Επιχειρηματικών Δεικτών.....	30
ΚΕΦ.4:	ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΘΕΣΙΑ	31
4.1.	Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή:	31
4.2.	Ανάλυση του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.....	32
4.3.	Αλληλεξάρτηση κριτηρίων του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.....	38
4.4.	Στάδια δημιουργία του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.....	41
4.5.	Σχολιασμός του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.....	44
ΚΕΦ.5:	ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	50
5.1	Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	51
5.1.1.	Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή.....	51
5.1.2.	Ανάλυση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	60
5.1.3.	Ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της παρούσας κατάστασης σε βασικούς τομείς σύμφωνα με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	79
5.1.4.	Σχολιασμός του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	92
5.2	Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (M.B.N.Q.A.).....	96
5.2.1.	Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή.....	96
5.2.2.	Ανάλυση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige.....	100
5.2.3.	Σχολιασμός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige.....	121
ΚΕΦ. 6:	ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	124
6.1	Σύγκριση μεταξύ του μοντέλου του Ε.Φ.Κ.Μ. και του Μ.Β.Ν.Κ.Α.	124
6.2.	Σύγκριση μεταξύ του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και του EFQM.....	128
ΚΕΦ.7:	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	134
ΚΕΦ.8:	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	150
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΘΕΣΙΑΣ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:	ΚΑΡΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ Ε.Φ.Κ.Μ.	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:	ΚΑΡΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ Μ.Β.Ν.Κ.Α.	

ΚΕΦ.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έναυσμα για την εκπόνηση της διπλωματικής αυτής εργασίας απετέλεσε η διαπίστωση της ευρύτατης χρήσης της οποίας τυγχάνουν οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης στην σημερινή οικονομική πραγματικότητα. Έτσι στην εργασία αυτή αναλύονται οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης, ορίζεται τι εννοούμε την έννοια αυτή και εξετάζονται οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη και την χρήση των μετρήσεων αυτών. Επίσης αναλύεται ο τρόπος ανάπτυξης των μετρήσεων αυτών και η λειτουργία τους στις επιχειρήσεις και γίνεται αναφορά στις διάφορες κατηγορίες τους.

Μέσα από την παραπάνω ανάλυση των επιχειρηματικών μετρήσεων προκύπτει ότι δύο είναι οι κύριες κατηγορίες *συστημάτων μετρήσεων* της επιχειρηματικής απόδοσης:

A/ Αυτά που γίνονται σε μεμονωμένες παραμέτρους των επιχειρήσεων (π.χ. στο Δείκτη Απόδοσης Παγίων (Return On Total Assets) ή στον δείκτη παραπόνων των πελατών) προκειμένου να παρακολουθηθεί η πορεία των παραμέτρων αυτών, και που παρομοιάζονται με την διενέργεια στον άνθρωπο εξετάσεων π.χ. για το ζάχαρο ή την χοληστερίνη

B/ Αυτά που εξετάζουν την πορεία ολόκληρης της επιχείρησης προκειμένου να την αξιολογήσουν στο σύνολό της και που παρομοιάζονται με τα check-up που κάνουμε προκειμένου να παρακολουθήσουμε την υγεία μας.

Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι για την πρώτη κατηγορία του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard – BSC) των Kaplan & Norton, ενώ για την δεύτερη κατηγορία τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που έχουν αναπτυχθεί για την απονομή βραβείων ποιότητας σε Ευρώπη και ΗΠΑ δηλαδή το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige¹. Στην συνέχεια τα τρία παραπάνω πιο αντιπροσωπευτικά συστήματα μετρήσεων αναλύονται διεξοδικά.

¹ Andy Neely, "Measuring Business Performance", The Economist Books, London, 1998, σελ. 109-156

Στο τέλος παρατίθεται μία σύγκριση ανάμεσα στα δύο μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας (EFQM & M.B.N.Q.A.) προκειμένου να διαπιστωθεί ποια είναι τα σημεία στα οποία συμπίπτουν και άρα τα σημεία τα οποία γίνονται κοινώς αποδεκτά ως τα σημαντικότερα στην αποτίμηση της πορείας των επιχειρήσεων. Τέλος μέσα από την σύγκριση των μοντέλων αυτών θα γίνει μία προσπάθεια αποτίμησης του ποιο από τα δύο αυτά μοντέλα είναι πληρέστερο και λειτουργικότερο, πάντα βασιζόμενη στην αρθρογραφία και βιβλιογραφία του χώρου.

Επίσης θα παρατεθεί μία σύγκριση μεταξύ του Μοντέλου του EFQM και του μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) προκειμένου να διαπιστωθεί ποια είναι τα κοινά τους σημεία και πως θα μπορούσε μία επιχείρηση να εφαρμόσει ταυτόχρονα τα δύο συστήματα.

Αναφορικά με το μοντέλο BSC, είναι γνωστό, στα στελέχη και στην ακαδημαϊκή κοινότητα που ασχολείται με τα θέματα της ποιότητας και της διοίκησης επιχειρήσεων, πως πρόκειται για ένα μοντέλο μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, έντονα προσανατολισμένο προς την πρακτική εφαρμογή. Είναι ένα μοντέλο που λειτουργεί μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ ταυτόχρονα είναι ένα μοντέλο πρακτικό, με έντονη συσχέτιση των διαφόρων μετρούμενων στα πλαίσιά του, παραμέτρων. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι διέπεται έντονα από την λογική του «ντόμινο».

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, από την άλλη πλευρά είναι ένα μοντέλο το οποίο ταυτίζεται, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς είναι, ως γνωστόν, το μοντέλο εκείνο που αναπτύχθηκε στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την επίδοσή τους αναφορικά με τους στόχους και τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης που ασπάζεται το μοντέλο της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας.

Τέλος το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige είναι και αυτό ένα μοντέλο το οποίο αξιολογεί την συνολική απόδοση των επιχειρήσεων μέσα από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι το μοντέλο που αναπτύχθηκε στις ΗΠΑ το 1987 στα πλαίσια της προσπάθειάς τους για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων τους και βάσει του οποίου αξιολογούνται κάθε χρόνο εκατοντάδες Αμερικανικές Επιχειρήσεις προκειμένου να τους αποδοθεί το βραβείο αυτό από το Εθνικό Ίδρυμα Προτύπων και Τεχνολογίας των Η.Π.Α. (National Institute of Standards and Technology).

ΚΕΦ.2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιείται για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας συνίσταται αρχικά στην ανάλυση των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης από την οποία καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως, αναφορικά με την ευρύτητα των μετρούμενων παραμέτρων, δύο είναι οι βασικές κατηγορίες μετρήσεων. Η μία κατηγορία περιλαμβάνει αυτές που αφορούν σε μεμονωμένες παραμέτρους και η άλλη σε αυτές τις μετρήσεις που αξιολογούν την επιχείρηση στο σύνολό της.

Στην συνέχεια αναλύονται τα βασικότερα συστήματα επιχειρηματικών μετρήσεων κάθε μίας από τις κατηγορίες αυτές δηλαδή αφενός το BSC για την πρώτη κατηγορία και αφετέρου το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige για την δεύτερη κατηγορία.

Παρατίθεται επίσης και μία σύγκριση ανάμεσα στα δύο μοντέλα που ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία μετρήσεων, δηλαδή ανάμεσα στα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, το Ευρωπαϊκό και το Αμερικανικό, από την οποία παρατηρείται, πέρα από τις μικροδιαφοροποιήσεις που υπάρχουν, μία σύγκλιση ως προς την ιεράρχηση των παραμέτρων αναφορικά με την σπουδαιότητά τους και μία σχετικά καλή αναλογικότητα αναφορικά με την βαρύτητα που δίδεται στις παραμέτρους αυτές. Επίσης παρατίθεται και μία εκτίμηση του ποιο από τα δύο μοντέλα είναι πληρέστερο και λειτουργικότερο.

Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως εκτός από τη κοινή πεποίθηση που υπάρχει για την σπουδαιότητα των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης, η οποία προκύπτει από το κεφάλαιο 3 που αφορά στις Μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης, υπάρχει και συμφωνία και ως προς το τι θεωρείται σημαντικό και τι λιγότερο σημαντικό προς μέτρηση ανάμεσα στα δύο μοντέλα που συγκρίνονται στην εργασία αυτή.

Τέλος παρατίθεται και μία σύγκριση μεταξύ του Μοντέλου του EFQM και του συστήματος BSC προκειμένου να διαπιστωθεί ποια είναι τα κοινά τους σημεία και πως θα μπορούσε μία επιχείρηση να εφαρμόσει ταυτόχρονα τα δύο συστήματα. Θα γίνει επίσης μία διεξαγωγή συμπερασμάτων για το ποιο μοντέλο είναι αποτελεσματικότερο μεταξύ των δύο στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η ανάλυση των τριών μοντέλων που προαναφέρθηκαν περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Αναφορικά με το BSC αφού περιγραφεί η δομή και ο τρόπος ανάπτυξης βάσει της θεωρίας των δημιουργών του, καθώς επίσης και της ανάλυσης που έχει λάβει σε αρκετά άρθρα επιστημονικών περιοδικών του χώρου, θα γίνει μία συνοπτική παρουσίαση του σχολιασμού που έχει δεχτεί το μοντέλο αυτό.

Για το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. θα γίνει αρχικά μία ανάλυση βασισμένη στις διάφορες επίσημες εκδόσεις του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας (EFQM) αναφορικά με το μοντέλο. Εν συνέχεια θα παρατεθεί ένα **ερωτηματολόγιο** βασισμένο στο μοντέλο αυτό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την **αυτοαξιολόγηση** των επιχειρήσεων και για την διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασής τους. Επίσης θα δημιουργηθεί και ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στο μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. που μπορεί να βοηθήσει στην αυτοαξιολόγηση του προφίλ του οργανισμού. Τέλος θα γίνει μία παρουσίαση του σχολιασμού που έχει δεχτεί το μοντέλο.

Αναφορικά με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige θα γίνει μία σύντομη ιστορική διαδρομή και θα αναλυθούν οι παράμετροι οι οποίοι μετρώνται με βάση το μοντέλο αυτό καθώς και η βαρύτητα που δίνεται στις παραμέτρους αυτές. Η ανάλυση αυτή θα στηριχθεί κυρίως στις δημοσιεύσεις του N.I.S.T. Τέλος θα γίνει και για το μοντέλο αυτό μία συνοπτική παρουσίαση του σχολιασμού που έχει παρουσιαστεί σε διάφορα άρθρα επιστημονικών περιοδικών του χώρου.

ΚΕΦ.3 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1. Ορισμός Μετρήσεων Επιχειρηματικής Απόδοσης

Τα τελευταία χρόνια η χρήση των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης είναι ευρέως διαδεδομένη, μάλιστα στις Η.Π.Α. το 1996 κάθε δύο εβδομάδες κυκλοφορούσε και ένα νέο βιβλίο το οποίο αφορούσε σε μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα διοργανώνονταν πλειάδα συνεδρίων με αυτό το θέμα.

Το βασικό ερώτημα όμως που τίθεται είναι γιατί υπάρχει τόσο αυξημένο ενδιαφέρον για τις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης. Μία απλοϊκή απάντηση που συνήθως δίνεται σε αυτό είναι πως: «Δεν μπορείς να διοικήσεις κάτι το οποίο δεν μπορείς να μετρήσεις». Η απάντηση όμως αυτή είναι εξαιρετικά απλοϊκή καθώς η βασική αξία μιας μέτρησης εξαρτάται καθοριστικά από τις διορθωτικές ενέργειες που την ακολουθούν. Ακόμα και το τελειότερο σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων είναι άχρηστο εάν δεν ακολουθείται από τις σωστές διορθωτικές ενέργειες για τα προβλήματα που εντοπίστηκαν.

Ποιος είναι όμως ο ορισμός του όρου «μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης». Οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης έχουν σαν σκοπό να ποσοτικοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δράσης που έλαβε χώρα στο παρελθόν, όπου αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος. και αποδοτικότητα είναι η σχέση Εισροές / Εκροές. Το βασικό χαρακτηριστικό όμως των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης είναι ότι ποσοτικοποιούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της παρελθοντικής επιχειρηματικής δράσης μέσα από ένα δομημένο σύστημα συλλογής, σύνθεσης, κατηγοριοποίησης, ανάλυσης και ερμηνείας επιχειρηματικών δεδομένων καθώς εν συνεχεία μέσω της διασποράς των αποκτηθέντων πληροφοριών.

Άρα ο ορισμός της επιχειρηματικής μέτρησης είναι η ποσοτικοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της παρελθοντικής επιχειρηματικής δράσης μέσα από ένα δομημένο σύστημα συλλογής, σύνθεσης,

κατηγοριοποίησης, ανάλυσης και ερμηνείας επιχειρηματικών δεδομένων καθώς εν συνεχεία μέσω της διασποράς των πληροφοριών που συλλέχθηκαν.

Όπως βλέπουμε ο ορισμός της επιχειρηματικής μέτρησης σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα καθώς είναι οι δύο πιο κρίσιμες παράμετροι για την λειτουργία κάθε επιχείρησης αφού η αποτελεσματικότητα σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών της και η αποδοτικότητα με την κερδοφορία της επιχείρησης δηλαδή με την σχέση Εισροές / Εκροές.

3.2. Ανάγκη Δημιουργίας Νέων Μετρήσεων

Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα από τα μέσα της δεκαετίας του 80 και τις αρχές της δεκαετίας του 90 οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων, ενώ η μορφή και το περιεχόμενό τους συνεχώς βελτιώνεται προκειμένου να παράσχουν στα στελέχη των επιχειρήσεων όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για την πορεία των επιχειρήσεων, σε όσο το δυνατόν μικρότερο χρόνο και με όσο το δυνατόν καλύτερη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για το μέλλον. Η τάση αυτή που σταδιακά διαμορφώνεται οφείλεται σε διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν παγκοσμίως στην οικονομία και το επιχειρηματικό περιβάλλον².

Πρόκειται πιο συγκεκριμένα για τις εξής αλλαγές:

- Αλλαγή στην φύση της εργασίας με την εισαγωγή ολοένα και πιο εξελιγμένων τεχνολογικά μηχανημάτων γεγονός που προκάλεσε πτώση της εργασίας ως ποσοστού του κόστους των αγαθών και των υπηρεσιών από 50% που ήταν την δεκαετία του 60 σε 5-10% τις δεκαετίες 80 και 90. Αυτή η αλλαγή δημιούργησε την ανάγκη χρήσης πιο εξελιγμένων συστημάτων μετρήσεων προκειμένου να μπορεί να προσδιορισθεί το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών που αποτελείται πλέον από περισσότερα απτούς και μη απτούς παραγωγικούς συντελεστές.

² Andy Neely, "Measuring Business Performance", The Economist Books, London, 1998, σελ. 5-7

- Η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων τις έχει ωθήσει στο να προσπαθούν να διαφοροποιηθούν όχι πλέον με βάση το κόστος αλλά με βάση την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό που κάνει τώρα τις επιχειρήσεις ανταγωνιστικές δεν είναι πλέον το ανταγωνιστικό κόστος αλλά η αξία. Αυτή ακριβώς η μετατόπιση της προσοχής των στελεχών των επιχειρήσεων από οικονομικούς σε μη οικονομικούς παράγοντες έχει κάνει την χρήση των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης αναγκαία. Αυτό γιατί για να μπορούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να βελτιώνουν τις μη οικονομικές παραμέτρους των επιχειρήσεων τους θα πρέπει να μπορούν με κάποιο τρόπο να τα μετρήσουν και να διαπιστώσουν τις υφιστάμενες τάσεις. Προκειμένου επίσης οι επιχειρήσεις να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές αναζητούν πιο πειστικά τρόπους επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων. Στο σημείο αυτό η εισαγωγή μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης και δεικτών που να αντιπροσωπεύουν τους στρατηγικούς στόχους αποτελεί κίνητρο προς τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τέλος προκειμένου να μπορούν οι επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές προχωρούν σε μείωση του προσωπικού τους, μειώνοντας κυρίως τα μεσαία στελέχη, τα οποία παραδοσιακά συνεισέφεραν στην μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους πάνω στην εργασία και τις απαιτούμενες για την επίτευξή τους ενέργειες. Τον ρόλο αυτό (δηλαδή την μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους πάνω στην εργασία) τώρα καλούνται να τον παίξουν οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης.
- Υπάρχει επίσης η τάση στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ολοένα και πιο συχνά προγράμματα βελτίωσης της λειτουργίας τους προκειμένου να παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα και υπηρεσίες με συνεχώς καλύτερη ποιότητα και σε συνεχώς χαμηλότερες τιμές. Τα προγράμματα όμως αυτά για να εφαρμοσθούν προϋποθέτουν την ύπαρξη μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης.
- Επιπλέον τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα από τις αρχές της δεκαετίας του 90, η ενασχόληση των επιχειρήσεων διεθνώς με τις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης συνετέλεσε στην εμφάνιση των εθνικών

βραβείων ποιότητας. Τα βραβεία αυτά τα κέρδισαν πολλές από τις εταιρείες που μέσω των διαφόρων μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης είχαν ήδη καταφέρει να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η θέσπιση όμως των βραβείων (όπως το M.B.N.Q.A., το E.Q.A, το βραβείο DEMING κτλ.) έκανε σαφές σε αρκετές επιχειρήσεις ότι οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης που χρησιμοποιούσαν δεν ήταν κατάλληλες και τις ώθησε σε αναζήτηση νέων τρόπων μέτρησης της απόδοσής τους.

- Οι παραπάνω αλλαγές στην λειτουργία των επιχειρήσεων οδήγησαν στην ενασχόληση και την έρευνα πάνω σε μεθόδους μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης ακόμα και από στελέχη, όπως είναι οι λογιστές, τα οποία εξέφραζαν τις περισσότερες αμφιβολίες για τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών. Μάλιστα πολλοί από τους συνδέσμους των λογιστών όπως π.χ. το Ινστιτούτο του συνδέσμου λογιστών της Αγγλίας και της Ουαλίας εκπόνησαν έρευνες πάνω στις μεθόδους μέτρησης και παρουσίασης μη οικονομικών επιχειρηματικών παραμέτρων.
- Τέλος η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής έχει αλλάξει αφενός τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν και έχει καταστήσει αφετέρου πολύ απλούστερη την συλλογή και επεξεργασία δεδομένων από τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα έχει ανοίξει νέους ορίζοντες στις επιχειρήσεις στον τομέα των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης. Βέβαια η ανάπτυξη αυτή της πληροφορικής έχει και ένα αρνητικό αποτέλεσμα, την συλλογή από τις επιχειρήσεις υπερβολικά μεγάλου όγκου δεδομένων, από τα οποία είναι πολλές φορές δύσκολη η επιλογή των δεδομένων εκείνων που έχουν πραγματική αξία για την επιχείρηση και θα πρέπει να επεξεργαστούν και να μετατραπούν σε πληροφορίες.

3.3. Μετρήσεις Μη Οικονομικών και Οικονομικών Παραμέτρων

Παλαιότερα υπήρχε η τάση να μετρούνται μόνο οι οικονομικές παράμετροι, σήμερα όμως η μέτρηση των μη οικονομικών παραμέτρων έχει την ίδια βαρύτητα με αυτή των οικονομικών. Όμως μάλιστα χαρακτηριστικά είχε πει ο Jack Welch, γενικός διευθυντής της General Electric μετά την απονομή του

βραβείου Malcolm Baldrige στη εταιρεία του εάν έπρεπε να κρατήσουν τρεις μόνο μετρήσεις στην εταιρεία αυτές θα ήταν:

1. Ο δείκτης ικανοποίησης των εργαζομένων,
2. Ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών και
3. Ο δείκτης οικονομικής ρευστότητας της εταιρείας.

Εξάλλου η βαρύτητα που δίδεται στην μέτρηση μη οικονομικών παραμέτρων και ειδικότερα στην μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών φαίνεται και από το πλήθος των λογισμικών συστημάτων, των εταιρειών παροχής υπηρεσιών και των ερευνών που αφορούν στην μέτρηση ακριβώς αυτής της παραμέτρου.

Η ίδια μάλιστα η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αλλάζει μορφή συν το χρόνο, και ενώ στην αρχή αυτό που βασικά ενδιέφερε ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω των καταγεγραμμένων παραπόνων, τώρα πλέον αυτό που βασικά ενδιαφέρει τελικά (και μετράται) είναι η αφοσίωση των πελατών και η πρόθεση για επανάληψη στην αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας της εταιρείας. Αυτό συνέβη γιατί διαπιστώθηκε ότι μόνο ένας στους δέκα μη ικανοποιημένους πελάτες τελικά διαμαρτύρονται.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) θεωρείται τόσο σημαντική από τις επιχειρήσεις όπως προκύπτει και από έρευνα που διεξήχθη το 1996 από τους Financial Times στην Μεγάλη Βρετανία όπου το 76% από ένα δείγμα 500 επιχειρήσεων διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης των πελατών τους σε διετή βάση³. Μάλιστα σε διάφορες άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί (από το Πανεπιστήμιο του Sheffield⁴ στην Μεγάλη Βρετανία και από την Observer⁵ στις Η.Π.Α. το 1997 και το 1998 αντίστοιχα) διαπιστώθηκε ότι διαφορές στην κερδοφορία μεταξύ των επιχειρήσεων μέχρι και σε ποσοστό 12% οφείλονται σε διαφοροποιήσεις στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων, ενώ σε ποσοστό 13% σε διαφοροποιήσεις στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζόμενων. Επίσης διαφορές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων σε ποσοστό έως και 25% οφείλονται σε διαφοροποιήσεις στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις, ενώ αντίστοιχες

³ Stone C.L., "A model to facilitate the use of soft Employee – Related measures in the Analysis of Business Performance", Phd Thesis, Anglia Polytechnic University, May 1997.

⁴ Patterson M., West M. Lawthom, R and Nickel S., "Do Employee Attitudes Predict Company Performance?", FMI Brief, 1997.

⁵ S. Caulkin, "How that Pat on the head Mean money in the bank", The Observer, April 9th 1998

διαφοροποιήσεις στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζόμενων επηρεάζουν την παραγωγικότητα σε ποσοστό 17%. Στην ίδια έρευνα (1997) διαπιστώθηκε πως ποιο καθοριστικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης παίζει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων και όχι το επίπεδο δέσμευσής τους. Στη παραπάνω έρευνα (το 1998) διαπιστώθηκε πώς στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων παρατηρείται 22% υψηλότερη παραγωγικότητα, 38% αύξηση στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, 27% αύξηση στην παραγωγικότητα και 22% αύξηση στην παραμονή του προσωπικού στην ίδια επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια επίσης αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία η μέτρηση του «Πνευματικού Κεφαλαίου» (intellectual capital) των επιχειρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την μέτρηση τόσο των τεχνολογικών όσο και των πνευματικών «παγίων» τους. Υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων που έχει θεσπίσει μηχανισμούς μέτρησης και παρακολούθησης των πνευματικών «παγίων» της, μεταξύ αυτών η DOW και η SKANIA.

Τέλος, υπάρχει από τις αρχές της δεκαετίας του 90 η τάση να μετράται η απόδοση των προμηθευτών των επιχειρήσεων σε σχέση με την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων που έχουν ειδικά προγράμματα επιλογής των προμηθευτών τους με πολύ αυστηρά προγράμματα ελέγχου της παρεχόμενης ποιότητας από μέρους τους. Εξάλλου τώρα πλέον υπάρχει η τάση στις επιχειρήσεις, και ειδικά σε κλάδους όπου η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές είναι καίριας σημασίας (όπως π.χ. στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας), οι προμηθευτές να επιλέγονται όχι με βάση το κόστος των προϊόντων τους αλλά με βάση τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τόσο των προϊόντων αυτών καθ' αυτών αλλά και των υπηρεσιών που παρέχουν. Μάλιστα δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου η αξιολόγηση των προμηθευτών δεν είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη δηλαδή δεν είναι μόνο η επιχείρηση που αξιολογεί τον προμηθευτή της αλλά και ο προμηθευτής που αξιολογεί την ίδια την επιχείρηση. Εν γένει υπάρχει η τάση της δημιουργίας μακροπρόθεσμων συνεργασιών με τους προμηθευτές και όχι απλής επιλογής προμηθευτών. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται πλέον για την διοίκηση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας από τους προμηθευτές μέχρι

και μετά την πώληση με την ίδια βαρύτητα που ενδιαφέρονται και για τις καθαρά εσωτερικές παραγωγικές διαδικασίες τους.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η βασική τάση που διαμορφώνεται από τα μέσα της δεκαετίας του 80 είναι η εστίαση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στην μέτρηση των μη απτών παγίων τους και αυτό συμβαίνει καθώς διαπιστώνεται διαφορά στην λογιστική και στην πραγματική αξία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις παλαιότερα έκαναν το λάθος και στην προσπάθεια προσέλκυσης μετόχων και ικανοποίησής τους έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα σε καθαρά λογιστικά μεγέθη (βραχυχρόνια) και όχι σε μη απτές οικονομικές παραμέτρους όπως είναι οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με προμηθευτές, η απόκτηση πιστών πελατών κτλ, παράμετροι που είναι όμως πολύ σημαντικοί για την επίτευξη σε μακροχρόνια βάση θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων⁶. Με την πάροδο των χρόνων όμως αυτό έχει αλλάξει και μετά από έρευνα στις ΗΠΑ διαπιστώθηκε πως η πορεία των μη οικονομικών μεγεθών των επιχειρήσεων επηρεάζει κατά 35% τις αποφάσεις των επενδυτών σχετικά με το ποια επιχείρηση θα επιλέξουν για να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους. Έτσι η ποσοτική αποτύπωση αυτών των παραμέτρων, μέσω μετρήσεων τους, είναι επιβεβλημένη.

3.4. Τρόπος Ανάπτυξης Μετρήσεων

Ο τρόπος ανάπτυξης των μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης που θα εισαχθεί από μία επιχείρηση είναι πάρα πολύ βασικό για την πορεία της επιχείρησης. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα επιχειρήσεων που η εισαγωγή λάθος δεικτών μέτρησης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων επηρέασε αρνητικά την πορεία των επιχειρήσεων. Ένα παράδειγμα είναι η μέτρηση σε κάποια τράπεζα των συναλλαγών που διαρκούν έως 60 δευτερόλεπτα, ως ένδειξη καλής εξυπηρέτησης των πελατών της. Η εισαγωγή αυτής της μέτρησης στην επιχείρηση είχε σαν αποτέλεσμα να παρατηρηθεί το φαινόμενο της διακοπής της συναλλαγής στο 59^ο δευτερόλεπτο από τους υπαλλήλους προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος, με αποτέλεσμα την δυσaréσκεια των πελατών.

Μέσω τέτοιων παραδειγμάτων γίνεται σαφές πως η επιλογή των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν είναι καίριας σημασίας για την λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει οι επιχειρήσεις να καθιστούν σαφές πως στόχος είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και όχι η επίτευξη των στόχων, πράγμα που ηχεί αυτονόητο, δυστυχώς όμως, μέσω τέτοιων παραδειγμάτων, διαπιστώνουμε πως πολλές φορές οι επιχειρήσεις χάνονται μέσα στις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης που οι ίδιες.

Η αποτελεσματικές μετρήσεις προϋποθέτουν την επεξεργασία πολλών παραμέτρων πριν την εισαγωγή τους, όπως για παράδειγμα τον προσδιορισμό της απαιτούμενης συχνότητας των μετρήσεων, την συχνότητα της ανασκόπησης, των προσδιορισμό της πηγής από όπου θα λαμβάνονται τα δεδομένα, το σκεπτικό βάση του οποίου θα εισαχθεί η μέτρηση, καθώς και τον σαφή προσδιορισμό το υπεύθυνου για την μέτρηση και την επεξεργασία των στοιχείων.

Ποιο αναλυτικά προκειμένου να εισαχθεί μία επιχειρηματική μέτρηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν τα παρακάτω⁷.

- Αναφορικά με την **ΟΝΟΜΑΣΙΑ** της μέτρησης
 1. Ποια θα είναι η ονομασία της μέτρησης;
 2. Η ονομασία της μέτρησης είναι ενδεικτική του σκοπού της μέτρησης;
 3. Εξηγεί γιατί η μέτρηση είναι σημαντική;
 4. Είναι μία ονομασία κατανοητή από όλους;

- Αναφορικά με τον **ΣΚΟΠΟ** της μέτρησης
 1. Γιατί εισάγεται η μέτρηση;
 2. Ποιος είναι ο σκοπός της μέτρησης;
 3. Ποιες τάσεις επιθυμούμε να ενθαρρυνθούν μέσω της μέτρησης;

⁶ A. Blitz, T. Siesfeld, P. Bierbusse, "Measures that matter., Ernst & Young center for business innovation, Boston, 1997

⁷ ό.π. Andy Neely, σελ. 35 - 36

- Αναφορικά με τον **ΣΤΟΧΟ** της μέτρησης
 1. Ποιο είναι το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης;
 2. Πόσος χρόνος χρειάζεται για να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης;
 3. Ποια είναι η σχέση του επιθυμητού αυτού επιπέδου σε σχέση με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών;
 4. Πόσο καλά είναι η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές στην παρούσα φάση;
 5. Πόσο γρήγορα αναπτύσσονται οι ανταγωνιστές;

- Αναφορικά με την **ΔΟΜΗ** της μέτρησης
 1. Πώς μπορεί αυτή η παράμετρος να μετρηθεί;
 2. Πως μπορεί να αναπτυχθεί η δομή της μέτρησης με μαθηματικούς όρους;
 3. Είναι σαφής η δομή;
 4. Εξηγεί η δομή ποια είναι ακριβώς τα απαιτούμενα δεδομένα;
 5. Ποια είναι η συμπεριφορά που επιθυμείτε να παροτρυνθεί μέσω της συγκεκριμένης δομής;
 6. Υπάρχουν άλλες συμπεριφορές που θα επιθυμούσατε να παροτρυνθούν μέσω της δομής;
 7. Χρησιμοποιείται η κατάλληλη κλίμακα;
 8. Πόσο ακριβή επιθυμείτε να είναι τα μετρούμενα δεδομένα;
 9. Επιτυγχάνεται η επιθυμητή ακρίβεια;
 10. Σε περίπτωση που χρησιμοποιηθούν μέση όροι, πόσο ποσοστό των δεδομένων χάνεται;
 11. Είναι παραδεκτή η απώλεια αυτού του ποσοστού δεδομένων;
 12. Θα ήταν προτιμότερο να μετράμε την διασπορά των δεδομένων;

- Αναφορικά με την **ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ** της μέτρησης
 1. Πόσο συχνά θα πρέπει να πραγματοποιείται αυτή η μέτρηση;
 2. Πόσο συχνά θα πρέπει να γίνεται η αναφορά αυτής της μέτρησης;

- Αναφορικά με τον **ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ** των δεδομένων

1. Ποιος, ονομαστικά, είναι ουσιαστικά υπεύθυνος για την πραγματοποίηση της μέτρησης;

- Αναφορικά με την **ΠΗΓΗ** των δεδομένων
 1. Από πού προέρχονται τα μετρούμενα δεδομένα;

- Αναφορικά με τον **ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ** των δεδομένων
 1. Ποιος, ονομαστικά, είναι ουσιαστικά υπεύθυνος για την διασφάλιση της βελτίωσης της πορείας της επιχείρησης στον μετρούμενο τομέα;

- Αναφορικά με τις **ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**
 1. Ποιες είναι οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να διασφαλισθεί η βελτίωση της πορείας της επιχείρησης στους τομείς αυτούς;

Ένα άλλο από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με τα συστήματα μέτρησης που έχουν είναι ότι οι χρησιμοποιούμενες μετρήσεις αποτυπώνουν το τι συνέβη στο παρελθόν και δεν αποτελούν ενδείξεις του τι μέλλει γενέσθαι για την επιχείρηση. Το να μετράει για παράδειγμα μία επιχείρηση το τζίρο από τα κέρδη του προηγούμενου μήνα, έτους κτλ σίγουρα είναι χρήσιμο, δεν είναι όμως αρκετό καθώς δεν της παρέχει καμία ένδειξη για την μελλοντική της πορεία. Ακριβώς αυτός ο προβληματισμός έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αναζήτηση δεικτών οι οποίοι να παρέχουν στην επιχείρησή τους πληροφόρηση για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Για παράδειγμα η εταιρεία Milliken Europe κατάφερε να δημιουργήσει έναν δείκτη ο οποίος ποσοτικοποιεί την σχέση ανάμεσα στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της και στην μελλοντική οικονομική πορεία της επιχείρησης (τζίρος και κέρδος) σε χρονικό ορίζοντα 18-24 μηνών. Έτσι μέσω των μετρούμενων δεδομένων μπορούσαν να έχουν μία ένδειξη για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης καθώς και να προβούν εγκαίρως στις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες βάσει των συμπερασμάτων που

συνάγονται και να αποτρέψουν έτσι την μελλοντική δυσχερή κατάσταση της εταιρείας⁸.

Τα βασικά προβλήματα τα οποία συνήθως αντιμετωπίζει μία επιχείρηση σε σχέση με τις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης που χρησιμοποιεί είναι:

- Υπερβολική προσήλωση σε μετρήσεις των οικονομικών αποτελεσμάτων οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι μετρήσεις ρουτίνας και δείχνουν τι συνέβη στο παρελθόν και όχι τις μελλοντικές τάσεις
- Η τάση να μετρώνται πάρα πολλές παράμετροι και συνήθως μετρώνται λάθος πράγματα ή άχρηστα πράγματα απλώς επειδή είναι εύκολα μετρήσιμα
- Έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και στις μετρούμενες παραμέτρους της επιχειρηματικής απόδοσης καθώς και στους στόχους αυτών των μετρήσεων

Άρα με βάση τα παραπάνω προβλήματα τα σημεία τα οποία θα πρέπει να προσέχει η επιχείρηση σε σχέση με τις μετρήσεις που χρησιμοποιεί είναι τα εξής:

- Θα πρέπει οι χρησιμοποιούμενες μετρήσεις να είναι πελατοκεντρικές, να αντικατοπτρίζουν δηλαδή τις ανάγκες των πελατών. Αντίθετα με αυτό παρατηρείται πάρα πολύ συχνά το φαινόμενο ακόμη και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις να μετρούν παραμέτρους επειδή απλώς μετρώνται πιο εύκολα ή επειδή φαίνονται πιο προφανής. Τέτοιου όμως είδους μετρήσεις δεν βοηθούν την πορεία της επιχείρησης.
- Ένα άλλο σημείο στο οποίο θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή είναι η απόσυρση των πεπαλαιωμένων μετρήσεων. Υπάρχουν μετρήσεις που εισήχθησαν στην επιχείρηση σε μία δεδομένη χρονική στιγμή για κάποιο

⁸ C. Jeans, "Customer Satisfaction and business Results: is there a Link?", *Customer Services Management*, March 1996, σελ. 46-48

συγκεκριμένο σκοπό δεν αποσύρθηκαν όμως όταν αυτός ο σκοπός έπαψε να ισχύει. Θα πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να διασφαλίζουν πως θα εισάγονται νέες μετρήσεις όταν αυτό καθίσταται αναγκαίο καθώς και ότι θα αποσύρονται οι παλαιές μετρήσεις όταν παύει να ισχύει ο λόγος εφαρμογής τους, ή θα εκσυγχρονίζονται προκειμένου να παρέχουν σε κάθε χρονική στιγμή μία εικόνα της πραγματικής πορείας της επιχείρησης.

- Ένα ακόμη σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι ο εναρμονισμός των μετρήσεων που τίθενται με την ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα επιχειρήσεων όπου τέτοιος εναρμονισμός δεν υφίσταται. Σε σχετική έρευνα που διεξήχθη στην Μεγάλη Βρετανία διαπιστώθηκε ότι ενώ 112 στελέχη επιχειρήσεων θεωρούσαν πως το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεών τους ήταν η τιμή των αγαθών/ υπηρεσιών τους, μόνο το 30% έδιναν την αντίστοιχη σημασία στις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης αναφορικά με αυτήν⁹.

Στο πανεπιστήμιο της Βοστώνης έγινε μία προσπάθεια για την ανάπτυξη ερωτηματολογίου μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης (Performance Measurement Questionnaire) το οποίο χρησιμοποιείται για την διάγνωση αυτού ακριβώς του προβλήματος, δηλαδή του χάσματος ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις που μία επιχείρηση χρησιμοποιεί. Τα αποτελέσματα από αυτό το ερωτηματολόγιο έδειξαν, στις επιχειρήσεις όπου εφαρμόστηκαν, τους τομείς στους οποίους υπήρχε το χάσμα αυτό. Εκτός όμως αυτού όμως αποκάλυψαν και χάσματα στο πώς αντιλαμβάνονται τους ίδιους στρατηγικούς στόχους τα στελέχη των επιχειρήσεων ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται. Έτσι άλλες προτεραιότητες θεωρούσε πως έπρεπε να δοθούν ένα στέλεχος στο κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο, άλλες ένα στέλεχος του μεσαίου και άλλες ένα στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο¹⁰.

⁹ A.D. Neely, J.F. Mills, K.W. Platts, A.H. Richards, "Realizing Strategy through Measurement", International Journal of operations and production management, Vol. 14, No. 3, σελ. 140-152

¹⁰ J.R. Nixon, A.J. Nanni, T.E. Vollmann, "The new performance challenge – Measuring Operations for world class competition", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1990

- Τέλος είναι παρά πολύ χρήσιμο για κάθε επιχείρηση που διαθέτει ένα σωστά συγκροτημένο σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων να προσδιορίζει και ένα συγκεκριμένο άτομο τον υπεύθυνο για την επιχειρηματική απόδοση (performance manager) ή τμήμα το οποίο να είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό και την εφαρμογή των μετρήσεων αυτών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

3.5. Λειτουργία των Μετρήσεων

Οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης, όπως είδαμε μέχρι τώρα είναι πολύ χρήσιμες για την λειτουργία των επιχειρήσεων, ειδικά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια που οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ταχύτατες. Κάθε επιχείρηση που χρησιμοποιεί ένα σύστημα μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης έχει τους δικούς της λόγους να πιστεύει πως είναι σημαντικό προκειμένου να επενδύσει χρόνο και χρήμα σε αυτό. Σίγουρα οι λόγοι ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση παρόλαυτά όμως υπάρχουν κάποια γενικά πλεονεκτήματα τα οποία είναι κοινά σε όλες τις επιχειρήσεις. Πρόκειται για τα εξής:

- Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η πρώτη βασική λειτουργία των μετρήσεων είναι η διάγνωση της θέσης της επιχείρησης. Πρόκειται όπως είναι αυτονόητο για πολύ σημαντική λειτουργία καθώς είναι καίριας σημασίας για την επιχείρηση να γνωρίζει που ακριβώς βρίσκεται και προς τα πού οδεύει. Χωρίς τις κατάλληλες μετρήσεις είναι αδύνατος ή τουλάχιστον αναξιόπιστος τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και ο προγραμματισμός των τακτικών επιχειρηματικών κινήσεων της επιχείρησης. Η δυνατότητα διάγνωσης της θέσης της επιχείρησης που μπορούν να προσφέρουν οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης των επιχειρήσεων, αφορά τόσο στην παρούσα θέση της επιχείρησης όσο και στην μελλοντική διαμόρφωση της θέσης αυτής. Επίσης αφορά τόσο την θέση της επιχείρησης αυτής καθ' εαυτής όσο και στην θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, δηλαδή στην διεξαγωγή συγκριτικής επιχειρηματικής ανάλυσης (benchmarking). Τέλος οι επιχειρήσεις μέσω των μετρήσεων της απόδοσής

τους μπορούν να διαγνώσουν την θέση τους τόσο από την σκοπιά την δική τους, όσο και από την σκοπιά των πελατών ή των ανταγωνιστών τους.

Υπάρχει μάλιστα και ένας πίνακας αξιολόγησης (matrix)¹¹ που βοηθάει στην διάγνωση της θέσης της επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας αξιολόγησης (matrix) δείχνει σε πολύ απλή μορφή ποιες είναι οι ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει μία επιχείρηση μέσω μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης αναφορικά με την διάγνωση της θέσης της επιχείρησης.

	Παρελθόν	Παρόν	Μέλλον
Ανταγωνιστές	Πόσο καλή απόδοση είχαν οι ανταγωνιστές μας;	Πόσο καλή απόδοση έχουν οι ανταγωνιστές μας;	Εάν οι ανταγωνιστές μας συνεχίσουν να βελτιώνονται με τον ίδιο ρυθμό σε ποιο επίπεδο θα φτάσει η απόδοσή τους;
Πελάτες	Πόσο καλή απόδοση ήθελαν οι πελάτες μας να έχουμε;	Πόσο καλή απόδοση θέλουν οι πελάτες μας να έχουμε;	Εάν οι πελάτες μας συνεχίσουν να αυξάνουν τις απαιτήσεις τους με τον ίδιο ρυθμό ποιο θα είναι το επίπεδο της απόδοσης που θα αναμένουν από εμάς;
Επιχείρηση	Πόσο καλή απόδοση είχαμε;	Πόσο καλή απόδοση έχουμε;	Εάν συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε με τον ίδιο ρυθμό σε ποιο επίπεδο θα φτάσει η απόδοσή μας;

Σχήμα 1: Διάγνωση της θέσης της Επιχείρησης

Πηγή: Andy Neely, "Measuring Business Performance",

The Economist Books, London, 1998, σελ. 76

• ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μία άλλη πολύ βασική χρήση των μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης είναι η επικοινωνία και η προβολή της θέσης της επιχείρησης. Η προβολή αυτή μπορεί να γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης προκειμένου να ανταμείψει

άτομα ή ομάδες για την απόδοσή τους, ή να παροτρύνει την απόδοσή τους. Μπορεί επίσης να γίνεται προς τα έξω προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ως μέσω προβολής και marketing της επιχείρησης. Τέλος μπορεί να γίνεται προκειμένου να συμμορφώνεται η επιχείρηση με κανονιστικές διατάξεις που το επιβάλλουν.

- ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης είναι πολύ χρήσιμες και στο τομέα αυτό, καθώς μία επιχείρηση δεν μπορεί να γνωρίζει εάν έχουν επιτευχθεί οι στρατηγικοί και τακτικοί στόχοι που έχει θέσει εάν δεν μπορεί να μετρήσει την απόδοσή της έναντι αυτών των στόχων.

Ένα μέσο που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις προκειμένου να εξετάσουν το κατά πόσο έχουν πετύχει τους στόχους τους είναι η δημιουργία διαγραμμάτων τα οποία απεικονίζουν την θέση της επιχείρησης σε σχέση με την μετρούμενη παράμετρο, ενώ στην συνέχεια δημιουργούνται διαγράμματα, συνήθως Pareto, στα οποία αναλύεται η απόκλιση της επιχειρηματικής απόδοσης από τον επιθυμητό στόχο. Μετά, βάσει της διαγνωσθείσας απόκλισης, αναπτύσσονται προγράμματα δράσης καθώς και σχέδια εφαρμογής των ενεργειών που απαιτούνται. Είναι σαφές πως χωρίς τις κατάλληλες μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης τα παραπάνω βήματα δεν είναι εφαρμόσιμα.

Οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης μπορούν να παρομοιαστούν με την λειτουργία του θερμοστάτη. Ο θερμοστάτης μετράει την θερμοκρασία και όταν αυτή έχει πέσει κάτω από το επιθυμητό επίπεδο τότε ενεργοποιείται ένας μηχανισμός για την αποκατάσταση της επιθυμητής θερμοκρασίας. Όταν πάλι μέσω της μέτρησης που διεξάγεται από τον θερμοστάτη διαπιστωθεί πως η θερμοκρασία έφτασε στα επιθυμητά επίπεδα τότε η δράση (η θέρμανση) σταματά. Αυτή ακριβώς η λειτουργία υπάρχει και με τις επιχειρηματικές μετρήσεις, όταν διαπιστωθεί απόκλιση από τον επιθυμητό στόχο τότε πρέπει να εφαρμοστεί η διορθωτική δράση.

¹¹ ό.π. Andy Neely, σελ. 76

Ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης¹² είναι το BSC των Kaplan & Norton¹³. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής του συστήματος αυτού είναι η εταιρεία Mobil η οποία μετά από σειρά προβλημάτων που αντιμετώπισε αποφάσισε την ριζική της αναδιοργάνωση το 1994. Με την αναδιοργάνωση αυτή αποφασίστηκε η αποκέντρωση της επιχείρησης και η δημιουργία 18 εθνικών επιχειρήσεων, η κάθε μία με δικό της ισολογισμό, καθώς και η δημιουργία 14 μονάδων παροχής υπηρεσιών. Μετά τις ριζικές αυτές αλλαγές το βασικό ερώτημα που τέθηκε ήταν πως θα μπορούσε να παραμείνει ενιαία η διοίκηση της επιχείρησης. Στο πρόβλημα αυτό δόθηκε η λύση μέσω της εφαρμογής ενός συστήματος BSC το οποίο λειτούργησε σαν «κοινή γλώσσα» μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης¹⁴. Μάλιστα η Mobil ήταν η πρώτη που χρησιμοποίησε το σύστημα BSC προκειμένου να κάνει αξιολόγηση των προτεινόμενων επενδύσεων.

• ΠΡΩΘΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ

Οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης επηρεάζουν καθοριστικά την πρόοδο της επιχείρησης. Τρεις βασικοί τρόποι μέσω του οποίου γίνεται αυτό:

1. Μέσω της κοινοποίησης των προτεραιοτήτων. Μέσω των μετρήσεων γίνεται σαφές στους εργαζόμενους της επιχείρησης ποιες είναι οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί από την Διοίκηση αναφορικά με την επίδοσή τους καθώς και πόσο θα πρέπει να βελτιωθούν. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή και να μετρώνται οι παράμετροι εκείνες στις οποίες όντως θα πρέπει κατά προτεραιότητα το προσωπικό να εστιάσει την προσοχή του. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται σύγχυση στις προτεραιότητες με αποτέλεσμα την μη επίτευξη του επιθυμητού στόχου.
2. Μέσω της ανταμοιβής της καλής απόδοσης. Οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται πολύ συχνά από τις επιχειρήσεις ως βάση για την χορήγηση στο προσωπικό των επιχειρήσεων Bonus

¹² ό.π. Andy Neely, σελ. 148-155

¹³ Robert Kaplan, David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996, σελ. 9-12

¹⁴ E. Lewis, "Using the Balanced Scorecard to Link Individual and Team Objectives with overall Corporate objectives", Business Intelligence, London, 1998

καλής απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό η εισαγωγή μετρήσεων παρέχει κίνητρο στο προσωπικό για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και άρα ευνοεί την πρόοδο της επιχείρησης.

3. Μέσω της παροχής αδιαμφισβήτητης ένδειξης της προόδου. Οι μετρήσεις αποτελούν αντικειμενική απόδειξη της πορείας της επιχείρησης για αυτό και ενθαρρύνουν την πρόοδο της επιχείρησης.

3.6. Μη Διαπραγματεύσιμες Παράμετροι Μετρήσεων

Πέρα από όλα τα παραπάνω που αναφέρθηκαν για τις επιχειρηματικές μετρήσεις θα πρέπει να διευκρινισθεί πως σε κάποιες παραμέτρους δεν υπάρχει περιθώριο επιλογής για τις επιχειρήσεις για να τις μετρήσουν ή όχι, καθώς δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου ελαστικότητα (δυνατότητα αποτυχίας) στην απόδοσή των επιχειρήσεων αναφορικά με τις παραμέτρους αυτές. Τέτοιες παράμετροι είναι η ρευστότητα, η ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού και άλλες οι οποίες ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε αυτές τις παραμέτρους οι μετρήσεις θα πρέπει να παρέχουν στις επιχειρήσεις και ένδειξη για την μελλοντική πορεία προκειμένου να μπορούν οι επιχειρήσεις να προβούν σε διορθωτικές δράσεις πριν είναι πολύ αργά.

Οι παράμετροι εκείνες που είναι μη διαπραγματεύσιμες αναφορικά με την καλή απόδοση είναι για κάθε επιχείρηση διαφορετικές, ενώ στην διαδικασία προσδιορισμού τους λόγο έχουν το σύνολο των ατόμων που επηρεάζεται άμεσα από την λειτουργία της επιχείρησης (stakeholders) της κάθε επιχείρησης, δηλαδή οι πελάτες και οι προμηθευτές της, οι εργαζόμενοι και οι ιδιοκτήτες της (ή οι μέτοχοι). Οι πελάτες έχουν λόγο γιατί χωρίς αυτούς η επιχείρηση δεν έχει λόγο ύπαρξης. Οι προμηθευτές έχουν λόγο καθώς λόγω της αύξησης της ανταγωνιστικότητας όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω οι εταιρείες αναγκάζονται, για να είναι ανταγωνιστικές και να παρέχουν ποιοτικά προϊόντα, να δημιουργούν μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές τους, οι οποίοι παίζουν τελικά πολύ σημαντικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία. Οι μέτοχοι έχουν λόγο καθώς είναι αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν το ρίσκο και σε

περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά θα είναι αυτοί που θα κληθούν να πληρώσουν το κόστος. Τέλος λόγο έχουν οι νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς οφείλουν να προστατεύουν του πολίτες από τυχόν επικίνδυνες επιπτώσεις που μπορεί να απορρέουν από την λειτουργία των επιχειρήσεων.

Αφού λοιπόν προσδιοριστούν οι μη διαπραγματεύσιμες για την επιχείρηση παράμετροι θα πρέπει να γίνει μία ιεράρχηση αυτών των παραμέτρων προκειμένου να προσδιοριστούν ποιες είναι εκείνες στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα. Ο προσδιορισμός αυτός θα βασισθεί σε μία ανάλυση των επιπτώσεων σε περίπτωση αποτυχίας σε κάθε μία από αυτές των παραμέτρων αυτών καθώς και της ταχύτητας εξάπλωσης των δυσμενών επιπτώσεων τους. Στην συνέχεια θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης αναφορικά με τις παραμέτρους αυτές τα οποία θα της επιτρέπουν να αναλαμβάνει προληπτική δράση για την μείωση των πιθανοτήτων αποτυχίας. Τέλος, για τις παραμέτρους οι οποίες είναι μη διαπραγματεύσιμες αλλά δεν συγκαταλέγονται στους τομείς πρώτης προτεραιότητας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης τα οποία θα της επιτρέπουν την τακτική παρακολούθηση της πορείας τους.

3.7.Οι Μετρήσεις ως Μέσα Διάγνωσης της Κατάστασης της Επιχείρησης.

Η βασική προσπάθεια αυτών που ασχολούνται με την ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης είναι η ανάπτυξη συστημάτων διάγνωσης της πορεία των επιχειρήσεων, ανάλογων με αυτά των διαγνωστικών τεστ που γίνονται για την διάγνωση της πορείας της υγείας των ανθρώπων.

Οι δύο βασικότεροι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης υπό μορφή διαγνωστικών τεστ είναι αφενός η οικονομική κατάσταση και η μελλοντική πορεία της επιχείρησης και αφετέρου το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.

Αναφορικά με το πρώτο δηλαδή την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων γνωστοί ιστορικοί της επιστήμης της οικονομίας, όπως ο Geoffrey Chandler και ο H. Thomas αναφέρουν πως τα περισσότερα λογιστικά συστήματα μέτρησης που αναλύονται στις μέρες μας είχαν αναπτυχθεί από το 1920, μέχρι όμως το 1980 κανείς σχεδόν δεν είχε ασχοληθεί με αυτά. Πρόκειται για συστήματα όπως το σύστημα κοστολόγησης βάσει της επιχειρηματικής δραστηριότητας (activity based costing), το σύστημα κοστολόγησης βάσει της προστιθέμενης αξίας στην αγορά (market value added) και το σύστημα κοστολόγησης βάσει της οικονομικής προστιθέμενης αξίας (economic value added). Το πρώτο έχει σαν αντικείμενο τον προσδιορισμό της αξίας των προϊόντων ενώ το δεύτερο και το τρίτο τον προσδιορισμό της αξίας και της οικονομικής κατάστασης ολόκληρης της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις μεθόδους προσδιορισμού του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα συστήματα. Το πιο συνηθισμένο είναι η χρήση ερωτηματολογίων όπου οι πελάτες τους απαντούν σε σχέση με την ικανοποίησή τους από το προϊόν. Θα πρέπει να σημειωθούν τα βασικά στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή προκειμένου να αναπτυχθεί σωστά ένα ερωτηματολόγιο:

- Θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι σαφείς και να αφορούν σε ένα μόνο θέμα κάθε φορά π.χ. δεν θα πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις του τύπου: «πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ταχύτητα και την φιλικότητα στην εξυπηρέτηση;»
- Θα πρέπει η κλίμακα βάσει της οποίας γίνεται η αξιολόγηση των πελατών να αναλύεται σαφώς και να είναι κάθε φορά κατανοητή από τους ερωτώμενους. Π.χ. δεν είναι δυνατόν να λέγεται βαθμολογείστε από το 1 έως το 10 την εταιρεία σε....., χωρίς να διευκρινίζεται τι αντιπροσωπεύει το ένα και τι το δέκα.
- Θα πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίζει τις ομάδες των ατόμων στις οποίες θα εστιάσει την προσοχή της (focus groups) με βάση το τι θέλει να επιτύχει και όχι να κάνει τυχαία ερωτήσεις σε κάθε πελάτη της.

- Θα πρέπει μέσω του ερωτηματολογίου να προσδιορίζεται όχι μόνο το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από την επιχείρηση σε ένα τομέα, αλλά και το πόσο σημαντικός θεωρείται ο κάθε τομέας από τους πελάτες. Τα στοιχεία από τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να αναλύονται σε ένα πίνακάκι (matrix) του τύπου που φαίνεται παρακάτω:



Σχήμα 2: Ο πίνακας (matrix) σπουδαιότητας και απόδοσης των επιχειρηματικών μετρήσεων.

Πηγή: Andy Neely, "Measuring Business Performance",
The Economist Books, London, 1998, σελ. 107

- Σε περίπτωση που η επιχείρηση διαπιστώσει πως υπάρχουν παράμετροι τις οποίες οι πελάτες της την τοποθετούν στην ζώνη υπερβολικής απόδοσης θα πρέπει ή να αποδεσμεύσει παραγωγικούς συντελεστές που απασχολεί σε αυτούς τους τομείς ρίχνοντας την απόδοσή της εκεί αλλά ανεβάζοντας την απόδοσή της σε άλλες παραμέτρους ποιο σημαντικές για τους πελάτες της ή να πείσει τους πελάτες της πως αυτές οι παράμετροι είναι εξίσου σημαντικές.

- Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει παραμέτρους τις οποίες οι πελάτες της την τοποθετούν στην ζώνη επείγουσας δράσης, τότε θα πρέπει να λάβει άμεσα μέτρα για την βελτίωση της απόδοσής της σε αυτούς τους τομείς.

Τα ερωτηματολόγια προσφέρουν όμως στείρα πληροφόρηση στην επιχείρηση για την εικόνα που έχουν οι πελάτες της για την απόδοσή της και δεν της δίνουν πληροφόρηση για το τι μπορεί να κάνει για να επηρεάσει την εικόνα αυτή. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να πάρουν οι επιχειρήσεις μέσω ερευνών ικανοποίησης με κρυφούς πελάτες (mystery shoppers) και διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε επιλεγμένες εστίασης. Μέσω των μεθόδων αυτών μέτρησης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων η επιχείρηση δεν λαμβάνει μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική πληροφόρηση και είναι σε θέση να έχει εικόνα σχετικά με το τι πρέπει να κάνει για να βελτιώσει την απόδοσή της σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της.

Πέρα όμως την ανάγκη διάγνωσης της κατάστασης της επιχείρησης, μέσω διεξαγωγής μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης στα οικονομικά στοιχεία και στην ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μετρήσεις και σε άλλες παραμέτρους της λειτουργίας τους, οι οποίες μάλιστα να εξετάζουν σφαιρικότερα την λειτουργία της επιχείρησης. Στην σημερινή οικονομία έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα επιχειρηματικών μετρήσεων, τα οποία συγκαταλέγονται βασικά σε δύο κατηγορίες:

A. Μοντέλα αυτοαξιολόγησης, τα ποιο γνωστά από τα οποία είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM στο οποίο βασίζεται το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και το μοντέλο του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige.

B. Συστήματα επιχειρηματικών μετρήσεων της απόδοσης της επιχείρησης, χαρακτηριστικό παράδειγμα των οποίων είναι το BSC των Kaplan & Norton.

Αν παραλληλίζαμε την λειτουργία που έχουν οι δύο αυτές κατηγορίες μετρήσεων στις επιχειρήσεις με τις ιατρικές εξετάσεις των ανθρώπων τότε η λειτουργία της πρώτης κατηγορίας είναι αντίστοιχη με την διενέργεια ετήσιων διαγνωστικών εξετάσεων (Check-up), τα οποία γίνεται για να διαπιστωθεί το

επίπεδο της υγείας γενικά, ενώ η λειτουργία της δεύτερης κατηγορίας είναι αντίστοιχη με την παρακολούθηση της πορείας (βελτίωση ή επιδείνωση) συγκεκριμένων δεικτών, π.χ. χοληστερίνη, ζάχαρο κτλ.

Στην συνέχεια παρατίθεται μία μικρή ανάλυση των δύο αυτών κατηγοριών, ενώ στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει εκτενής ανάλυση καθενός από αυτά δηλαδή των Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, και του μοντέλου του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige, BSC, ενώ στο τέλος της εργασίας αυτής παρατίθεται και ένας πίνακας σύγκρισης των δύο πρώτων μοντέλων.

3.7.1 Συστήματα αυτοαξιολόγησης της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης – Μοντέλα Απονομής Βραβείων Ποιότητας.

Η πρώτη κατηγορία συστημάτων μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης που χρησιμοποιούνται είναι τα συστήματα αξιολόγησης της συνολικής επιχειρηματικής απόδοσης.

Τα ποιο διαδεδομένα από αυτά τα συστήματα διεθνώς είναι το M.B.N.Q.A. και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M.. Είναι τα μοντέλα βάσει των οποίων γίνεται και η απονομή των Αμερικανικών και των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας αντίστοιχα. Η βασική αξία των συστημάτων αυτών δεν είναι η χρήση τους για την απονομή των βραβείων αλλά η χρήση τους από τις επιχειρήσεις ως μοντέλα αυτοαξιολόγησης της απόδοσής τους σε πρώτη φάση και κατόπιν, σε όποιες εταιρείες επιλεγούν, η αξιολόγησή τους από τους Ειδικούς στην Ποιότητα (Quality Experts) του Αμερικανικού και Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας. Η χρήση των μοντέλων αυτών ως συστήματα αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι και η ποιο διαδεδομένη.

Η αξία που προσδίδεται στις επιχειρήσεις από τα μοντέλα αυτά δεν είναι η αυτοαξιολόγηση και η βαθμολογία αυτή καθ' εαυτή αλλά η εφαρμογή της όλης διαδικασίας η οποία δείχνει στην επιχείρηση ποια είναι η πορεία προς την οποία θα πρέπει να κινηθεί καθώς και ποια είναι τα σημεία στα οποία υστερεί. Ένα άλλα σημαντικό στοιχείο είναι πως τα μοντέλα αυτά εφόσον έχουν εφαρμοστεί

από πάρα πολλές επιχειρήσεις αποτελούν μία κοινή συνισταμένη ανάμεσα στις επιχειρήσεις, αποτελούν δηλαδή μία κοινή γλώσσα. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν, να πάρουν ιδέες και να προσαρμόσουν στο εσωτερικό τους τις καλύτερες πρακτικές (best practices) επιχειρήσεων που έχουν την καλύτερη πορεία στον κλάδο τους.

Τα δύο αυτά μοντέλα παρουσιάζονται αναλυτικά στα κεφάλαια που ακολουθούν, (παρ. 3.3.1. και 3.3.2).

Τέλος ένα άλλο μοντέλο το οποίο προσφέρεται σαν βάση επιχειρηματικής αυτοαξιολόγησης είναι το μοντέλο του Crosby το οποίο είναι γνωστό με τον τίτλο Πίνακας Ωριμότητας στην Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management Maturity Matrix)¹⁵. Το μοντέλο αυτό θεωρεί πως υπάρχουν 5 στάδια «αυτογνωσίας» από τα οποία περνάνε οι επιχειρήσεις τα οποία είναι τα εξής: αβεβαιότητα, συνειδητοποίηση, αφύπνιση, γνώση, βεβαιότητα. Επίσης ο Crosby θεωρεί πως υπάρχουν διάφορες επιχειρηματικές παράμετροι έναντι των οποίων μπορεί να αξιολογηθούν οι επιχειρήσεις, οι βασικότερες από τις οποίες είναι: Η στάση και η κατανόηση της διοίκησης της επιχείρησης, Η κατάσταση του οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα, Η διαχείριση των προβλημάτων, Το κόστος της ποιότητας σας ποσοστό των προβλημάτων, Οι ληφθείσες πρωτοβουλίες για την βελτίωση της ποιότητας, Η ποιοτική κατάσταση της επιχείρησης συνολικά. Το μοντέλο αυτό φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

¹⁵ P. Crosby, "Quality is free", New American Library, New York, 1980

Πλέγμα ωριμότητας ποιοτικής διαχείρισης					
Κατηγορίες μέτρησης	Αβεβαιότητα	Συνειδητοποίηση	Μάθηση	Επάρκεια	Βεβαιότητα
Κατανόηση και σαφής στάση της Διοίκησης	Καμία κατανόηση της ποιότητας ως διοικητικό εργαλείο	Αναγνωρίζεται ότι η ποιοτική διαχείριση μπορεί να είναι σημαντική αλλά δεν είναι πρόθυμη να διαθέσει τα χρήματα ή το χρόνο για να επιτευχθεί	Περνώντας από το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας μαθαίνουν περισσότερα για την ποιοτική διαχείριση, η οποία ενθαρρύνεται και χρησιμοποιείται.	Συμμετοχή. Κατανόηση των απαιτούμενων στοιχείων της ποιοτικής διαχείρισης. Αναγνώριση του προσωπικού ρόλου των στελεχών στη συνεχή βελτίωση.	Η ποιοτική διαχείριση θεωρείται ένα ουσιαστικό μέρος του συστήματος επιχείρησης.
Θέση ποιοτικής οργάνωσης	Η ποιότητα είναι κρυμμένη στα τμήματα κατασκευής ή εφαρμοσμένης μηχανικής. Επιθεώρηση πιθανώς δεν υφίσταται σε κανένα μέρος της οργάνωσης. Έμφαση στην αξιολόγηση και την ταξινόμηση.	Τοποθετείται ένας ισχυρότερος ποιοτικός ηγέτης αλλά η κύρια έμφαση είναι ακόμα στην κατασκευή προϊόντων κτλ.	Το τμήμα ποιότητας αναφέρει στην ανώτατη διοίκηση όλες τις πληροφορίες για το επίπεδο της επιχείρησης	Ο Διευθυντής Ποιότητας είναι ανώτερος υπάλληλος της επιχείρησης. Αποτελεσματική παρουσίαση των εκθέσεων δράσης και προληπτική δράση. Προσωπική εμπλοκή με τις υποθέσεις των πελατών και τις ειδικά συμβόλαια.	Οι ποιοτικοί διευθυντές είναι στο διοικητικό συμβούλιο. Η πρόληψη είναι μια κύρια ανησυχία του ποιοτικού ηγέτη.
Χειρισμός προβλήματος	Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται αφού εμφανιστούν. Κανένα ψήφισμα. Ανεπαρκής καθορισμός. Μεγάλο ποσοστό διενέξεων και κατηγοριών	Οι ομάδες συνίστανται για να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα μακροχρόνιες λύσεις δεν αναζητούνται.	Καθιέρωση επικοινωνίας διορθωτικής δράσης. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται ανοιχτά και επιλύονται με οποιοδήποτε πιθανό τρόπο.	Τα προβλήματα εντοπίζονται νωρίς στην ανάπτυξη τους. Όλες οι λειτουργίες είναι ανοικτές σε πρόταση και βελτίωση	Εκτός από τις ποιο ασυνήθιστες περιπτώσεις, τα προβλήματα αποτρέπονται
Κόστος της ποιότητας σαν% των πωλήσεων	Αναφερόμενο: άγνωστο, πραγματικό: 20%	Αναφερόμενο: 3%, πραγματικό: 18%	Αναφερόμενο: 8%, πραγματικό: 12%	Αναφερόμενο: 5.5%, πραγματικό: 8%	Αναφερόμενο: 2.5%, πραγματικό: 2.5%
Ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας	Καμία οργανωμένη δραστηριότητα	Αναζήτηση των προφανών "κινητήριων" περιορισμένου φάσματος προσπαθειών	Εφαρμογή του προγράμματος 14 βημάτων μέσω εκτενούς κατανόησης μέτρησης κάθε βήματος.	Συνέχιση του προγράμματος 14 βημάτων και αρχή βεβαιότητας για την επιτυχή επιχειρηματική πορεία.	Η βελτίωση της ποιότητας είναι μια κανονική και συνεχής δραστηριότητα
Ποιοτική στάση της επιχείρησης συνολικά	"Δεν ξέρουμε γιατί έχουμε τα προβλήματα με την ποιότητα".	"Είναι απολύτως απαραίτητο να υπάρχουν πάντα προβλήματα με την ποιότητα."	"Μέσω της δέσμευσης της Διοίκησης και των βελτιώσεων στην ποιότητα προσδιορίζουμε και επιλύουμε τα προβλήματα μας"	"Η πρόληψη ατελειών είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας μας"	"Ξέρουμε γιατί δεν έχουμε προβλήματα με την ποιότητα"

Σχήμα 3: Πίνακας Ωριμότητας στην Διοίκηση Ποιότητας του Κρόσμπι (Crosby's Quality Management Maturity Matrix)

Πηγή: Andy Neely, "Measuring Business Performance",
The Economist Books, London, 1998, σελ. 142

3.7.2 Συστήματα Μετρήσεων Επί Μέρους Επιχειρηματικών Δεικτών

Η δεύτερη κατηγορία συστημάτων μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης που χρησιμοποιούνται είναι τα ισόρροπα συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης τα οποία, σε αντίθεση με τα συστήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (Ζ.1) έχουν σαν στόχο την συνεχή μέτρηση και παρακολούθηση της πορεία επιμέρους δεικτών της επιχείρησης και όχι την απεικόνιση της πορείας ολόκληρης της επιχείρησης. Λέγονται δε ισόρροπα γιατί κατανέμουν την προσοχή τους στους διάφορους δείκτες οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με την βαρύτητά τους, και έτσι η τελική εικόνα που μας δίνουν τα συστήματα αυτά είναι ισόρροπα κατανεμημένη στους διάφορους δείκτες της επιχείρησης.

Το πιο γνωστό από τα μοντέλα αυτά είναι το μοντέλο BSC το οποίο και παρουσιάζεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής (παρ. 3.2). Το μοντέλο αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν, μέσω της δημιουργία και της παρακολούθησης κάποιων δεικτών, εικόνα για την πορεία της επιχείρησής τους. Σε ιδανικές καταστάσεις, όπου έχουν επιλεγεί οι σωστές παράμετροι, έχουν αναπτυχθεί οι σωστοί δείκτες για την παρακολούθηση της πορείας τους και γίνονται ορθά οι μετρήσεις, τότε το BSC μπορεί να λειτουργήσει για την διοίκηση της επιχείρησης σαν ένα θαυμάσιο εργαλείο για την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, λειτουργώντας αντίστοιχα με το πιλοτήριο (cockpit) για τα αεροσκάφη.

Μέχρι το σημείο αυτό έχουν αναλυθεί οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης, έχουν παρουσιαστεί οι λόγοι που τις καθιστούν αναγκαίες στην λειτουργία των επιχειρήσεων στο σημερινό περιβάλλον αγοράς και έχουν παρουσιαστεί οι δύο βασικότερες κατηγορίες επιχειρηματικών μετρήσεων, αυτές που αφορούν σε ένα μεμονωμένες παραμέτρους και σε αυτές που αξιολογούν την απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησης στο σύνολό της. Τα βασικότερα μοντέλα όπως αναφέρθηκε είναι για την πρώτη κατηγορία το BSC ενώ για την δεύτερη το μοντέλο του Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (E.F.Q.M.) και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Στις επόμενες τρεις ενότητες προχωράμε λοιπόν στην παρουσίαση και την ανάλυση των τριών αυτών μοντέλων.

ΚΕΦ.4 Μοντέλου Ισοροπημένης Στοχοθεσίας

4.1. Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή:

Μία σύντομη Ιστορική αναδρομή στην πορεία δημιουργίας του συστήματος μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης BSC αποκαλύπτει πως το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε γύρω στο 1990, όταν η εταιρεία KPMG και πιο συγκεκριμένα το ερευνητικό κέντρο αυτής, το Ινστιτούτο Nolan Norton, αποφάσισαν να χρηματοδοτήσουν μία έρευνα σχετική με την μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων¹⁶. Την εκπόνηση της εν λόγω μελέτης ανέλαβαν ο David Norton, Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) του Ινστιτούτου Nolan Norton και ο Robert Kaplan, ως Ακαδημαϊκός Σύμβουλος και Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Harvard¹⁷.

Το BSC προέκυψε ως απόρροια της απόρριψης των οικονομικών δεικτών, από Ευρωπαϊκά και Αμερικανικά στελέχη επιχειρήσεων, ως αποκλειστικό μέσο μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης. Την ίδια περίοδο, και λίγο νωρίτερα, η ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είχε αρχίσει να βρίσκει ευρεία αποδοχή. Έτσι η προσοχή των στελεχών, προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχε αρχίσει να επικεντρώνεται και σε ζητήματα άλλα, πέραν των οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών κτλ. Παράλληλα παρατηρούσαν πως επιτυχημένες επιχειρήσεις, τόσο στην Ευρώπη όσο και αλλού, όπως πχ. στην Άπω Ανατολή, στηρίζονταν όλο και λιγότερο στα οικονομικά στοιχεία προκειμένου να αξιολογήσουν την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους¹⁸.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων προκάλεσε το ενδιαφέρον για έρευνα πάνω στην δημιουργία νέων μοντέλων αξιολόγησης της επιχειρηματικής απόδοσης. Σαν απάντηση στο παραπάνω ενδιαφέρον προέκυψε η έρευνα των Kaplan & Norton, και η δημιουργία τελικά του BSC.

¹⁶ P. Herworth, "Weight it up – a literature review for the balanced scorecard", *Journal of Management Development*, Vol. 17, Issue 8, 1998., σελ. 559-563

¹⁷ Robert Kaplan, David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996., σελ. 2-3

4.2. Ανάλυση του Μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

Το Μοντέλο Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) είναι ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων το οποίο έχει σαν αντικείμενο την δημιουργία συγκεκριμένων οικονομικών δεικτών που να αποτυπώνουν σφαιρικά (και όχι μόνο από οικονομικής απόψεως) την λειτουργία, την πορεία και την απόδοση των επιχειρήσεων. Αυτό που το BSC κάνει είναι να μεταφράσει το όραμα, την αποστολή και την στρατηγική του οργανισμού, σε ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων. Στην συνέχεια μέσα από την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης στις κρίσιμες αυτές παραμέτρους, τα στελέχη της επιχείρησης είναι σε θέση αφενός να επαναπροσδιορίσουν την στρατηγική της επιχείρησης και αφετέρου να παρακολουθήσουν την πορεία του οργανισμού και την επίδοσή του σε σχέση με τους στόχους που έχουν εκ προοιμίου θέσει¹⁹.

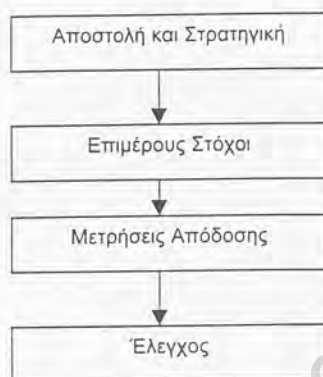
Το BSC αποτελεί με λίγα λόγια μία ισόρροπη παρουσίαση τόσο οικονομικών όσο και λειτουργικών παραμέτρων, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιεί τον όγκο των πληροφοριών, ελαχιστοποιώντας το πλήθος των μετρούμενων παραμέτρων.

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη του μοντέλου BSC είναι όπως φαίνεται και από το ακόλουθο σχήμα 4, η μετάφραση της αποστολής και της στρατηγικής σε μετρούμενες παραμέτρους και η διεξαγωγή ελέγχου με βάση αυτές τις μετρήσεις²⁰.

¹⁸ Stephen Letza, "The design and implementation of the balanced business scorecard", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Volume 2 Number 3, 1996., σελ. 54-76

¹⁹ Ο.π. Robert Kaplan, David Norton., σελ. 167-189

²⁰ Ο.π. Stephen Letza., σελ. 54-76

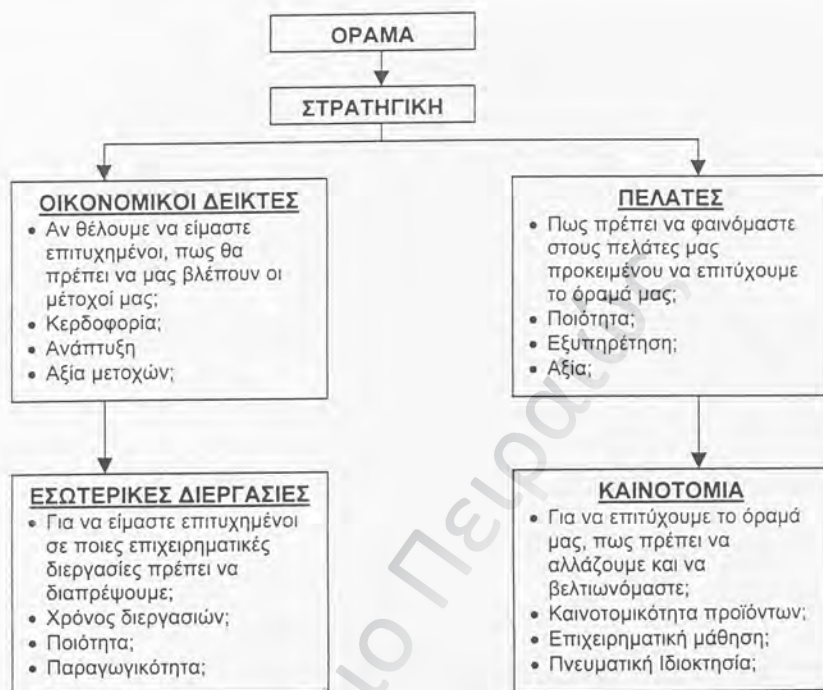


ΣΧΗΜΑ 4: Τρόπος μετάφρασης αποστολής και στρατηγικής

Πηγή: Stephen Letza, "The design and implementation of the balanced business scorecard", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Volume 2 Number 3, 1996., σελ. 63

Το BSC έρχεται να καλύψει με έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο το κενό που υπάρχει ανάμεσα στην ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού και στην εφαρμογή της. Το BSC έρχεται να καλύψει το κενό αυτό, συμπληρώνοντας το παραδοσιακό σύστημα μετρήσεων που περιείχε μόνο οικονομικές παραμέτρους, με τρεις νέες κατηγορίες μετρήσεων, αυτή των παραμέτρων των σχετιζόμενων με τους πελάτες, των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών και της γνώσης και ανάπτυξης (learning and growth)²¹. Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 5) φαίνεται ο τρόπος μέσω του οποίου το όραμα και η στρατηγική αναλύονται σε μετρήσεις των τεσσάρων κατηγοριών του BSC²².

²¹ Douglas Ziegenfuss, "Developing an internal auditing department balanced scorecard", *Managerial Auditing Journal*, Volume 15, Number ½, 2000, σελ. 12-19

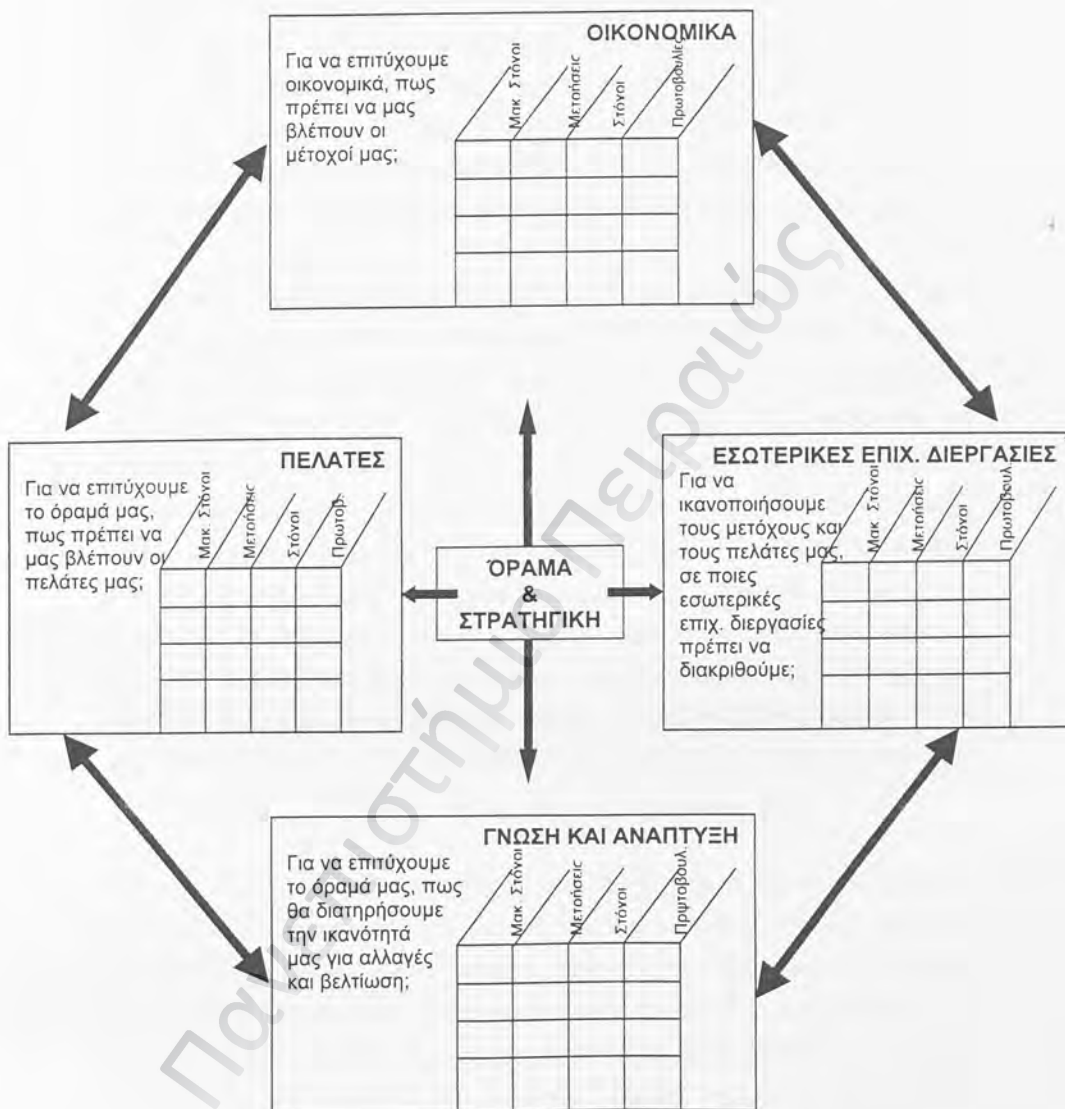


ΣΧΗΜΑ 5: Τρόπος Ανάπτυξης Οράματος

Πηγή: Mark Sanger, "Supporting the balanced Scorecard", *Work study*, Volume 47, Number 6, 1998, σελ. 199

Το BSC στην βασική του μορφή αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες στις οποίες θεσπίζει στόχους και αναλυτικά κριτήρια. Οι κατηγορίες αυτές, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα (σχήμα 6) είναι οι εξής:

²² Mark Sanger, "Supporting the balanced Scorecard", *Work study*, Volume 47, Number 6, 1998 σελ. 197-200



ΣΧΗΜΑ 6: Μορφή Μοντέλου BSC

Πηγή: Robert Kaplan, David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School, Press, Massachusetts 1996., σελ. 9

Γνώση και Ανάπτυξη: Στο κριτήριο αυτό περιέχονται δείκτες οι οποίοι σχετίζονται με τις εσωτερικές ανάγκες του οργανισμού σε μάθηση, διαχείριση της γνώσης, χρήση και ανάπτυξη καινοτομιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, που σχετίζονται με την αποτελεσματική λειτουργία των κρίσιμων επιχειρηματικών διεργασιών, με την θετική εικόνα στους πελάτες αλλά και με θετικά οικονομικά αποτελέσματα και άρα θετική στάση των μετόχων.

Εσωτερικές Επιχειρηματικές Διεργασίες: Εδώ περιλαμβάνονται δείκτες σχετιζόμενοι με την επίδοση του οργανισμού στις διεργασίες εκείνες που έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες/ κρίσιμες, προκειμένου ο οργανισμός να παρουσιάζει μία θετική εικόνα στους «συμφεροντούχους» από την λειτουργία της επιχείρησης (stakeholders), δηλαδή σε πελάτες, μετόχους, τοπική κοινωνία και λοιπούς εμπλεκόμενους (άμεσα και έμμεσα). Η καλή επίδοση στους δείκτες αυτούς εξαρτάται άμεσα από την προηγούμενη ομάδα παραμέτρων, δηλαδή από το εάν και κατά πόσο στον οργανισμό υπάρχει η απαιτούμενη γνώση και δυνατότητα καινοτομιών και ανάπτυξης, ενώ η καλή επίδοση του οργανισμού σε αυτόν τον τομέα, όπως είναι φυσικό, έχει σαν αποτέλεσμα θετική εικόνα στους πελάτες της επιχείρησης και άρα θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Ποιο αναλυτικά, στόχοι που θα μπορούσαν να περιληφθούν στο κομμάτι αυτό παρατίθενται στην συνέχεια.

Πελάτες: Εδώ περιλαμβάνονται στόχοι που σχετίζονται με την ποιότητα και την ταχύτητα της εξυπηρέτησης του πελάτη, την προστιθέμενη αξία του προϊόντος για τον πελάτη καθώς και το επίπεδο ικανοποίησής του. Καλή επίδοση στις εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα στην εικόνα των πελατών για την εταιρία, ενώ παράλληλα οδηγεί και σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Ποιο αναλυτικά, στόχοι που θα μπορούσαν να περιληφθούν στο κομμάτι αυτό παρατίθενται στην συνέχεια.

Οικονομικά: Εδώ περιλαμβάνονται οι κλασσικοί οικονομικοί δείκτες, όπως Απόδοση Επενδεδυμένων Κεφαλαίων (ROI Return on Investment), Απόδοση Παγίων (ROTA Return on Total Assets) κτλ. Αυτή είναι και η βασική διαφοροποίηση του συστήματος BSC, όπως αναφέραμε και παραπάνω, ότι

δηλαδή η μέτρηση των οικονομικών δεικτών αποτελεί ένα κομμάτι μόνο του ευρύτερου συστήματος μέτρησης, και η πορεία των οικονομικών δεικτών αποτελεί μικρή μόνον ένδειξη του τι πραγματικά συμβαίνει στην εταιρεία.

Κάθε ένας από τους στόχους που τίθενται σε κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες προσδιορίζονται και μετρώνται, όπως φαίνεται και από το σχήμα 3 τα εξής:

Μακροχρόνιοι Στόχοι (Objectives): Πρόκειται για τους μακροχρόνιους στόχους που έχουν τεθεί, δηλαδή το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθούν οι στόχοι της εταιρίας σε μέσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο και αποτελούν μη μετρήσιμες παραμέτρους.

Μετρήσεις (Measures): Εδώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων που διεξάγονται βάσει των παραμέτρων που έχουν τεθεί στο BSC της εταιρίας.

Στόχοι (Targets): Πρόκειται για τις μετρήσιμες παραμέτρους, δηλαδή για την μετρήσιμη διάσταση των στόχων που έχουν τεθεί στο σύστημα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης BSC που έχει δημιουργηθεί στην εταιρία.

Πρωτοβουλίες (Initiatives): Εδώ παρουσιάζονται οι πρωτοβουλίες για διορθωτικές ενέργειες που λαμβάνει η εταιρία αναφορικά με την κάθε μία από τις παραμέτρους που έχουν θεσπιστεί στην BSC της εταιρίας. Οι πρωτοβουλίες αυτές λαμβάνονται μετά την διαπίστωση την όποιας απόκλισης ή σύγκλισης μεταξύ στόχων (μετρήσιμων και μη μετρήσιμων (objectives & targets)) και των αποτελεσμάτων των μετρήσεων. Από αυτή την σύγκριση προκύπτει εάν και κατά πόσο ο οργανισμός έχει πετύχει τους στόχους του, εάν μπορεί να επιτύχει τους στόχους αυτούς, καθώς και τι διαφοροποίηση πρέπει να επέλθει στους στόχους σε κάθε περίπτωση.

4.3 Αλληλεξάρτηση κριτηρίων του Μοντέλου Ισορροπημένης Αξιολόγησης

Το BSC παρουσιάζει έντονη συνοχή και αλληλεξάρτηση των κριτηρίων του ακολουθώντας σχεδόν την λογική του ντόμινο. Δηλαδή είναι σαφές σε αυτόν που καλείται να εφαρμόσει το μοντέλο πώς μία παρέμβαση σε ένα τομέα θα επηρεάσει και τις μετρήσεις στους άλλους τομείς με τρόπο σχεδόν επακριβώς προβλέψιμο. Ένα ακόμα δυνατό σημείο του BSC είναι ο πολύ ορθά δομημένος τρόπος με τον οποίο διεξάγονται αλλά και παρουσιάζονται οι μετρήσεις του μοντέλου αυτού.

Ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες κατηγορίες συνδέονται μεταξύ τους σε ένα σύστημα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης BSC φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα (σχήμα 7).

Οικονομικά

ΑΠΟΔΟΣΗ
ΕΠΕΝΔΕΥΜΕΝΟΥ
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Πελάτες

ΠΙΣΤΟΙ
ΠΕΛΑΤΕΣ

ΕΓΚΑΙΡΗ
ΠΑΡΑΔΟΣΗ

Εσωτερικές/ Επιχειρηματικές
Διεργασίες

ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΧΡΟΝΟΣ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Γνώση και Ανάπτυξη

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχήμα 7: Αλληλεξάρτηση Κριτηρίων BSC

Πηγή: Robert Kaplan, David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard, Business School, Press, Massachusetts 1996., σελ. 31

Η πρώτη κατηγορία δεικτών η οποία μετράται σε μία BSC είναι αυτή της Γνώσης και Ανάπτυξης, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Εδώ βασικά υπάρχουν δείκτες οι οποίοι μετράνε την απόδοση της επιχείρησης αναφορικά με τις δεξιότητες των εργαζομένων σε αυτή²³. Αποκτώντας οι εργαζόμενοι περισσότερες δεξιότητες αλλά και βελτιώνοντας το επίπεδο των δεξιοτήτων που ήδη έχουν είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα την εργασία τους, άρα βελτιώνεται το επίπεδο της ποιότητας των διαδικασιών και των διεργασιών της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, ακριβώς επειδή οι υπάλληλοι έχουν αυξημένο επίπεδο δεξιοτήτων, είναι σε θέση να μειώσουν και το χρόνο εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών (process cycle time) δηλαδή (επέρχεται έτσι βελτίωση στην κατηγορία κριτηρίων που σχετίζεται με τις εσωτερικές/ επιχειρηματικές διεργασίες).

Οι παραπάνω βελτιώσεις έχουν σαν άμεσο αποτέλεσμα την ικανότητα της εταιρίας να παραδίδει στο πελάτη (εσωτερικό πελάτη αρχικά και στην συνέχεια στον εξωτερικό) τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της όχι μόνο έγκαιρα αλλά συχνά και σε χρόνο μικρότερο από αυτό τον ανταγωνιστών της, παράμετρος που είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς πολύ συχνά, ειδικά σε κλάδους όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, το να παραδίδει μία εταιρεία τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της εγκαίρως είναι κάτι το οποίο ο πελάτης περιμένει και τις περισσότερες φορές απαιτεί, το να του παραδίδονται όμως σε χρονικό διάστημα μικρότερο από αυτό που περιμένει (είτε σύμφωνα με τα λεγόμενα της επιχείρησης, είτε σύμφωνα με τα ισχύοντα στον ανταγωνισμό) αυτή είναι μια παράμετρος που κάνει την επιχείρηση όχι μόνο να φτάνει, αλλά και να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη, γεγονός πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης²⁴.

Αυτή η ικανότητα της εταιρείας για γρήγορη ανταπόκριση προς τον πελάτη της οδηγεί, μέσω της παραπάνω αναλυθείσας διαδικασίας, σε απόκτηση πιστών πελατών, γεγονός πολύ σημαντικό για την επιβίωση, την ανάπτυξη και εν γένει την επιτυχημένη πορεία μίας εταιρείας. Είναι γνωστό άλλωστε, σύμφωνα με έρευνες, πως ένας πιστός πελάτης κοστίζει σε μια επιχείρηση πολύ λιγότερο

²³ Ο.π. Robert Kaplan, David Norton, σελ. 31.

²⁴ V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, "Delivering Quality Service- Balancing Customer Perception and expectations", The Free Press, New York, 1990, σελ. 18-20

από έναν πελάτη ο οποίος έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με την επιχείρηση. Μάλιστα οι ίδιες έρευνες δείχνουν πως μία αύξηση 5% στο ποσοστό των πιστών πελατών της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των κερδών έως και 85%²⁵. Επίσης οι πιστοί πελάτες λειτουργούν ως «ιερατόστολοι» για την εταιρεία, προσελκύνοντας έτσι περισσότερους νέους πελάτες. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να παρουσιάζει βελτίωση στα οικονομικά της αποτελέσματα, με σημαντικότερο τον δείκτη Απόδοσης του Απασχολούμενου Κεφαλαίου (ROCA Return On Capital Employed).

Εξάλλου παρόμοιες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του επιπέδου ποιότητας των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών της επιχείρησης και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης έχουν αποδειχθεί από διάφορες έρευνες που έχουν κατά καιρούς γίνει. Ενδεικτικά αναφέρεται η αλυσίδα της αξίας όπως αυτή φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 8) και η οποία παρουσιάζεται στην έκδοση του πανεπιστημίου του Harvard για την διοίκηση επιχειρήσεων (Harvard Business Review)¹⁰.

²⁵ J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, L. Schlesinger, "Putting the Service – Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March – April 1994, σελ. 164-174



Σχήμα 8: Η αλυσίδα της αξίας

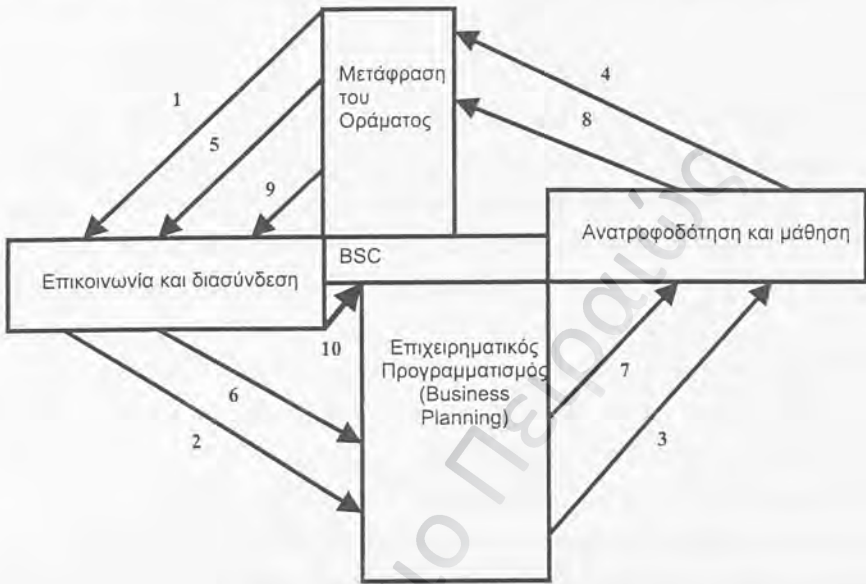
Πηγή: J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, L. Schlesinger, "Putting the Service – Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March – April 1994, σελ. 166

4.4. Στάδια δημιουργία του Μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας²⁶

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία και την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης επιχειρηματικής απόδοσης βάσει του μοντέλου της BSC σε κάποια επιχείρηση είναι ο καθορισμός μίας ομάδας, η οποία θα είναι επιφορτισμένη με την έργο της ανάπτυξης της BSC, αλλά και σε δεύτερη φάση με το έργο της διεξαγωγής των ελέγχων, σχετικά με την πορεία εφαρμογής της και τα αποτελέσματά της. Στην ομάδα αυτή θα μπορούσαν ενδεικτικά να συμμετέχουν ο Γενικός Διευθυντής και άλλοι Διευθυντές επιλεκτικά, καθώς και στελέχη που συνήθως διεξάγουν ελέγχους σχετικά με την ανασκόπηση της πορείας της επιχείρησης γενικά²⁷.

²⁶ ό.π. Robert Kaplan, David Norton, σελ. 13-18

Τα στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει η παραπάνω ομάδα προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιτυχή δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος BSC φαίνονται διαγραμματικά στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 9):



Σχήμα 9: Στάδια Δημιουργίας BSC

Πηγή: Douglas Ziegenfuss, Developing an internal auditing department, *Managerial Auditing Journal*, Vol 15, No. 1, 2000, σελ. 18

Το πρώτο βήμα (1) που πρέπει να γίνει από αυτή την ομάδα είναι να μεταφραστεί το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης και να τα επαναδιατυπώθουν κατά τρόπον ώστε να μην να είναι πλέον κάτι αόριστο αλλά να αποτελούν ένα σύνολο καλά προσδιορισμένων και μετρούμενων παραμέτρων.

Σε δεύτερη φάση (2) στόχος της ομάδας αυτής θα πρέπει να είναι να κάνουν γνωστούς αυτούς τους στόχους στα στελέχη του μεσαίου επιπέδου (middle managers) και να αναπτύξουν της επιμέρους BSCs κάθε τμήματος/ μονάδας της επιχείρησης (business units). Δηλαδή πρέπει να γίνει μία ανάλυση (deployment) των στόχων σε ένα επίπεδο πιο κάτω.

²⁷ Ο.π. Douglas Ziegenfuss, σελ. 12-19.

Στο επόμενο (3) στάδιο σκοπός της ομάδας θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων ούτως ώστε αφενός να περιοριστούν οι επενδύσεις (σε χρηματικούς, ανθρώπινους κτλ πόρους) οι οποίες δεν συνάδουν με την στρατηγική της επιχείρησης και αφετέρου να δοθεί το εναρκτήριο λάκτισμα για την επιχειρηματική αλλαγή.

Μετά και από αυτά θα πρέπει να γίνει μία ανασκόπηση της πορείας των επιμέρους τμημάτων/ μονάδων της επιχείρησης (4) ούτως ώστε να έχουμε μία ανατροφοδότηση της ομάδας με σχετικές πληροφορίες και αυτή με την σειρά της να μπορέσει να αναθεωρήσει και να επαναπροσδιορίσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης (5).

Εν συνεχεία (6) στόχος της ομάδας είναι και πάλι (όπως και στο βήμα 2) να κάνουν γνωστό το, επαναδιατυπωμένο πλέον, όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, αυτή την φορά όμως όχι στα μεσαία στελέχη, όπως παραπάνω (2), αλλά σε όλο το προσωπικό του οργανισμού. Δηλαδή το νέο όραμα, το οποίο έχει φιλτραριστεί σε πρώτη φάση από την εφαρμογή της BSC στο μεσαίο διοικητικά επίπεδο της επιχείρησης, έρχεται τώρα να γίνει ευρέως γνωστό. Παράλληλα στο στάδιο αυτό θα πρέπει να διατυπωθούν οι ατομικοί στόχοι κάθε θέσης εργασίας και να γίνει η ανάπτυξη των BSC στο μέγιστο βαθμό λεπτομέρειας που έχει αποφασιστεί, είτε πρόκειται για κάθε θέση εργασίας, είτε για κάθε ομάδας εργασίας κτλ.

Μετά από τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει μία αναθεώρηση των Επιχειρηματικών Σχεδίων (7) σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και να επαναπροσδιοριστούν οι πάσης φύσεως στόχοι, οικονομικοί και μη, ο βαθμός επίτευξης των οποίων θα πρέπει να επιθεωρείται (8) σε τακτά χρονικά διαστήματα (μηνιαία ή τριμηνιαία). Θα πρέπει επίσης σε ετήσια βάση να γίνεται μία ανασκόπηση της εφαρμογής όλων των παραπάνω (9) και βάσει των αποτελεσμάτων της ανασκόπησης αυτής να επαναπροσδιορίζεται η στρατηγική του οργανισμού. Τέλος (10) θα πρέπει η απόδοση όλων των υπαλλήλων να συνδέεται με τα μετρούμενα στοιχεία της BSC και ο ακριβής τρόπος διασύνδεσης να είναι απολύτως σαφής, ούτως ώστε να ξέρει το προσωπικό σε ποιους τομείς και για ποιο λόγο πρέπει να μετράται η απόδοσή του και να του είναι σαφές τί είναι σημαντικό και τι όχι.

Βλέπουμε δηλαδή πως για την δημιουργία και την εφαρμογή, εν συνεχεία, ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης του τύπου της BSC αρχίζουμε από την «κεφαλή» της επιχείρησης και σιγά – σιγά κατεβαίνουμε προς τα κατώτερα και ευρύτερα διοικητικά επίπεδα, κάνοντας τα ίδια βήματα (1 έως 4 σε πρώτη φάση για το ανώτερο προς μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο, 5 έως 8 από σε δεύτερη φάση από το μεσαίο προς το κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο και τέλος 9 & 10 για εφαρμογή σε ολόκληρο τον οργανισμό) αλλά τα οποία εφαρμόζουμε σε διαφορετικά επίπεδα κάθε φορά, με λίγα λόγια κάνουμε deployment των στόχων και της ανάλυσης της BSC.

Παραδείγματα μετρήσεων και δεικτών που θα μπορούσαν να περιληφθούν σε κάθε μία από τις κατηγορίες της BSC παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

4.5. Σχολιασμός του Μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι το σύστημα BSC πέτυχε στην εφαρμογή του καθώς²⁸:

- Οι επιχειρηματικές μετρήσεις είχαν φτάσει σε ένα σημείο όπου είχε δημιουργηθεί η ανάγκη για ποιο σύνθετες μετρήσεις πράγμα στο οποίο μπορούσε να ανταποκριθεί καλύτερα το BSC.
- Το σύστημα αυτό προβλήθηκε πολύ και με σωστό τρόπο από αξιόπιστους επιστήμονες του χώρου και από έγκυρες πηγές, όπως το Harvard Business Review.
- Ένα πολύ εύκολα κατανοητό σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων.

Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο αυτό, εάν η επιχείρηση καταφέρει να εγκαταστήσει ένα καλό, ισορροπημένο σύστημα μετρήσεων τότε τα στελέχη της επιχείρησης θα είναι σε θέση να απαντήσουν σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- Πως μας βλέπουν τα άτομα που επηρεάζονται από την λειτουργία της επιχείρησής μας (stake holder)
- Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας

²⁸ Ο.π. Andy Neely, σελ. 148-150

- Ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να διακριθεί
- Πως μπορούμε να συνεχίσουμε να καινοτομούμε και να δημιουργούμε αξία.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία το μοντέλο αυτό παρουσιάζει ορισμένα στοιχεία στα οποία θα μπορούσε να δεχθεί κάποιες βελτιώσεις ή διαφοροποιήσεις²⁹ καθώς και κάποια σημεία στα οποία εάν δεν δοθεί ιδιαίτερη προσοχή θα μπορούσαν να δημιουργηθούν νέα προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης αντί να λυθούν τα ήδη υπάρχοντα. Επίσης το μοντέλο παρουσιάζει και κάποια στοιχεία τα οποία θεωρούνται εξαιρετικά δυνατά.

Τα θετικά σημεία του μοντέλου είναι τα εξής³⁰:

1. Παρέχει στην επιχείρηση επιχειρηματικές μετρήσεις τόσο από την σκοπιά της εσωτερικής λειτουργία της όσο και από την εξωτερική σκοπιά (των πελατών της βασικά).
2. Αναφορικά με τις τρεις πρώτες παραμέτρους η βασική αξία του BSC δεν είναι ότι παρέχει στην επιχείρηση, καθώς συνήθως υπάρχουν εξαιρετικά πολλές μετρήσεις στις επιχειρήσεις για τον λόγο αυτό. Έτσι η βασική αξία του BSC είναι ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις στην επιλογή των κρισιμότερων μετρήσεων που πρέπει να έχουν. Συνήθως το BSC απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τρεις έως πέντε δείκτες το πολύ.
3. Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο του BSC είναι ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις στην εισαγωγή δεικτών μετρήσεων αναφορικά με την καινοτομία και την μάθηση, κάτι που για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολο να μετρήσουν. Επίσης σχετικά με αυτές τις μετρήσεις το BSC απαιτεί από τις επιχειρήσεις να παρέχουν πληροφορίες και για την μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων σχετικά με τον τομέα αυτό
4. Ένα άλλο θετικό σημείο του μοντέλου είναι ότι προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα σύστημα μάθησης δύο επιπέδων (double loop) σε στρατηγικό επίπεδο. Τα συστήματα μονού επιπέδου (single loop)

²⁹ A. Johnsen, "Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 6, Issue 6, σελ. 319-330

³⁰ ό.π. Andy Neely , σελ. 148-150

βοηθούν τις επιχειρήσεις στην διόρθωση των λαθών που εντοπίζονται με βάση τις μετρήσεις, ενώ στα double loop συστήματα βελτιώνονται και οι ίδιες οι μετρήσεις. Εάν πάρουμε το παράδειγμα ενός θερμοστάτη στο single loop σύστημα βάσει του θερμοστάτη όταν επιτευχθεί η σωστή θερμοκρασία τότε σταματάει η λειτουργία του θερμαντικού σώματος. Ενώ σε ένα σύστημα μάθησης δύο επιπέδων (double loop) εξετάζεται επίσης και εάν ο θερμοστάτης έχει οριστεί στην σωστή θερμοκρασία.

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα του μοντέλου αυτού στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι³¹:

1. Δίδεται υπερβολική έμφαση στους πελάτες και αγνοείται η εικόνα και η πορεία της επιχείρησης σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά. Αυτό είναι ένα αρνητικό σημείο καθώς το σημαντικότερο στοιχείο για τις επιχειρήσεις δεν είναι πως τις βλέπουν οι επιχειρήσεις αλλά πως τις αξιολογούν σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά
2. Το σύστημα αυτό δεν παρέχει πρόβλεψη για την διεξαγωγή μετρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μετρήσεις που στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απολύτως αναγκαίες.

Όμως αξίζει να σημειωθεί πως και τα δύο αυτά μειονεκτήματα μπορούν να ξεπεραστούν με την εισαγωγή από τις επιχειρήσεις μετρήσεων πέρα από αυτές που προβλέπονται από το σύστημα στην αρχική του μορφή, πράγμα που πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει.

Επιπλέον άλλα μειονεκτήματα του μοντέλου αυτού που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία είναι τα ακόλουθα:

1. Ακριβώς αυτή η μετάφραση της στρατηγικής και του οράματος καθώς και των λειτουργικών δομών της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους μπορεί να μετατραπεί σε ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του μοντέλου σε περίπτωση κατά την οποία δεν γίνει σωστά ή δεν ανανεώνεται συχνά βάσει των αλλαγών στην επιχείρηση και στο περιβάλλον της, καθώς τότε η διοίκηση θα νομίζει πως παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης ενώ στην ουσία να λαμβάνει λανθασμένα μηνύματα, ή μετρά την απόδοση και

³¹ ό.π. Andy Neely , σελ. 148-150

- κυνηγά στόχους επιβλαβείς αντί για εποικοδομητικούς για την λειτουργία και την πορεία της³².
2. Ο αποκλεισμός κάποιων επιχειρηματικών παραμέτρων από την μετάφρασή τους σε μετρήσιμους στόχους και η εισαγωγή τους στο σύστημα της BSC είναι λανθασμένος. Αυτό μπορεί να γίνει είτε κατόπιν πιέσεων στελεχών είτε επειδή κάποια στοιχεία μπορεί να θεωρούνται πολύ εξειδικευμένα ("too professional"). Θα πρέπει όλες οι παράμετροι να εισάγονται στο σύστημα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης BSC και να μετρώνται κανονικά³³.
 3. Η εισαγωγή ενός συστήματος BSC ειδικά στο πρώτα του στάδια δημιουργεί εντάσεις μεταξύ στελεχών των διαφόρων επιπέδων και τμημάτων. Αυτό είναι ένα στοιχείο το οποίο η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της και να είναι έτοιμη να το χειριστεί κατάλληλα³⁴. Οι εντάσεις αυτές σε περίπτωση που δεν τύχουν κατάλληλου χειρισμού μπορεί να δημιουργήσουν στην επιχείρηση περισσότερα προβλήματα από αυτά που προσπαθεί να επιλύσει η εισαγωγή του BSC.
 4. Επίσης η όλη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος BSC είναι περίπλοκη και χρονοβόρος και αυτά είναι ένα στοιχείο το οποίο επίσης η διοίκηση θα πρέπει να λάβει εξ' αρχής υπ' όψιν της και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει³⁵.
 5. Ακριβώς επειδή η όλη διαδικασία είναι χρονοβόρος και περίπλοκη προκειμένου να έχουμε πλήρη και ορθή δημιουργία ενός μοντέλου BSC υπάρχει ο κίνδυνος κάποιες επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μερική εφαρμογή του συστήματος BSC και τότε η εικόνα που θα είναι μόνο μερική και παραπλανητική³⁶.
 6. Το μοντέλο αυτό διακρίνεται από έντονη τεχνοκρατική προσέγγιση, είναι ένα μοντέλο «σκληρό», προσανατολισμένο αποκλειστικά και μόνον σε

³² Kenton Walker, "Corporate performance reporting revisited – the balanced Scorecard and Dynamic management reporting", *Industrial Management & Data Systems*, Vol 6, Issue 3, 1996, σελ. 24-30

³³ Ο.π. Stephen R. Letza, σελ. 54-76

³⁴ Ο.π. Stephen R. Letza, σελ. 54-76

³⁵ R. Newing, "Benefits of a Balanced Scorecard" *Accountancy*, 1994, σελ. 52-53

³⁶ David Dinesh, Elaine Palmer, "Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again", *Management Decision*, Vol. 36, Issue 6, 1998, σελ. 363-369

μετρήσεις. Αυτό δεν είναι και τόσο θετικό καθώς απέχει πάρα πολύ από την προσέγγιση του μοντέλου των ανθρωπίνων σχέσεων. Μία θετική αλλαγή στο μοντέλο θα μπορούσε να είναι η διατήρηση της τεχνοκρατικής αυτής προσέγγισης που έχει, αλλά και η ταυτόχρονη υιοθέτηση κάποιων στοιχείων πιο εύκαμπτων, εμπνευσμένων από το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων³⁷.

7. Ένα άλλο σημείο του μοντέλου αυτού στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προσοχή σχετίζεται με την στατικότητα της φύσης των μετρήσεων στις οποίες σχεδόν αποκλειστικά βασίζεται το μοντέλο BSC. Επειδή όμως οι επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου λειτουργούν σε ολοένα και πιο δυναμικό περιβάλλον θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι χρησιμοποιούμενες μετρήσεις, τόσο ως προς το περιεχόμενό τους όσο και ως προς τον χρόνο και τον τρόπο παρουσίασής τους να έχουν όσο το δυνατόν πιο δυναμικό χαρακτήρα³⁸.
8. Ένα άλλο σημείο στο οποίο μπορεί να εμφανίσει πρόβλημα το μοντέλο ξεκινά και πάλι από την φύση των μετρήσεων τις οποίες βασικά χρησιμοποιεί, και είναι ότι ένα δείκτης απόδοσης μπορεί εύκολα να παραπλανήσει την διοίκηση της επιχείρησης, ειδικά όταν υπάρχουν πολλαπλοί στόχοι³⁹.

Ένα παράδειγμα αυτού είναι ο στόχος της μείωσης του κόστους. Σε περίπτωση που ο δείκτης «κόστος παραγωγής» ανεβαίνει αυτό θα κριθεί πιθανότατα από την Διοίκηση της επιχείρησης ως αρνητικό στοιχείο. Υπάρχει όμως η πιθανότητα το κόστος παραγωγής να ανεβαίνει για λόγους προστασίας του περιβάλλοντος ή λόγω άλλων ενεργειών που σχετίζονται με την στάση της επιχείρησης ως υπεύθυνου εταίρου έναντι της (τοπικής) κοινωνίας.

Στην περίπτωση αυτή η πιθανότερη αντίδραση της Διοίκησης της επιχείρησης η οποία έχει μόνο την πληροφορία της αύξησης του κόστους

³⁷ Ο.π. David Dinesh, Elaine Palmer, σελ. 363-369

³⁸ Ο.π. Kenton Walker, σελ. 24-30

³⁹ Ο.π. Paul Hepworth, σελ. 559-563

παραγωγής, και που μέσα σε ένα κυκλώνα πληροφοριών δεν μπορεί να την συνδυάσει με την υπεύθυνη στάση έναντι της τοπικής κοινωνίας, είναι η λήψη μέτρων για μείωση του κόστους παραγωγής. Η ενέργεια όμως αυτή θα είχε αρνητικό αντίκτυπο την τοπική κοινωνία και αντί για αύξηση του κέρδους στο οποίο αποσκοπούσε η Διοίκηση, επιδιώκοντας την μείωση του κόστους παραγωγής, να βρεθεί μπροστά στην μείωση του κέρδους λόγω πτώσης των πωλήσεων⁴⁰.

9. Τέλος κάποια βασικά σημεία στα οποία θα έπρεπε να δοθεί προσοχή κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος BSC προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα είναι τα εξής⁴¹:

α. Οι μετρήσεις της απόδοσης θα πρέπει πάντα να εξετάζονται σε συνδυασμό με τους στόχους και η στρατηγική του κάθε τμήματος της επιχείρησης και όχι αποκομμένα από αυτά και καθαρά ως μετρούμενα αποτελέσματα

β. Η απόδοση του κάθε τμήματος της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζεται τόσο από οικονομικής σκοπιάς όσο και από την σκοπιά της γνώσης και της ανάπτυξης, των πελατών και των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών, προκειμένου να παρέχεται μία σφαιρική και όχι μονοδιάστατη πληροφόρηση.

Τα παραπάνω αναφερθέντα σημεία είναι τα σημεία εκείνα στα οποία εάν δοθεί η απαιτούμενη προσοχή κατά την εφαρμογή του μοντέλου αυτού δεν θα δημιουργηθούν προβλήματα και η επιχείρηση θα προχωρήσει απρόσκοπτα στην ανάπτυξη του μοντέλου και στην εγκατάσταση του μέσα στην επιχείρηση.

⁴⁰ Ο.π. Age Johnsen, σελ. 319-330

⁴¹ Ο.π. Douglas Ziegenfuss, σελ. 12-19

ΚΕΦ.5: ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο κεφάλαιο που εξετάζει τις επιχειρηματικές μετρήσεις, τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας αποτελούν μία από τις κατηγορίες επιχειρηματικών μετρήσεων, αξιολογώντας την πορεία της επιχείρησης συνολικά, περιλαμβάνοντας δηλαδή τις σημαντικότερες παραμέτρους της επιχειρηματικής λειτουργίας και βγάζοντας ένα συμπέρασμα για την πορεία τους.

Η ανάπτυξη του πρώτου μοντέλου για την απονομή βραβείου ποιότητας έγινε από τους Ιάπωνες το 1951. Πρόκειται για το γνωστό μοντέλο Deming το οποίο πήρε το όνομα του προς τιμήν ενός από τους μεγαλύτερους Αμερικανούς γκουρού της ποιότητας, ο οποίος έζησε και δίδαξε επί σειρά ετών στην Ιαπωνία.

Από τότε και ιδιαίτερως την τελευταία τριακονταετία η οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας τράβηξε την προσοχή των δυτικών στελεχών επιχειρήσεων οι οποίοι άρχισαν να μελετούν το φαινόμενο αυτό και να διερευνούν τρόπους εφαρμογής των Ιαπωνικών πρακτικών διοίκησης ποιότητας σε Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στα πλαίσια αυτής της μελέτης της Ιαπωνικής πραγματικότητας αναπτύχθηκε πρώτα στις ΗΠΑ (το 1987) και μετά στην Ευρώπη (το 1991) τα «δυτικά» βραβεία ποιότητας στην προσπάθεια των κρατών για την παροχή κινήτρων υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας από τις επιχειρήσεις και ώθηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δυτικών οικονομιών.

Κάθε ένα από τα βραβεία αυτά βασίζεται σε ένα συνολικό μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας. Δεν εστιάζεται μόνο στην ποιότητα του προϊόντος, στην τελειότητα των υπηρεσιών ή στις παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου της παραγωγής, αλλά εξετάζει μία ευρεία γκάμα διοικητικών δραστηριοτήτων, συμπεριφορών και διεργασιών που καθορίζουν την ποιότητα αυτού που τελικά προσφέρουμε. Τα μοντέλα αυτά αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα αυτού που προσφέρουμε (προϊόν ή υπηρεσία) είναι το τελικό αποτέλεσμα πολύπλοκων και αλληλοδιαπλεκόμενων διαδικασιών και ανθρώπινων προσπαθειών. Τα μοντέλα βέβαια αυτά έχουν κάποιους περιορισμούς, παρόλαυτά όμως

προσφέρουν χρήσιμα πλαίσια για την αξιολόγηση της ποιότητας στην διοίκηση των επιχειρήσεων έναντι κάποιων σημαντικών παραμέτρων⁴².

Τα δύο αυτά μοντέλα, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. και το Μοντέλο του M.B.N.Q.A. αναλύονται στις επόμενες παραγράφους του κεφαλαίου αυτού.

5.1 Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M.

5.1.1. Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM δημιουργήθηκε επίσημα το 1991 σαν απάντηση της Ευρωπαϊκής αγοράς στις εξελίξεις γύρω από την ποιότητα και στον γενικό προβληματισμό που επικρατούσε αναφορικά με τον «ορθό» τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και αφομοίωσης των απαιτήσεων του πελάτη μέσα στο λειτουργικό σύστημα της επιχείρησης⁴³.

Οι προσπάθειες αυτές είχαν ξεκινήσει στα μέσα της δεκαετίας του 1950 στην Ιαπωνία η οποία προσπαθώντας να ορθοποδήσει έψαχνε τρόπους ούτως ώστε να έχει μία σταθερή αναπτυξιακή πορεία. Τότε η διδασκαλία του Deming και Juran βρήκε εύφορο πεδίο εφαρμογής και η πρώτη εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έτυχε πρακτικής εφαρμογής⁴⁴. Λίγο αργότερα και αφού τα θετικά αποτελέσματα αυτής της εφαρμογής είχαν αρχίσει να γίνονται εμφανή, οι ΗΠΑ και η Ευρώπη άρχισαν να ανησυχούν. Πρώτες ανέλαβαν δράση οι ΗΠΑ συγκροτώντας τον Αμερικανικό Οργανισμό Ποιότητας και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcom Baldrige το 1987.

Την ίδια εποχή και οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις ευρισκόμενες υπό την πίεση των Ασιατικών αγορών, αλλά και της Αμερικανικής προσπάθειας για την βελτίωση της ποιότητας, προσπάθησαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των συνθηκών. Τότε (1988) 14 επικεφαλής Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις έλαβαν την

⁴² Abby Ghobadian, Hong Seng Woo, "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", *International journal of quality*, Vol. 13, Number 2, 1996, σελ. 10-44

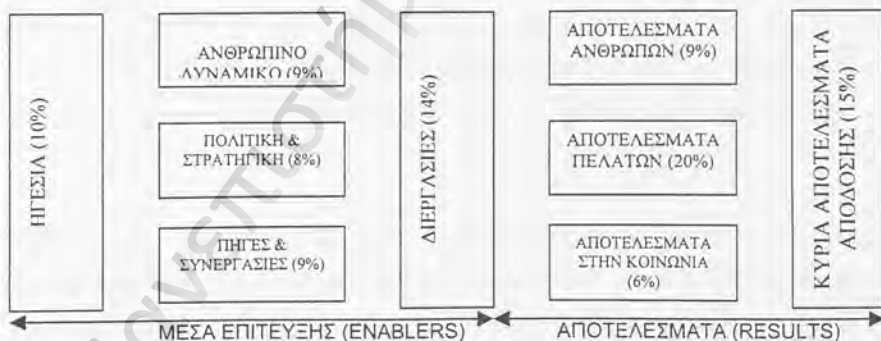
⁴³ K. Shergold, D. Reed, "Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities", *The TQM Magazine*, Vol. 8, Issue 6, 1996, σελ. 121-125.

πρωτοβουλία και σχημάτισαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) αναγνωρίζοντας την διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως σημαντική ευκαιρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴⁵.

Στόχος του νεοϊδρυθέντος τότε οργανισμού ήταν η δημιουργία ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας προσαρμοσμένου στις ανάγκες της Ευρωπαϊκής αγοράς.

Το μοντέλο αυτό πράγματι δημιουργήθηκε και άρχισε να τίθεται σε εφαρμογή και να λειτουργεί σαν βάση για την αξιολόγηση των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και την απονομή του γνωστού πλέον Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA) από το 1992.

Το μοντέλο αυτό (Σχήμα 10) μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό και αυτό διότι, παρά το γεγονός πως κάθε οργανισμός ή επιχείρηση είναι μοναδικός το μοντέλο παρέχει ένα πρότυπο με κριτήρια που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε οργανισμό ή σε μέρος αυτού.



ΣΧΗΜΑ 10: Μορφή Μοντέλου EFQM

Πηγή: EFQM "Self Assessment Guidelines for companies", European Foundation for Quality Management, Brussels 1996, σελ. 9

⁴⁴ Abby Ghobadian, Hong Woo, "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards" *International Journal of Quality*, Vol. 13, Issue 2, 1996, σελ. 10-44.

⁴⁵ James Evan, William Lisday, "The management and Control of Quality", Forth Edition, South-Western Publishing, Ohio 1999, σελ. 20-25

Το παραπάνω μοντέλο είναι χωρισμένο (όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα) σε δύο ισοβαρή μέρη, το ένα είναι τα Enablers και το άλλο τα Results.

Στα πρώτο μέρος, δηλαδή στα στοιχεία του μέρους στα μέσα δηλαδή επίτευξης (Enablers) περιλαμβάνονται οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με το ΠΩΣ η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της και θα φτάσει σε καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με αυτούς. Τα κριτήρια που υπάρχουν σε αυτό το μέρος (τα οποία περιγράφονται αναλυτικότερα παρακάτω στη ενότητα Β) είναι:

1. ΗΓΕΣΙΑ
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
4. ΠΟΡΟΙ
5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Ο τρόπος βαθμολόγησης στα κριτήρια του μοντέλου αυτού βασίζεται στην λεγόμενη κάρτα RADAR. Η ονομασία της προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων: Αποτελέσματα, Προσέγγιση, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση και Ανασκόπηση (Results, Approach, Deployment, Assessment & Review), παράμετροι που βαθμολογούνται στα δύο μέρη του μοντέλου.

Η κάρτα διαφοροποιείται για την βαθμολογία στα δύο μέρη του μοντέλου, δηλαδή παρουσιάζει διαφορετική μορφή για τα Enablers και διαφορετική για τα Results.

Στην πρώτη κατηγορία δηλαδή στα Μέσα Επίτευξης (Enablers) η κάρτα διαμορφώνεται όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Σημειώνεται πως η κάρτα αυτή, όπως είναι διαρθρωμένη από το E.F.Q.M. (στην αγγλική γλώσσα) παρατίθεται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2** στο τέλος της εργασίας αυτής.

Στοιχεία:	Παράγοντες	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%
Προσέγγιση	Βαρέτητα Προσέγγιση:						
	<ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση έχει καθαρή δικαιολογητή βάση • Οι έμμεσες ανάγκες είναι καλά προσδιορισμένες • Η προσέγγιση εστιάζεται στις ανάγκες των stakeholder 	Καμία ένδειξη	Κακώς Ένδειξη	Ένδειξη	Καθαρή ένδειξη	Κατανοητή Ένδειξη	
Total	Ενότητα Προσέγγιση:						
	<ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση υποστηρίζει την πολιτική και την στρατηγική • Υπάρχει κατάλληλη σύνδεση μεταξύ των διαδικασιών 	Καμία ένδειξη	Κακώς Ένδειξη	Ένδειξη	Καθαρή ένδειξη	Κατανοητή Ένδειξη	
Total			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Στοιχεία:	Παράγοντες	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%
Ανάπτυξη	Εφαρμογή:						
	<ul style="list-style-type: none"> • Η προσέγγιση εφαρμόζεται • Συστηματικότητα: • Η προσέγγιση αναπτύσσεται με δομημένα τριπο 	Καμία Ένδειξη	Εφαρμόζεται στο 1/4 της επιχείρησης	Εφαρμόζεται στο 1/2 της επιχείρησης	Εφαρμόζεται στα 3/4 της επιχείρησης	Εφαρμόζεται σε όλη την επιχ.	
Σύνολο:			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Στοιχεία:	Παράγοντες	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%
Αξιολόγηση & Ανασκόπηση	Μέτρηση:						
	<ul style="list-style-type: none"> • Γίνονται συστηματικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, της προσέγγισης και του τρόπου εφαρμογής της 	Καμία ένδειξη	Κακώς Ένδειξη	Ένδειξη	Καθαρή ένδειξη	Κατανοητή Ένδειξη	
Σύνολο:	Μήτωση:						
	<ul style="list-style-type: none"> • Δραστηριότητες σχετικά με την μείωση χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό και την διάγνωση των καλύτερων πρακτικών και των ευκαιριών για βελτίωση • Βελτίωση: • Οι εκφορές των μετρήσεων και της μείωσης αναλύονται και χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση, την κωδικοποίηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιώσεων. 	Καμία ένδειξη	Κακώς Ένδειξη	Ένδειξη	Καθαρή ένδειξη	Κατανοητή Ένδειξη	
Σύνολο:			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Σχήμα 11⁴⁶: Κάρτα αξιολόγησης (RADAR Card) για τα Μέσα Επίτευξης (Enablers).

Πηγή: EFQM, "The European Quality Award", European Foundation for Quality Management, Brussels, σελ. 26

Η πρώτη παράμετρος η οποία βαθμολογείται είναι η προσέγγιση (approach) της εταιρείας για κάθε ένα από τα κριτήρια. Στην μέτρηση της παραμέτρου αυτής λαμβάνονται υπ' όψιν:

- Ο βαθμός στο οποίο η προσέγγιση της εταιρείας είναι καλά θεμελιωμένη (sound), δηλαδή η προσέγγιση της εταιρείας είναι καθαρή, και το κατά πόσον υπάρχουν ορθά ορισμένες διεργασίες για την λειτουργία του οργανισμού. Λαμβάνεται επίσης υπ' όψιν το κατά πόσον η προσέγγιση βασίζεται στις ανάγκες όλων των σχετιζόμενων με την επιχείρηση (Stakeholders).
- Η προσέγγιση θα πρέπει όμως εκτός από καλά θεμελιωμένη (sound) πρέπει να είναι και καλά ενσωματωμένη (integrated) το οποίο σημαίνει πως πρέπει να είναι καλά δομημένη μέσα στον οργανισμό, να υποστηρίζεται από την

πολιτική και την στρατηγική και να υπάρχει συνοχή μεταξύ των διαφόρων επιδιώξεων της εταιρείας.

Η δεύτερη παράμετρος η οποία βαθμολογείται είναι ο βαθμός στον οποίο η κάθε προσέγγιση για το κάθε ένα κριτήριο είναι καλά ανεπτυγμένη (Deployed). Δηλαδή εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η προσέγγιση που έχει υιοθετήσει η εταιρεία αναφορικά με το κάθε κριτήριο εφαρμόζεται και αναλύεται με ένα δομημένο τρόπο.

Η Τρίτη παράμετρος η οποία εξετάζεται είναι η Αξιολόγηση και η Ανασκόπηση (Assessment & Review) δηλαδή:

- Το κατά πόσον ο οργανισμός διαθέτει μία συστηματική διαδικασία μετρήσεων της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης που έχει ο οργανισμός ως προς κάθε ένα από τα κριτήρια (1-5)
- Το κατά πόσον υπάρχουν συστηματικές διεργασίες μάθησης προκειμένου να αναγνωρίζονται και να διαχέονται οι καλύτερες πρακτικές (best practices) και οι ευκαιρίες για βελτίωση. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως σε κάθε μία παράμετρο από αυτές που βαθμολογούνται δεν αρκεί απλά η πρόθεση αλλά θα πρέπει να υπάρχουν και τεκμηριωμένες πρακτικές που να αποδεικνύουν την εφαρμογή των παραπάνω.
- Τέλος θα πρέπει να αποδεικνύεται πως τα αποτελέσματα των μετρήσεων και της διαδικασίας της μάθησης χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναγνωρίζονται, να ιεραρχούνται, να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται βελτιώσεις.

Η βαθμολογία σε κάθε μία από τις τρεις παραπάνω κατηγορίες (Approach, Deployment, Assessment & Review) είναι μεταξύ 1-100 και διαμορφώνεται με τον κάτωθι τρόπο:

1. Όταν ο οργανισμός δεν παρουσιάζει καμία ένδειξη για την εφαρμογή του κάθε ενός από τα παραπάνω κριτήρια βαθμολογείται από 1-10
2. Με 15-35 βαθμολογείται στην περίπτωση που παρουσιάζει κάποιες ενδείξεις εφαρμογής του κριτηρίου

⁴⁶ EFQM, "The European Quality Award", European Foundation for Quality Management, Brussels Brussels 2000, σελ. 15-21

3. Με 40-60 βαθμούς όταν υπάρχει αποδεδειγμένη εφαρμογή του κάθε κριτηρίου
4. Όταν υπάρχει ξεκάθαρη εφαρμογή βαθμολογείται με 65-85
5. Τέλος όταν υπάρχει αποδεδειγμένη και κατανοητή εφαρμογή ο οργανισμός βαθμολογείται με 90-100.

Αξίζει πάντως να σημειωθεί πως ακόμα και οι οργανισμοί οι οποίοι βραβεύονται κάθε χρόνο από τον EFQM δεν λαμβάνουν συνολική βαθμολογία η οποία να υπερβαίνει το 65-70.

Το δεύτερο μέρος του μοντέλου είναι τα αποτελέσματα. Στο σημείο αυτό αξιολογείται το TI ο οργανισμός έχει επιτύχει και εξακολουθεί να επιτυγχάνει. Για να προσδιοριστούν αυτά θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν αφενός η πραγματική απόδοση του οργανισμού και αφετέρου οι στόχοι που ο οργανισμός έχει θέσει. Είναι επίσης θεμιτό, αν και όχι πάντα εφικτό, να λαμβάνεται υπ' όψιν και η πραγματική απόδοση των ανταγωνιστών στους αντίστοιχους τομείς καθώς και των φερόμενων ως καλύτερων στον τομέα τους (Best in Class) οργανισμών, στον τομέα που η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται εδώ είναι η ικανοποίηση του προσωπικού, η ικανοποίηση των πελατών, ο αντίκτυπος στην τοπική κοινωνία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Στο δεύτερο αυτό μέρος του μοντέλου ο οργανισμός βαθμολογείται με βάση τις παρακάτω παραμέτρους όπως αυτές απεικονίζονται και στο παρακάτω σχήμα. Σημειώνεται πως η κάρτα αυτή, όπως είναι διαρθρωμένη από το E.F.Q.M. (στην αγγλική γλώσσα) παρατίθεται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2** στο τέλος της εργασίας αυτής.

Στοιχεία	Παράγοντες	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%
Αποτελέσματα	Τάσεις: <ul style="list-style-type: none"> Οι τάσεις είναι θετικές και/ή υπάρχει σταθερά καλή απόδοση. 		Καθόλου αποτελέσματα κληροφόρηση	Θετικές τάσεις και καινοπονητική πρόοδος σε κάποια αποτελέσματα	Θετικές τάσεις και σταθερά καλή απόδοση σε πολλά αποτελέσματα τα 3 τελευταία χρόνια	Έντονα θετικές τάσεις και σταθερά άριστη απόδοση στα περισσότερα αποτελέσματα τα 3 τελευταία χρόνια	Έντονα θετικές τάσεις και σταθερά άριστη απόδοση στα περισσότερα αποτελέσματα τα 3 τελευταία χρόνια
	Στόχοι: <ul style="list-style-type: none"> Οι στόχοι επιτελούνται Οι στόχοι είναι οι κατάλληλοι 		Καθόλου αποτελέσματα κληροφόρηση	Θετικές και κατάλληλες σε κάποιες περιπτώσεις	Θετικές και κατάλληλες σε πολλές περιπτώσεις	Θετικές και κατάλληλες σε περισσότερες περιπτώσεις	Άριστες και κατάλληλες στις περισσότερες περιπτώσεις
	Συγκρίσεις: <ul style="list-style-type: none"> Οι συγκρίσεις με τους εξωτερικούς οργανισμούς διενεργούνται και τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τους μέσους όρους του κλάδου στο έδαφος 		Καθόλου αποτελέσματα κληροφόρηση	Συγκρίσεις σε μερικές περιπτώσεις	Θετικές σε κάποιες περιπτώσεις	Θετικές σε πολλές περιπτώσεις	Άριστες στις περισσότερες περιπτώσεις και «εκπαιστές στον κλάδο» σε πολλές
	Συσχέτιση: <ul style="list-style-type: none"> Τα αποτελέσματα προκαλούνται από την προσπάθεια 		Καθόλου αποτελέσματα κληροφόρηση	Κάποιου αποτελέσματα	Άρκετα αποτελέσματα	Περισσότερα αποτελέσματα	Όλα τα αποτελέσματα.
	Total		0 5 1 15	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Στοιχεία	Παράγοντες	Βαθμός	0%	25%	50%	75%	100%
	Συσχέτιση: <ul style="list-style-type: none"> Τα αποτελέσματα απευθύνονται σε σχετικές περιπτώσεις 		Καθόλου αποτελέσματα κληροφόρηση	Κάποιες περιπτώσεις	Πολλές περιπτώσεις	Περισσότερες περιπτώσεις	Όλες οι περιπτώσεις
	Σύνολο		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Σχήμα 12: Κάρτα αξιολόγησης (RADAR card) για την βαθμολογία των αποτελεσμάτων

Πηγή: Πηγή: EFQM, "The European Quality Award", European Foundation for Quality Management, Brussels, σελ. 27

Τα αποτελέσματα βαθμολογούνται ανάλογα με το εάν υπάρχει:

- **Τάση:** Εδώ λαμβάνεται υπ' όψιν το κατά πόσον η τάση είναι θετική και το εάν υπάρχει σταθερά ανοδική πορεία
- **Στόχοι:** Εδώ η βαθμολογία αναφέρεται στην ύπαρξη ή μη στοχοθεσίας, στην επίτευξη ή μη των στόχων, και βέβαια στην καταλληλότητα των στόχων, ως προς τα μετρούμενα αποτελέσματα.
- **Σύγκριση:** Εδώ βαθμολογείται το κατά πόσον ο οργανισμός συγκρίνει τα αποτελέσματά του με αποτελέσματα άλλων εταιρειών, με τον μέσο όρο εταιρειών του κλάδου του, με τα αποτελέσματα των ηγετιδών επιχειρήσεων του κλάδου του κτλ. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως η απόφαση αναφορικά με τον φορέα με τον οποίο θα γίνουν οι συγκρίσεις (δηλαδή αναφορικά με το εάν η επιχείρηση θα συγκριθεί με τον καλύτερο στον κλάδο (best in class στην χώρα του ή με τον αντίστοιχο παγκοσμίως) εξαρτάται

άμεσα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση στην πολιτική και στην στρατηγική της.

Δεν αρμόζει για παράδειγμα μία επιχείρηση να δηλώνει στην πολιτική και την στρατηγική της πως φιλοδοξεί να αναδειχθεί ως ηγέτιδα επιχείρηση παγκοσμίως και να συγκρίνει τα αποτελέσματά της με τις ηγέτιδες επιχειρήσεις τοπικά, ούτε φυσικά και το αντίστροφο έχει νόημα.

- Σχέση αιτίου αποτελέσματος (causes): Εδώ εξετάζεται το κατά πόσον τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί από τον οργανισμό αποτελούν συνέπεια της προσέγγισης και δεν παρουσιάζονται απλώς κατά σύμπτωση.
- Στοιχεία (Elements): Εδώ εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται απευθύνονται σε περιοχές σχετικές με τις μετρήσεις.

Η βαθμολογία κυμαίνεται μεταξύ 0-100 ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης του μετρούμενου στόχου και αναπτύσσεται σύμφωνα με τα ισχύοντα και για την βαθμολογία των μέσων επίτευξης (enablers) που αναφέρονται παραπάνω.

Όλοι η βαθμολογία που λαμβάνει ο οργανισμός τόσο στα μέσα επίτευξης (Enablers) όσο και στα αποτελέσματα (Results) μετατρέπονται στην τελική βαθμολογία σύμφωνα με την βαρύτητα του κάθε κριτηρίου η οποία έχει ως κάτωθι:

Κριτήριο 1	:9%
Κριτήριο 2	:9%
Κριτήριο 3	:8%
Κριτήριο 4	:9%
Κριτήριο 5	:14%
Κριτήριο 6	:9%
Κριτήριο 7	:20%
Κριτήριο 8	:6%
Κριτήριο 9	:15%

Βάσει του μοντέλου αυτού και σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στις επίσημες εκδόσεις του EFQM οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού είναι οι εξής⁴⁷:

1. Προσήλωση στον πελάτη και στις ανάγκες του, καθώς ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης των προϊόντων ή/ και των υπηρεσιών της επιχείρησης.
2. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές, οι οποίες θα πρέπει να είναι καλές, μακροχρόνιες και βασισμένες σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και από κοινού προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.
3. Η συμμετοχή και ανάπτυξη του προσωπικού του οργανισμού, η οποία βασίζεται σε μία κοινή θέαση των πραγμάτων και στην πίστη σε κοινές αξίες.
4. Η διοίκηση των διαδικασιών και η βασισμένη σε γεγονότα και αποτελέσματα μετρήσεων διοίκηση.
5. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωση και της καινοτομίας και της συνεχούς επιδίωξης τους μέσω της υιοθέτησης μίας κουλτούρας που να τα ευνοεί και πιθανόν μέσω της χρήσης μεθόδων συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).
6. Στρατηγική και ενότητα οράματος. Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται μέσα από ένα δομημένο τρόπο στον οποίο προσαρμόζεται και τον οποίο ακολουθεί και ασπάζεται όλοι η επιχείρηση.
7. Υπεύθυνη αντιμετώπιση των θεμάτων που αφορούν την τοπική κοινωνία.
8. Προσανατολισμός προς τα αποτελέσματα και ισόρροπος καταμερισμός του ενδιαφέροντος στα ποικίλα αποτελέσματα, (πελάτες, προμηθευτές, υπάλληλοι κτλ).

Παρακάτω γίνεται μία αναλυτική παρουσίαση όλων των κριτηρίων του μοντέλου του EFQM.

⁴⁷ EFQM: "Self Assessment Guidelines for companies", European Foundation for Quality Management, Brussels, 1996, σελ. 12-13

5.1.2. Ανάλυση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM⁴⁸

ΜΕΡΟΣ Α: ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ (ENABLERS)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

Με ποιο τρόπο η συμπεριφορά και οι ενέργειες της Διοίκησης και όλων των άλλων διευθυντών / προϊσταμένων εμπνέουν, υποστηρίζουν και προωθούν μία κουλτούρα Ολικής Ποιότητας.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται:

1α. Το κατά πόσο οι ηγέτες της Επιχείρησης αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας και δρουν ως πρότυπα στην προσπάθεια δημιουργίας μίας κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως η Διοίκηση:

- αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον Οργανισμό και λειτουργεί υποδειγματικά για την υιοθέτηση και εφαρμογή των αξιών αυτών
- επιδεικνύει και μεταβιβάζει ευκρινή αντίληψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- παρέχει και παρακολουθεί την εκπαίδευση του προσωπικού
- ανασκοπεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

1β. Το κατά πόσο οι ηγέτες της Επιχείρησης εμπλέκονται προσωπικά προκειμένου να διασφαλίσουν ότι όλο το διοικητικό σύστημα του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται ορθά και βελτιώνεται συνεχώς.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως η Διοίκηση:

- μεταδίδει «βέλτιστες πρακτικές» (best practices) εντός και εκτός του Οργανισμού.

⁴⁸ EFQM: The European Quality Award, European Foundation for Quality Management, Brussels 2000, σελ. 15-32

- θέτει προτεραιότητες, οργανώνει και υποστηρίζει βελτιωτικές δραστηριότητες εντός του Οργανισμού
- εμπλέκεται προσωπικά προκειμένου να διασφαλίσει πως αναπτύσσονται ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον Οργανισμό και λειτουργεί υποδειγματικά για αυτές τις αξίες

1γ. Το κατά πόσο οι ηγέτες της Επιχείρησης έχουν επαφή με πελάτες, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως η Διοίκηση:

- χειρίζεται τις σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς και λαμβάνει μέτρα προκειμένου να τους εμπλέξει στη διεργασία βελτίωσης
- αναγνωρίζει την απόδοση πελατών και προμηθευτών

1δ. Το κατά πόσο οι ηγέτες της Επιχείρησης παρέχουν κίνητρα, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν το προσωπικό του οργανισμού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως η Διοίκηση:

- αναγνωρίζει την απόδοση ατόμων και ομάδων
- είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται στους ανθρώπους του Οργανισμού
- χρησιμοποιεί τη δέσμευση στη βελτίωση ως κριτήριο για την επιλογή υποψήφιων για προαγωγή και ανταμοιβή

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με ποιο τρόπο ο Οργανισμός διαμορφώνει, αναπτύσσει, ανασκοπεί και μετατρέπει τη στρατηγική σε πλάνα και ενέργειες, στόχους, διεργασίες και μετρήσεις.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται:

2α. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζεται σε παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων όσων σχετίζονται με την επιχείρηση (Stake Holders).

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- Διενεργεί έρευνες για τις τάσεις που παρουσιάζονται και του τρόπου βάσει του οποίου ενδέχεται να διαμορφωθούν αυτές οι ανάγκες στο μέλλον.
- Λαμβάνει υπ' όψιν του στην διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής τις ανάγκες των πελατών, προμηθευτών, του κοινωνικού περιβάλλοντος και άλλων, εξωτερικών οργανισμών
- Αντιλαμβάνεται και προσαρμόζεται στις αλλαγές που παρουσιάζουν οι τάσεις της αγοράς, περιλαμβάνοντας και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών

2β. Ο Οργανισμός Διαμορφώνει στρατηγική και πλάνα βάσει σχετικής και καταληπτής πληροφόρησης η οποία προέρχεται από μετρήσεις απόδοσης, έρευνα, μάθηση και δημιουργικότητα συνδεδεμένες με σχετικές δραστηριότητες:

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός προσδιορίζει, συγκεντρώνει, αναλύει και χρησιμοποιεί σχετική πληροφόρηση όσον αφορά:

- πελάτες, προμηθευτές, το κοινωνικό περιβάλλον και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς
- το προσωπικό του Οργανισμού
- μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)
- δείκτες εσωτερικής απόδοσης και αναλύσεις δυνατών και αδύνατων σημείων

- κοινωνικά, περιβαλλοντικά και νομικά θέματα
- οικονομικούς και δημογραφικούς δείκτες.

2γ. Ο Οργανισμός Ανασκοπεί, εκσυγχρονίζει και βελτιώνει τη Στρατηγική και τα Πλάνα.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- ανασκοπεί την απόδοση σε σχέση με τα πλάνα και τροποποιεί τα πλάνα, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο
- αξιολογεί τη σχετικότητα και αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και των πλάνων του
- ανασκοπεί, εκσυγχρονίζει και βελτιώνει τη στρατηγική και τα πλάνα του.

2δ. Η πολιτική και η στρατηγική αναλύεται και εφαρμόζεται διαμέσου ενός πλαισίου κύριων διεργασιών.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- φροντίζει ώστε όλες οι κύριες και κατ' επέκταση οι δευτερεύουσες διεργασίες να εναρμονίζονται με την πολιτική και την στρατηγική
- να ανασκοπεί τακτικά τις κύριες διεργασίες και να τις εναρμονίζει με την πολιτική και την στρατηγική

2ε. Γνωστοποιεί και θέτει σε εφαρμογή στρατηγική και πλάνα.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- γνωστοποιεί τη στρατηγική και τα πλάνα στο σύνολο του προσωπικού
- διασφαλίζει την κατανόηση της στρατηγικής και των πλάνων του Οργανισμού από το προσωπικό, όσον αφορά δραστηριότητες του
- εμπλέκει το σύνολο του προσωπικού στον καθορισμό πρακτικών και ρεαλιστικών στόχων και πλάνων που συμφωνούν με τις μελλοντικές κατευθύνσεις του Οργανισμού.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με ποιο τρόπο ο Οργανισμός απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων του.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται:

3α. Πως ο οργανισμός σχεδιάζει, αναπτύσσει και ανασκοπεί πλάνα ανάπτυξης του προσωπικού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- αναπτύσσει πλάνα για το προσωπικό (πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανακατανομή) τα οποία είναι σε συμφωνία με τη στρατηγική και τα πλάνα του
- συμφωνεί και ανασκοπεί αντικειμενικούς στόχους για άτομα και ομάδες, σε συμφωνία με τα επιχειρηματικά πλάνα

3β. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- επιλέγει και αναπτύσσει το προσωπικό προκειμένου να ικανοποιεί τις επιχειρηματικές του ανάγκες
- αναπτύσσει πλάνα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και για την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων.

3γ. Πως ο οργανισμός διασφαλίζει τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- ενθαρρύνει το προσωπικό να πάρει πρωτοβουλίες και εφαρμόζει αλλαγές, στα πλαίσια συμφωνηθέντων παραμέτρων
- επιτυγχάνει αποτελεσματική επικοινωνία
- εμπλέκει το σύνολο του προσωπικού (άτομα και ομάδες) σε δραστηριότητες για τη συνεχή βελτίωση.

3δ. Υπάρχει διάλογος μεταξύ προσωπικού και οργανισμού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- επιδεικνύει έμπρακτη διάθεση για διάλογο
- διαμορφώνει την στάση του αλλά και τον χώρο κατά τρόπο που να ευνοούν τον διάλογο

3ε. Οι άνθρωποι επιβραβεύονται αναγνωρίζονται και υπάρχει ενδιαφέρον για αυτούς.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- αξιολογεί την απόδοση και τις ανάγκες ανάπτυξης του συνόλου του προσωπικού.
- Φροντίζει ώστε μέσω του διαλόγου να υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον για το προσωπικό.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Με ποιο τρόπο ο Οργανισμός διαχειρίζεται πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά τους πόρους του.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται:

4α. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο οργανισμός:

- διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους προμηθευτές, σε συμφωνία με τη στρατηγική και τα πλάνα
- διαχειρίζεται την επιλογή και τη μέτρηση της απόδοσης προμηθευτών και προμηθειών
- βελτιστοποιεί την διάθεση και την περιβαλλοντική επίδραση των πρώτων υλών

4β. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τους Οικονομικούς Πόρους.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- χρηματοδοτεί την επιχείρηση και ελέγχει τις βασικές χρηματοοικονομικές παραμέτρους αποδοτικά (χρηματοοικονομικές ροές, απόδοση επενδύσεων κλπ.) τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
- κατανέμει και χρησιμοποιεί τους οικονομικούς πόρους προς στήριξη της στρατηγικής και των πλάνων του Οργανισμού
- αξιολογεί επενδυτικές αποφάσεις
- διαχειρίζεται το ρίσκο.

4γ. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τα πάγια (κτίρια, εξοπλισμό, υλικά).

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- κάνει βέλτιστη χρήση κτηρίων, εξοπλισμού και άλλων πόρων
- βελτιώνει την προμηθευτική αλυσίδα (supply chain)
- βελτιστοποιεί τα αποθέματα υλικών και η ταχύτητα κυκλοφορίας τους

- διαφυλάσσει και ανακυκλώνει τους παγκόσμιους, μη ανανεώσιμους πόρους, και ελαχιστοποιεί τα απόβλητα.

4δ. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται την τεχνολογία.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- εντοπίζει και αξιολογεί σχετικές, νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες
- χρησιμοποιεί τεχνολογίες προς εμπορικό και ανταγωνιστικό του όφελος
- προστατεύει και αξιοποιεί πνευματική ιδιοκτησία, γνώση και καινοτομίες.

4ε. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται την Πληροφόρηση και την μάθηση.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- διασφαλίζει ότι το σύνολο του προσωπικού διαθέτει την απαραίτητη πληροφόρηση προκειμένου να εκτελέσει την εργασία του και ότι σχετικοί δείκτες (π.χ. ποσότητας, ποιότητας και κατανομής πληροφόρησης) έχουν καθοριστεί και είναι γνωστοί εντός του Οργανισμού
- διασφαλίζει ότι σχετική πληροφόρηση (αναφορικά με προϊόντα, απόδοση διεργασιών, εργαζομένους, προμηθευτές, πελάτες κλπ.) είναι εύκολα προσβάσιμη
- εξασφαλίζει την δυνατότητα πρόσβασης, την ασφάλεια και την ακρίβεια της πληροφόρησης και συμμορφώνεται με σχετικούς κανονισμούς.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με ποιο τρόπο ο Οργανισμός προσδίδει αξία στους πελάτες, μέσω της διαχείρισης του Συστήματος Ποιότητας και των διεργασιών του.

(Οι διεργασίες οι οποίες θα πρέπει να εξεταστούν είναι όλες οι διεργασίες του Οργανισμού και ειδικότερα οι διεργασίες που είναι βασικές για την υλοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών).

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται:

5α. Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται με συστηματικό τρόπο τις βασικές για την υλοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών διεργασίες.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- προσδιορίζει τους «ιδιοκτήτες» των βασικών διεργασιών (process owners), καθορίζει επίπεδα απόδοσης για προϊόντα και υπηρεσίες, και διατηρεί ενημερωμένη περιγραφή της διεργασίας
- διασφαλίζει τη σταθερή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και αναπτύσσει συνεργασία με τους προμηθευτές
- διαχειρίζεται την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιήσει και να «προλάβει» απαιτήσεις πελατών.
- αναπτύσσει το Σύστημα Ποιότητας του προκειμένου να διασφαλίζει ότι προϊόντα και υπηρεσίες συμμορφώνονται σε απαιτήσεις
- χρησιμοποιεί καθιερωμένα συστήματα ως τη βάση του Συστήματος Ποιότητας: π.χ. ISO 9000, Βιομηχανικά Πρότυπα GMP (Good Manufacturing Practices), Πρότυπα Εργαστηρίων GLP (Good Laboratory Practices) καθώς και άλλα βιομηχανικά ή εξειδικευμένα για τομείς δραστηριοτήτων συστήματα.

5β. Πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τη διεργασία της συνεχούς βελτίωσης, μέσω της χρήσης καινοτομιών για να ικανοποιήσει πλήρως τους πελάτες του και να προσφέρει προστιθέμενη αξία στους πελάτες και τους Stake Holders του.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- προσδιορίζει περιοχές για βελτίωση, οι οποίες συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών και όλων όσων σχετίζονται με την επιχείρηση (stake holders)

- βελτιώνει διαρκώς τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις συνεπαγόμενες ανάγκες των πελατών και των stake holders
- καθιερώνει δείκτες απόδοσης διεργασιών και θέτει στόχους βελτίωσης
- διαχειρίζεται και υποστηρίζει την εφαρμογή αλλαγών μέσω ελέγχου έργων, δοκιμών, εκπαίδευσης και ανασκοπήσεων.
- Χρησιμοποιεί την τεχνολογία και προσπαθεί να εντοπίσει καινοτόμες πρακτικές προκειμένου να υλοποιήσει τα ανωτέρω

5γ. Εάν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- ερευνά τις απαιτήσεις των πελατών, τάσεις της αγοράς και ανταγωνιστές
- μετρά και παρακολουθεί την ικανοποίηση των πελατών
- ερευνά κρυφές απαιτήσεις των πελατών προκειμένου να κατευθύνει καινοτομίες, όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να καλύπτονται από του χρήση του QDF (Quality Function Deployment) ή αλλιώς του Σπιτιού της Ποιότητας.

5δ. Εάν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και υπάρχει εξυπηρέτηση των πελατών.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- φροντίζει ώστε να υπάρχουν συστηματικές διεργασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Εξυπηρετεί και ενδιαφέρετε για τον πελάτη μετά την πώληση
- Φροντίζει να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να αποκτά πιστούς πελάτες

5ε. Εάν υπάρχει συστηματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και βελτίωση των σχέσεων αυτών.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στο πως ο Οργανισμός:

- αναζητά ανατροφοδότηση (feedback) από τους πελάτες προκειμένου να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του και αναπτύσσει συνεργασίες με τους πελάτες και ανοίγει δίαυλους επικοινωνίας με τους πελάτες

ΜΕΡΟΣ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών του.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται αποτελέσματα αναφορικά με:

6α. Τις Αντιλήψεις πελατών για προϊόντα, υπηρεσίες και συνεργασίες του Οργανισμού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στις αντιλήψεις των πελατών (π.χ. από έρευνες πελατών, ομάδες εστίασης (focus groups), αξιολογήσεις πωλητών κλπ.) σχετικά με:

- τη γενική εικόνα
 - δυνατότητα πρόσβασης
 - επικοινωνία
 - προσαρμοστικότητα
 - προληπτική συμπεριφορά
 - ανταποκρισιμότητα
- τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
 - συμμόρφωση σε προδιαγραφές
 - παράδοση
 - σχεδιασμός
 - περιβαλλοντικό προφίλ
 - καινοτομία
 - τιμή
 - αξιοπιστία
- πωλήσεις και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - ικανότητες και συμπεριφορά προσωπικού
 - έντυπα για τους πελάτες και τεχνική τεκμηρίωση
 - χειρισμός παραπόνων

- εκπαίδευση στη χρήση του προϊόντος
 - χρόνος ανταπόκρισης
 - τεχνική υποστήριξη
 - παροχές εγγύησης
- αφοσίωση / πίστη στον οργανισμό και τα προϊόντα του
 - πρόθεση επανάληψης αγοράς
 - πρόθεση αγοράς άλλων προϊόντων ή προμήθειας άλλων υπηρεσιών από τον Οργανισμό
 - προθυμία σύστασης του Οργανισμού σε τρίτους

6β. Συμπληρωματικές μετρήσεις σχετικές με την ικανοποίηση των πελατών του Οργανισμού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει σε συμπληρωματική πληροφόρηση που χρησιμοποιεί ο Οργανισμός για να μετρά την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εξωτερικών πελατών του:

- γενική εικόνα
 - αριθμός βραβείων και επαίνων
 - κάλυψη από τον Τύπο
- προϊόντα και υπηρεσίες
 - ανταγωνιστικότητα
 - ποσοστά ελαττωματικών, σφαλμάτων και απορριπτέων
 - παροχές εγγυήσεων
 - δείκτες ροής υλικών
 - κύκλος ζωής προϊόντος
 - χρόνος από τη σύλληψη μίας ιδέας για προϊόντα και υπηρεσίες μέχρι την κυκλοφορία τους στην αγορά
- πωλήσεις και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - ανάγκη για εκπαίδευση
 - χρόνος ανταπόκρισης

- αφοσίωση / πίστη
 - μερίδα πελατών
 - διάρκεια σχέσης
 - συστάσεις
 - συχνότητα / αξία παραγγελιών
 - αξία, καθ' όλη τη διάρκεια ζωής
 - νέοι ή χαμένοι πελάτες
 - επαναλαμβανόμενη αγορά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση του προσωπικού του.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται αποτελέσματα αναφορικά με:

7α. Αντιλήψεις προσωπικού για τον Οργανισμό.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στην ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο Οργανισμός από το προσωπικό, οι οποίες του επιτρέπει να αποτιμά, να μετρά και να κατανοεί κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού του.

Παραδείγματα μετρούμενων παραμέτρων είναι η γνώμη που έχει το προσωπικό του οργανισμού σχετικά με:

- το περιβάλλον εργασίας
- την επικοινωνία
- τις προοπτικές καριέρας
- την διοίκηση
- την εκτίμηση
- την αναγνώριση
- την εκπαίδευση
- τις συνθήκες εργασίας

Η ανατροφοδότηση συνήθως θα λαμβάνεται μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων, ή συνδυαστικών μεθόδων. Σε κάθε περίπτωση ο οργανισμός θα πρέπει να παρουσιάζει απτά αποτελέσματα μετρήσεων και όχι πρόθεση διεξαγωγής τους.

7β. Συμπληρωματικές μετρήσεις σχετικές με την ικανοποίηση του προσωπικού.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει σε συμπληρωματική πληροφόρηση που χρησιμοποιεί ο Οργανισμός για να μετρά το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού.

Παραδείγματα τέτοιων μετρήσεων είναι:

- απουσίες
- ασθένειες
- «γυρίσματα» στο προσωπικό, από απολύσεις ή αποχωρήσεις (staff turnover).

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο Οργανισμός όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένος.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται αποτελέσματα αναφορικά με:

8α. Την Μέτρηση της αντίληψης που έχει η τοπική κοινωνία σε σχέση με την στάση και την συμπεριφορά του οργανισμού ως υπεύθυνου εταίρου της κοινωνίας.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στα ακόλουθα:

- στάση ως υπεύθυνου εταίρου της τοπικής κοινωνίας
 - παροχή πληροφοριών σχετικών με την τοπική κοινωνία
 - παροχή ίσων ευκαιριών
 - αντίκτυπος στην τοπική και εθνική οικονομία
 - σχέσεις με τις τοπικές αρχές
 - ηθική συμπεριφορά
- συμμετοχή στην τοπική κοινωνία στην οποία λειτουργεί
 - ανάμιξη σε εκπαιδευτικά προγράμματα
 - υποστήριξη της ιατροφαρμακευτικής και κοινωνικής πρόνοιας
 - συμμετοχή σε αθλητικά και ψυχαγωγικά προγράμματα
 - εθελοντική εργασία και φιλανθρωπικές ενέργειες
- ενέργειες προκειμένου να μειωθεί και να προληφθεί η ηχητική και φυσική μόλυνση από την λειτουργία της επιχείρησης αλλά και καθ' όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της επιχείρησης
 - επίπεδο ασθενειών και ατυχημάτων
 - θόρυβος και δυσάρεστες οσμές
 - κίνδυνοι για την ασφάλεια του προσωπικού και της τοπικής κοινωνίας
 - μόλυνση και εκροή τοξικών στοιχείων

- ενέργειες που να αποσκοπούν στην πρόληψη και την διατήρηση των πηγών (ειδικά των μη ανανεώσιμων)
 - επιλογές για την μεταφορά
 - αντίκτυπος στην οικολογία
 - μείωση ή εξάλειψη των αποβλήτων και της συσκευασίας
 - χρησιμοποίηση εναλλακτικών πηγών ενέργειας

8β. Την Μέτρηση της απόδοσης σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να παρακολουθεί, να αντιλαμβάνεται, να προβλέπει και να βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού, όπως αυτή την αντιλαμβάνεται η τοπική κοινωνία.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει στα ακόλουθα:

- μείωση και πρόληψη
 - θορύβου
 - μόλυνσης
 - εκροών
- μείωση και πρόληψη κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια
- μείωση αποβλήτων και χρήση ανακυκλωμένων υλικών
- ενεργής συμμετοχή σε κοινότητες, αγαθοεργίες, σχολεία, εθελοντικές ομάδες
- οι απόψεις της κοινότητας για τον Οργανισμό, όπως προκύπτουν από έρευνες ή άλλα μέσα.

Και εδώ θα πρέπει να υπάρχουν απτά στοιχεία που να τεκμηριώνουν πως η επιχείρηση όντως μετρά την γνώση της τοπικής κοινωνίας σε σχέση με την λειτουργία και τα προϊόντα της και όχι απλά να έχει την πρόθεση να το κάνει ή να έχει μία γενική και αδύριστη εικόνα.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με τους προγραμματισμένους επιχειρηματικούς αντικειμενικούς στόχους και όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων όσων έχουν οικονομικό ενδιαφέρον στον Οργανισμό.

Στο κριτήριο αυτό μετρώνται αποτελέσματα αναφορικά με:

9α. Κύρια οικονομικά αποτελέσματα.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει σε:

- οικονομικά αποτελέσματα όπως πωλήσεις, κόστη, περιθώρια, κέρδη
- μη οικονομικά αποτελέσματα όπως π.χ. μερίδιο αγοράς

9β. Κύριους οικονομικούς δείκτες.

Αναφορά θα μπορούσε να γίνει σε:

- αποτελέσματα απόδοσης των βασικών διεργασιών του Οργανισμού και μέτρα που καθορίστηκαν στα κριτήρια 4 και 5 (και τα οποία δεν περιλαμβάνονται στα κριτήρια 6, 7 ή 8)
- εξωτερικές πηγές περιλαμβανομένων συνεργασιών, όπως για παράδειγμα απόδοση προμηθευτών, αριθμός και αξία νέων συνεργασιών, αναγνώριση της συνεισφοράς των συνεργατών κτλ.
- Οικονομικούς δείκτες όπως για παράδειγμα δείκτης ροής μετρητών, απόδοση παγίων κτλ.
- Χρόνοι
 - χρόνος από τη σύλληψη μίας ιδέας για προϊόντα και υπηρεσίες μέχρι την κυκλοφορία τους στην αγορά
 - χρόνος διεκπεραίωσης παραγγελιών
 - χρόνος παραγωγής και παράδοσης

- χρόνος επίλυσης παραπόνων
 - γυρισμάτων στα αποθέματα
- δείκτες σχετικοί με τα πάγια (ROTA)
- δείκτες σχετικά με την τεχνολογία όπως π.χ. δείκτης καινοτομίας, πατέντες, αξία πνευματικής ιδιοκτησίας
- δείκτες σχετικά με την γνώση και πληροφορία όπως π.χ. διάχυση και χρήση γνώσεων κτλ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.1.3. Ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της παρούσας κατάστασης σε βασικούς τομείς σύμφωνα με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.

Ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την πληρέστερη διάγνωση της υφισταμένης κατάστασης, είναι η συμπλήρωση ενός ειδικού ερωτηματολογίου που έχει σκοπό να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση του Οργανισμού σε ορισμένους νευραλγικούς τομείς. Είναι ένα εργαλείο βασισμένο στην δομή του Μοντέλου του EFQM, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποια επιχείρηση προκειμένου να προβεί σε αυτοαξιολόγηση της κατάστασής της σε σχέση με τους παρακάτω τομείς:

- Ηγεσία
- Σχεδιασμός και στρατηγική
- Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση πόρων
- Σύστημα Ποιότητας και μέθοδοι εργασίας
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Ικανοποίηση προσωπικού
- Επίδραση στην κοινωνία
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να βοηθήσει στην προσέγγιση της παρούσας κατάστασης του Οργανισμού στα θέματα που θέτουν οι επιλεγμένες ερωτήσεις. Κάθε ερώτηση είναι ίσης βαρύτητας με όλες τις άλλες και επηρεάζει εξ ίσου το τελικό αποτέλεσμα.

Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν 4 δυνατές επιλογές :

A : Πλήρης εφαρμογή

B : Αξιοσημείωτη εφαρμογή και πρόοδος

Γ : Μερική εφαρμογή

Δ : Δεν έχει αρχίσει να εφαρμόζεται

1. ΗΓΕΣΙΑ

Αυτός ο τομέας διερευνά τις δραστηριότητες και την συμπεριφορά των Διευθυντών του Οργανισμού. Εκτιμά τον ρόλο τους στην διαμόρφωση ποιοτικής λειτουργίας του Οργανισμού, στην καθοδήγηση και στην υποστήριξη των αποφάσεων και εφαρμογών στον Οργανισμό.

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	Α	Β	Γ	Δ
1	Εμπλέκονται όλοι οι υψηλόβαθμοι Διευθυντές στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και στην χάραξη της πολιτικής και των προτεραιοτήτων του Οργανισμού;				
2	Οι διευθυντές με το παράδειγμά τους και την δράση τους υποστηρίζουν και δίνουν έμφαση στις αξίες του Οργανισμού και αυτές οι αξίες είναι ευρέως αποδεκτές και εξασκούνται στον Οργανισμό;				
3	Εμπλέκονται προσωπικά όλοι οι Διευθυντές και υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν έγκαιρα την προσπάθεια για βελτιώσεις που γίνεται από το προσωπικό είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από τμήματα;				
4	Δείχνουν ενδιαφέρον και ενεργούν οι Διευθυντές προκειμένου να συναντήσουν τους συναλλασσόμενους και εξυπηρετούμενους από τον Οργανισμό για να διερευνήσουν μαζί τους προτάσεις βελτίωσης;				
5	Επιτρέπουν οι Διευθυντές στο προσωπικό τους την αβίαστη πρόσβαση σε αυτούς για να συνεργασθούν σε προτάσεις βελτίωσης, ακόμη και σε εκείνες που αφορούν την προσωπική τους συμπεριφορά;				

2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στον τομέα αυτό εκτιμάται εάν η στρατηγική και ο σχεδιασμός βασίζονται σε αξιόπιστα γεγονότα και δεδομένα και είναι ρεαλιστικά και επιτεύξιμα.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Οι στρατηγικοί στόχοι και αξίες του Οργανισμού υποστηρίζονται πλήρως από την πολιτική, τα σχέδια και τους στόχους καθώς και από την κατανομή των πόρων;				
2	Ο Οργανισμός χρησιμοποιεί κατάλληλα δεδομένα για τον στρατηγικό σχεδιασμό και για την καθημερινή λειτουργία και αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν την απόδοση των εσωτερικών λειτουργιών, τις απαιτήσεις και ικανοποίηση του πελάτη, την απόδοση των προμηθευτών και την λειτουργία παρόμοιων οργανισμών;				
3	Διασφαλίζει ο Οργανισμός ότι οι υψηλού επιπέδου στόχοι και σχεδιασμοί είναι εφαρμόσιμοι και βασίζονται σε πραγματοποιήσιμους χαμηλότερου επιπέδου στόχους και σχέδια;				
4	Γνωρίζει η πλειονότητα του προσωπικού τους στόχους που είναι σχετικοί με την δραστηριότητά τους και τα σχέδια που πρέπει υλοποιήσουν στον τομέα δραστηριότητάς τους;				
5	Υπάρχουν στοιχεία που να τεκμηριώνουν ότι ο Οργανισμός έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει τότε και εάν πρέπει να αλλάξει την στρατηγική και την πολιτική του;				

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εδώ εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο Οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο Δυναμικό του ώστε να επιτύχει γενικότερες βελτιώσεις. Επίσης εξετάζεται εάν οι στόχοι του προσωπικού ευθυγραμμίζονται με αυτούς του Οργανισμού και εάν διάφορες ενέργειες της Διοίκησης (π.χ. εκπαίδευση) είναι αποδεκτές από το προσωπικό.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Διαθέτει ο Οργανισμός μία αξιόπιστη μέθοδο για να διασφαλίζει ότι οι νεοπροσλαμβανόμενοι είναι ικανοί να αναπτύσσονται μαζί με τον Οργανισμό και να ικανοποιούν τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του;				
2	Διαθέτει ο Οργανισμός μία διεργασία (αποδεκτή από το προσωπικό) για τακτική αξιολόγηση των υπαλλήλων, η οποία να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την πρόοδο υλοποίησης των προσωπικών στόχων και των αναγκών εκπαίδευσης;				
3	Έχει ο Οργανισμός μία μέθοδο η οποία θα εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους στην πραγματοποίηση βελτιώσεων; Ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να δράσουν και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για υλοποίηση βελτιωτικών αλλαγών;				
4	Έχει επιτευχθεί ενεργή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και Διοίκησης και οι υπάλληλοι συμφωνούν ότι είναι καλά πληροφορημένοι και ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπ' όψη;				
5	Η προσπάθεια των υπαλλήλων για να επιφέρουν βελτιώσεις αναγνωρίζεται, αξιολογείται και ανταμείβεται από τον Οργανισμό όσο και άλλοι παράγοντες (π.χ. προμήθειες πωλήσεων, προϋπηρεσία, προσόντα);				

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Εδώ εξετάζεται πώς οι πόροι του Οργανισμού ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και αν η διαχείρισή τους γίνεται με έναν αποτελεσματικό και συνεχώς βελτιούμενο τρόπο.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Διασφαλίζεται ότι η διαχείριση των οικονομικών πόρων αντανακλά και υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους και εξασφαλίζει τη διαρκή επιτυχία του οργανισμού;				
2	Ο Οργανισμός διασφαλίζει ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες που περιλαμβάνουν δεδομένα για την απόδοση των διεργασιών, των προμηθευτών, την ικανοποίηση των πελατών και η συγκριτική ανάλυση (benchmarking) είναι αξιόπιστες, έγκυρες (up-to-date) και ελεύθερα και άμεσα προσβάσιμες από το αρμόδιο προσωπικό και τους πελάτες-προμηθευτές (όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο);				
3	Η παρακολούθηση των προμηθευτών και συνεργατών του Οργανισμού περιλαμβάνει, όχι μόνο τον τρόπο επιλογής τους και την παρακολούθηση της απόδοσής τους, αλλά επεκτείνεται και σε συμφωνίες συνεργασίας για καθορισμό μελλοντικών βελτιώσεων;				
4	Η περιουσία του Οργανισμού διαχειρίζεται με τρόπο που αποφέρει συνεχή βελτίωση και διατήρηση των πόρων;				
5	Υπάρχει μία τυποποιημένη μέθοδος που να εξασφαλίζει ότι διερευνούνται και χρησιμοποιούνται εναλλακτικές και νέες τεχνολογίες με στόχο να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες;				

5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου εξετάζεται πως ο οργανισμός παίρνει τα μηνύματα των πελατών του για τις παρούσες και μελλοντικές τους ανάγκες και τα μεταφράζει σε παροχές αντίστοιχων Υπηρεσιών.

Επίσης εξετάζονται οι απαιτήσεις για τον έλεγχο των διεργασιών παροχής των Υπηρεσιών μέσω του Συστήματος Ποιότητας, όπως τρόπος ελέγχου των διαδικασιών για να διαπιστωθεί ότι λειτουργούν και έχουν γίνει κατανοητές και διορθωτικές ενέργειες.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Υπάρχει μία αξιόπιστη και διαρκής μέθοδος για την κατανόηση των υφιστάμενων αναγκών και προσδοκιών των πελατών και την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών της αγοράς;				
2	Υπάρχει ένα εγκατεστημένο Σύστημα για να διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις των πελατών μεταφράζονται σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες; (π.χ με την χρήση του ISO 9000)				
3	Υπάρχει Σύστημα που να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών λειτουργούν και ελέγχονται βάσει καθορισμένων προτύπων ή απαιτήσεων (Αυτό το σύστημα θα περιλαμβάνει την επιβεβαίωση της δυνατότητας εφαρμογής και της ακρίβειας των μετρήσεων και των συστημάτων μέτρησης);				
4	Υπάρχει συνεχής βελτίωση των Διαδικασιών βασισμένη στην ανάλυση δεδομένων όπως των απαιτήσεων πελατών, των λειτουργικών στοιχείων και της συγκριτικής ανάλυσης (benchmarking);				
5	Υπάρχει μία εκτενής και συστηματική μέθοδος για τον έλεγχο της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των Συστημάτων που καθορίζουν και ελέγχουν τις δραστηριότητες του Οργανισμού; (π.χ. με τους εσωτερικούς ελέγχους του ISO 9000)				
6	Διασφαλίζεται ότι οι έλεγχοι και τα αποτελέσματά τους χρησιμοποιούνται πάντοτε για να βελτιώσουν τις λειτουργίες του Οργανισμού, επεμβαίνοντας διορθωτικά και προληπτικά στις βαθύτερες αιτίες των προβλημάτων και όχι στα επιφανειακά συμπτώματα;				
7	Οι υπηρεσίες υποστήριξης του Οργανισμού (π.χ. επεξεργασίας δεδομένων, προσωπικού, νομική, γραμματεία) τεκμηριώνονται, ελέγχονται και βελτιώνονται συνεχώς τουλάχιστον στο ίδιο επίπεδο με τις κύριες υπηρεσίες;				

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Εδώ εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο Οργανισμός καθορίζει τις διάφορες κατηγορίες των πελατών του και υλοποιεί τις μετρήσεις που καθορίζουν το επίπεδο της ικανοποίησης τους.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Αξιολογεί ο Οργανισμός τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες μέσω σχετικών μετρήσεων που προβλέπουν ή επηρεάζουν τις σχέσεις αυτές όπως για παράδειγμα ακρίβεια και εγκυρότητα απόκρισης, επιστροφές, χαμένοι πελάτες, συχνότητα χρήσης εγγύησης προϊόντος κλπ., οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθούν οι πιθανές τάσεις της ικανοποίησης των πελατών;				
2	Έχει ο Οργανισμός ακριβή και ρεαλιστική πληροφόρηση αναφορικά με το συνολικό επίπεδο παραπόνων (γραπτών και προφορικών) και σχολίων που λαμβάνονται από τις διάφορες περιοχές και λειτουργίες του Οργανισμού;				
3	Οι μετρήσεις και τα αποτελέσματα των δράσεων (1) και (2) δείχνουν μία τάση βελτίωσης;				
4	Μπορεί να τεκμηριωθεί ότι τα αποτελέσματα των προβλέψεων της ικανοποίησης του πελάτη είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από εκείνα των άμεσων ανταγωνιστών;				
5	Ο Οργανισμός παίρνει τακτικά πληροφορίες από τους πελάτες του για να προσδιορίσει την ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες που τους παρέχει ;				
6	Τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών τηματοποιούνται ώστε να δείχνουν τις αντιλήψεις των διαφόρων ομάδων και τύπων πελατών (συμπεριλαμβανομένων των χαμένων και δυνητικών πελατών);				
7	Τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών επιδεικνύουν τάσεις βελτίωσης της απόδοσης;				
8	Υπάρχουν δεδομένα που τεκμηριώνουν ότι τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι συγκρίσιμα ή καλύτερα από αυτά των άμεσων ανταγωνιστών;				
9	Υπάρχει μέθοδος για τον καθορισμό στόχων για την βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη;				

7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αυτός ο τομέας διερευνά τις τάσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης του συνόλου του προσωπικού του Οργανισμού.

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	Α	Β	Γ	Δ
1	Διεξάγονται συχνές μετρήσεις πάνω σε θέματα τα οποία προβλέπουν τάσεις ή επηρεάζουν την ικανοποίηση και το ηθικό του προσωπικού όπως οι απουσίες, ασθένειες, αποχωρήσεις, επίπεδα εκπαίδευσης, εσωτερικές προωθήσεις, επίπεδα ατυχημάτων, επίπεδα αναγνώρισης, παράπονα;				
2	Αναζητείται διαρκής ανατροφοδότηση (μέσω ερωτηματολογίων, focus groups κλπ) των αντιλήψεων του προσωπικού σχετικά με διάφορα θέματα του Οργανισμού όπως περιβάλλον εργασίας, υγιεινή, ασφάλεια, επικοινωνίες, προοπτικές εξέλιξης, πληρωμή, εκτίμηση, αναγνώριση, εκπαίδευση και συνολική ικανοποίηση;				
3	Τα αποτελέσματα, τόσο των προβλέψεων όσο και των πραγματικών αντιλήψεων, είναι συγκρίσιμα με αυτά άλλων Οργανισμών;				
4	Τα αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης του προσωπικού (αντιλήψεις και προβλέψεις) γνωστοποιούνται στους εργαζομένους και επεξεργάζονται από τη Διοίκηση;				
5	Τα αποτελέσματα (ειδικότερα οι πραγματικές αντιλήψεις της ικανοποίησης του προσωπικού) επιδεικνύουν τάσεις βελτίωσης (ή διατηρούμενο υψηλό επίπεδο) και είναι συγκρίσιμα με τους ανταγωνιστές και άλλα σημεία αναφοράς;				

8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στον τομέα αυτό εξετάζονται οι δραστηριότητες του Οργανισμού που έχουν επίδραση στην τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα.

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	Α	Β	Γ	Δ
1	Μπορείτε να αποδείξετε ότι ο Οργανισμός σας έχει επιτύχει αποτελέσματα όσον αφορά την πρόληψη ή τη μείωση ζημίας ή ενόχλησης σε γείτονες και το γενικότερο περιβάλλον, τη διατήρηση και προστασία παγκόσμιων πόρων, (π.χ. ενέργεια, ανακύκλωση, απορρίμματα) και ότι συνεισφέρει θετικά στην τοπική κοινωνία (φιланθρωπίες, εκπαίδευση, άθληση και ψυχαγωγία, ηγεσία σε επαγγελματικά θέματα);				
2	Οι δραστηριότητες των προαναφερθέντων τομέων επιδεικνύουν θετική τάση και τα αποτελέσματα είναι συγκρίσιμα με αυτά άλλων επιχειρήσεων στην τοπική κοινωνία ή τον επαγγελματικό τομέα;				

9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο συγκεκριμένος τομέας εξετάζει τα συνολικά λειτουργικά αποτελέσματα του Οργανισμού και το κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτά και οι τάσεις είναι συγκρίσιμα με εξωτερικά σημεία αναφοράς.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	A	B	Γ	Δ
1	Οι βασικοί οικονομικοί και μη οικονομικοί επιχειρηματικοί δείκτες του Οργανισμού (π.χ. παραγωγικότητα, κέρδη, μερίδιο αγοράς κλπ) επιδεικνύουν τάσεις βελτίωσης;				
2	Οι προαναφερθέντες δείκτες έχουν μετρήσει αποτελέσματα που είναι συγκρίσιμα/ καλύτερα από αυτά των άμεσων ανταγωνιστών;				
3	Τα αποτελέσματα αυτά τμηματοποιούνται κατά διάφορα τμήματα του Οργανισμού, αγορές και/ή προϊόντα ώστε να επιδεικνύουν αποκλίσεις στην απόδοση;				
4	Η απόδοση όλων των δραστηριοτήτων (διεργασιών) που συνεισφέρουν στο προϊόν ή την υπηρεσία μετριέται και είναι γνωστή;				
5	Τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων επιδεικνύουν τάσεις βελτίωσης;				
6	Τα αποτελέσματα αυτά συγκρίνονται με άλλα και είναι συγκρίσιμα/ καλύτερα;				
7	Τα αποτελέσματα των υποστηρικτικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων επιδεικνύουν τάσεις βελτίωσης και είναι συγκρίσιμα/ καλύτερα από τα αντίστοιχα άλλων Οργανισμών;				

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως έχει εκθεθεί, ένα χαρακτηριστικό αυτού του ερωτηματολογίου είναι ότι κάθε ερώτηση έχει ίση αξία με τις υπόλοιπες στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Παρακάτω παρατίθεται σε μορφή πινάκων ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Για κάθε εξεταζόμενο τομέα σημειώνεται ο αριθμός των απαντήσεων σε κάθε κατηγορία (Α έως Δ) και πολλαπλασιάζεται με τον αντίστοιχο συντελεστή της κατηγορίας (100 για το Α, 67 για το Β, 33 για το Γ και 0 για το Δ). Το άθροισμα δίνει το σύνολο για τον κάθε τομέα, το οποίο διαιρούμενο δια του αριθμού των ερωτήσεων δίνει το μέσο αποτέλεσμα % για τον εξεταζόμενο τομέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

		A	B	Γ	Δ	Σύνολο		
1.	ΗΓΕΣΙΑ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0		
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Σύνολο/5 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>					
2.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0		
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Σύνολο/5 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>					
3.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0		
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Σύνολο/5 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>					

4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/5 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										
5	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/7 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										
6	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	10	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/9 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										
7	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	10	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/5 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										
8	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	10	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/2 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										
9	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Αριθμός απαντήσεων (α)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
		Συντελεστής (β)	100	67	33	0							
		Αποτέλεσμα (α*β)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
		Σύνολο/7 = % Αποτέλεσμα	<input type="text"/>										

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Το "Προφίλ" του Οργανισμού μπορεί να εξαχθεί από την επεξεργασία του παρακάτω πίνακα με παρόμοιο τρόπο όπως αναλύθηκε προηγουμένως.

Πρέπει να σημειωθεί ότι είναι σύνηθες να υπάρχει τελικό αποτέλεσμα 20% για πολλούς Οργανισμούς, με εξαιρετικούς Οργανισμούς να έχουν περίπου 50% και το καλλίτερο αποτέλεσμα παγκόσμια να είναι 75%, με την προϋπόθεση φυσικά ότι όλες οι απαντήσεις συμπληρώθηκαν σωστά και αμερόληπτα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

	Αριθμός απαντήσεων				% επίτευξη (μεταφορά από πίνακα 1)
	A	B	Γ	Δ	
1. ΗΓΕΣΙΑ					
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ					
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ					
4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ					
5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ					
7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ					
9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ					
Συνολικός Αριθμός απαντήσεων (α)					
Συντελεστής (β)	100	67	33	0	
Αποτέλεσμα α*β	+	+	+	+	=
Σύνολο / 50 = % επίτευξη					

5.1.4. Σχολιασμός του EFQM Business Excellence Model

Θα πρέπει καταρχάς να διευκρινιστεί πως τα αδύναμα σημεία του μοντέλου του EFQM που παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή αφορούν το μοντέλο αναφορικά με την χρήση του ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης και όχι ως μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, και αναφέρονται στην αρθρογραφία των εξειδικευμένων περιοδικών του χώρου και στις αναλύσεις του Tito Conti στο σχετικό βιβλίο του που αναλύει τις μετρήσεις σχετικά την επιχειρηματική αριστεία.

Έτσι λοιπόν, υπό την παραπάνω οπτική γωνία, το μοντέλο αυτό παρόλο που είναι ένα πολύ ολοκληρωμένο μοντέλο, όπως αναφέραμε και παραπάνω, το οποίο περικλείει την πλειονότητα των παραγόντων οι οποίοι πρέπει να μετρώνται από ένα μοντέλο επιχειρηματικής αξιολόγησης, παρόλαυτα έχει κάποια σημεία στα οποία θα μπορούσε να γίνουν κάποιες βελτιώσεις. Τα σημεία αυτά είναι:

1. Η έντονη προσήλωση του μοντέλου στις διεργασίες. Η προσανατολισμένη στις διεργασίες (process oriented) αντίληψη σχετικά με την θέαση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι σίγουρα πολύ θετική και παρέχει στην διοίκηση ένα σημαντικό ατού στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους, όμως, όπως και κάθε άλλη υπερβολή, έτσι και η υπερβολική προσήλωση στην προσανατολισμένη στις διεργασίες (process oriented) αντίληψη αποδυναμώνει την ολοκληρωμένη κατανόηση λειτουργίας των επιχειρήσεων. Θα πρέπει λοιπόν παράλληλα να δοθεί έμφαση, μέσω πιθανόν της εισαγωγής μία νέας κατηγορίας στο μοντέλο, στην οργανωτική δομή της εταιρίας και όχι μόνο στις διεργασίες γιατί τα τελευταία χρόνια και βασικά λόγω της χρήσης των μοντέλων έχει παρουσιαστεί κάποια «οπισθοδρόμηση» από την ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ προσέγγιση στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Η έννοια του ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ έχει εξαφανιστεί από τα μοντέλα αφήνοντας την θέση του μόνο τις διαδικασίες. Τα μοντέλα έχουν δηλαδή απομακρυνθεί από την «κάθετη» θέαση της εταιρίας προς μία πιο «οριζόντια» προσέγγιση που βασίζεται στις διαδικασίες. Η προσέγγιση των διαδικασιών είναι σίγουρα πάρα πολύ χρήσιμη αλλά θα πρέπει να εντάσσεται σε μία γενικότερη «κάθετη» θέαση που να τονίζει τις

«εσωτερικές» σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών. Θα έπρεπε λοιπόν να υπάρχει και ένα ακόμα κριτήριο στο μοντέλο το οποίο να ονομάζεται οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και το οποίο να λειτουργεί ως το πρίσμα της «κάθετης» θέασης στην λειτουργία της κάθε επιχείρησης⁴⁹.

2. Όμως επειδή οι διαδικασίες, εφόσον ενταχθούν κάτω από το πρίσμα της οργανωτικής δομής, είναι όντως πάρα πολύ σημαντικές, και είναι ένα πολύ σημαντικό και κομβικό σημείο του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως αυτός μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα μοντέλο. Οι διαδικασίες είναι το σημείο κείνο μέσω του οποίου όλοι οι παράγοντες της εταιρίες μετατρέπονται από enablers σε πραγματική παραγωγική διαδικασία προκειμένου να αποφέρουν αποτελέσματα. Δηλαδή μέσω των Διεργασιών (Processes) μετατρέπουμε τους Enablers σε Results. Για τον λόγο αυτό το κομμάτι διεργασίες θα έπρεπε να είναι ένα τρίτο αυτόνομο κομμάτι του μοντέλου, μαζί με τους Enablers και τα Results. Δηλαδή το μοντέλο όπως είναι δομημένο δεν τονίζει το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των διαδικασιών για την επιχείρηση, παρά μόνο τις εντάσσει ως ένα απλό κομμάτι, με λίγο μεγαλύτερη βαρύτητα στους enablers.
3. Ένα άλλο σημείο του μοντέλου αυτού που δεν είναι από τα ποιο δυνατά του είναι ο σκοπός για τον οποίο έχει σχεδιαστεί. Η λειτουργία του μοντέλου ως βραβείο. Εφόσον το μοντέλο αυτό λειτουργεί ως βραβείο έχει δύο βασικά μειονεκτήματα, πρώτον η ανάλυση που γίνεται είναι σχετικά επιφανειακή και αυτό είναι απαραίτητο για λόγους μειωμένου κόστους αλλά και χρόνου. Δεύτερον λειτουργώντας το μοντέλο ως βραβείο είναι προσανατολισμένο στην ανεύρεση και ανάδειξη των δυνατών σημείων στην λειτουργία των επιχειρήσεων, δηλαδή των καλύτερων πρακτικών (Best Practices), και όχι των αδύνατων σημείων και εκείνων που παρουσιάζουν ευκαιρίες για βελτίωση, τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν και περισσότερο στην βελτίωση τόσο του τρόπου λειτουργίας όσο και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Η λύση σε αυτό θα ήταν η βελτίωση του μοντέλου, κυρίως

⁴⁹ Tito Conti, "Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και οργανισμών", Εκδόσεις Eco Q,

του συστήματος μέτρησης κατά τέτοιο τρόπο που να μπορεί να τονίσει τις αδύναμες πτυχές στην λειτουργία της επιχείρησης και να υποδείξει στην διοίκηση ευκαιρίες για βελτίωση. Αυτό θα γίνει βέβαια μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για αυτοαξιολόγηση των εταιρειών με στόχο την βελτίωση και όχι στις περιπτώσεις συγκριτικής αξιολόγησης των εταιρειών με στόχο την απονομή βραβείου⁵⁰, καθώς στην πρώτη περίπτωση (αυτοαξιολόγηση) η επιχείρηση μπορεί να δαπανήσει περισσότερο χρόνο και χρήμα για την εφαρμογή και την λειτουργία του μοντέλου.

4. Ένα άλλο σημείο του μοντέλου το οποίο θα μπορούσε να βελτιωθεί είναι η έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ των δύο πλευρών του μοντέλου, δηλαδή των μέσων επίτευξης (Enablers) και των αποτελεσμάτων (Results). Για παράδειγμα αναφορικά με τους εργαζόμενους υπάρχει κριτήριο τόσο στα αριστερά του μοντέλου (βάσει του οποίου αξιολογείται η οργάνωσή και οι ικανότητες τους κτλ) όσο και στα δεξιά (βάσει του οποίου γίνεται αξιολόγηση της απόδοσής τους). Τι γίνεται όμως με άλλα κριτήρια τα οποία υπάρχουν προς αξιολόγηση στην δεξιά μεριά του μοντέλου όμως ο τρόπος οργάνωσής τους δεν παρουσιάζεται πουθενά στην αριστερή πλευρά του μοντέλου (όπως για παράδειγμα οι πελάτες ή τα αποτελέσματα στην κοινωνία). Δύο θα μπορούσαν να είναι οι λύσεις. Αφενός η δημιουργία μίας ξεχωριστής κατηγορίας στα μέσα επίτευξης (enablers) για ότι περιλαμβάνεται στα αποτελέσματα (results) ή η προσθήκη ενός ακόμα κριτηρίου στην πλευρά των μέσων επίτευξης (enablers), αυτού της οργανωτικής δομής το οποίο θα περιλαμβάνει όλα αυτά τα υποκριτήρια. Η πρώτη λύση δεν είναι τόσο λειτουργική γιατί το μοντέλο θα αποκτούσε πολύ μεγαλύτερη έκταση, η δεύτερη όμως είναι αρκετά λειτουργική καθώς καλύπτει και την ανάγκη για μία ποιο κάθετη θέαση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο σημείο 1.

Αθήνα 2000 σελ. 110-130.

⁵⁰ George P. Lazlo, "Quality awards – recognition or model?", *The TQM Magazine*, Vol. 8, Issue 5, 1996, σελ. 14-18.

5. Τέλος ένα σημείο του μοντέλου το οποίο δεν είναι τόσο θετικό είναι το γεγονός πώς οι σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων είναι μονόδρομες οδηγώντας μας έτσι αποκλειστικά από την αριστερή στην δεξιά μεριά του μοντέλου. Δηλαδή από τον τρόπο οργάνωσης στα αποτελέσματα και όχι από την δεξιά στη αριστερή, δηλαδή από τα αποτελέσματα στον τρόπο οργάνωσης. Μία τέτοια αντίστροφη ανάλυση θα βοηθούσε σε ένα μοντέλο επιχειρηματικής αυτοαξιολόγησης καθώς θα υποδείκνυε ευκαιρίες για βελτίωση. Άρα οι σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων θα μπορούσαν να απεικονίζονται με ένα βέλος διπλής φοράς το οποίο θα βοηθούσε στην λειτουργία του μοντέλου κατ' αυτόν τον τρόπο⁵¹.

⁵¹ J.V. Chelsom, L.R.P. Reavill, J.T. Wilton, "Left right, lrft right, wrong", The TQM Magazine, Vol. 10, Issue 2, 1998, σελ. 72-82

5.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των Η.Π.Α. Malcolm Baldrige (M.B.N.Q.A.)

5.2.1. Εισαγωγή και Ιστορική Αναδρομή

Το 1987 το Αμερικανικό κογκρέσο εκδίδει μία νομοθετική πράξη με την οποία θεσπίζει την υιοθέτηση του Αμερικανικού βραβείου ποιότητας, το οποίο είναι γνωστό ως Malcolm Baldrige National Quality Award. Μία σύντομη ιστορική αναδρομή στην πορεία της Αμερικανικής οικονομίας πριν από την υιοθέτηση του βραβείου μας αποκαλύπτει ότι κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και του 1980 η αύξηση της παραγωγικότητας του κατασκευαστικού τομέα της αμερικανικής οικονομίας επιβραδύνονταν εντυπωσιακά ενώ οι ανταγωνιστές στο εξωτερικό γίνονταν όλο και περισσότερο ανταγωνιστικοί⁵². Ο αντίκτυπος αυτής της κατάστασης ήταν καταστρεπτικός για τις ΗΠΑ συνολικά και προκάλεσε μια σοβαρή υποχώρηση του δείκτη ανάπτυξης της αμερικανικής οικονομίας που θα διαρκούσε για πολλά έτη. Τα προβλήματα εμφανίστηκαν αρχικά στις αποκαλούμενες βιομηχανίες μαύρης ζώνης ("rust belt") και στη συνέχεια προχώρησε στις κορυφαίες επιχειρήσεις που στηρίζουν παραδοσιακά την αμερικανική βιομηχανία όπως τα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης και μικροσιπ (microchips)⁵³.

Οι αμερικανικές κατασκευαστικές βιομηχανίες υπέστησαν την σοβαρότερη πτώση και είχαν πολλά να μάθουν από τους ταχύτατα αναπτυσσόμενους ανταγωνιστές τους που ήταν βασικά οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Μια από τις εντυπωσιακότερες πτυχές των Ιαπώνων ήταν η απίστευτα υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους. Πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις έστειλαν τους αντιπροσώπους στην Ιαπωνία για να μελετήσουν τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα που έβγαλαν ήταν εξαιρετικά δυσοίωνα έναντι των επιχειρήσεων των ΗΠΑ: τα επίπεδα ατέλειας ήταν εντυπωσιακά χαμηλότερα στα ιαπωνικά εργοστάσια, μερικές φορές ακόμα και

⁵² Arvinder P.S. Loomba, Thomas B. Johannessen, "Malcolm Baldrige National Quality Award Critical issues and inherent values", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Volume 4 Number 1 1997 σελ. 59-77

⁵³ Steeples, M.M., "The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Awards", *ASQC Quality Press*, Milwaukee, WI, 1992, σελ. 55-59

500 έως 1.000 φορές χαμηλότερα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της XEROX και της MOTOROLA⁵⁴.

Σε αυτό το σημείο, οι αμερικανικοί κατασκευαστές άρχισαν να εξετάζουν τις τεχνικές που οι Ιάπωνες χρησιμοποίησαν για να επιτύχουν αντίστοιχα αποτελέσματα. Σαν αποτέλεσμα αυτής της έρευνας ανακάλυψαν την μέθοδο κατασκευής Ακριβούς Χρόνου (Jut in Time (JIT)) καθώς επίσης και αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQC). Στην συνέχεια, και καθώς οι έρευνες προχωρούσαν, διαπίστωσαν πως αυτές δεν ήταν απλά τεχνικές αλλά μία ολόκληρη φιλοσοφία γύρω από την διοίκηση των επιχειρήσεων ριζικά διαφορετική από εκείνη που χρησιμοποιούσαν οι ΗΠΑ επί σειρά ετών. Η ειρωνεία είναι πως το Εθνικό βραβείο Ποιότητας της Ιαπωνίας το οποίο είναι πολύ δημοφιλές και δημιουργήθηκε το 1951 ονομάζεται βραβείο Deming προς τιμήν του γνωστού Αμερικανού Γκουρού της Ποιότητας W. Edwards Deming του οποίου η διδασκαλία αγνοήθηκε κατά ένα μεγάλο μέρος στην δική του χώρα⁵⁵.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80, έγιναν πολλές και φιλότιμες προσπάθειες, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση, για να αποκατασταθεί η αύξηση της αμερικανικής παραγωγικότητας. Τον Οκτώβριο του 1982, ο Πρόεδρος Reagan διέθεσε ένα κονδύλη για την διενέργεια μιας μελέτης που θα εξέταζε τις διάφορες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας που η κυβέρνηση θα μπορούσε να ανταμείψει. Το 1983, μια κυβερνητική ομάδα, η εθνική συμβουλευτική επιτροπή παραγωγικότητας (NPAC), σύστησε τη δημιουργία ενός εθνικού βραβείου για την αύξηση της παραγωγικότητας. Στον ιδιωτικό τομέα, η αμερικανική ένωση για τον έλεγχο της ποιότητας (ASQC) διέδιδε την ιδέα της ανάπτυξης ενός εθνικού ποιοτικού βραβείου ως κεντρικό άξονα για την ποιοτική επανάσταση η οποία ήταν το ζητούμενο⁵⁶. Τέλος, στις 20 Αυγούστου 1987, ο Πρόεδρος Reagan υπέγραψε τον νόμο για την βελτίωση της ποιότητας που ονομάστηκε Malcolm Baldrige, προς τιμήν του πρόσφατα τότε αποθανόντα αμερικανού υπουργού εμπορίου.

⁵⁴ Haavind, R., "The Road to the Baldrige Award", Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1992, σελ. 112-115

⁵⁵ Zemke, R., "Bashing the Baldrige", Training, MA, March 1991, σελ. 19-37.

⁵⁶ Hart, C.W.L., Bogan, C.E., "The Baldrige", McGraw-Hill, New York, NY, 1992, σελ. 25-30.

Από τότε η απονομή του βραβείου ετησίως ανατέθηκε στο Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου, το οποίο εν συνεχεία το ανάθεσε στο Εθνικό Ίδρυμα Τυποποίησης και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology, NIST⁵⁷).

Στον νόμο 100-107 με το οποίο θεσπίστηκε το βραβείο αναφερόταν τα εξής:

- 1 Η οικονομία των ΗΠΑ που στο παρελθόν έχει υποστεί έντονες (και μερικές φορές επιτυχείς) προκλήσεις από τον ξένο ανταγωνισμό, σε σχέση με την διοίκηση της ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και η αύξηση παραγωγικότητας του έθνους μας έχει βελτιωθεί λιγότερο από των ανταγωνιστών της κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών.
- 2 Οι αμερικανικές επιχειρήσεις και η βιομηχανία αρχίζουν να καταλαβαίνουν ότι οι επιχειρηματικές δαπάνες που σχετίζονται με την κακή ποιότητα αποτελούν τουλάχιστον το 20 τοις εκατό των κερδών σε εθνική κλίμακα και ότι η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών προκαλεί βελτίωση και στην παραγωγικότητα, στην μείωση του κόστους, και στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- 3 Ο στρατηγικός προγραμματισμός και τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, μέσω μιας δέσμευσης για την τελειότητα στην κατασκευή και τις υπηρεσίες, γίνεται όλο και περισσότερο αναγκαία για την ευημερία της οικονομίας του έθνους και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς μας σε διεθνές επίπεδο.
- 4 Η βελτίωση στην κατανόηση της λειτουργίας των εργοστασίων, η αυξανόμενη εμπλοκή των εργαζομένων καθώς και η εστίαση της προσοχής σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου της κατασκευής μπορούν να οδηγήσουν σε θεαματικές βελτιώσεις στο κόστος και στην ποιότητα των παραγόμενων αγαθών.
- 5 Η έννοια της βελτίωσης της ποιότητας είναι άμεσα εφαρμόσιμη στις μικρές επιχειρήσεις καθώς επίσης και στις μεγάλες, στις επιχειρήσεις

⁵⁷ www.quality.nist.org

παροχής υπηρεσιών καθώς επίσης και στις βιομηχανίες, στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

6 Προκειμένου να είναι επιτυχή τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, πρέπει να καθοδηγούνται από την διοίκηση και να είναι πελατοκεντρικά αναφορικά με τους στόχους τους. Για να συμβεί αυτό μπορεί να χρειαστούν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν.

7 Διάφορα έθνη που έχουν επιδείξει σημαντική πορεία στην βιομηχανία, έχουν συνδέσει επιτυχώς τους αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους στον ιδιωτικό τομέα με τα εθνικά βραβεία τα οποία απονέμουν σε εκείνες τις επιχειρήσεις που βάσει των ελέγχων προσδιορίζουν ως τις καλύτερες.

8 Ένα εθνικό βραβείο ποιότητας αυτού του είδους στις Ηνωμένες Πολιτείες θα βοηθούσε να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα με τους εξής τρόπους:

- Υποκινώντας τις αμερικανικές επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα κερδίζοντας ταυτόχρονα την αναγνώριση με την απονομή του βραβείου αλλά και βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά τους μέσω των αυξανόμενων κερδών,
- αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα εκείνων των επιχειρήσεων που βελτιώνουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών τους και παρέχοντας παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών προς άλλες,
- προσδιορίζοντας τις βασικές αρχές και τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην επιχείρηση, βιομηχανική, κυβερνητική κτλ προκειμένου να αξιολογήσουν την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητάς τους, και
- παρέχοντας τις συγκεκριμένες οδηγίες για άλλες αμερικανικές οργανώσεις που επιθυμούν να μάθουν πώς να επιτύχουν υψηλές ποιοτικές αποδόσεις, παρέχοντας αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις που κέρδισαν το βραβείο ήταν σε θέση να

αλλάξουν τον τρόπο διοίκησής τους και να επιτύχουν πολύ υψηλές επιδόσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στόχος του βραβείου, που θεσπίστηκε το 1987, είναι να πείσει τις αμερικανικές επιχειρήσεις πως η ποιότητα μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας καθώς επίσης και να τις βοηθήσει να κατανοήσουν τις βασικές αρχές και της απαιτήσεις της διοίκησης ολικής ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας. Τέλος στόχος του είναι να υπάρξει διάχυση των πληροφοριών που σχετίζονται με επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές σχετικά με την διοίκηση της ποιότητας και σχετικά με τα πλεονεκτήματα που έχουν προκύψει για τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή των πρακτικών αυτών⁵⁸. Η μορφή που έχει το μοντέλο αυτό αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

5.2.2. Ανάλυση του Malcolm Baldrige National Quality Award

Οι κύριες αξίες στις οποίες εστιάζεται το μοντέλο είναι οι εξής:⁵⁹

- ηγεσία με όραμα
- εστίαση στον πελάτη
- συνεχής επιμόρφωση των ατόμων και οργανωσιακή μόρφωση
- αξιολόγηση των εργαζομένων και των συνεργατών
- ευελιξία
- εστίαση στο μέλλον
- διοίκηση που ευνοεί τις καινοτομίες
- διοίκηση με βάση αντικειμενικά στοιχεία (management by facts)
- ανάληψη ενεργού ρόλου στην κοινωνία και κοινωνική ευθύνη
- εστίαση στα αποτελέσματα και δημιουργία αξίας
- συστηματική προσέγγιση

Οι κύριες αυτές αξίες αναλύονται ως εξής:

⁵⁸ Hertz, H.S., Reimann, C.W., "The Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 registration", *ASTM Standardization News*, November 1993, σελ. 44

⁵⁹ R.J. Vokurka, "Using the baldrige criteria for personal quality improvement", *Industrial Management and data system*, Vol. 10, No. 7, 2001, σελ. 363-369.

Όταν γίνεται αναφορά σε ηγεσία με όραμα εννοούμε την ανάγκη να υπάρχει ηγεσία η οποία να θέτει ξεκάθαρους πελατοκεντρικούς στόχους και υψηλές προσδοκίες. Επίσης θα πρέπει οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές που τίθενται, καθώς και οι αξίες και οι προσδοκίες, να εξισορροπούν τις ανάγκες όλων των σχετιζόμενων με την επιχείρηση (stakeholders).

Με τον όρο εστίαση στον πελάτη εννοούμε ότι η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών της τα οποία προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, στην προτίμηση από τους πελάτες της καθώς και στην απόκτηση πιστών πελατών.

Μέσω της συνεχούς οργανωσιακής μάθησης και της εκπαίδευσης του προσωπικού της η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει συνεχώς υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, συνεχή βελτίωση των υφιστάμενων προσεγγίσεων και διεργασιών, προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και υιοθέτηση νέων στόχων και προσεγγίσεων.

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την δημιουργικότητα και την παρότρυνση των εργαζομένων της και των συνεργατών της. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χτίζουν επιτυχείς εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους. Για τον λόγο αυτό είναι επιβεβλημένη η αξιολόγηση του προσωπικού και των συνεργατών της.

Η ευελιξία επίσης ένα βασικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι βιώσιμες στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν.

Εστίαση στο μέλλον. Στην σημερινή εποχή προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα θα πρέπει να αναζητούν

την συνεχή ανάπτυξη μέσω της ανάληψης μακροχρόνιων δεσμεύσεων έναντι όλων των σχετιζόμενων με την επιχείρηση (stakeholder) τους και άρα να προσδιορίζουν τους στόχους τους σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Επίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικές μετρήσεις και σε ανάλυση των δεδομένων των μετρήσεων. Οι μετρήσεις θα πρέπει να απορρέουν από την στρατηγική του οργανισμού και θα πρέπει να προσφέρουν πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες, τις εκροές και τα αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να φέρονται σαν υπεύθυνοι κοινωνικοί εταίροι συμμορφούμενες με τις βασικές απαιτήσεις σχετικά με την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και της λειτουργίας σύμφωνα με τις ηθικές αξίες της κοινωνίας.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς επίσης και να βελτιώνουν την πορεία των αποτελεσμάτων αυτών με την πάροδο του χρόνου. Επίσης θα πρέπει να φροντίζουν ούτως ώστε τα αποτελέσματα αυτά να ικανοποιούν ισόρροπα τις απαιτήσεις όλων των σχετιζόμενων με την επιχείρηση (stakeholders), δηλαδή των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, των προμηθευτών, της κοινωνίας κτλ.

Τέλος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν μία συστημική προσέγγιση στην λειτουργία τους ούτως ώστε να προσεγγίσουν την επιχειρηματική αριστεία. Θα πρέπει να υιοθετείται ολική διοίκηση και να επιδιώκεται η επίτευξη των αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά για ολόκληρα την επιχείρηση μέσω του συντονισμού της δράσης όλων των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης.

Το μοντέλο περιλαμβάνει επτά κατηγορίες στις οποίες αξιολογούνται οι επιχειρήσεις και οι οποίες είναι οι εξής⁶⁰:

⁶⁰ P.F. Drucker, "Managing oneself", Harvard Business Review, Vol. 77, Iss. 2, 1999, σελ. 65-74

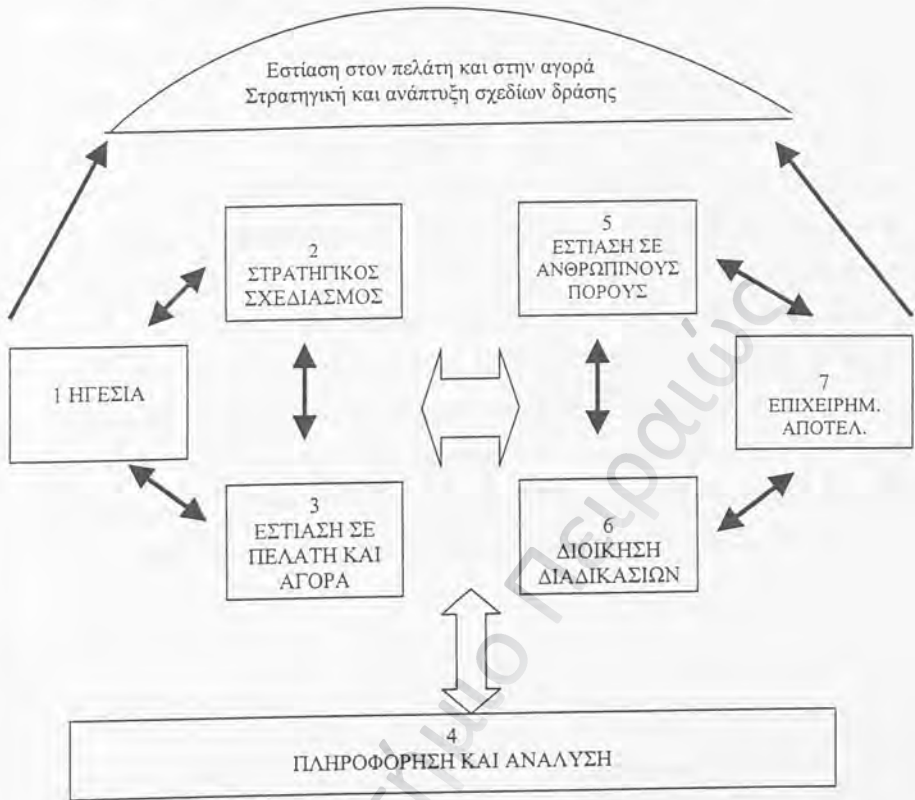
1. **Ηγεσία:** Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης προβάλλει τις αξίες της επιχείρησης και τους στόχους απόδοσης της επιχείρησης, καθώς επίσης και το τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η εστίαση στους πελάτες της εταιρείας και στους λοιπούς σχετιζόμενους με την επιχείρηση (stakeholders). Η ενδυνάμωση, η καινοτομία, η μάθηση κτλ. Εξετάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τις ευθύνες της απέναντι στην κοινωνία.
2. **Στρατηγικός σχεδιασμός:** Εξετάζει την διεργασία μέσω της οποίας γίνεται η ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Δηλαδή αναλυτικότερα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι στρατηγικοί στόχοι, τα προγράμματα δράσης και η στρατηγική ανάπτυξης του προσωπικού της εταιρείας. Τέλος εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο τα σχέδια αυτά αναλύονται και τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθείται η απόδοση.
3. **Εστίαση στον πελάτη και την αγορά:** Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει τις σχέσεις με τους πελάτες της και προσδιορίζει το επίπεδο της ικανοποίησής τους.
4. **Πληροφόρηση και ανάλυση:** Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το σύστημα μέτρησης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων της και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναλύει τα δεδομένα των μετρήσεων και τις πληροφορίες που συλλέγει.
5. **Εστίαση στους Ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης:** Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παρέχει στο προσωπικό της την δυνατότητα να αναπτυχθούν και χρησιμοποιεί όλες τους τις δυνατότητες, εναρμονίζοντάς τες με τους στόχους της επιχείρησης. Εξετάζει επίσης το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει και δημιουργεί ένα κλίμα που ευνοεί την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την επίτευξη

τελειότητας στην απόδοσή τους, ευνοεί την πλήρη συμμετοχή τους καθώς και την ανάπτυξη των ίδιων αλλά και της επιχείρησης.

6. Διοίκηση Διαδικασιών: Εξετάζει τις κύριες πτυχές της διοίκησης διαδικασιών της επιχείρησης, όπως είναι ο πελατοκετρικός σχεδιασμός, η παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, η υποστήριξη και η δημιουργία συνεργασιών με τους προμηθευτές σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

7. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα: Εξετάζει την απόδοση του οργανισμού και την βελτίωση που παρουσιάζει σε κρίσιμες παραμέτρους όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η οικονομική απόδοση και το μερίδιο αγοράς, τα αποτελέσματα αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους, τα αποτελέσματα σχετικά με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες και άλλα αποτελέσματα σχετιζόμενα με την λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης εξετάζεται η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το αντίστοιχο επίπεδο απόδοσης των ανταγωνιστών της.

Το μοντέλο παριστάνεται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 13: Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Η.Π.Α. Malcolm Baldrige

Πηγή: "2000 Baldrige National Quality Program Criteria for performance excellence", NIST, Gaithersburg, MD, 2000, σελ. 5

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο αυτό (Malcolm Baldrige) αποτελείται βασικά από τρία μέρη, τα δύο σχηματιζόμενα τρίγωνα, (της ηγεσίας και των αποτελεσμάτων) και από τις απαραίτητες μετρήσεις των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και την ανάλυση των στοιχείων αυτών⁶¹. Τα τρία παραπάνω μέρη τίθενται κάτω από την ομπρέλα της στρατηγικής και των σχεδίων δράσης τα οποία είναι προσανατολισμένα στους πελάτες και στην αγορά.

⁶¹ "2000 Baldrige National Quality Program Criteria for performance excellence", NIST, Gaithersburg, MD, 2000, σελ. 43-48

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το πρώτο τρίγωνο έχουν τεθεί μαζί προκειμένου να τονισθεί η σημασία της αφοσίωσης της διοίκησης της επιχείρησης στους στρατηγικούς στόχους και στους πελάτες. Τα στοιχεία που απαρτίζουν το δεύτερο τρίγωνο δείχνουν πως μέσω της απόδοσης του προσωπικού και αποτελεσματικών επιχειρηματικών διεργασιών επιτυγχάνονται τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τέλος, η κατηγορία 4, δείχνει πως οι επιχειρηματικές μετρήσεις και η επεξεργασία των δεδομένων αποτελούν την βάση προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να αξιολογήσει τα δύο παραπάνω τρίγωνα, της ηγεσία και των αποτελεσμάτων. Αναφορικά με το κεντρικό βέλος, αυτό δείχνει την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα δύο τρίγωνα, ενώ παράλληλα συμβολίζει πως η ηγεσία είναι ακριβώς απέναντι στα επιχειρηματικά αποτελέσματα, δηλαδή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Δείχνει επίσης πως το βλέμμα τη ηγεσία δεν θα πρέπει να ξεφεύγει από τα επιχειρηματικά αποτελέσματα⁶².

⁶² ό.π. NIST 2003 σελ. 36-49

Πίνακας3: Κριτήρια, υποκριτήρια και βαθμολογία M.B.N.Q.A.

1 Ηγεσία	120
1.1 Οργανωτική ηγεσία	70
1.2 Κοινωνική ευθύνη	50
2 Στρατηγικός προγραμματισμός	85
2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής	40
2.2 Επέκταση στρατηγικής	45
3 Εστίαση τους πελάτες και στην αγορά	85
3.1 Γνώση των πελατών και της αγοράς	40
3.2 Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και ικανοποίησή τους	45
4 Μέτρηση, ανάλυση, και διαχείριση γνώσης	90
4.1 Μέτρηση και ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης	45
4.2 Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	45
5 Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό	85
5.1 Συστήματα εργασίας	35
5.2 Εκμάθηση και κίνητρα υπαλλήλων	25
5.3 Ευημερία και ικανοποίηση υπαλλήλων	25
6 Διαχείριση διαδικασιών	85
6.1 Διαδικασίες που προσθέτουν αξία	50
6.2 Διαδικασίες υποστήριξης	35
7 Επιχειρησιακά αποτελέσματα	450
7.1 Πελατοκεντρικά αποτελέσματα	75
7.2 Αποτελέσματα προϊόντων και υπηρεσιών	75
7.3 Χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελέσματα στην αγορά	75
7.4 Αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού	75
7.5 Αποτελέσματα αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής	75
7.6 Διακυβέρνηση και αποτελέσματα στην κοινωνία	75
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	1000

Τα υποκριτήρια που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα αναλύονται, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες που έχει εκδώσει το NIST ως εξής:

Οργανωτική ηγεσία

Εδώ δίδεται μία περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση καθοδηγεί την οργάνωσή της επιχείρησης και του σύστημα διακυβέρνησης της επιχείρησης.

Περιγράφεται επίσης ο τρόπος με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση αναθεωρεί την οργανωτική απόδοση.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. Καθοδήγηση από την ανώτερη διοίκηση
- β. Οργανωτική διοίκηση
- γ. Αναθεώρηση της απόδοσης της επιχείρησης

Κοινωνική ευθύνη

Περιγράφεται πώς η επιχείρηση αναλαμβάνει τις ευθύνες της απέναντι στην κοινωνία, εξασφαλίζει την ηθική συμπεριφορά, και δρα ως υπεύθυνος κοινωνικός εταίρος

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. Ανάλυση των ευθυνών απέναντι στην κοινωνία
- β. Ηθική συμπεριφορά
- γ. Υποστήριξη των βασικών τοπικών παραγόντων και οργανώσεων

2.1 Ανάπτυξη Στρατηγικής

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση καθιερώνει τους στρατηγικούς στόχους της, που περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση, την απόδοσή της συνολικά, και τη μελλοντική επιτυχία της.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής
- β. Στρατηγικοί στόχοι

2.2 Επέκταση Στρατηγικής (deployment)

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μετατρέπει τους στρατηγικούς στόχους της σε προγράμματα δράσης. Παρέχεται επίσης μια συνοπτική αναφορά των προγραμμάτων δράσης της και τα αντίστοιχες βασικές μετρήσεις ή δείκτες απόδοσης. Επίσης προβάλλεται η μελλοντική απόδοση της επιχείρησης με βάση αυτές τις βασικές μετρήσεις και τους δείκτες απόδοσης.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. ανάπτυξη και επέκταση προγραμμάτων δράσης
- β. προβολή μέσω αυτών των δεικτών της μελλοντικής απόδοσης της επιχείρησης

3.1 Γνώση των πελατών και της αγοράς

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες, και τις προτιμήσεις των πελατών και της αγοράς

προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνεχή προτίμηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της και να αναπτύξει τις νέες ευκαιρίες

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με την διερεύνηση των προτιμήσεων και των απαιτήσεων των πελατών της επιχείρησης και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

3.2 Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και ικανοποίησή τους

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση χτίζει τις σχέσεις με τους πελάτες της, φροντίζει για την απόκτηση νέων, φροντίζει για την ικανοποίησή τους και για την διατήρηση αυτών που έχει ήδη προκειμένου να αυξήσει το ποσοστό πιστών πελατών της και για να αναπτύξει τις νέες ευκαιρίες. Περιγράφεται επίσης ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση καθορίζει την ικανοποίηση πελατών της.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. Ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες
- β. προσδιορισμός ικανοποίησης των πελατών

4.1 Μέτρηση και ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης

Εδώ παρατίθεται μία περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση μετρά, αναλύει, ευθυγραμμίζει, και βελτιώνει τα στοιχεία και τις πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή της σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματά της.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. μέτρηση της απόδοσης
- β. ανάλυση της απόδοσης

4.2 Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης

Εδώ δίδεται μία περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση φροντίζει για την διασφάλιση της ποιότητας και της διαθεσιμότητας των αναγκαίων στοιχείων και των πληροφοριών σχετικά με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές τους συνεργάτες και τους πελάτες της. Περιγράφεται επίσης ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση δομεί και διαχειρίζεται την τεχνογνωσία της.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. διαθεσιμότητα στοιχείων και πληροφοριών
- β. διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης

5.1 Συστήματα εργασίας

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο οι ενέργειες των υπαλλήλων και της επιχείρησης διασφαλίζουν την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Περιγράφεται επίσης ο τρόπος με τον οποίο η ανταμοιβή, η δυνατότητες ανάπτυξης της καριέρας και οι λοιπές εργασιακές πρακτικές παροτρύνουν το προσωπικό στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. οργάνωση και διαχείριση της εργασίας
- β. σύστημα διαχείρισης απόδοσης υπαλλήλων
- γ. προοπτικές σταδιοδρομίας

5.2 Εκμάθηση και κίνητρα υπαλλήλων

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η εκπαίδευση υπαλλήλων της επιχείρησης, η κατάρτιση και η ανάπτυξη σταδιοδρομίας τους προωθούν την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη

υψηλής απόδοσης. Περιγράψτε επίσης το πώς η εκπαίδευση, η κατάρτιση, και η ανάπτυξη σταδιοδρομίας των υπαλλήλων χτίζουν τη γνώση, τις επιδεξιότητες και τις ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. εκπαίδευση, κατάρτιση, και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης
- β. παροχή κινήτρων προς το προσωπικό και ευκαιριών καριέρας

5.3 Ευημερία και ικανοποίηση υπαλλήλων

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση φροντίζει να διατηρεί ένα περιβάλλον εργασίας και ένα κλίμα υποστήριξης του προσωπικού της που συμβάλλουν προς την ευημερία, την ικανοποίηση, και την παροχή κινήτρων προς όλο το προσωπικό της.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- α. περιβάλλον εργασίας
- β. υποστήριξη και ικανοποίηση προσωπικού

6.1 Διαδικασίες που προσθέτουν αξία

Εδώ περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αναγνωρίζει και διαχειρίζεται τις κύριες διεργασίες οι οποίες δημιουργούν αξία για τον πελάτη και για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας και ανάπτυξης.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με το θέμα αυτό.

6.2 Διαδικασίες υποστήριξης

Εδώ παρατίθενται οι επιχειρηματικές πρακτικές που αποσκοπούν στην διαχείριση των βασικών διεργασιών και στην υποστήριξη της διαδικασίας συνεχούς δημιουργία αξίας.

Εδώ ποιο συγκεκριμένα να πρέπει να παρέχεται μία συστηματική προσέγγιση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών σχετικά με το θέμα αυτό.

7.1 Πελατοκεντρικά αποτελέσματα

Εδώ συνοψίζονται τα κύρια αποτελέσματα της επιχείρησης σχετικά με τους πελάτες της, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησής τους και αξίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Πρέπει επίσης να γίνεται κατάλληλη κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τις κατηγορίες των πελατών και τα τμήματα της αγοράς. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα συγκριτικά στοιχεία.

7.2 Αποτελέσματα προϊόντων και υπηρεσιών

Εδώ συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα αναφορικά με την απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να γίνεται κατάλληλη κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τις κατηγορίες των πελατών και τα τμήματα της αγοράς. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα συγκριτικά στοιχεία.

7.3 Χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελέσματα στην αγορά

Εδώ συνοψίζονται τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα σχετικά με την αγορά, με την κατάλληλη κατηγοριοποίηση ανά τμήμα της αγοράς. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα συγκριτικά στοιχεία.

7.4 Αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού

Συνοψίζει τα κύρια επιχειρηματικά αποτελέσματα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης των συστημάτων εργασίας και της εκμάθησης του προσωπικού, της ανάπτυξης, της ευημερίας, και της ικανοποίησης του προσωπικού. Θα πρέπει να γίνεται κατάλληλη κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να ανταποκρίνονται στην ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, στους διάφορους τύπους και κατηγορίες υπαλλήλων. Επίσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα συγκριτικά στοιχεία.

7.5 Αποτελέσματα αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής

Συνοψίζει τα βασικά αποτελέσματα αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης τα οποία συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Πρέπει να γίνεται κατάλληλη κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τις κατηγορίες των πελατών και τα τμήματα της αγοράς. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα συγκριτικά στοιχεία.

7.6 Διακυβέρνηση και αποτελέσματα στην κοινωνία

Συνοψίζει τα αποτελέσματα της επιχείρησης σχετικά με την διοίκηση και την ανάληψη των κοινωνικών ευθυνών της. Περιλαμβάνεται η παροχή απόδειξης οικονομικής υπευθυνότητας, ηθικής συμπεριφοράς, συμμόρφωσης προς τους νόμους, και δράσης ως υπεύθυνου κοινωνικού εταίρου. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να παρέχονται τα απαραίτητα συγκριτικά στοιχεία.

Το **σύστημα βαθμολόγησης** που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχειρηματικής απόδοσης με βάση του μοντέλο Malcolm Baldrige αποτελείται από τρεις παραμέτρους την Προσέγγισης (approach) την ανάπτυξη της προσέγγισης (deployment) και τα αποτελέσματα (results).

Αναφερόμενοι στην **προσέγγιση** εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές πρακτικές της επιχείρησης καλύπτουν τις απαιτήσεις του μοντέλου σε κάθε μία κατηγορία. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και την βαθμολόγηση του βαθμού προσέγγισης είναι:

Η καταλληλότητα των επιχειρηματικών μεθόδων σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του μοντέλου

Η αποτελεσματικότητα στην χρήση των μεθόδων και ο βαθμός στον οποίο η προσέγγιση είναι:

- Επαναλαμβανόμενη, ενσωματωμένη στην λειτουργία της επιχείρησης και εάν εφαρμόζεται συνεχώς.
- Περιλαμβάνει αξιολόγηση, βελτίωση και τρόπους απόκτησης γνώσης
- Είναι βασισμένη σε αξιόπιστη πληροφόρηση και δεδομένα
- Η ευθυγράμμισή τους με τις ανάγκες της επιχείρησης
- Απόδειξη ύπαρξης ευνοϊκών για την επιχείρηση καινοτομιών και αλλαγών.

Αναφερόμενοι στην **Ανάπτυξη της Προσέγγισης**(deployment) εννοούμε τον βαθμό στον οποίο η προσέγγιση της επιχείρησης σχετικά με κάποιο κριτήριο εφαρμόζεται. Σε αυτά περιλαμβάνονται:

- Ο βαθμός στον οποίο η προσέγγιση χρησιμοποιείται στην επικοινωνία των απαραίτητων προϋποθέσεων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Το κατά πόσον χρησιμοποιείται η προσέγγιση από όλες τις απαραίτητες μονάδες της επιχείρησης

Αναφερόμενοι τέλος στα **Αποτελέσματα** εννοούμε τις εκροές τις σχετιζόμενες με την επίτευξη των στόχων που τίθενται στα σημεία 7.1-7.6 του μοντέλου. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι οι εξής:

- Την τρέχουσα απόδοση της επιχείρησης
- Τις απαραίτητες συγκρίσεις της απόδοσης της επιχείρησης (benchmarks)
- Βαθμός και έκταση της βελτίωσης στην απόδοση που παρουσιάζει η επιχείρηση

- Την δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μετρήσεων των αποτελεσμάτων και των σημαντικών για τους πελάτες διεργασιών και σχεδίων δράσης σχετικών με το προϊόν, τις υπηρεσίες και την αγορά, που έχουν ορισθεί έτσι στο προφίλ της επιχείρησης και στην διαδικασία ορισμού της προσέγγισης και ανάπτυξης της (deployment).

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από την βαθμολόγηση κάθε μίας από αυτές τις παραμέτρους ξεχωριστά (approach, deployment & results) θα πρέπει εξετάζεται και να παρατίθεται ανατροφοδότηση στην επιχείρηση σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι τρεις αυτοί παράγοντες συνδέονται με τους βασικούς επιχειρηματικούς παράγοντες της επιχείρησης. Οι βασικοί παράγοντες στους οποίους θα πρέπει να εστιάζεται η προσοχή είναι αυτοί των κριτηρίων 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 και 6.1.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως θα πρέπει να δίδονται απαντήσεις σε όλα τα θέματα και πως μέσω των απαντήσεων θα πρέπει να διαφαίνεται τι θεωρείται από την επιχείρηση ως σημαντικό. Επίσης βαθμοί πάνω από 50% στα κριτήρια 1-6 (δηλαδή approach & deployment) αντικατοπτρίζουν ωριμότητα στην επιχείρηση, συνοχή και ευρύτερη ανάπτυξη της προσέγγισης (deployment). Αντίστοιχα βαθμοί πάνω από 50% στο κριτήριο 7 (δηλαδή στα αποτελέσματα) δίδονται μόνο σε τομείς όπου υπάρχει ευκρινής ένδειξη βελτιωτικών τάσεων και καλά επίπεδα απόδοσης στους κρίσιμους τομείς της επιχείρησης.

Το σύστημα βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχειρηματικής απόδοσης με βάση του μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο Malcolm Baldrige αποτελείται από τρεις παραμέτρους την Προσέγγισης (approach) την ανάπτυξη της προσέγγισης (deployment) και τα αποτελέσματα (results).

Αναφερόμενοι στην **προσέγγιση** εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές πρακτικές της επιχείρησης καλύπτουν τις απαιτήσεις του μοντέλου σε κάθε μία κατηγορία. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και την βαθμολόγηση του βαθμού προσέγγισης είναι:

- Η καταλληλότητα των επιχειρηματικών μεθόδων σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του μοντέλου
- Η αποτελεσματικότητα στην χρήση των μεθόδων και ο βαθμός στον οποίο η προσέγγιση είναι:
 - Επαναλαμβανόμενη, ενσωματωμένη στην λειτουργία της επιχείρησης και εάν εφαρμόζεται συνεχώς.
 - Περιλαμβάνει αξιολόγηση, βελτίωση και τρόπους απόκτησης γνώσης
 - Είναι βασισμένη σε αξιόπιστη πληροφόρηση και δεδομένα
- Η ευθυγράμμισή τους με τις ανάγκες της επιχείρησης
- Απόδειξη ύπαρξης ευνοϊκών για την επιχείρηση καινοτομιών και αλλαγών.

Αναφερόμενοι στην **Ανάπτυξη της Προσέγγισης** (deployment) εννοούμε τον βαθμό στον οποίο η προσέγγιση της επιχείρησης σχετικά με κάποιο κριτήριο εφαρμόζεται. Σε αυτά περιλαμβάνονται:

- Ο βαθμός στον οποίο η προσέγγιση χρησιμοποιείται στην επικοινωνία των απαραίτητων προϋποθέσεων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Το κατά πόσον χρησιμοποιείται η προσέγγιση από όλες τις απαραίτητες μονάδες της επιχείρησης

Αναφερόμενοι τέλος στα **Αποτελέσματα** εννοούμε τις εκροές τις σχετιζόμενες με την επίτευξη των στόχων που τίθενται στα σημεία 7.1-7.6 του μοντέλου. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι οι εξής:

- Την τρέχουσα απόδοση της επιχείρησης
- Τις απαραίτητες συγκρίσεις της απόδοσης της επιχείρησης (benchmarks)
- Βαθμός και έκταση της βελτίωσης στην απόδοση που παρουσιάζει η επιχείρηση
- Την δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μετρήσεων των αποτελεσμάτων και των σημαντικών για τους πελάτες διεργασιών και σχεδίων δράσης

σχετικών με το προϊόν, τις υπηρεσίες και την αγορά, που έχουν ορισθεί έτσι στο προφίλ της επιχείρησης και στην διαδικασία ορισμού της προσέγγισης και ανάπτυξης της (deployment).

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από την βαθμολόγηση κάθε μίας από αυτές τις παραμέτρους ξεχωριστά (approach, deployment & results) θα πρέπει εξετάζεται και να παρατίθεται ανατροφοδότηση στην επιχείρηση σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι τρεις αυτοί παράγοντες συνδέονται με τους βασικούς επιχειρηματικούς παράγοντες της επιχείρησης. Οι βασικοί παράγοντες στους οποίους θα πρέπει να εστιάζεται η προσοχή είναι αυτοί των κριτηρίων 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 και 6.1.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως θα πρέπει να δίδονται απαντήσεις σε όλα τα θέματα και πως μέσω των απαντήσεων θα πρέπει να διαφαίνεται τι θεωρείται από την επιχείρηση ως σημαντικό. Επίσης βαθμοί πάνω από 50% στα κριτήρια 1-6 (δηλαδή approach & deployment) αντικατοπτρίζουν ωριμότητα στην επιχείρηση, συνοχή και ευρύτερη ανάπτυξη της προσέγγισης (deployment). Αντίστοιχα βαθμοί πάνω από 50% στο κριτήριο 7 (δηλαδή στα αποτελέσματα) δίδονται μόνο σε τομείς όπου υπάρχει ευκρινής ένδειξη βελτιωτικών τάσεων και καλά επίπεδα απόδοσης στους κρίσιμους τομείς της επιχείρησης.

Ο ακριβής τρόπος ο οποίος χρησιμοποιείται για να γίνει η βαθμολογία του οργανισμού στα κριτήρια του βραβείου φαίνεται από στους παρακάτω πίνακες. Οι πίνακες αυτοί παρατίθενται στο κείμενο της εργασίας μεταφρασμένοι στα Ελληνικά, ενώ η ακριβής μορφή τους όπως αυτή έχει σχεδιαστεί από τον N.I.S.T. παρατίθεται στο τέλος της εργασίας αυτής στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πίνακας βαθμολόγησης κριτηρίων 1-6 Μ.Β.Ν.Ο.Α.

Πηγή: "Getting started with the Malcolm Baldrige National Quality Award, a Guide to Self Assessment.", NIST, Gaithersburg, MD, April 2001, σελ. 51

Βαθμός	Προσέγγιση - Ανάπτυξη
0%	<ul style="list-style-type: none"> Δεν υπάρχει προφανής συστηματική προσέγγιση, η πληροφόρηση είναι επιφανειακή
10% έως 20%	<ul style="list-style-type: none"> Αρχίζει να γίνεται προφανής η συστηματική προσέγγιση στις βασικές απαιτήσεις Υπάρχουν μεγάλα κενά στην ανάπτυξη της προσέγγισης που θα αναχαιτίσουν την ανάπτυξη και την επίτευξη των βασικών απαιτήσεων της παραμέτρου Πρώιμο στάδιο μετάβασης από την αντίδραση στα προβλήματα σε μία γενική βελτίωση όπου οι κύριες διεργασίες είναι προφανείς
30% έως 40%	<ul style="list-style-type: none"> Μία αποτελεσματική, συστηματική προσέγγιση, η οποία ανταποκρίνεται στις βασικές απαιτήσεις της παραμέτρου είναι προφανής. Η προσέγγιση αναπτύσσεται παρόλα αυτά κάποιοι τομείς του οργανισμού βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξη Αρχίζει να γίνεται προφανής μία συστηματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και την βελτίωση των κύριων διαδικασιών.
50% έως 60%	<ul style="list-style-type: none"> Μία αποτελεσματική, συστηματική προσέγγιση, η οποία ανταποκρίνεται στις συνολικές απαιτήσεις της παραμέτρου καθώς και στις κύριες επιχειρηματικές απαιτήσεις είναι προφανείς. Η προσέγγιση είναι καλά ανεπτυγμένη, παρόλα που η ανάπτυξη μπορεί να διαφέρει σε διάφορους τομείς του οργανισμού. Υπάρχει μία συστηματική, βασισμένη σε στοιχεία αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών προκειμένου να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των κύριων διαδικασιών. Η προσέγγιση είναι εναρμονισμένη με τις βασικές ανάγκες του οργανισμού οι οποίες αναγνωρίζονται και στα άλλα κριτήρια.
70% έως 80%	<ul style="list-style-type: none"> Μία αποτελεσματική, συστηματική προσέγγιση η οποία ανταποκρίνεται στις πολλαπλές ανάγκες του κριτηρίου καθώς και στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης είναι προφανής. Η προσέγγιση είναι ορθά ανεπτυγμένη, χωρίς σημαντικά κενά Υπάρχει μία συστηματική, βασισμένη σε στοιχεία αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών καθώς και επιχειρησιακή γνώση και διάχυση των εργαλείων του οργανισμού. Υπάρχει μία σαφής ένδειξη επεξεργασίας, καινοτομία και βελτιωμένης ενοποίησης σαν αποτέλεσμα του επιπέδου ανάλυσης και διάχυσης της επιχείρησης. Η προσέγγιση είναι ορθά διαρθρωμένη με τις ανάγκες του οργανισμού οι οποίες αναγνωρίζονται και στις άλλες κατηγορίες κριτηρίων.
90% έως 100%	<ul style="list-style-type: none"> Μία αποτελεσματική, συστηματική προσέγγιση, η οποία ανταποκρίνεται πλήρως στις συνολικές απαιτήσεις της παραμέτρου καθώς και στις κύριες επιχειρηματικές απαιτήσεις (παρούσες και μελλοντικές) είναι προφανείς. Η προσέγγιση είναι πλήρως ανεπτυγμένη, χωρίς σημαντικές αδυναμίες σε καμία επιχειρηματική λειτουργία. Υπάρχει μία πολύ δυνατή συστηματική, βασισμένη σε στοιχεία αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών καθώς και επιχειρησιακή γνώση και δυνατή διάχυση των εργαλείων του οργανισμού. Υπάρχει μία σαφής ένδειξη άριστης επεξεργασίας, καινοτομία και βελτιωμένης ενοποίησης σαν αποτέλεσμα του επιπέδου ανάλυσης και διάχυσης της επιχείρησης Η προσέγγιση είναι πλήρως διαρθρωμένη με τις ανάγκες του οργανισμού οι οποίες αναγνωρίζονται και στις άλλες κατηγορίες κριτηρίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας βαθμολόγησης κριτηρίου 7 του Μ.Β.Ν.Ο.Α.

Πηγή: "Getting started with the Malcolm Baldrige National Quality Award, a Guide to Self Assessment.", NIST, Gaithersburg, MD, April 2001, σελ. 51

Βαθμός	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
0%	<ul style="list-style-type: none"> Δεν υπάρχουν Επιχειρηματικά αποτελέσματα ή είναι πολύ χαμηλά
10% έως 20%	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχουν κάποιες βελτιώσεις και/ή πρώιμα καλό επίπεδο απόδοσης σε κάποιες περιοχές Τα αποτελέσματα δεν αναφέρονται για πολλές/τις περισσότερες βασικές επιχειρησιακές απαιτήσεις της επιχείρησης.
30% έως 40%	<ul style="list-style-type: none"> Γίνονται αναφορές για τις βελτιώσεις η/και το καλό επίπεδο απόδοσης σε πολλές περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού. Είναι προφανές πως ο οργανισμός βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης τάσεων και απόκτησης συγκριτικών πληροφοριών. Γίνονται αναφορές των αποτελεσμάτων για πολλές/ τις περισσότερες περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού
50% έως 60%	<ul style="list-style-type: none"> Γίνονται αναφορές για τις τάσεις της βελτίωσης η/ και το καλό επίπεδο απόδοσης στις περισσότερες περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού Δεν υπάρχει καμία ένδειξη αρνητικών τάσεων και όχι χαμηλά επίπεδα απόδοσης σε περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού Υπάρχουν κάποιες τάσεις η/και τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, αξιολογούμενα έναντι των σχετικών συγκρίσεων και benchmarks, δείχνουν ότι υπάρχουν περιοχές όπου η επιχείρηση είναι δυνατή και με πολύ καλά συγκριτικά επίπεδα απόδοσης. Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ανταποκρίνονται σε πολλά θέματα που σχετίζονται με τους πελάτες κλειδιά, αγορά και απαιτήσεις των διεργασιών.
70% έως 80%	<ul style="list-style-type: none"> Η τρέχουσα απόδοση του οργανισμού είναι άριστη στις περισσότερες περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού Οι περισσότερες τάσεις βελτίωσης και/η τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης διατηρούνται Οι περισσότερες τάσεις η/και τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, αξιολογούμενα έναντι των σχετικών συγκρίσεων και benchmarks, δείχνουν ότι υπάρχουν περιοχές όπου η επιχείρηση είναι δυνατή και με πολύ καλά συγκριτικά επίπεδα απόδοσης. Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ανταποκρίνονται στα περισσότερα θέματα που σχετίζονται με τους πελάτες κλειδιά, αγορά και απαιτήσεις των διεργασιών
90% έως 100%	<ul style="list-style-type: none"> Η τρέχουσα απόδοση του οργανισμού είναι άριστη στις περισσότερες περιοχές που είναι σημαντικές για τις βασικές απαιτήσεις του οργανισμού Άριστες τάσεις βελτίωσης και/η σταθερά άριστη απόδοση σημειώνεται στις περισσότερες περιοχές. Υπάρχουν ενδείξεις του κλάδου και BENCHMARK που δείχνουν ότι ο οργανισμός ηγείται του κλάδου σε πολλούς τομείς. Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ανταποκρίνονται πλήρως σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους πελάτες κλειδιά, αγορά και απαιτήσεις των διεργασιών.

5.2.3. Σχολιασμός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige

Από την εμφάνισή του το 1987 το βραβείο έχει δεχθεί πολλά σχόλια, θετικά και αρνητικά, τα οποία αφορούν τόσο στην λειτουργία του ως βραβείο όσο και στην λειτουργία του ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης⁶³.

Ο σχολιασμός αυτός εστιάστηκε σε μία σειρά ζητημάτων ξεκινώντας από τα μεγάλα χρηματικά ποσά που δαπάνησαν οι επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμόσουν το μοντέλο αυτό. Με βάση αυτή την διαπίστωση υπήρξαν πολλοί οι οποίοι διατεινόνταν πως είναι απαγορευτική η εφαρμογή του μοντέλου από μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να δαπανήσουν τόσο μεγάλα ποσά για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού⁶⁴. Οι ισχυρισμοί όμως αυτοί δεν μπορούν να επαληθευθούν καθώς οι μικρότερες επιχειρήσεις διαγωνίζονται (αναφορικά με την λειτουργία του μοντέλου ως βραβείο) σε άλλη κατηγορία, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλά παραδείγματα μικρών επιχειρήσεων, με χαρακτηριστικότερο την GLOBE METALLURGICAL, οι οποίες κέρδισαν το βραβείο έχοντας επενδύσει ελάχιστα κονδύλια⁶⁵, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες επένδυσαν κονδύλια ακόμα και πολύ μεγαλύτερα από αυτά της XEROX και οι οποίες δεν κατάφεραν τελικά να κερδίσουν το βραβείο.

Ένα άλλο ζήτημα για το οποίο το M.B.N.Q.A. έχει δεχθεί σχολιασμό είναι το γεγονός πως οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες κέρδισαν το βραβείο ανήκουν στον βιομηχανικό-κατασκευαστικό τομέα. Με βάση αυτήν την διαπίστωση το μοντέλο εδέχθη μία σειρά σχολίων⁶⁶ για την μειωμένη δυνατότητα εφαρμογής του στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, που έχει εξελιχθεί και στον βασικότερο τομέα την Αμερικανικής οικονομίας. Και αυτή όμως η κριτική έχει αρχίσει να καταρρίπτεται καθώς τα τελευταία χρόνια, από το 1992 και μετά, η τάση αυτή έχει αρχίσει να αντιστρέφεται και είναι περισσότερες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν κερδίσει το βραβείο από αυτές στον βιομηχανικό-κατασκευαστικό τομέα.

⁶³ ό.π. Arvinder P.S. Loomba, Thomas B. Johannessen, σελ. 59-77

⁶⁴ Hart, C.W.L., "*What's wrong and right about the Baldrige Awards*", Chief Executive, Boston, Vol. 90, 1993, σελ. 21-24

⁶⁵ ό.π. Hart, C.W.L., Bogan, C.E., σελ. 25-30

⁶⁶ George, S., "*The Baldrige Quality System*", Wiley & Sons, New York, NY, 1992.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του μοντέλου το οποίο έχει δεχθεί κριτική είναι η υπερβολική του προσήλωση στα αποτελέσματα⁶⁷. Κάτι τέτοιο όμως δεν επαληθεύεται από την δομή του μοντέλου καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων με βάση αυτό το μοντέλο γίνεται βασιζόμενο σε τρεις διαστάσεις αξιολόγησης, όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω (approach, deployment & results) εκ των οποίων τα αποτελέσματα είναι μόνο η μία, με μεγαλύτερη βαρύτητα από τις άλλες δύο βεβαίως αλλά και συνολικά δεν αποτελεί και κομμάτι μεγαλύτερο από το μισό της συνολικής βαθμολογίας.

Ένα άλλο ζήτημα, για το οποίο όμως ορθά γίνεται κριτική είναι ότι στην προσπάθεια εκ μέρους των επιχειρήσεων να εφαρμοστεί το μοντέλο, οι επιχειρήσεις χάνουν τον στόχο ο οποίος είναι η βελτίωση της ποιότητας και εστιάζουν την προσοχή τους στην απόκτηση του βραβείου. Με την κριτική αυτή συμφωνεί και ο J. M. Juran ο οποίος είναι από τα ιδρυτικά στελέχη του βραβείου αυτού, και ο οποίος δήλωσε ότι το να συμπληρώσεις την αίτηση για το βραβείο ή ακόμα και να το κερδίσεις δεν είναι το σημαντικό. Το σημαντικό είναι η επίτευξη των προϋποθέσεων των κριτηρίων και η συμμετοχή στο «παιχνίδι» της ποιότητας⁶⁸. Η κριτική αυτή έχει βάση, μόνο που δεν αφορά την αποτελεσματικότητα του μοντέλου αλλά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις το προσεγγίζουν και το εφαρμόζουν.

Το τελευταίο θέμα βάση του οποίου ασκείται κριτική στο μοντέλο είναι η αποτυχημένη πορεία ορισμένων εκ των επιχειρήσεων που κέρδισαν το βραβείο, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα αυτό της Wallace Company Inc. η οποία χρεοκόπησε σχεδόν αμέσως μετά την απόκτηση του βραβείου και των επιχειρήσεων XEROX και Cadillac οι οποίες σημείωσαν μεγάλη κάμψη μετά την απόκτηση του βραβείου⁶⁹. Έτσι η κριτική που γίνεται με βάση αυτά τα συμπεράσματα στο βραβείο είναι πως αξιολογεί την απόδοση των επιχειρήσεων στο παρόν αλλά δεν παρέχει καμία ένδειξη για την αξιολόγηση της πορείας των επιχειρήσεων στο μέλλον και για την δυνατότητά τους να συνεχίσουν να αναπτύσσονται στο μέλλον. Αυτή είναι όντως μία αδυναμία του μοντέλου το οποίο είναι βασικά προσανατολισμένο στην διαδικασία της

⁶⁷ United States Congress hearing, "*The Malcolm Baldrige National Quality Award*", 100-103.

⁶⁸ Juran, J.M., "*Made in USA: a renaissance in quality*", *Harvard Business Review*, July/August 1993.

⁶⁹ Kindel, S., "*What backlash?*", *Financial World*, vol.28, N.Y., 1999, σελ. 253-256.

συνεχούς βελτίωσης. Για το λόγο αυτό, χρόνο με τον χρόνο γίνονται βελτιώσεις στο βραβείο, με τελευταίο παράδειγμα την παρουσίαση της νέας έκδοσης του μοντέλου που ισχύει από το 2003. Βέβαια η αποτυχία των επιχειρήσεων αυτών οφείλεται και σε δικά του λάθη αλλά και σε τυχαία περιστατικά και δεν μπορεί να αποδοθεί εξ' ολοκλήρου στο μοντέλο αυτό.

Σε γενικές γραμμές το M.B.N.Q.A. είναι ένα αρκετά αποτελεσματικό βραβείο το οποίο προσφέρει στις επιχειρήσεις που αποφασίζουν αν το εφαρμόσουν μία πολύ καλή βάση για αυτοαξιολόγηση (ή «do it yourself» αξιολόγηση όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται) της πορείας τους αναφορικά με την ποιότητα στην διοίκηση, η οποία ξεκινάει από την εξέταση των πολύ βασικών θεμάτων των σχετικών την λειτουργία και την διοίκηση της επιχείρησης, θέματα που πολλές φορές θεωρούνται αυτονόητα και όμως δεν είναι έτσι⁷⁰.

Εν κατακλείδι και παρά την κριτική που το μοντέλο έχει δεχθεί, σε έρευνα που έγινε σε αμερικανικές επιχειρήσεις από την εταιρεία WEBER MANAGEMENT CONSULTANTS⁷¹ έδειξε πως τέσσερις στις πέντε αμερικανικές επιχειρήσεις πιστεύουν στο μοντέλο ως μέσο εφαρμογής ποιοτικών βελτιώσεων, ενώ παράλληλα το 75% πιστεύει πως το μοντέλο όντως αναγνωρίζει την επίτευξη υψηλών ποιοτικών επιδόσεων. Έδειξε δηλαδή πως το μοντέλο τυγχάνει αναγνώρισης ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη στις ΗΠΑ, παρόλη την κριτική που δέχεται.

⁷⁰ Banach, E., "Yes, service quality can be measured", Savings Institution, MA, April 1991.

⁷¹ Ο.π. Arvinder P.S. Loomba, Thomas B. Johannessen, σελ. 59-77

ΚΕΦ. 6: Συγκρίσεις μεταξύ των συστημάτων μετρήσεων

Στο σημείο αυτό θα παρατεθούν συγκρίσεις μεταξύ των τύπων (μοντέλων και συστημάτων) επιχειρηματικών μετρήσεων που αναλύθηκαν στην εργασία αυτή. Δύο είναι οι συγκρίσεις που θα γίνουν. Αφενός μεταξύ των δύο μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας, των δύο δηλαδή μοντέλων που ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία επιχειρηματικών μετρήσεων (αυτών που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό), Αφετέρου θα γίνει μία σύγκριση ανάμεσα σε ένα μοντέλο από κάθε κατηγορία μετρήσεων (που εφαρμόζονται σε μεμονωμένους δείκτες αλλά και στο σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας) δηλαδή του μοντέλου του E.F.Q.M. και του BSC.

6.1 Σύγκριση μεταξύ του μοντέλου του E.F.Q.M. και του M.B.N.Q.A.

Στο σημείο αυτό, και αφού έχουν αναλυθεί και τα δύο μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας το μοντέλο του E.F.Q.M. και το M.B.N.Q.A. θα γίνει μία σύγκριση ανάμεσα στα δύο μοντέλα. Η σύγκριση αυτή έχει ως στόχο την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ύπαρξη ομοιοτήτων μεταξύ των δύο μοντέλων και για τον βαθμό στον οποίο αυτά τα δύο μοντέλα μοιάζουν. Η ύπαρξη ομοιοτήτων μεταξύ των δύο μοντέλων είναι σημαντική καθώς αποδεικνύει πως υπάρχουν κοινώς αποδεκτές αξίες σχετικά με την διοίκησης Ολικής ποιότητας σε δύο από τις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου δηλαδή της Ευρωπαϊκής και της Αμερικανικής⁷².

Εάν συγκρίνουμε τα δύο μοντέλα μεταξύ τους παρατηρούμε τα εξής⁷³:

- Και τα δύο μοντέλα δίνουν την μεγαλύτερη βαθμολογία τους στην παράμετρο που σχετίζεται με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της επιχείρησης και την ικανοποίησή του (όπως φαίνεται και στον πίνακα

⁷² P.M. Lee, H.A. Quasi, "A methodology for developing a self – assessment tool to measure quality performance in organizations", *International Journal of Quality and reliability Management*, Vol 18, no. 2, σελ. 118-141.

⁷³ V.M. RaoTummala, C.L. Tang, "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European Quality Award and ISO 9000 certification – Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality*, Vol. 13, Issue 4, 1996, σελ. 8-38

που ακολουθεί). Στην παράμετρο αυτή όμως το M.B.N.Q.A. δίνει ένα ποσοστό βαρύτητας 30% ενώ το E.F.Q.M. B.E.M. δίνει 20%.

- Στην δεύτερη σε βαρύτητα θέση τοποθετούνται για το μεν M.B.N.Q.A. τα αποτελέσματα τα σχετιζόμενα με την ποιότητα και τις λειτουργίες με ποσοστό βαρύτητας 18% ενώ για το δε E.F.Q.M. B.E.M. τα επιχειρηματικά αποτελέσματα με 15%. Παρατηρούμε λοιπόν ότι και τα δύο μοντέλα τοποθετούν σαν δεύτερη σε βαρύτητα παράμετρο τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Υπάρχει όμως μία διαφοροποίηση. Στα αποτελέσματα αυτά το E.F.Q.M. B.E.M περιλαμβάνει και τα οικονομικά αποτελέσματα όπως τα κέρδη, την ρευστότητα, την διανομή μεριδίων κ.τ.λ. ενώ το M.B.N.Q.A. δεν περιέχει καθόλου τέτοιου είδους μετρήσεις. Η παράλειψη αυτή, όπως αναλύθηκε και παραπάνω στο κεφ. 3.3.2 παρ. γ είναι ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του μοντέλου αυτού.
- Στην τρίτη σε βαρύτητα θέση και τα δύο μοντέλα τοποθετούν την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην οποία το M.B.N.Q.A. δίνει βαρύτητα 15%, ενώ το ευρωπαϊκό μοντέλο αξιολογεί την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε δύο κριτήρια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι οποίες στο σύνολο αξιολογούνται με $(9\% + 9\%) = 18\%$.
- Την τέταρτη θέση σε βαρύτητα θέση και για τα δύο μοντέλα καταλαμβάνει η διοίκηση των διεργασιών, με βαρύτητα 14% και για τα δύο και ακολουθεί η ηγεσία με βαρύτητα 10% και 9.5% αντίστοιχα.
- Τέλος ακολουθούν σε βαρύτητα για το μεν Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. η διαχείριση των επιχειρηματικών πόρων, ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο αντίκτυπος στην κοινωνία, ενώ για το M.B.N.Q.A. μόνο η πληροφόρηση και η ανάλυση και ο στρατηγικός σχεδιασμός για την ποιότητα καθώς δεν υπάρχει κριτήριο σχετικό με τον αντίκτυπο της λειτουργίας της επιχείρησης στην κοινωνία. Μερικά μόνο ζητήματα σχετικά με τον αντίκτυπο αυτό καλύπτονται στο κριτήριο Νο 1 δηλαδή στην «ηγεσία».

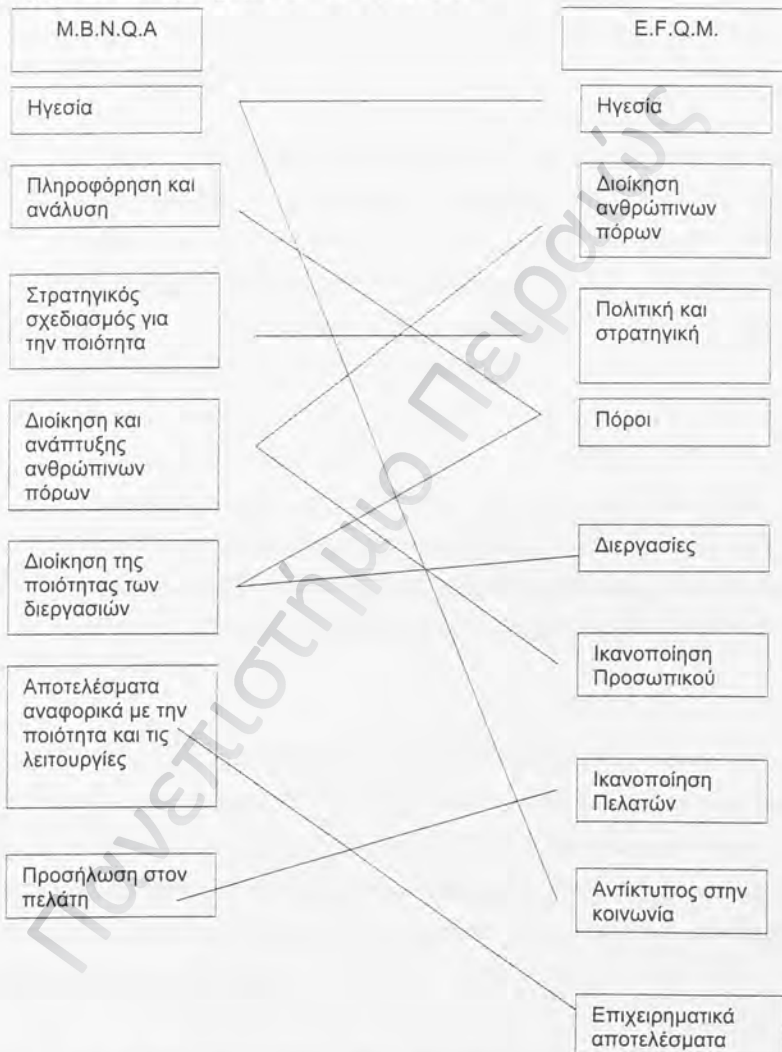
Πίνακας 5: Βαρύτητα παραμέτρων των δύο μοντέλων

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ		% ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	
E.F.Q.M.	M.B.N.Q.A.	E.F.Q.M.	M.B.N.Q.A.
Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίησή του Κριτήριο No 7		20%	30%
Επιχειρηματικά αποτελέσματα Κριτήριο No 9	Αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα και τις λειτουργίες Κριτήριο No 6	15%	18%
Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων Κριτήριο No 2		9%	15%
Ικανοποίηση του προσωπικού Κριτήριο No 6	-	9%	-
Διοίκηση των διεργασιών ποιότητας Κριτήριο No 5		14%	14%
Ηγεσία Κριτήριο No 1		10%	9,5%
Διαχείριση επιχειρηματικών πόρων Κριτήριο No 4	Πληροφόρηση και ανάλυση Κριτήριο No 2	9%	7,5%
Στρατηγικός σχεδιασμός για την ποιότητα Κριτήριο No 3		8%	6%
Αντίκτυπος στην κοινωνία Κριτήριο No 8	-	6%	-

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι, αν και τα δύο μοντέλα είναι σχεδόν πανομοιότυπα τόσο από την άποψη της ιεράρχησης των κριτηρίων όσο και από την άποψη της βαρύτητας που δίνουν στην βαθμολογία των κριτηρίων αυτών σε σχέση με την συνολική βαθμολογία της επιχείρησης. Παρολαυτά το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM είναι ποιο ολοκληρωμένο από το M.B.N.Q.A. καθώς περιλαμβάνει ειδική παράμετρο (κριτήριο 9) για την μέτρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, πράγμα που το M.B.N.Q.A. δεν κάνει καθώς στο σχετικό κριτήριο του (κριτήριο 7) περιλαμβάνει όλα τα αποτελέσματα τα σχετιζόμενα με την επιχείρηση (πελάτες, προσωπικό, διεργασίες, προϊόντα και υπηρεσίες) και δίνει μικρή μόνο βαρύτητα στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Τέλος το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. είναι ποιο ολοκληρωμένο μοντέλο καθώς περιλαμβάνει ειδικό κριτήριο για τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής λειτουργίας στην κοινωνία κάτι που το M.B.N.Q.A. μετρά μόνο ως παράμετρο ενταγμένη στο κριτήριο 1

«Ηγεσία» και τα αποτελέσματα τους στον κριτήριο 7 «επιχειρηματικά αποτελέσματα».

Τέλος οι αλληλεξαρτήσεις των κριτηρίων των δύο μοντέλων αναλύονται στο παρακάτω σχήμα, όπου παρουσιάζονται οι αλληλοεπικαλύψεις στα περιεχόμενα των κριτηρίων των δύο μοντέλων



Σχήμα 14: Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων των δύο μοντέλων
 Πηγή: V.M. RaoTummala, C.L. Tang, "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European Quality Award and ISO 9000 certification – Core concepts and comparative analysis", International Journal of Quality, Vol. 13, Issue 4, 1996, σελ. 36

6.2. Σύγκριση μεταξύ του Μοντέλου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και του EFQM.

Καταρχάς πρέπει να διευκρινιστεί πως από τα δύο μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που αναλύονται στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε το μοντέλο του E.F.Q.M. για να συγκριθεί με το σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων B.S.C για τους εξής λόγους:

1. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. είναι αυτό που χρησιμοποιείται στην Ελληνική πραγματικότητα και άρα είναι ποιο χρήσιμο να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να συνυπάρξουν τα δύο μοντέλα (E.F.Q.M. & B.S.C.). Για το M.B.N.Q.A. εφόσον δεν χρησιμοποιείται από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις δεν κρίθηκε σκόπιμη η ανάπτυξη αντίστοιχης ανάλυσης
2. Από την σύγκριση που προηγήθηκε μεταξύ των δύο μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας (E.F.Q.M. & M.B.N.Q.A.) διεξήχθη το συμπέρασμα πως παρόλο που τα δύο μοντέλα είναι σχεδόν πανομοιότυπα το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. είναι πληρέστερο από το M.B.N.Q.A. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να συγκριθεί με το σύστημα B.S.C. το πληρέστερο εκ των δύο μοντέλων, άρα το μοντέλο του E.F.Q.M.

Η σύγκριση που θα ακολουθήσει αμέσως μετά συνίσταται σε δύο μέρη. Αφενός σε σύγκριση των παραμέτρων των δύο μοντέλων και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η ταυτόχρονη εφαρμογή των δύο συστημάτων σε μία μόνο επιχείρηση και αφετέρου σε διεξαγωγή συμπεράσματος αναφορικά με το ποιο από τα δύο μοντέλα είναι ποιο λειτουργικό και ποιο εύχρηστο στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Θα πρέπει λοιπόν, όποια επιχείρηση αποφασίσει να εγκαταστήσει και τα δύο μοντέλα, σε πρώτη φάση να αναλύσει τα κριτήρια και τις παραμέτρους των δύο μοντέλων προκειμένου να δει πως μπορεί να εφαρμοστούν παράλληλα. Στα πλαίσια της εργασίας αυτής όμως τα δύο μοντέλα έχουν ήδη αναλυθεί. Έτσι ο

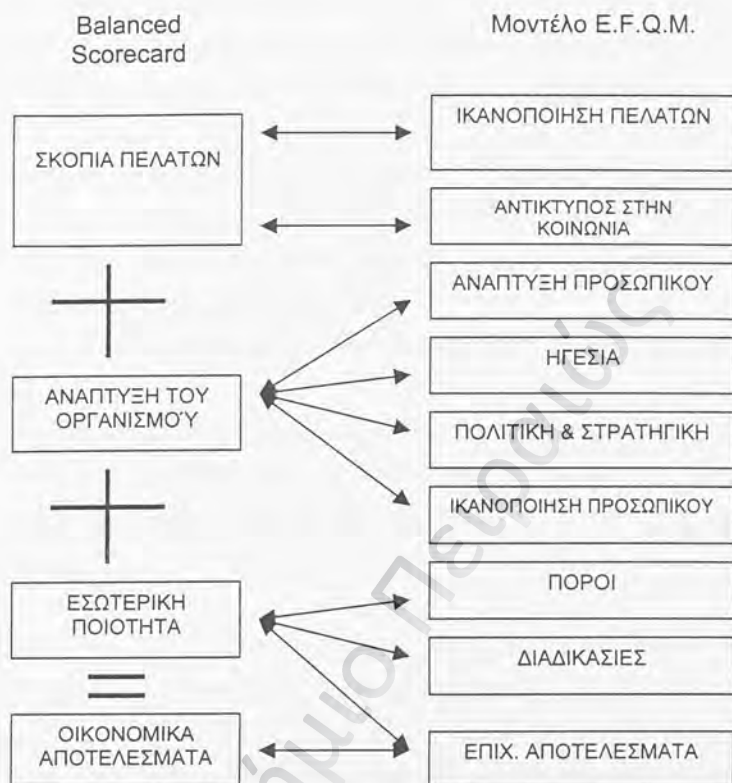
τρόπος που τα κριτήρια του ενός μοντέλου (E.F.Q.M.) εντάσσονται στο άλλο (B.S.C) φαίνεται από το παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6: B.S.C. και Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M.

Οικονομική Σκοπιά	Σκοπιά Πελατών	Εσωτερική Ποιότητα	Ανάπτυξη του οργανισμού
Οικονομικά αποτελέσματα	Ικανοποίηση Πελατών	Πόροι	Ηγεσία
	Αντίκτυπος στην Κοινωνία	Διαδικασίες	Πολιτική και στρατηγική
		Μη οικονομικά Αποτελέσματα	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
			Ικανοποίηση Προσωπικού

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα προκύπτει εάν κατατάξουμε τις εννέα παραμέτρους του μοντέλου του E.F.Q.M στις τέσσερις κατηγορίες του συστήματος BSC, με βάση το πρότυπο του παραπάνω πίνακα, τότε μπορεί μία επιχείρηση να εφαρμόζει ταυτόχρονα και τα δύο συστήματα αυτά. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως το κριτήριο No. 9 του μοντέλου του E.F.Q.M. θα πρέπει να χωριστεί σε δύο κατηγορίες, σε μη οικονομικά και σε οικονομικά αποτελέσματα, εκ των οποίων τα μεν πρώτα (οικονομικά) «ταυτίζονται» με την οικονομική παράμετρο του συστήματος B.S.C. ενώ τα μεν δεύτερα (μη οικονομικά) εντάσσονται στην παράμετρο της εσωτερικής ποιότητας του μοντέλου του B.S.C.

Στο σχήμα που ακολουθεί γίνονται ακόμα πιο σαφείς οι αντιστοιχίες μεταξύ των κριτηρίων των δύο μοντέλων.



Σχήμα 15: Αλληλεξάρτηση EFQM και BSC

Πηγή: N.G. Olve, J.Roy, M. Wetter, "A practical guide to using the Balance Scorecard performance drivers", John Willey and Sons Ltd, Sussex, 1999, σελ. 161

Από έρευνα που έγινε σε πλήθος από τις μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις⁷⁴ αναφορικά με τα συστήματα μέτρησης που χρησιμοποιούν προέκυψε ότι οι περισσότερες από αυτές που χρησιμοποιούν το σύστημα B.S.C το χρησιμοποιούν γιατί τους προσφέρει:

1. Ισόρροπη εικόνα των επιχειρηματικών μετρήσεων αναφορικά με τα οικονομικά και άλλα επιχειρηματικά αποτελέσματα της επιχείρησης, την εσωτερική και εξωτερική τους εικόνα, σε μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

⁷⁴ Ο.π. N.G. Olve, J.Roy, M. Wetter, σελ. 146-162

2. Συνδυάζει ποικίλες μετρήσεις σε ένα κατανοητό και ενιαίο σύστημα μετρήσεων. Το σύστημα αυτό για να αναπτυχθεί απαιτεί ανταλλαγή απόψεων και συναίνεση από τα στελέχη της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό γίνονται ποιο ξεκάθαροι οι στόχοι της επιχείρησης και επαναπροσδιορίζεται η στρατηγική και οι στόχοι της.
3. Αριστο συνδυασμό με μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητα (T.Q.M.) όπως και με μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, όπως φαίνεται και παραπάνω με το μοντέλο του E.F.Q.M.
4. Πρωτοβουλία στον καθορισμό της βαρύτητας που θέλουν να έχει η κάθε παράμετρος.
5. Ένα πολύ καλά δομημένο σύστημα μετρήσεων, για σκληρές μετρήσεις (hard measures) βασικά, το οποίο προσφέρει στις επιχειρήσεις μία συνολική εικόνα της αποδοτικότητας της και της πορείας της μέσα στον χρόνο.

Στην ίδια έρευνα σχετικά με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. διαπιστώθηκε πως οι επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν βασικά για τους εξής λόγους:

1. Είναι μία πολύ καλή βάση για διεξαγωγή συγκριτικής ανάλυσης (Benchmarking) ανάμεσα σε άλλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και για την παροχή στις επιχειρήσεις επιχειρηματικών πρακτικών από τις καλύτερες στον κλάδο τους (Best in class) επιχειρήσεις.
2. Αποτελεί μία αντικειμενική μέθοδο για την μέτρηση της επιχειρηματικής απόδοσης.
3. Είναι ένα πολύ καλό εργαλείο για «σκληρό» σχεδιασμό των επιχειρηματικών δράσεων της επιχείρησης (hard action planning).
4. Βοηθάει σημαντικά στην αποτίμηση της πορείας της επιχείρησης ειδικά αναφορικά με «μαλακές» μετρήσεις (soft measures).

Το καλύτερο που θα έπρεπε να κάνει μία επιχείρηση είναι να εφαρμόσει και τις δύο μεθόδους και να έχει έτσι ένα πλήρες σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων, επωφελούμενη των πλεονεκτημάτων και των δύο μοντέλων. Εάν όμως δεν είναι σε θέση για οποιοδήποτε λόγο να το κάνει αυτό και θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των δύο θα πρέπει να επιλέξει αυτό που ταιριάζει καλύτερα στις

ανάγκες της. Γενικά, βάσει και την ανάλυσης που έχει προηγηθεί στα προηγούμενα κεφάλαια για το κάθε ένα από το μοντέλα αυτά, θα μπορούσε να λεχθεί πως το B.S.C. είναι προτιμότερο καθώς:

1. Το μοντέλο του E.F.Q.M. έχει προκαθορισμένα τα ποσοστά βαρύτητας των κριτηρίων του και με τον τρόπο αυτό περιορίζει τις επιχειρήσεις. Αντίθετα μέσω ενός συστήματος B.S.C. η κάθε επιχείρηση όχι μόνο προσδιορίζει μόνη της τους δείκτες που θέλει να μετράει αλλά και το ποσοστό βαρύτητας που θα δίνει σε κάθε έναν, σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες.
2. Το σύστημα B.S.C είναι λειτουργικότερο καθώς είναι καλύτερα δομημένο, ακολουθεί την λογική του ντόμινο και προσφέρει ξεκάθαρη εικόνα στην επιχείρηση σχετικά με την σύνδεση δράσεων και αποτελεσμάτων, σημερινής και μελλοντικής πορείας.
3. Επίσης το σύστημα B.S.C. προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα πολύ σύντομο, περιεκτικό και ισόρροπο δομημένο σύνολο μετρήσεων για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Είναι δηλαδή ένα ισόρροπο σύστημα μέτρηση και απεικόνισης τόσο οικονομικών όσο και λειτουργικών παραμέτρων, χρησιμοποιώντας τον ελάχιστο όγκο πληροφοριών και ελαχιστοποιώντας το πλήθος των μετρούμενων παραμέτρων.
4. Από την άλλη πλευρά τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου του E.F.Q.M. είναι η σφαιρικότητά του, η ολοκληρωμένη προσέγγιση που παρουσιάζει των διαφόρων κατηγοριών και η σωστή δομή του. Παράλληλα όμως έχει και κάποια μειονεκτήματα τα οποία επίσης παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο σχετικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και τα οποία βασικά αφορούν στην χρήση του μοντέλου αυτού ως βραβείο, στην ελλιπή συσχέτιση των μέσων επίτευξης (Enablers) με τα αποτελέσματα (Results), στην απουσία μία κάθετης αντίληψης της δομής της επιχείρησης και η μονόδρομη πορεία από τα αποτελέσματα (Results) στα μέσα επίτευξης (Enablers) η οποία δεν ευνοεί την

αντίστροφη ανάλυση προκειμένου να εντοπισθούν ευκαιρίες για βελτίωση και να υλοποιηθούν.

Για τους παραπάνω λόγους θεωρείται πως:

1. Εάν μία επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα και τα δύο μοντέλα , B.S.C. και Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. και
2. Δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο να επιλέξει κάποιο από τα δύο μοντέλα

Τότε είναι προτιμότερο να επιλέξει το σύστημα B.S.C. σαν ένα μέσο δόμησης του συστήματος των επιχειρηματικών μετρήσεων που χρησιμοποιεί.

ΚΕΦ.7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση που προηγήθηκε είναι τα παρακάτω:

- Η αναλυτική παρουσίαση των επιχειρηματικών μετρήσεων, των λόγων για τους οποίους είναι επιβεβλημένη η χρήση τους καθώς και τον διαχωρισμό τους σε δύο κατηγορίες, αυτές οι οποίες εφαρμόζονται σε μεμονωμένες επιχειρηματικές παραμέτρους και σε αυτές που εφαρμόζονται στο σύνολο των επιχειρήσεων.
- Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία μετρήσεων, η παρουσίαση ως χαρακτηριστικό παράδειγμα το μοντέλο BSC το οποίο και παρουσιάστηκε αναλυτικά, καθώς και η παρουσίαση του σχολιασμού που έχει δεχθεί το μοντέλο αυτό στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία.
- Αναφορικά με την δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το μοντέλο του E.F.Q.M. και το M.B.N.Q.A. τα οποία επίσης παρουσιάστηκαν αναλυτικά και παρατέθηκε η σχολιασμός των μοντέλων αυτών στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία.
- Επίσης η σύγκριση μεταξύ των δύο μοντέλων της δεύτερης κατηγορίας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχει σύγκλιση η απόκλιση μεταξύ των δύο μοντέλων αναφορικά με την ιεράρχηση αλλά και την βαρύτητα των επιχειρηματικών παραμέτρων που μετρώνται σε καθένα από τα μοντέλα αυτά καθώς και να συναχθεί ένα συμπέρασμα σχετικά με το ποιο από τα δύο μοντέλα αυτά είναι ποιο ολοκληρωμένο.
- Τέλος η σύγκριση μεταξύ του μοντέλου του E.F.Q.M. και του συστήματος BSC προκειμένου να διαπιστωθούν τα κοινά τους σημεία, το πώς είναι εφικτή η ταυτόχρονη εφαρμογή και των δύο από μία επιχείρηση και η αποτίμηση του ποιο από τα δύο μοντέλα ποιο λειτουργικό και εύχρηστο στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας

Έτσι τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την παραπάνω ανάλυση είναι για κάθε μία από τις παραπάνω ενότητες της εργασίας αυτής τα εξής:

Αναφορικά με τις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης διαπιστώθηκε πως:

Η χρήση τους είναι επιβεβλημένη καθώς το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι άκρως ανταγωνιστικό και επιβάλλει στις επιχειρήσεις την πλήρη γνώση της πορείας τους ούτως ώστε να προβαίνουν συνεχώς στις απαραίτητες βελτιώσεις αλλά και προκειμένου να μπορούν να έχουν στοιχεία για την πορεία της επιχείρησής τους τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ποιο συγκεκριμένα οι λόγοι για τους οποίους είναι επιβεβλημένη η χρήση μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης είναι επιβεβλημένη καθώς συντελέστηκαν οι εξής αλλαγές:

- Αλλαγή στην φύση της εργασίας με την εισαγωγή ολοένα και ποιο εξελιγμένων τεχνολογικά μηχανημάτων γεγονός που προκάλεσε πτώση της εργασίας ως ποσοστού του κόστους των αγαθών και των υπηρεσιών από 50% που ήταν την δεκαετία του 60 σε 5-10% τις δεκαετίες 80 και 90. Αυτή η αλλαγή δημιούργησε την ανάγκη χρήσης ποιο εξελιγμένων συστημάτων μετρήσεων προκειμένου να μπορεί να προσδιορισθεί το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών που αποτελείται πλέον από περισσότερα απτούς και μη απτούς παραγωγικούς συντελεστές.
- Η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων τις έχει ωθήσει στο να προσπαθούν να διαφοροποιηθούν όχι πλέον με βάση το κόστος αλλά με βάση την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Έτσι προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές αναζητούν πιο πιεστικά τρόπους επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων. Στο σημείο αυτό η εισαγωγή μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης και δεικτών που να αντιπροσωπεύουν τους στρατηγικούς στόχους αποτελεί κίνητρο προς τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού εξώθησε τις επιχειρήσεις σε μείωση του προσωπικού τους, μειώνοντας κυρίως τα μεσαία στελέχη, τα οποία

παραδοσιακά συνεισέφεραν στην μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους πάνω στην εργασία και τις απαιτούμενες για την επίτευξή τους ενέργειες. Τον ρόλο αυτό (δηλαδή την μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους πάνω στην εργασία) τώρα καλούνται να τον παίξουν οι μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης.

- Υπάρχει επίσης η τάση στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ολοένα και ποιο συχνά προγράμματα βελτίωσης της λειτουργίας τους προκειμένου να παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα και υπηρεσίες με συνεχώς καλύτερη ποιότητα και σε συνεχώς χαμηλότερες τιμές. Τα προγράμματα όμως αυτά για να εφαρμοσθούν προϋποθέτουν την ύπαρξη μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης.
- Επιπλέον διαπιστώθηκε πως τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα από τις αρχές της δεκαετίας του 90, η ενασχόληση των επιχειρήσεων διεθνώς με τις μετρήσεις επιχειρηματικής απόδοσης συνετέλεσε στην εμφάνιση των εθνικών βραβείων ποιότητας.
- Τέλος η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής έχει αλλάξει αφενός τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν και έχει καταστήσει αφετέρου πολύ απλούστερη την συλλογή και επεξεργασία δεδομένων από τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα έχει ανοίξει νέους ορίζοντες στις επιχειρήσεις στον τομέα των μετρήσεων επιχειρηματικής απόδοσης. Βέβαια η ανάπτυξη αυτή της πληροφορικής έχει και ένα αρνητικό αποτέλεσμα, την συλλογή από τις επιχειρήσεις υπερβολικά μεγάλου όγκου δεδομένων, από τα οποία είναι πολλές φορές δύσκολη η επιλογή των δεδομένων εκείνων που έχουν πραγματική αξία για την επιχείρηση και θα πρέπει να επεξεργαστούν και να μετατραπούν σε πληροφορίες.

Παρουσιάστηκαν επίσης τρόποι ανάπτυξης επιχειρηματικών μετρήσεων και η λειτουργία τους μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τέλος διαπιστώθηκε πως οι επιχειρηματικές μετρήσεις χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες αναφορικά με την ευρύτητα των μετρούμενων παραμέτρων,

η μερική (ανά παράμετρο) και η ολική (στο σύνολο του οργανισμού) διεξαγωγή μετρήσεων, και αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικότερα μοντέλα των κατηγοριών αυτών σύμφωνα με τα παρακάτω.

Αναφορικά με το μοντέλο BSC διαπιστώθηκαν τα παρακάτω:

Αναφορικά με το σύστημα B.S.C. αφού αναλύθηκε η δομή του καθώς και η μέθοδος ανάπτυξης του διαπιστώθηκε ότι εάν η επιχείρηση καταφέρει να εγκαταστήσει ένα καλό, ισορροπημένο σύστημα μετρήσεων αυτού του τύπου τότε τα στελέχη της επιχείρησης θα είναι σε θέση να απαντήσουν σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- Πως μας βλέπουν όλοι οι εμπλεκόμενοι μας (stake holders)
- Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας
- Ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να διακριθεί
- Πως μπορούμε να συνεχίσουμε να καινοτομούμε και να δημιουργούμε αξία.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία το μοντέλο αυτό παρουσιάζει ορισμένα στοιχεία στα οποία θα μπορούσε να δεχθεί κάποιες βελτιώσεις ή διαφοροποιήσεις⁷⁵ καθώς και κάποια σημεία στα οποία εάν δεν δοθεί ιδιαίτερη προσοχή θα μπορούσαν να δημιουργηθούν νέα προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης αντί να λυθούν τα ήδη υπάρχοντα.

Από την ανάλυση που παρατέθηκε στο σχετικό κεφάλαιο προέκυψε πώς το μοντέλο αυτό είναι πάρα πολύ λειτουργικό και το βασικό δυνατό του στοιχείο είναι η καθαρότητα της δομής του. Οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κριτηρίων του είναι πολύ έντονες και το αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγει, δηλαδή η δημιουργία δεικτών μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν για την διοίκηση της επιχείρησης, σαν ένα σύνολο οργάνων ελέγχου της πορείας της επιχείρησης, κάτι το οποίο παρομοιάζεται με την λειτουργία του πιλοτηρίου (cockpit) στα αεροσκάφη.

⁷⁵ A. Johnsen, "Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management", Managerial Auditing Journal, Vol. 6, Issue 6, σελ. 319-330

Άλλα θετικά σημεία του μοντέλου αυτού είναι τα εξής:

1. Παρέχει στην επιχείρηση επιχειρηματικές μετρήσεις τόσο από την σκοπιά της εσωτερικής λειτουργία της όσο και από την εξωτερική σκοπιά (των πελατών της βασικά).
2. Αναφορικά με τις τρεις πρώτες παραμέτρους η βασική αξία του BSC δεν είναι ότι παρέχει στην επιχείρηση, καθώς συνήθως υπάρχουν εξαιρετικά πολλές μετρήσεις στις επιχειρήσεις για τον λόγο αυτό. Έτσι η βασική αξία του BSC είναι ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις στην επιλογή των κρισιμότερων μετρήσεων που πρέπει να έχουν. Συνήθως το BSC απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τρεις έως πέντε δείκτες το πολύ.
3. Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο του BSC είναι ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις στην εισαγωγή δεικτών μετρήσεων αναφορικά με την καινοτομία και την μάθηση, κάτι που για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολο να μετρήσουν. Επίσης σχετικά με αυτές τις μετρήσεις το BSC απαιτεί από τις επιχειρήσεις να παρέχουν πληροφορίες και για την μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων σχετικά με τον τομέα αυτό
4. Ένα άλλο θετικό σημείο του μοντέλου είναι ότι προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα σύστημα μάθησης δύο επιπέδων (double loop) σε στρατηγικό επίπεδο. Τα συστήματα ενός επιπέδου (single loop) βοηθούν τις επιχειρήσεις στην διόρθωση των λαθών που εντοπίζονται με βάση τις μετρήσεις, ενώ στα συστήματα δύο επιπέδων (double loop) βελτιώνονται και οι ίδιες οι μετρήσεις. Εάν πάρουμε το παράδειγμα ενός θερμοστάτη στο σύστημα ενός επιπέδου (single loop) βάσει του θερμοστάτη όταν επιτευχθεί η σωστή θερμοκρασία τότε σταματάει η λειτουργία του θερμαντικού σώματος. Ενώ σε ένα σύστημα δύο επιπέδων (double loop) εξετάζεται επίσης και εάν ο θερμοστάτης έχει ορισθεί στην σωστή θερμοκρασία.

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι:

1. Δίδεται υπερβολική έμφαση στους πελάτες και αγνοείται η εικόνα και η πορεία της επιχείρησης σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά. Αυτό είναι ένα αρνητικό σημείο καθώς το σημαντικότερο στοιχείο για τις επιχειρήσεις δεν είναι πως τις βλέπουν οι επιχειρήσεις αλλά πως τις αξιολογούν σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά
2. Το σύστημα αυτό δεν παρέχει πρόβλεψη για την διεξαγωγή μετρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μετρήσεις που στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απολύτως αναγκαίες.

Όμως αξίζει να σημειωθεί πως και τα δύο αυτά μειονεκτήματα μπορούν να ξεπεραστούν με την εισαγωγή από τις επιχειρήσεις μετρήσεων πέρα από αυτές που προβλέπονται από το σύστημα στην αρχική του μορφή, πράγμα που πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει.

Κάποια επιπλέον μειονεκτήματα του συστήματος αυτού τα οποία εντοπίστηκαν στην διεθνή αρθρογραφία κατά την ανάλυση που προηγήθηκε είναι τα εξής:

- Είναι η ίδια η φύση των μετρήσεων τις οποίες χρησιμοποιεί και οι οποίες πολλές φορές έχουν ένα χαρακτήρα στατικό και όχι δυναμικό, γεγονός απαραίτητο λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται στην σημερινή αποχή οι επιχειρήσεις.
- Άλλο βασικό μειονέκτημα είναι η πολυπλοκότητα και η μεγάλη χρονική διάρκεια που απαιτούνται προκειμένου να αναπτυχθεί το μοντέλο αυτό μέσα σε μία επιχείρηση. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος να γίνει μερική μόνο εφαρμογή και να παρέχονται έτσι στην διοίκηση μερικά μόνο εργαλεία ελέγχου γεγονός που μπορεί να την παραπλανά.
- Μπορεί επίσης να προκύψουν διαμάχες μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης καθώς με την εγκατάσταση του συστήματος BSC όλες οι

παράμετροι τίθενται «επί τάπητος», μετρώνται και αναλύονται καθώς επίσης προκύπτει και μία ποιο έντονη διατμηματική συνεργασία.

Όλα όμως αυτά τα μειονεκτήματα, όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω στο οικείο κεφάλαιο, είναι παράμετροι τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να λάβει υπ' όψιν της στο στάδιο δημιουργίας του συστήματος BSC και έτσι να αναπτύξει προληπτική δράση και ορθά πλάνα ώστε να τα εξαλείψει.

Συνολικά εκτιμάται ότι το σύστημα αυτό επιχειρηματικών μετρήσεων είναι ένα σύστημα πολύ καλά δομημένο, με πολύ καθαρή δομή και είναι πολύ εύχρηστο από της επιχειρήσεις. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως το σύστημα αυτό, όπως και όλα τα αντίστοιχα συστήματα έχει κάποιους περιορισμούς και κάποια σημεία στα οποία πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή του. Αν δοθεί όμως η δέουσα προσοχή τότε μπορεί να εφαρμοστεί με πολύ επιτυχή τρόπο και με πολύ καλά αποτελέσματα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων που την χρησιμοποιούν.

Σχετικά με το μοντέλο του EFQM από την ανάλυση που έγινε διαπιστώθηκε ότι:

Αναφορικά με το μοντέλο του EFQM αφού έγινε μία λεπτομερής ανάλυση του μοντέλου αυτού βασισμένη στις δημοσιεύσεις του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην συνέχεια δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στο μοντέλο αυτό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών αναφορικά με την επίδοσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Οργανισμού τους.

Τέλος μέσα από όλη την παραπάνω ανάλυση διεξήχθη το συμπέρασμα πως το Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα πολύ ολοκληρωμένο και σφαιρικό μοντέλο για την αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών. Τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι η σφαιρικότητά του, η ολοκληρωμένη προσέγγιση που παρουσιάζει των διαφόρων κατηγοριών και η σωστή δομή του. Παράλληλα όμως έχει και κάποια σημεία στα οποία θα μπορούσε να δεχθεί κάποιες βελτιώσεις και τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Το μοντέλο παρουσιάζει έντονη προσήλωση στις διεργασίες. Η προσανατολισμένη στις διεργασίες (process oriented) αντίληψη σχετικά με την θέαση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι σίγουρα πολύ θετική και παρέχει στην διοίκηση ένα σημαντικό ατού στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους, όμως, όπως και κάθε άλλη υπερβολή, έτσι και η υπερβολική προσήλωση στην προσανατολισμένη στις διεργασίες (process oriented) αντίληψη αποδυναμώνει την ολοκληρωμένη κατανόηση λειτουργίας των επιχειρήσεων. Θα πρέπει λοιπόν παράλληλα να δοθεί έμφαση, μέσω πιθανόν της εισαγωγής μία νέας κατηγορίας στο μοντέλο, στην οργανωτική δομή της εταιρίας και όχι μόνο στις διεργασίες. Η προσέγγιση των διαδικασιών είναι σίγουρα πάρα πολύ χρήσιμη αλλά θα πρέπει να εντάσσεται σε μία γενικότερη «κάθετη» θέαση που να τονίζει τις «εσωτερικές» σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών⁷⁶.
2. Διαπιστώθηκε πως το μοντέλο όπως είναι δομημένο δεν τονίζει το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των διαδικασιών για την επιχείρηση, παρά μόνο τις εντάσσει ως ένα απλό κομμάτι, με λίγο μεγαλύτερη βαρύτητα στους enablers. Οι διαδικασίες όμως είναι το σημείο εκείνο μέσω του οποίου όλοι οι παράγοντες της εταιρίας μετατρέπονται από enablers σε πραγματική παραγωγική διαδικασία προκειμένου να αποφέρουν αποτελέσματα. Δηλαδή μέσω των διαδικασιών (Processes) μετατρέπουμε τα μέσα επίτευξης (Enablers) σε αποτελέσματα (Results). Για τον λόγο αυτό το κομμάτι διεργασίες θα έπρεπε να είναι ένα τρίτο αυτόνομο κομμάτι του μοντέλου, μαζί με τα μέσα επίτευξης (Enablers) και τα αποτελέσματα (Results).
3. Ένα άλλο σημείο του μοντέλου το οποίο θα μπορούσε να βελτιωθεί είναι η έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ των δύο πλευρών του μοντέλου, δηλαδή των μέσων επίτευξης (Enablers) και των αποτελεσμάτων (Results). Για παράδειγμα αναφορικά με τους εργαζόμενους υπάρχει κριτήριο τόσο στα αριστερά του μοντέλου (βάσει του οποίου αξιολογείται η οργάνωσή και οι ικανότητές τους κτλ) όσο και στα δεξιά (βάσει του οποίου γίνεται

⁷⁶ Tito Conti, “Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και οργανισμών”, Εκδόσεις Eco Q,

αξιολόγηση της απόδοσής τους). Τι γίνεται όμως με άλλα κριτήρια τα οποία υπάρχουν προς αξιολόγηση στην δεξιά μεριά του μοντέλου όμως ο τρόπος οργάνωσής τους δεν παρουσιάζεται πουθενά στην αριστερή πλευρά του μοντέλου (όπως για παράδειγμα οι πελάτες ή τα αποτελέσματα στην κοινωνία). Δύο θα μπορούσαν να είναι οι λύσεις. Αφενός η δημιουργία μίας ξεχωριστής κατηγορίας στα μέσα επίτευξης (enablers) για ότι περιλαμβάνεται στα αποτελέσματα (results) ή η προσθήκη ενός ακόμα κριτηρίου στην πλευρά των μέσων επίτευξης (enablers), αυτού της οργανωτικής δομής το οποίο θα περιλαμβάνει όλα αυτά τα υποκριτήρια.

4. Τέλος ένα σημείο του μοντέλου το οποίο δεν είναι τόσο θετικό είναι το γεγονός πως οι σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων είναι μονόδρομες οδηγώντας μας έτσι αποκλειστικά από την αριστερή στην δεξιά μεριά του μοντέλου. Δηλαδή από τον τρόπο οργάνωσης στα αποτελέσματα και όχι από την δεξιά στη αριστερή, δηλαδή από τα αποτελέσματα στον τρόπο οργάνωσης. Μία τέτοια αντίστροφη ανάλυση θα βοηθούσε σε ένα μοντέλο επιχειρηματικής αυτοαξιολόγησης καθώς θα υποδεικνυε ευκαιρίες για βελτίωση. Άρα οι σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων θα μπορούσαν να απεικονίζονται με ένα βέλος διπλής φοράς το οποίο θα βοηθούσε στην λειτουργία του μοντέλου κατ' αυτόν τον τρόπο⁷⁷.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ Μ.Β.Ν.Ο.Α.:

Αναφορικά με το Μ.Β.Ν.Ο.Α. έγινε επίσης μία παρουσίαση και ανάλυση, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφία και αρθρογραφίας των παραμέτρων του και του τρόπου βαθμολόγησης που χρησιμοποιεί. Παρατέθηκε επίσης μία ιστορική ανασκόπηση της πορείας προς την δημιουργία του και μέσω του σχολιασμού του μοντέλου διαπιστώθηκε ότι πολλά από τα αρνητικά σημεία του μοντέλου που αναφέρονται στην αρθρογραφία αντικρούονται σε άλλα άρθρα. Το μόνο σημείο στο οποίο το μοντέλο είναι κάπως αδύναμο είναι ότι δεν δίδεται η

Αθήνα 2000 σελ. 110-130.

⁷⁷ J.V. Chelsom, L.R.P. Reavill, J.T. Wilton, "Left right, lft right, wrong", *The TQM Magazine*, Vol. 10, Issue 2, 1998, σελ. 72-82

απαραίτητη προσοχή σχετικά με την πορεία των επιχειρήσεων στο άμεσο και μεσοπρόθεσμο μέλλον.

Αναλυτικότερα διεξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα:

- Πολλές από τις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το βραβείο αυτό δαπάνησαν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά σε σημείο που να διατυπώνεται πως είναι απαγορευτική η εφαρμογή του μοντέλου από μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να δαπανήσουν τόσο μεγάλα ποσά για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού⁷⁸. Το παραπάνω συμπέρασμα όμως δεν είναι απόλυτο καθώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα μικρών επιχειρήσεων, με χαρακτηριστικότερο την GLOBE METALLURGICAL, οι οποίες κέρδισαν το βραβείο έχοντας επενδύσει ελάχιστα κονδύλια⁷⁹, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες επένδυσαν κονδύλια ακόμα και πολύ μεγαλύτερα από αυτά της XEROX και οι οποίες δεν κατάφεραν τελικά να κερδίσουν το βραβείο.
- Ένα άλλο συμπέρασμα είναι⁸⁰ πως οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες κέρδισαν το βραβείο ανήκουν στον βιομηχανικό-κατασκευαστικό τομέα, το οποίο δημιουργεί ερωτηματικά για την δυνατότητα εφαρμογής του στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Δεν φάνηκε όμως να ευσταθεί αυτός ο φόβος καθώς τα τελευταία χρόνια, από το 1992 και μετά, η τάση αυτή έχει αρχίσει να αντιστρέφεται και είναι περισσότερες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν κερδίσει το βραβείο από αυτές στον βιομηχανικό-κατασκευαστικό τομέα.
- Ένα άλλο χαρακτηριστικό του μοντέλου που εξετάστηκε είναι η προσήλωση του στα αποτελέσματα⁸¹. Από την εξέταση αυτή προέκυψε ότι η δομή του μοντέλου καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων με βάση αυτό το μοντέλο γίνεται βασιζόμενο σε τρεις

⁷⁸ Hart, C.W.L., "*What's wrong and right about the Baldrige Awards*", Chief Executive, Boston, Vol. 90, 1993, σελ. 21-24

⁷⁹ ό.π. Hart, C.W.L., Bogan, C.E., σελ. 25-30

⁸⁰ George, S., "*The Baldrige Quality System*", Wiley & Sons, New York, NY, 1992.

⁸¹ United States Congress hearing, "*The Malcolm Baldrige National Quality Award*", 100-103.

διαστάσεις αξιολόγησης, προσέγγιση, ανάπτυξη της προσέγγισης και αποτελέσματα (approach, deployment & results), εκ των οποίων τα αποτελέσματα είναι μόνο η μία, με μεγαλύτερη βαρύτητα από τις άλλες δύο βεβαίως αλλά και συνολικά δεν αποτελεί και κομμάτι μεγαλύτερο από το μισό της συνολικής βαθμολογίας. Άρα διαπιστώθηκε ότι το σύστημα βαθμολόγησης είναι σχετικά ισόρροπα κατανομημένο ανάμεσα σε προσέγγιση, ανάπτυξη της προσέγγισης και αποτελέσματα.

- Ένα άλλο συμπέρασμα είναι ότι στην προσπάθεια εκ μέρους των επιχειρήσεων να εφαρμοστεί το μοντέλο, οι επιχειρήσεις χάνουν τον στόχο ο οποίος είναι η βελτίωση της ποιότητας και εστιάζουν την προσοχή τους στην απόκτηση του βραβείου. Αυτό έχει τονίσει και ο J. M. Juran ο οποίος είναι από τα ιδρυτικά στελέχη του βραβείου αυτού, και ο οποίος δήλωσε ότι το να συμπληρώσεις την αίτηση για το βραβείο ή ακόμα και να το κερδίσεις δεν είναι το σημαντικό. Το σημαντικό είναι η επίτευξη των προϋποθέσεων των κριτηρίων και η συμμετοχή στο «παιχνίδι» της ποιότητας⁸².
- Το τελευταίο συμπέρασμα που διεξήχθη είναι πως το μοντέλο αυτό αξιολογεί την απόδοση των επιχειρήσεων στο παρόν αλλά δεν παρέχει καμία ένδειξη για την αξιολόγηση της πορείας των επιχειρήσεων στο μέλλον και γι'α την δυνατότητά τους να συνεχίσουν να αναπτύσσονται στο μέλλον. Αυτή είναι όντως μία αδυναμία του μοντέλου το οποίο είναι βασικά προσανατολισμένο στην διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης. Για το λόγο αυτό, χρόνο με τον χρόνο γίνονται βελτιώσεις στο βραβείο, με τελευταίο παράδειγμα την παρουσίαση της νέας έκδοσης του μοντέλου που ισχύει από το 2003. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται από τα παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες κέρδισαν το βραβείο και στην συνέχεια είχαν αποτυχημένη πορεία. Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα είναι αυτό της Wallace Company Inc. η οποία χρεοκόπησε σχεδόν αμέσως μετά την απόκτηση του

⁸² Juran, J.M., "Made in USA: a renaissance in quality", *Harvard Business Review*, July/August 1993.

βραβείου και των επιχειρήσεων XEROX και Cadillac οι οποίες σημείωσαν μεγάλη κάμψη μετά την απόκτηση του βραβείου⁸³.

Σε γενικές γραμμές το M.B.N.Q.A. είναι ένα αρκετά αποτελεσματικό βραβείο το οποίο προσφέρει στις επιχειρήσεις που αποφασίζουν αν το εφαρμόσουν μία πολύ καλή βάση για αυτοαξιολόγηση (ή όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «do it yourself» αξιολόγηση) της πορείας τους αναφορικά με την ποιότητα στην διοίκηση, η οποία ξεκινάει από την εξέταση των πολύ βασικών θεμάτων των σχετικών της λειτουργία και την διοίκηση της επιχείρησης, θέματα που πολλές φορές θεωρούνται αυτονόητα και όμως δεν είναι έτσι⁸⁴.

Εν κατακλείδι και παρά τα αδύνατα σημεία που το μοντέλο παρουσιάζει, σε έρευνα που έγινε σε αμερικανικές επιχειρήσεις από την εταιρεία WEBER MANAGEMENT CONSULTANTS⁸⁵ έδειξε πως τέσσερις στις πέντε αμερικανικές επιχειρήσεις πιστεύουν στο μοντέλο ως μέσο εφαρμογής ποιοτικών βελτιώσεων, ενώ παράλληλα το 75% πιστεύει πως το μοντέλο όντως αναγνωρίζει την επίτευξη υψηλών ποιοτικών επιδόσεων. Έδειξε δηλαδή πως το μοντέλο τυγχάνει αναγνώρισης ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη στις ΗΠΑ, παρόλη την κριτική που δέχεται.

Σύγκριση των μοντέλων E.F.Q.M. και M.B.N.Q.A. προέκυψε ότι:

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι και τα δύο μοντέλα είναι σχεδόν πανομοιότυπα τόσο από την άποψη της ιεράρχησης των κριτηρίων όσο και από την άποψη της βαρύτητας που δίνουν στην βαθμολογία των κριτηρίων σε σχέση με την συνολική βαθμολογία της επιχείρησης. Παρολαυτά το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM είναι πιο ολοκληρωμένο από το M.B.N.Q.A.

⁸³ Kindel, S., "What backlash?", *Financial World*, vol.28, N.Y, 1999, σελ. 253-256.

⁸⁴ Banach, E., "Yes, service quality can be measured", Savings Institution, MA, April 1991.

⁸⁵ Ο.π. Arvinder P.S. Loomba, Thomas B. Johannessen, σελ. 59-77

Τέλος από την σύγκριση που παρατέθηκε μεταξύ των δύο μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν είναι τα εξής:

1. Και τα δύο μοντέλα είναι προσανατολισμένα προς τα αποτελέσματα
2. Και τα δύο μοντέλα δίνουν την μεγαλύτερη βαθμολογία τους στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών.
3. Το M.B.N.Q.A. δεν περιλαμβάνει την μέτρηση οικονομικών κριτηρίων ενώ το μοντέλο του E.F.Q.M. περιλαμβάνει.
4. Το μοντέλο του E.F.Q.M. περιλαμβάνει ένα κριτήριο για τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής λειτουργίας στην τοπική κοινωνία ενώ το M.B.N.Q.A. δεν περιλαμβάνει τέτοιες μετρήσεις παρά μόνο κάποια θέματα σχετικά με αυτό στο κριτήριο ηγεσία.
5. Το μοντέλο του E.F.Q.M. θεωρείται πιο ολοκληρωμένο εξαιτίας του ότι περιλαμβάνει και κάποιες μετρήσεις σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα.

Σύγκριση Ανάμεσα στο σύστημα B.S.C και το μοντέλο του E.F.Q.M.:

Στο κεφάλαιο αυτό η σύγκριση έγινε μόνο ανάμεσα στο μοντέλο του E.F.Q.M. και στο B.S.C. για τους εξής λόγους:

1. Το μοντέλο του E.F.Q.M. είναι αυτό που χρησιμοποιείται στην Ελληνική πραγματικότητα και άρα είναι πιο χρήσιμο να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να συνυπάρξουν τα δύο μοντέλα (E.F.Q.M. & B.S.C.). Για το M.B.N.Q.A. εφόσον δεν χρησιμοποιείται από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις δεν κρίθηκε σκόπιμη η ανάπτυξη αντίστοιχης ανάλυσης
2. Από την σύγκριση που προηγήθηκε μεταξύ των δύο μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας (E.F.Q.M. & M.B.N.Q.A.) διεξήχθη το συμπέρασμα πως παρόλο που τα δύο μοντέλα είναι σχεδόν

πανομοιότυπα το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ε.Φ.Ο.Μ. είναι πληρέστερο από το Μ.Β.Ν.Ο.Α. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να συγκριθεί με το σύστημα Β.Σ.Ο. το πληρέστερο εκ των δύο μοντέλων, άρα το μοντέλο του Ε.Φ.Ο.Μ.

Η μεταξύ τους σύγκριση εστιάστηκε σε δύο μέρη:

- Αφενός σε σύγκριση των παραμέτρων των δύο μοντέλων και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η ταυτόχρονη εφαρμογή των δύο συστημάτων σε μία μόνο επιχείρηση και
- Αφετέρου σε διεξαγωγή συμπεράσματος αναφορικά με το ποιο από τα δύο μοντέλα είναι ποιο λειτουργικό και ποιο εύχρηστο στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Αναφορικά με το πρώτο μέρος, δηλαδή την συσχέτιση των παραμέτρων των δύο μοντέλων και την ταυτόχρονη εφαρμογή τους σε μία επιχείρηση διαπιστώθηκαν, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα παρατίθεται και στο σχετικό κεφάλαιο, τα ακόλουθα:

Πίνακας 6⁸⁶: Β.Σ.Ο. και Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας Ε.Φ.Ο.Μ.

Οικονομική Σκοπιά	Σκοπιά Πελατών	Εσωτερική Ποιότητα	Ανάπτυξη του οργανισμού
Οικονομικά αποτελέσματα	Ικανοποίηση Πελατών	Πόροι	Ηγεσία
	Ανίκτυπος στην Κοινωνία	Διαδικασίες	Πολιτική και στρατηγική
		Μη οικονομικά Αποτελέσματα	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
			Ικανοποίηση Προσωπικού

Εάν κατατάξουμε τις εννέα παραμέτρους του μοντέλου του Ε.Φ.Ο.Μ στις τέσσερις κατηγορίες του συστήματος ΒΣΟ, με βάση το πρότυπο του παραπάνω πίνακα, τότε μπορεί μία επιχείρηση να εφαρμόζει ταυτόχρονα και τα δύο συστήματα αυτά. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως το κριτήριο Νο. 9 του μοντέλου του Ε.Φ.Ο.Μ. θα πρέπει να χωριστεί σε δύο κατηγορίες, σε μη

οικονομικά και σε οικονομικά αποτελέσματα, εκ των οποίων τα μεν πρώτα (οικονομικά) «ταυτίζονται» με την οικονομική παράμετρο του συστήματος B.S.C. ενώ τα μεν δεύτερα (μη οικονομικά) εντάσσονται στην παράμετρο της εσωτερικής ποιότητας του μοντέλου του B.S.C.

Αναφορικά με το δεύτερο μέρος της σύγκριση δηλαδή την διεξαγωγή συμπεράσματος αναφορικά με το ποιο από τα δύο μοντέλα είναι ποιο λειτουργικό και ποιο εύχρηστο στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας, αυτό που διαπιστώθηκε είναι πως το καλύτερο που θα έπρεπε να κάνει μία επιχείρηση είναι να εφαρμόσει και τις δύο μεθόδους και να έχει έτσι ένα πλήρες σύστημα επιχειρηματικών μετρήσεων, επωφελούμενη των πλεονεκτημάτων και των δύο μοντέλων.

Εάν όμως δεν είναι σε θέση για οποιοδήποτε λόγο να το κάνει αυτό και θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των δύο θα πρέπει να επιλέξει αυτό που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της.

Γενικά, βάσει και την ανάλυσης που έχει προηγηθεί στα σχετικά με τα δύο μοντέλα κεφάλαια, θα μπορούσε να διεξαχθεί το συμπέρασμα πως το B.S.C. είναι προτιμότερο καθώς:

1. Το μοντέλο του E.F.Q.M. έχει προκαθορισμένα τα ποσοστά βαρύτητας των κριτηρίων του και με τον τρόπο αυτό περιορίζει τις επιχειρήσεις. Αντίθετα μέσω ενός συστήματος B.S.C. η κάθε επιχείρηση όχι μόνο προσδιορίζει μόνη της τους δείκτες που θέλει να μετράει αλλά και το ποσοστό βαρύτητας που θα δίνει σε κάθε έναν, σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες.
2. Το σύστημα B.S.C είναι λειτουργικότερο καθώς είναι καλύτερα δομημένο, ακολουθεί την λογική του ντόμινο και προσφέρει ξεκάθαρη εικόνα στην επιχείρηση σχετικά με την σύνδεση δράσεων και αποτελεσμάτων, σημερινής και μελλοντικής πορείας.

⁸⁶ N.G. Olve, J.Roy, M. Wetter, "A practical guide to using the Balance Scorecard performance drivers",

3. Επίσης το σύστημα B.S.C. προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα πολύ σύντομο, περιεκτικό και ισόρροπο δομημένο σύνολο μετρήσεων για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Είναι δηλαδή ένα ισόρροπο σύστημα μέτρηση και απεικόνισης τόσο οικονομικών όσο και λειτουργικών παραμέτρων, χρησιμοποιώντας τον ελάχιστο όγκο πληροφοριών και ελαχιστοποιώντας το πλήθος των μετρούμενων παραμέτρων.
4. Από την άλλη πλευρά τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου του E.F.Q.M. είναι η σφαιρικότητά του, η ολοκληρωμένη προσέγγιση που παρουσιάζει των διαφόρων κατηγοριών και η σωστή δομή του. Παράλληλα όμως έχει και κάποια μειονεκτήματα τα οποία επίσης παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο σχετικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και τα οποία βασικά αφορούν στην χρήση του μοντέλου αυτού ως βραβείο, στην ελλιπή συσχέτιση των μέσω επίτευξης (Enablers) με τα αποτελέσματα (Results), στην απουσία μία κάθετης αντίληψης της δομής της επιχείρησης και η μονόδρομη πορεία από τα αποτελέσματα (Results) στα μέσα επίτευξης (Enablers) η οποία δεν ευνοεί την αντίστροφη ανάλυση προκειμένου να εντοπισθούν ευκαιρίες για βελτίωση και να υλοποιηθούν.

Για τους παραπάνω λόγους θεωρείται πως:

1. Εάν μία επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα και τα δύο μοντέλα, B.S.C. και μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας του E.F.Q.M. και
2. Δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο να επιλέξει κάποιο από τα δύο μοντέλα

Τότε είναι προτιμότερο να επιλέξει το σύστημα B.S.C. ως ένα μέσο δόμησης του συστήματος των επιχειρηματικών μετρήσεων που χρησιμοποιεί.

ΚΕΦ.8: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Τέλος ως αντικείμενο ανάλυσης για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσαν να είναι τα παρακάτω θέματα:

- ✘ Η σύγκριση ενός ή παραπάνω ακόμα μοντέλων (π.χ. του βραβείου Deming⁸⁷ ή του ISO 9000⁸⁸) με τα παραπάνω μοντέλα και η αντίστοιχη εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ✘ Η διεξαγωγή έρευνας για να διαπιστωθεί κατά πόσον οι επιχειρήσεις στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιούν επιχειρηματικές μετρήσεις, πόσο ευεργετικά θεωρούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών, κατά πόσον τους επιτρέπουν την διεξαγωγή συμπερασμάτων για την μελλοντική πορεία τους κτλ.
- ✘ Η διεξαγωγή της έρευνας θα μπορούσε να έχει επίσης σαν στόχο την διερεύνηση της κατηγορίας επιχειρηματικών μετρήσεων που χρησιμοποιούν περισσότερο οι επιχειρήσεις, δηλαδή μετρήσεις του τύπου BSC ή του τύπου των δύο μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας.
- ✘ Τέλος θα μπορούσε να γίνει μία ανάλυση περιπτώσεων (case study) σε κάποια επιχείρηση που έχει αξιολογηθεί βάσει του μοντέλου του E.F.Q.M. και να αξιολογηθεί εκ νέου με βάση το M.B.N.Q.A. προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον παρουσιάζονται διαφορές στην βαθμολογία που λαμβάνουν.

⁸⁷ G.A. Bohoris, "A comparative assessment of some major quality awards", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, Issue 9, 1995.

⁸⁸ A. Van der Wiele, A. Williams, B. Dale, "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management Journal*, Vol. 6, Issue 5, 2000.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Banach, E., "Yes, service quality can be measured", Savings Institution, MA, April 1991.
2. Blitz A., T. Siesfeld, P. Bierbusse, "Measures that matter,, Ernst & Young center for business innovation, Boston, 1997
3. Bohoris G.A., "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, Issue 9, 1995.
4. Caulkin S., "How that Pat on the head Mean money in the bank", The Observer, April 9th 1998
5. Chelsom J.V., L.R.P. Reavill, J.T. Wilton, "Left right, left right, wrong", The TQM Magazine, Vol. 10, Issue 2, 1998.
6. Conti Tito, "Επιχειρηματική Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και οργανισμών", Εκδόσεις Εφο Q, Αθήνα 2000.
7. Crosby P., "Quality is free", New American Library, New York, 1980
8. Dale B., "Benchmarking on Total quality management adoption: a positioning model", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 3, Issue 1, 1996.
9. Dinesh David, Arthur Andersen, "Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again", Management Decision, Vol. 36, Issue 6, 1998.
10. Drucker P.F., "Managing oneself", Harvard Business Review, Vol. 77, Iss. 2, 1999.

11. Dunn B., "The Pursuit of excellence is no optional in the voluntary sector, it is essential", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, Issue 3, 2001.
12. EFQM "Self Assessment Guidelines for companies", European Foundation for Quality Management, Brussels 1996.
13. EFQM, "The European Quality Award", Brussels 2000
14. EFQM, "Team Recognition for Business Excellence", Brussels 1998
15. EFQM, "Small and Medium sized Enterprises", Brussels, 1999.
16. Evan James, William Lisday, "The management and Control of Quality", Forth Edition, South-Western Publishing, Ohio 1999.
17. George, S., "The Baldrige Quality System", Wiley & Sons, New York, NY, 1992
18. Ghobadian Abby, Hong Woo, "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards" International Journal of Quality, Vol. 13, Issue 2, 1996.
19. Haavind, R., "The Road to the Baldrige Award", Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1992
20. Hart, C.W.L., Bogan, C.E., "The Baldrige", McGraw-Hill, New York, NY, 1992.
21. Hart, C.W.L., "What's wrong and right about the Baldrige Awards", Chief Executive, Boston, Vol. 90, 1993.

22. Hepworth P., "Weight it up – a literature review for the balanced scorecard", Journal of Management Development, Vol. 17, Issue 8, 1998.
23. Hertz, H.S., Reimann, C.W., "The Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 registration", ASTM Standardization News, November 1993.
24. Heskett J., T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, L. Schlesinger, "Putting the Service – Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March – April 1994.
25. Hewitt S., "Business Excellence: Does it work in small companies?", The TQM Magazine, Vol. 9, Issue , 1997.
26. Hillman G. P., "Making Self-assessment Successful", The TQM Magazine, Vol. 6, Issue 3, 1994
27. Jackson S., "Achieving a culture of improvement by adopting the principles of self-assessment and business excellence", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 2, Issue 2, 1999.
28. Jeans C., "Customer Satisfaction and business Results: is there a Link?", Customer Services Management, March 1996, σελ. 46-48
29. Johnsen, "Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management", Managerial Auditing Journal, Vol. 6, Issue 6
30. Juran, J.M., "Made in USA: a renaissance in quality", Harvard Business Review, July/August 1993
31. Kaplan Robert, Norton David, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996.

32. Kindel, S., "What backlash?", Financial World, vol.28, N.Y, 1999.
33. Lazlo P. George, "Quality awards – recognition or model?", The TQM Magazine, Vol. 8, Issue 5, 1996.
34. Lee Pui-Mun, H.A. Quazi, "A methodology for developing a self-assessment toll to measure quality performance in organizations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 8, Issue 2, 2001.
35. Lee P.M., H.A. Quasi, "A methodology for developing a self – assessment tool to measure quality performance in organizations", International Journal of Quality and reliability Management, Vol 18, no. 2.
36. Letza Stephen, "The design and implementation of the balanced business scorecard", Business Process Re-engineering & Management Journal, Volume 2 Number 3, 1996
37. Lewis E., "Using the Balanced Scorecard to Link Individual and Team Objectives with overall Corporate objectives", Business Intelligence, London, 1998
38. Loomba P.S.Arinder, Thomas B. Johannessen, "Malcolm Baldrige National Quality Award Critical issues and inherent values", Benchmarking for Quality Management & Technology, Volume 4, Number 1, 1997
39. Lovingsson F., S. Dell' orto, P. Baladi, "Navigating with the new managerial tools", Journal of Intellectual Capital, Vol. , Issue 2, 2000.
40. Mc Adam R., E. O' Neil, "Taking a critical perspective to the EFQM Model using a Balanced Scorecard approach: a case study in the service sector", MCB Managing Service Quality, Vol. 9, Issue 13, 1999.

41. Mc Adam R., W. Welsh, "A critical review of the business excellence quality model applied to further education colleges", Quality Assurance in Education, Vol. 8, Issue 3, 2000.
42. Neely D. A., J.F. Mills, K.W. Platts, A.H. Richards, "Realizing Strategy through Measurement", International Journal of operations and production management, Vol. 14, No. 3
43. Neely A., "The performance measurement revolution: why now and what next?", International Journal of operations & Production Management, Vol. 19, Issue 2, 1999
44. Neely Andy, "Measuring Business Performance", The Economist Books, Great Britain, 1998
45. Newing R., "Benefits of a Balanced Scorecard" Accountancy, 1994
46. NIST, "2000 Baldrige National Quality Program Criteria for performance excellence", Gaithersburg, MD, 2000
47. NIST, "Baldrige National Quality Award. 2003 Program Criteria for Performance Excellence", Gaithersburg, MD, 2003
48. Nixon J.R., A.J. Nanni, T.E. Vollmann, "The new performance challenge – Measuring Operations for world class competition", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1990
49. Olve N.G., J.Roy, M. Wetter, "A practical guide to using the Balance Scorecard performance drivers", John Willey and Sons Ltd, Sussex, 1999
50. Patterson M., West M. Lawthom, R and Nickel S., "Do Employee Attitudes Predict Company Performance?", FMI Brief, 1997.

51. J. Pritchard, C. Armistead, "Business Process management – lessons from European business", Business Process Management Journal, Vol. 5, Issue 1, 1999.
52. Sanger Mark, "Supporting the balanced Scorecard", Work study, Volume 47, Number 6, 1998
53. Shergold K., D. Reed, "Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities", The TQM Magazine, Vol. 8, Issue 6, 1996.
54. Slack N., "The manufacturing advantage: Achieving Competitive manufacturing operations", Mercury, London, 1991
55. Steeples, M.M., "The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Awards", ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1992.
56. Stone C.L., "A model to facilitate the use of soft Employee – Related measures in the Analysis of Business Performance", Phd Thesis, Anglia Polytechnic University, May 1997.
57. Tummala V.M. Rao, C.L. Tang, "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European Quality Award and ISO 9000 certification – Core concepts and comparative analysis", International Journal of Quality, Vol. 13, Issue 4, 1996.
58. Van der Wiele, A. Williams, B. Dale, "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", Business Process Management Journal, Vol. 6, Issue 5, 2000.
59. Walker Kenton, "Corporate performance reporting revisited – the balanced Scorecard and Dynamic management reporting", Industrial Management & Data Systems, Vol 6, Issue 3, 1996.

60. Van Der Wiele, A. Williams, B. Dale, G. Carter, F. Kolb, D. Luzon, A. Schmidt, M. Wallace, "Self-Assessment", International Journal of Quality, Vol. 13, Issue 1, 1996.
61. Zairi M., "Managing Excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, Issue 2, 1999
62. Zeithaml V., A. Parasuraman, L. Berry, "Delivering Quality Service- Balancing Customer Perception and expectations", The Free Press, New York, 1990.
63. Zemke, R., "Bashing the Baldrige", Training, MA, March 1991.
64. Ziegenfuss Douglas, "Developing an internal auditing department balanced scorecard", Managerial Auditing Journal, Volume 15, Number ½, 2000.

Η επιλογή των μετρήσιμων παραγόντων είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι δείκτες πρέπει να είναι ποσοτικοί, μετρήσιμοι και να σχετίζονται άμεσα με τους στόχους της εταιρείας. Η χρήση πολλαπλών δεικτών (Balanced Scorecard) βοηθά στην κάλυψη διαφορετικών πλευρών της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως οι πελάτες, οι διαδικασίες, οι οικονομικοί πόροι και οι μάχιμοι.

Οι δείκτες πρέπει να είναι εύκολοι στην εφαρμογή και να μην απαιτούν υπερβολικά υψηλά κόστη. Η απλότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της μεθόδου. Επιπλέον, οι δείκτες πρέπει να ενημερώνονται τακτικά και να είναι διαθέσιμα σε όλους τους ενδιαφερόμετους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

1. Καθαρή κερδοφορία
2. Αποδοτικότητα κεφαλαίων
3. Αποδοτικότητα επένδυσης
4. Αποδοτικότητα λειτουργιών
5. Αποδοτικότητα πωλήσεων
6. Αποδοτικότητα παραγωγής
7. Αποδοτικότητα λειτουργιών
8. Αποδοτικότητα λειτουργιών
9. Αποδοτικότητα λειτουργιών
10. Αποδοτικότητα λειτουργιών
11. Αποδοτικότητα λειτουργιών
12. Αποδοτικότητα λειτουργιών
13. Αποδοτικότητα λειτουργιών
14. Αποδοτικότητα λειτουργιών
15. Αποδοτικότητα λειτουργιών
16. Αποδοτικότητα λειτουργιών
17. Αποδοτικότητα λειτουργιών
18. Αποδοτικότητα λειτουργιών
19. Αποδοτικότητα λειτουργιών
20. Αποδοτικότητα λειτουργιών

Παραδείγματα δεικτών που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται σε ένα σύστημα μέτρησης BSC είναι ανά κατηγορία μετρήσεων τα ακόλουθα⁸⁹. Θα πρέπει βέβαια να τονιστεί ξανά, όπως τονίστηκε και πολλές φορές μέσα στο κείμενο, πως οι μετρήσεις που θα περιλάβει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αντανακλούν τις δικές της ανάγκες. Αυτά είναι μόνο κάποια παραδείγματα παραμέτρων που συναντούνται στις Β.Σ.Σ. των επιχειρήσεων καθώς και στην βιβλιογραφία.

FINANCIAL PERSPECTIVE:

1. Total assets (€)
2. Total assets/employee (€)
3. Revenues/total assets (%)
4. Revenues from new product or business operations (€)
5. Revenues/employee (€)
6. Profits/total assets (%)
7. Profits from new products or business operations (€)
8. Profits/employee (€)
9. Market Value (€)
10. Return on net assets (%)
11. Value added /employee (€)
12. Return on total assets (%)
13. Return on capital employed (%)
14. Profit margin (%)
15. Contribution revenue or contribution margin (%)
16. Contribution/employee (€)
17. Cash flow (€)
18. Shareholder equity/total assets, or solvency (%)
19. Return on investment (%)
20. Total costs (€)

⁸⁹ Ο.π. Nils-Goran Olive, Jan Roy, Magnus Wetter, σελ. 328-333

CUSTOMER PERSPECTIVE:

1. Number of customers (No.)
2. Market share (%)
3. Annual sales/customer (€)
4. Customers lost (% , or No.)
5. Average time spent on customer relations (No.)
6. Customers/ employee (No., or %)
7. Sales closed/sales contacts (%)
8. Satisfied customer index (%)
9. Customer – loyalty index (%)
10. Cost/customer (€)
11. Number of visits to customers (No.)
12. Number of complaints (No.)
13. Marketing expenses (€)
14. Brand-image index (%)
15. Average duration of customer relationship (No.)
16. Average customer size (€)
17. Customer rating (%)
18. Customer visits to the company (No)
19. Average time for customer contact to sales response (No.)
20. Service expense/customer/year (€)

PROCESS PERSPECTIVE:

1. Administrative expense/total revenues (%)
2. Processing time, outpayments (No.)
3. On time delivery (%)
4. Average lead time (No.)
5. Lead time, product development (No.)
6. Lead time from order to delivery (No.)
7. Lead time, suppliers (No.)
8. Lead time, production (No.)
9. Average time for decision-making (No.)
10. Inventory turnover (No.)
11. Improvement in productivity (%)

12. IT Capacity (No.)
13. IT Capacity/ employee (No.)
14. Change in IT inventory (€ or %)
15. IT Expense/administrative expense (%)
16. Emissions from production to the environment (No.)
17. Environmental impact of product use (No.)
18. Cost of administrative error/management revenues (%)
19. Contracts filled without error (No.)
20. Administrative expense/employee (€)

HUMAN RESOURCE PERSPECTIVE:

1. Leadership index (No.)
2. Motivation index (No.)
3. Number of employees (No.)
4. Employee turnover (%)
5. Average employee years of service with the company (No.)
6. Average age of employees (No.)
7. Time in training (days/years) (No.)
8. Temporary employees/permanent employees (%)
9. Share of employees with university degree (%)
10. Average absenteeism (No.)
11. Number of women managers (No.)
12. Number of applicants for employment at the company (No.)
13. Empowerment index (No.), number of managers (No.)
14. Share of employees less than 40 years old (%)
15. Per capita annual cost of training (€)
16. Full time or permanent employees who spend less than 50% of work hours at a corporate facility (No.)
17. Percentage of full time permanent employees (%)
18. Per capita annual cost of training, communication and support programs (€)
19. Number of full-time temporary employees (No.)
20. Number of part-time employees or non full-time contractors (No.)

RENEWAL AND DEVELOPMENT PERSPECTIVE:

1. R&D expense (€)
2. R&D expense/total expenses (%)
3. IT development expense/IT expense (%)
4. Hours R&D(%)
5. R&D resources / total resources (%)
6. Investment in training/customers (No)
7. Investment in research (€)
8. Investment in new product support and training (€)
9. Investment in development of new markets (€)
10. Direct communications to customers/year(No.)
11. Patents pending (No.)
12. Average age of company's patents (No.)
13. Suggested improvements/employee (No.)
14. Competence development expense/customer (€)
15. Satisfied-employee index (No.)
16. Marketing expense/customer (€)
17. Employee's view (empowerment index) (No.)
18. Share of employees below age X (%)
19. Non product related expense/customer/year (€)
20. Ration of new products (less than X years old) to full company catalogue (%).

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

Επιχειρηματική Απόδοση (ΕΑ) = $\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Επένδυση}}$

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΚΑΡΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στο παράρτημα αυτό παρατίθεται στην αγγλική γλώσσα η κάρτα βαθμολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ανάλυση της κάρτας αυτής παρατίθεται στο κείμενο της εργασίας και ποιο συγκεκριμένα στις σελίδες 51 έως 60, ενώ κρίθηκε απαραίτητο να προστεθεί στο παράρτημα αυτό η αγγλική έκδοση της κάρτας αυτής, καθώς στο κείμενο της εργασίας παρατίθεται σε Ελληνική μετάφραση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ENABLERS CARD

Elements	Attributes	Score	0%	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound:		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	<ul style="list-style-type: none"> Approach has a clear rational There are well defined and developed processes Approach focuses on stakeholder needs 		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	Integrated:		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	<ul style="list-style-type: none"> Approach supports policy & Strategy Approach is linked to other approaches as appropriate 		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Attributes	Score	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented:		No evidence or anecdotal	Implemented in 1/4 of relevant areas	Implemented in 1/2 of relevant areas	Implemented in 3/4 of rel. areas	implemented in all rel. areas
	<ul style="list-style-type: none"> Approach is implemented 		No evidence or anecdotal	Implemented in 1/4 of relevant areas	Implemented in 1/2 of relevant areas	Implemented in 3/4 of rel. areas	Implemented in all rel. areas
	Systematic:		No evidence or anecdotal	Implemented in 1/4 of relevant areas	Implemented in 1/2 of relevant areas	Implemented in 3/4 of rel. areas	Implemented in all rel. areas
	<ul style="list-style-type: none"> Approach is deployed in a structured way 		No evidence or anecdotal	Implemented in 1/4 of relevant areas	Implemented in 1/2 of relevant areas	Implemented in 3/4 of rel. areas	Implemented in all rel. areas
	Total		0 5 10	15 20 25 30 35 40	45 50 55 60 65 70	75 80 85 90 95	100

Elements	Attributes	Score	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement:		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	<ul style="list-style-type: none"> Regular measurement of the effectiveness of the approach and deployment is carried out 		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	Learning:		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	<ul style="list-style-type: none"> Learning activities are used to identify and share best practice and improvement opportunities 		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	Improvement:		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	<ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is analyzed and used to identify, prioritize, plan and implement improvements. 		No evidence or anecdotal	Some Evidence	Evidence	Clear Evidence	Comprehensive Evidence
	Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

RESULTS CARD

Elements	Attributes	Score	0%	25%	50%	75%	100%
Results	Trends:		No results or anecdotal information	Positive trends and/or satisfactory performance on some results	Positive trends and/or sustained good performance on many results over at least 3 years	Strongly Positive trends and/or sustained excellent performance on most results over at least 3 years	Strongly Positive trends and/or sustained excellent performance on all areas over at least 3 years
	<ul style="list-style-type: none"> Trends are positive and/or there is sustained good performance 		No results or anecdotal information	Favorite and appropriate in some areas	Favorite and appropriate in many areas	Favorite and appropriate in most areas	Excellent and appropriate in some areas
	Targets		No results or anecdotal information	Favorite and appropriate in some areas	Favorable in some areas	Favorable in many areas	Excellent in most areas and "best in class" in many areas
	<ul style="list-style-type: none"> Targets are achieved Targets are appropriate 		No results or anecdotal information	comparisons in some areas	Favorable in some areas	Favorable in many areas	Excellent in most areas and "best in class" in many areas
	Comparisons		No results or anecdotal information	comparisons in some areas	Favorable in some areas	Favorable in many areas	Excellent in most areas and "best in class" in many areas
	<ul style="list-style-type: none"> Comparisons with external organizations takes place and results compare with industry averages or acknowledged "best in class" 		No results or anecdotal information	Some results	many results	Most results	All results. Leading pos will be maintained
	Causes		No results or anecdotal information	Some results	many results	Most results	All results. Leading pos will be maintained
	<ul style="list-style-type: none"> Results are caused by approach 		No results or anecdotal information	Some results	many results	Most results	All results. Leading pos will be maintained
	Total		0 5 1 15	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Elements	Attributes	Score	0%	25%	50%	75%	100%
	Causes:		No results or anecdotal information	Some areas addressed	Many areas addressed	Most areas addressed	All areas addressed
	<ul style="list-style-type: none"> Results address relevant areas 		No results or anecdotal information	Some areas addressed	Many areas addressed	Most areas addressed	All areas addressed
	Total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

**ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ Η.Π.Α.
MALCOLM BALDRIGE**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στο παράρτημα αυτό παρατίθεται στην αγγλική γλώσσα η κάρτα βαθμολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Αμερικανικού Εθνικού Οργανισμού για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ανάλυση της κάρτας αυτής παρατίθεται στο κείμενο της εργασίας και ποιο συγκεκριμένα στις σελίδες 107 έως 120, ενώ κρίθηκε απαραίτητο να προστεθεί στο παράρτημα αυτό η αγγλική έκδοση της κάρτας αυτής, καθώς στο κείμενο της εργασίας παρατίθεται σε Ελληνική μετάφραση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Score	APPROACH - DEPLOYMENT
0%	<ul style="list-style-type: none"> No SYSTEMATIC APPROACH is evident, information is anecdotal
10% to 20%	<ul style="list-style-type: none"> The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the item is evident Major gaps exist in DEPLOYMENT that would inhibit progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the item. Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement of KEY PROCESSES is evident.
30% to 40%	<ul style="list-style-type: none"> An effective, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item, is evident. The APPROACH is deployed although some areas of work units are in early stages of DEPLOYMENT. The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident.
50% to 60%	<ul style="list-style-type: none"> An effective, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the item and your KEY business requirements, is evident. The approach is well deployed, although DEPLOYMENT may vary in some areas of work units. A fact based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS is in place for improving the efficiency and effectiveness of KEY PROCESSES. The approach is aligned with your basic organizational needs identified in the other Criteria Categories.
70% to 80%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the item and your current and changing business needs, is evident The APPROACH is well deployed, with no significant gaps A fact based, SYSTEMATIC evaluation and improvement process and organizational learning/sharing are key management tools; there is clear evidence of refinement, INNOVATION and improved INTEGRATION as a result of organization level ANALYSIS and sharing The APPROACH is well integrated with your organizational needs identified in other criteria categories.
90% to 100%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to all the requirements of the items and all your current and changing business needs is evident. The APPROACH is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas of work units. A very strong fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and organizational learning/sharing are key management tools; strong refinement, INNOVATION and INTEGRATION, backed by excellent organizational level ANALYSIS and sharing, are evident. The APPROACH is fully integrated with your organizational needs identified in the other Criteria Categories.

Score	RESULTS
0%	<ul style="list-style-type: none"> There are no business RESULTS or poor RESULTS in areas reported
10% to 20%	<ul style="list-style-type: none"> There are some improvements <i>and/or</i> early good PERFORMANCE LEVELS in few areas. RESULTS are not reported for many to most areas of importance to your organization's KEY business requirements.
30% to 40%	<ul style="list-style-type: none"> Improvements <i>and/or</i> good PERFORMANCE LEVELS are reported in many areas of importance to your organization's KEY business requirements. Early stages of developing TRENDS and obtaining comparative information are evident. RESULTS are reported for many to most areas of importance to your organization's KEY business requirements.
50% to 60%	<ul style="list-style-type: none"> Improvement TRENDS <i>and/or</i> good PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to your organization's KEY business requirements No pattern of adverse TRENDS and no poor PERFORMANCE LEVELS are evident in areas of importance to your organization's KEY business requirements Some trends <i>and/or</i> current PERFORMANCE LEVELS – evaluated against relevant comparisons <i>and/or</i> BENCHMARKS – show areas of strength <i>and/or</i> good to very good relative PERFORMANCE LEVELS Business RESULTS address most KEY CUSTOMER, market and PROCESS requirements.
70% to 80%	<ul style="list-style-type: none"> Current PERFORMANCE is good to excellent in areas of importance to your organization's KEY business requirements. Most improvement TRENDS <i>and/or</i> current PERFORMANCE LEVELS are sustained. Many to most TRENDS <i>and/or</i> current PERFORMANCE LEVELS - Business RESULTS address most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements.
90% to 100%	<ul style="list-style-type: none"> Current PERFORMANCE is excellent in most areas of importance to your organization's KEY business requirements Excellent improvement TRENDS <i>and/or</i> sustained excellent PERFORMANCE LEVELS are reported in most areas. Evidence of industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas Business RESULTS fully address KEY CUSTOMER, market, process, and ACTION PLAN requirements.