

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

Στη Διοίκηση Οικιακής Παιδείας

Διπλωματική Εργασία

Συγγραφέας Α. Κοριακίδη

Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος Προς Την επιχειρηματική

Υπεύθυνη. Αναλυτική Προσέγγιση

και Ποσοτική Αποτίμηση Περιεχομένου

Επιλεγμένων Περιπτώσεων

Νοέμβριος 1998

ΕΛΕΓΧΟΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία

Στυλιανού Α. Κυριακίδη

0 0 1 3 0 4 0 2



Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος Προς Την επιχειρηματική
Τελειότητα. Αναλυτική Προσέγγιση
και Ποσοτική Διερεύνηση Περιεχομένου
Επιλεγμένων Περιπτώσεων

Νοέμβριος 1998

| | |
|-----------------------|--------------|
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | |
| ΑΡ. ΕΙΣ. | 30402 |
| COMP. | A00 ή 22355 |
| ΤΑΞΙΜ. | 382.914 2 KY |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ | |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Αφιερώνεται στη μνήμη των θείων μου
Μαρίας και Χαράλάμπους και του
παππού μου Στυλιανού, που τόσο
σύντομα έφυγαν και οι τρεις
από κοντά μου*

Πανεπιστήμιο Γενναίως

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ το θεό για τη δύναμη που μου δίνει να ανταπεξέλθω με επιτυχία στις σπουδές μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Κ.Ν. Δερβιτσιώτη. Είναι ο άνθρωπος ο οποίος μου μετέδωσε το μεράκι για την Ποιότητα, εκείνος ο οποίος έθεσε τις βάσεις και τις αρχές της επιστημονικής προσέγγισης του αντικειμένου και με βοήθησε σημαντικά σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Θα ήθελα να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Α. Κουρεμένο για την πολύτιμη βοήθεια του και για τη δυνατότητα που μου έδωσε να επεξεργαστώ ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα. Μα πάνω απ' όλα τον ευχαριστώ γιατί είναι ο πνευματικός μου αρωγός και ο άνθρωπος που με έφερε σε επαφή με την επιστημονική σκέψη και λογική κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μου σπουδών. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον υποψήφιο διδάκτορα κ. Μ. Τσόγκα, έναν εξαιρετο επιστήμονα, ο οποίος με βοήθησε καθοριστικά στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και τη χρήση του SPSS.

Επίσης, ευχαριστώ την Ελένη Αναγνώστου για τη συμπαράσταση και ανοχή της, να βρίσκομαι μακριά της λόγω αυξημένων απαιτήσεων των σπουδών μου. Ευχαριστώ τους γονείς μου για την υλική και ηθική υποστήριξη που μου παρείχαν ως τώρα.

Τέλος, μα μέσα από την καρδιά μου, ευχαριστώ όλους τους συμφοιτητές μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Δ.Ο.Π., οι οποίοι με τις απόψεις τους συνέβαλλαν στον εμπλουτισμό των γνώσεων μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πολλά έχουν γραφτεί μέχρι σήμερα για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να ασκείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλές μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων επιχειρήσεων καθώς και μελέτες εφαρμογών Ολικής Ποιότητας. Μια τέτοια μελέτη φέρει τον τίτλο «Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα», η οποία βασίζεται στην περιγραφή του τρόπου λειτουργίας 35 Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η μελέτη έλαβε χώρα υπό την αιγίδα του EFQM (European Foundation for Quality Management) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission DGIII) με τη συνεργασία καθηγητών Πανεπιστημίων από 14 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η παρούσα Διπλωματική Διατριβή προσπαθεί να προσδιορίσει την υφή του λεγόμενου «Ευρωπαϊκού δρόμου προς την επιχειρηματική τελειότητα», παρέχοντας μια αναλυτική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι 35 υπό εξέταση επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων (μεταβλητών) για διαφορετικές πλευρές επηρεασμού (ενότητες) της εφαρμογής Δ.Ο.Π. καθώς και με τη συχνότητα εμφάνισης των μεταβλητών αυτών στο σύνολο των 35 επιχειρήσεων. Ακολουθεί ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών εκείνων που είναι πιθανόν να διαφοροποιούν τον τρόπο λειτουργίας των υπό εξέταση επιχειρήσεων και η έρευνα καταλήγει σε ένα μοντέλο συσχετίσεων μεταξύ, όχι πια μεμονωμένων μεταβλητών, αλλά συνολικά των ενότητων μεταξύ τους. Τα ευρήματα αυτά ίσως να αποτελούν ένα μικρό βοήθημα για όσους θέλουν να εφαρμόσουν Ολική Ποιότητα στις επιχειρήσεις τους ή ενδιαφέρονται για το σχεδιασμό μοντέλων ή βραβείων Ποιότητας για επιχειρήσεις με εξαιρετικές επιδόσεις (Business Excellence).

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----|
| Περιεχόμενα..... | i |
| Πίνακας Συντομογραφιών..... | ii |
| Πίνακες..... | iii |
| Σχήματα..... | iv |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | v |
| Κεφάλαιο 1..... | 1 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 1 |
| 1.1 Θέμα και Στόχοι της Μελέτης..... | 1 |
| 1.2 Περιγραφή του Δείγματος..... | 2 |
| 1.3 Δομή των Case Studies - Ενότητες..... | 4 |
| Κεφάλαιο 2..... | 7 |
| ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ..... | 7 |
| 2.1 Ανάγκη Διερεύνησης του Προβλήματος από την Ίδια τη Μελέτη..... | 7 |
| 2.2 Ανάγκη Διερεύνησης του Προβλήματος από Άλλες Βιβλιογραφικές Πηγές..... | 8 |
| Κεφάλαιο 3..... | 13 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ..... | 13 |
| 3.1 Περιγραφή της Διαδικασίας Ανάλυσης..... | 13 |
| 3.2 Μέθοδοι και Τεχνικές για την Ανάλυση..... | 16 |
| 3.2.1 Η Ανάλυση Περιεχομένου ως Επίλεχθείσα Μέθοδος..... | 16 |
| 3.2.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Σχετικά με τη Στατιστική Ανάλυση..... | 17 |
| 3.3 Διευκρινίσεις για την Καλύτερη Κατανόηση της Ανάλυσης και των Αποτελεσμάτων..... | 19 |
| Κεφάλαιο 4..... | 21 |
| ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 21 |
| 4.1 Αριθμός Μεταβλητών και Συχνότητα Εμφάνισης κάθε Μεταβλητής..... | 21 |
| 4.1.1 Συχνότητες για την Ενότητα "Περιβάλλον" (Context)..... | 22 |
| 4.1.2 Συχνότητες για την Ενότητα "Λόγοι για Αλλαγή" (Imperative for Change)..... | 24 |
| 4.1.3 Συχνότητες για την Ενότητα "Αντικειμενικοί Στόχοι Δ.Ο.Π." (Objectives of Quality Management)..... | 25 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1.4 | Συχνότητες για την Ενότητα "Ηγεσία - Στοιχεία Επιτυχίας" (Leadership - Successful Elements) | 26 |
| 4.1.5 | Συχνότητες για την Ενότητα "Ηγεσία - Απειλές και Προκλήσεις" (Leadership - Challenges & Threats) | 28 |
| 4.1.6 | Συχνότητες για την Ενότητα "Διαδικασίες - Στοιχεία Επιτυχίας" (Processes - Successful Elements) | 29 |
| 4.1.7 | Συχνότητες για την Ενότητα "Διαδικασίες - Απειλές και Προκλήσεις" (Processes - Challenges & Threats) | 31 |
| 4.1.8 | Συχνότητες για την Ενότητα "Οργανωτική Δομή - Στοιχεία Επιτυχίας" (Organisational Structure - Successful Elements) | 31 |
| 4.1.9 | Συχνότητες για την Ενότητα "Οργανωτική Δομή - Απειλές και Προκλήσεις" (Organisational Structure - Challenges & Threats) | 32 |
| 4.1.10 | Συχνότητες για την Ενότητα "Τεχνικές και Μοντέλα - Στοιχεία Επιτυχίας" (Techniques and Models - Successful Elements) | 33 |
| 4.1.11 | Συχνότητες για την Ενότητα "Τεχνικές και Μοντέλα - Απειλές και Προκλήσεις" (Techniques and Models - Challenges & Threats) | 34 |
| 4.1.12 | Συχνότητες για την Ενότητα "Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών - Στοιχεία Επιτυχίας" (Implementation and Change Management - Successful Elements) | 35 |
| 4.1.13 | Συχνότητες για την Ενότητα "Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών - Απειλές και Προκλήσεις" (Implementation and Change Management - Challenges & Threats) | 36 |
| 4.1.14 | Συχνότητες για την Ενότητα "Ποσοτικά Αποτελέσματα" (Quantitative Results) | 37 |
| 4.1.15 | Συχνότητες για την Ενότητα "Ποιοτικά Αποτελέσματα" (Qualitative Results) | 38 |
| 4.2 | Συσχετίσεις Μεταξύ Μεταβλητών ίδιας Ενότητας για Κάθε Ενότητα | 38 |
| 4.2.1 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Περιβάλλον" | 39 |
| 4.2.2 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Λόγοι για Αλλαγή" | 41 |
| 4.2.3 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Αντικειμενικοί Στόχοι Δ.Ο.Π." | 42 |
| 4.2.4 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Ηγεσία - Στοιχεία Επιτυχίας" | 43 |
| 4.2.5 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Ηγεσία - Απειλές και Προκλήσεις" | 44 |
| 4.2.6 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Διαδικασίες - Στοιχεία Επιτυχίας" | 46 |
| 4.2.7 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Διαδικασίες - Απειλές και Προκλήσεις" | 49 |
| 4.2.8 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Οργανωτική Δομή - Στοιχεία Επιτυχίας" | 50 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.2.9 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Οργανωτική Δομή - Απειλές και Προκλήσεις" | 52 |
| 4.2.10 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Τεχνικές και Μοντέλα - Στοιχεία Επιτυχίας" | 53 |
| 4.2.11 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Τεχνικές και Μοντέλα - Απειλές και Προκλήσεις" | 55 |
| 4.2.12 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών - Στοιχεία Επιτυχίας" | 56 |
| 4.2.13 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών - Απειλές και Προκλήσεις" | 58 |
| 4.2.14 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Ποσοτικά Αποτελέσματα" | 60 |
| 4.2.15 | Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας "Ποιοτικά Αποτελέσματα" | 61 |
| Κεφάλαιο 5 | | 65 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ | | 65 |
| 5.1 | Συσχετίσεις Μεταξύ των Ενοτήτων Συνολικά | 65 |
| 5.1.1 | Επισημάνσεις Σχετικά με τα Κέρδη και τις Πωλήσεις | 65 |
| 5.1.2 | Συσχετίσεις Μεταξύ των Σύνθετων Μεταβλητών | 66 |
| 5.1.3 | Γενικά Συνολικά Συμπεράσματα | 73 |
| 5.2 | Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα | 75 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | | 79 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | | 85 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α | | 86 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β | | 192 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ | | 195 |

Πίνακας Συντομογραφιών

| | |
|-------------|---|
| Δ.Ο.Π. | Διοίκηση Ολικής Ποιότητας |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| E.Q.A. | European Quality Award |
| MBNQA | Malcolm Baldrige National Quality Award |
| ΕΜΠ. Δ.Ο.Π. | Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δ.Ο.Π. |
| EOQ | European Organisation for Quality |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακες

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1.1 Αριθμός και φύση επιχειρήσεων ανά συμμετέχουσα χώρα..... | 2 |
| Πίνακας 1.2 Ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων..... | 3 |
| Πίνακας 1.3 Ταξινόμηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον κλάδο που ανήκουν..... | 3 |
| Πίνακας 2.1 Κύριες πηγές βιβλιογραφίας που τεκμηριώνουν την ανάγκη ανάλυσης..... | 12 |
| Πίνακας 4.1 Αριθμός μεταβλητών ανά ενότητα..... | 21 |
| Πίνακας 4.2 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4A..... | 44 |
| Πίνακας 4.3 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 5A..... | 49 |
| Πίνακας 4.4 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 6A..... | 52 |
| Πίνακας 4.5 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 7A..... | 55 |
| Πίνακας 4.6 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8A..... | 58 |
| Πίνακας 4.7 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8B..... | 60 |
| Πίνακας 4.8 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9A..... | 61 |
| Πίνακας 4.9 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9B..... | 64 |

Σχήματα

| | |
|--|---------|
| ΣΧΗΜΑ 2 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας | 9 |
| ΣΧΗΜΑ 3 Διαδικασία ανάλυσης..... | 15 - 16 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 1 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 1 που εμφανίζονται στο +51% των cases..... | 23 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 2 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 2 που εμφανίζονται στο +51% των cases..... | 24 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 3 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 3 που εμφανίζονται στο +51% των cases..... | 26 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 4 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 6Α που εμφανίζονται στο +51% των cases..... | 32 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 5 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 7Α που εμφανίζονται στο +51% των cases..... | 34 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 6 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 1..... | 40 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 7 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 2..... | 41 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 8 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 3..... | 42 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 9 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4Α..... | 43 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 10 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4Β..... | 45 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 11 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 5Α..... | 46 - 47 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 12 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 6Α..... | 51 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 13 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 7Α..... | 53 - 54 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 14 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8Α..... | 57 |
| ΣΧΗΜΑ 4. 15 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9Β..... | 61 - 62 |
| ΣΧΗΜΑ 5. 1 Μοντέλο συσχετίσεων μεταξύ ενοτήτων..... | 68 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Την τελευταία δεκαετία, επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο προσπαθούν να εφαρμόσουν τις αρχές και τις τεχνικές της Ολικής Ποιότητας. Η ποιότητα και οι συναφείς έννοιες και μοντέλα γίνονται πλέον λέξεις «πρώτης γραμμής». Αν και λέγονται και ακούγονται πάρα πολλά περί ποιότητας, λίγες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που συνειδητά αντιλαμβάνονται την ανάγκη για εφαρμογή Δ.Ο.Π. και λιγότερες εκείνες που την εφαρμόζουν επιτυχώς. Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '90, ένας νέος όρος καταλαμβάνει πρωτεύουσα θέση στο λεξιλόγιο όσων ασχολούνται, και όχι μόνο, με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο νέος όρος (που καλείται να υποβοηθήσει την εφαρμογή Δ.Ο.Π.) έχει το όνομα «Εξαιρετικές επιδόσεις των επιχειρήσεων» (*Business Excellence*) και έρχεται να κεντρίσει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων.

Μοντέλα αυτοαξιολόγησης (self - assessment) αναπτύσσονται για την υποβοήθηση της «επίτευξης» των εξαιρετικών επιδόσεων και βραβεία καθιερώνονται για την αναγνώριση της προσπάθειας αυτής. Τα πιο γνωστά από αυτά είναι το εθνικό βραβείο των Η.Π.Α. (*Malcolm Baldrige National Quality Award*), το *E.Q.A.* (*European Quality Award*) στον ευρωπαϊκό χώρο και το *Deming Prize* στην Ιαπωνία. Τι είναι όμως οι εξαιρετικές επιδόσεις; Είναι δυνατή η επίτευξη τους; Ποια τα χαρακτηριστικά τους; Στα πλαίσια των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις, εμπειρικές μελέτες έρχονται να φωτίσουν το πεδίο χωρίς όμως να οδηγούν σε ομοιόμορφες απαντήσεις, παρά ίσως σε κάποιες γενικές κατευθύνσεις.

Μια τέτοια εμπειρική μελέτη έλαβε χώρα, υπό την αιγίδα του *EFQM* και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με τον τίτλο «*Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα*» (*The European Way to Business Excellence*). Η μελέτη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται 35 επιχειρήσεις από 14 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο «κυνήγι» των εξαιρετικών επιδόσεων. Μέχρι σήμερα όμως δεν έχει γίνει καμία ανάλυση των χαρακτηριστικών λειτουργίας των υπό εξέταση επιχειρήσεων. Κάνοντας απλώς μια ανάγνωση των case studies, ίσως κάποιος να οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή Δ.Ο.Π. είναι πολύπλοκη και ότι οι επιχειρήσεις διαφέρουν τόσο πολύ μεταξύ τους που είναι πολύ δύσκολο να ακολουθήσουν συγκεκριμένους τρόπους δράσης. Στη συγκεκριμένη εργασία προτιμάται η μετάφραση του όρου

«Business Excellence» ως «εξαιρετικές επιδόσεις» παρά ως «Επιχειρηματική Τελειότητα». Η τελειότητα έστω και αν είναι αδύνατο να επιτευχθεί, πιστεύουμε ότι αντιτίθεται στην αρχή της Δ.Ο.Π. για συνεχή βελτίωση.

Έτσι λοιπόν, η παρούσα διπλωματική διατριβή αποσκοπεί στο να αναγνωρίσει κοινά και διαφοροποιά στοιχεία καθώς και να καταγράψει ορισμένες τάσεις που θα πρέπει ίσως να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά την εφαρμογή Δ.Ο.Π με βάση βέβαια όσα αναφέρονται στις 35 υπό εξέταση επιχειρήσεις.

Η δομή της διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής :

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται εκτενέστερα το υπό εξέταση αντικείμενο, οι στόχοι της εργασίας, η σημαντικότητα του προβλήματος καθώς και η περιγραφή του δείγματος των 35 επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται από διάφορες πηγές, η ανάγκη διερεύνησης του προβλήματος καθώς και προβληματισμοί με το αντικείμενο της επιχειρηματικής τελειότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της διαδικασίας και των επιλεχθεισών μεθόδων για τη διερεύνηση του προβλήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται τα σχετικά με την καταγραφή συχνοτήτων για τις διάφορες μεταβλητές, η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ διαφόρων μεμονωμένων μεταβλητών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η απεικόνιση ενός μοντέλου συσχετίσεων μεταξύ εννοιολογικών εννοιών της ανάλυσης (και όχι μεμονωμένων μεταβλητών) που μας επιτρέπει μια πιο συνολική θεώρηση καθώς και η διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Ακολουθεί η παράθεση των παρατηρημάτων με όσα στοιχεία είναι επαρκή για την καλύτερη κατανόηση της παρούσης εργασίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κεφάλαιο 3, 5 και ιδιαίτερα το κεφάλαιο 4, εκ φύσεως καταλαμβάνουν μεγαλύτερο χώρο σε σχέση με τα υπόλοιπα κεφάλαια.

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κεφάλαιο απαρτίζεται από 3 μέρη. Στο πρώτο παρουσιάζονται το θέμα και οι στόχοι της μελέτης. Στο δεύτερο γίνεται η περιγραφή του δείγματος των 35 επιχειρήσεων, όπου γίνεται ταξινόμηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Στο τελευταίο μέρος περιγράφεται η δομή των case studies, με ιδιαίτερη έμφαση στην απόδοση της έννοιας των ενοτήτων που αποτελούν τα μέρη των cases.

1.1 Θέμα και Στόχοι της Μελέτης.

Το θέμα της εργασίας είναι : «Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ». Κύριο αντικείμενο της εργασίας είναι η ανάλυση των δεδομένων που αναφέρονται στις 35 μελέτες περιπτώσεων (case studies) έτσι ώστε να προσδιοριστεί όσο γίνεται περισσότερο ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούν οι υπό εξέταση επιχειρήσεις να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις. Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να περιγράψει μέσω ποσοτικής διερεύνησης το τι σημαίνει ο όρος «εξαιρετικές επιδόσεις» για τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και το πώς αυτές αντιδρούν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της μελέτης είναι :

- A. ΕΥΡΕΣΗ / ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ** που περιγράφουν τη λειτουργία κάθε μιας από τις 35 επιχειρήσεις, κατά την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τον όρο μεταβλητή εννοούμε ένα σύνολο ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν κάποια συγκεκριμένη πτυχή της εφαρμογής Δ.Ο.Π. και πάντα σε συνάρτηση με την εννοιολογική ενότητα στην οποία ανήκει. (Παρακάτω αναφέρονται οι ενότητες και η σημασία τους)
- B. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ** των μεταβλητών αυτών με γνώμονα την *εύρεση συχνότητας αναφοράς* κάθε μιας μεταβλητής στο σύνολο των υπό εξέταση επιχειρήσεων και κατ' επέκταση την εύρεση κοινών και διαφοροποιούμενων μεταβλητών.
- Γ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ** μεταξύ τους. Κύρια έμφαση θα δοθεί σε

εκείνες τις μεταβλητές που ανήκουν στην ίδια εννοιολογική ενότητα.

Επίσης, στόχος της μελέτης είναι η συγκρότηση τόσων μεταβλητών όσων και οι εννοιολογικές ενότητες (το πώς γίνεται αυτό αναφέρεται σε επόμενο κεφάλαιο), με τελικό σκοπό την καταγραφή συσχετίσεων μεταξύ ενοτήτων πλέον και όχι μεμονωμένων μεταβλητών.

Δ. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ σχετικά με τις μεταβλητές εκείνες που φαίνονται να οδηγούν σε συγκεκριμένες επιρροές. Αυτά τα συμπεράσματα ίσως να αποτελέσουν πρόσφορο έδαφος για μελλοντική υποβοήθηση και συμπλήρωση των μοντέλων αυτοαξιολόγησης και ιδιαίτερα του μοντέλου E.Q.A. του EFQM, το οποίο αποτελεί τον κύριο βραβείο Ποιότητας των επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις.

1.2 Περιγραφή του Δείγματος

Οι 35 επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν το δείγμα μας, προέρχονται όπως έχει προαναφερθεί από 14 Ευρωπαϊκές χώρες. Ο πλήρης κατάλογος των επιχειρήσεων παρατίθεται με αλφαβητική σειρά στο παράρτημα Α. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τον αριθμό και τη φύση των επιχειρήσεων από κάθε κράτος. Να σημειωθεί ότι λέγοντας φύση επιχειρήσεως εννοούμε αν είναι κατασκευαστική ή ανήκει στον κλάδο των υπηρεσιών και αν είναι δημόσια επιχείρηση (με ένδειξη «Δ.Υ.») ή όχι.

Πίνακας 1.1 Αριθμός και φύση επιχειρήσεων ανά συμμετέχουσα χώρα

| ΚΡΑΤΗ | ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ | ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ |
|---------------|------------------------|-----------------|------------|
| ΑΥΣΤΡΙΑ | 2 | 1 | 1 |
| ΒΕΛΓΙΟ | 2 | 1 | 1 |
| ΔΑΝΙΑ | 2 | 1 | 1 |
| ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ | 1 | 1 | 0 |
| ΓΑΛΛΙΑ | 3 | 3 | 0 |
| ΓΕΡΜΑΝΙΑ | 4 | 3 | 1 (Δ.Υ.) |
| ΕΛΛΑΔΑ | 2 | 1 | 1 |
| ΙΡΛΑΝΔΙΑ | 1 | 0 | 1 (Δ.Υ.) |
| ΙΤΑΛΙΑ | 3 | 2 | 1 |
| ΟΛΛΑΝΔΙΑ | 4 | 0 | 4 |
| ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ | 3 | 2 | 1 (Δ.Υ.) |
| ΙΣΠΑΝΙΑ | 3 | 2 | 1 |
| ΣΟΥΗΔΙΑ | 1 | 1 | 0 |
| ΜΕΓ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ | 4 | 2 | 2 (1 Δ.Υ.) |

Επομένως από τις 35 επιχειρήσεις, 20 είναι κατασκευαστικές και 15 ανήκουν στον κλάδο των υπηρεσιών, εκ των οποίων 4 είναι Δημόσιες Υπηρεσίες. Οι χώρες με τις περισσότερες συμμετέχουσες επιχειρήσεις είναι η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία. Στον επόμενο πίνακα γίνεται διαχωρισμός των επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθος τους εκφραζόμενο σε αριθμό εργαζομένων.

Πίνακας 1.2 Ταξινόμηση επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων

| ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| 1 - 500 | 11 | 31,4% |
| 501 - 1000 | 8 | 22,9% |
| 1001 - 10000 | 9 | 25,7% |
| 10001 - 50000 | 4 | 11,4% |
| 50001 + | 3 | 8,6% |

Παρατηρούμε λοιπόν ότι το δείγμα μας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων από μικρές ως πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50000 άτομα.

Τέλος στον επόμενο πίνακα αναφέρονται οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον κλάδο δραστηριότητας στον οποίον ανήκουν καθώς και το ποσοστό του κλάδου στο σύνολο όλων των κλάδων που συμμετέχουν στη μελέτη.

Πίνακας 1.3 Ταξινόμηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον κλάδο που ανήκουν

| ΚΛΑΔΟΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΛΑΔΟΥ |
|---------------------|----------------------|----------------|
| ΤΡΟΦΙΜΩΝ | 2 | 5,7% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 1 | 2,9% |
| ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ | 4 | 11,4% |
| ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ | 5 | 14,3% |
| ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ | 2 | 5,7% |
| ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙ | 7 | 20,0% |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ | 2 | 5,7% |
| ΥΓΕΙΑ | 2 | 5,7% |
| ΑΕΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ | 2 | 5,7% |
| ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ | 2 | 5,7% |
| ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ | 2 | 5,7% |
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΙ ΓΡΑΦΕΙΩΝ | 1 | 2,9% |
| ΚΑΥΣΙΜΑ | 1 | 2,9% |
| ΜΙΚΡΟΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ | 1 | 2,9% |
| ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ | | |
| ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ | 1 | 2,9% |

Από αυτά τα στοιχεία βλέπουμε πως το δείγμα μας αποτελείται από 15 διαφορετικούς κλάδους με πρωτεύουσα κατηγορία εκείνη της αυτοκινητοβιομηχανίας.

1.3 Δομή των Case Studies – Ενότητες

Η ακολουθούμενη δομή των 35 case studies καθόρισε και τη σειρά των αναλύσεων όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο. Οι εννοιολογικές ενότητες καθώς και η σημασία τους είναι :

Α. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (CONTEXT). Στην ενότητα αυτή δίδονται πληροφορίες σχετικά με την αγορά, τον κλάδο, τη θέση της επιχείρησης, την ανάπτυξη της επιχείρησης και γενικά πληροφορίες για τη δομή του περιγύρου της επιχείρησης που επηρεάζει τη λειτουργία της.

Β. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ (IMPERATIVE FOR CHANGE). Σε αυτήν την ενότητα περιγράφονται οι λόγοι που οδήγησαν κάθε επιχείρηση για να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Με άλλα λόγια δίδονται πληροφορίες σχετικά με εκείνους τους παράγοντες που ώθησαν κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει Δ.Ο.Π.

Γ. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (OBJECTIVES OF QUALITY MANAGEMENT).

Στην ενότητα αυτή γίνεται περιγραφή των στόχων που έθεσαν οι επιχειρήσεις με την εισαγωγή των αρχών της Δ.Ο.Π. καθώς και επεξήγηση του τι προσμένουν από την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας. Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε γενικοί (π.χ. αλλαγή κουλτούρας), είτε πιο συγκεκριμένοι (π.χ. πιστοποίηση με ISO).

Δ. ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP). Στη συγκεκριμένη ενότητα σημεία εστίασης είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης και των μεσαίων στελεχών. Ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρουν τον ενθουσιασμό τους καθώς και εκδηλώνουν τη δέσμευσή τους για Ποιότητα αποτελούν τα κύρια σημεία μελέτης. Η ενότητα αυτή διακρίνεται σε :

Δ₁ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (SUCCESSFUL ELEMENTS). Στην υποενότητα αυτή αναφέρονται οι παράγοντες εκείνοι που εφαρμόστηκαν με επιτυχία στην επιχείρηση και αποτελούν τα θετικά στοιχεία της ηγεσίας.

Δ₂ ΑΠΕΙΛΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (THREATS – CHALLENGES). Στην υποενότητα αυτή δίδεται έμφαση στα προβλήματα και τυχόν ψεγάδια κατά την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου ύφους ηγεσίας. Αποτελούν δηλαδή τα αρνητικά στοιχεία της ηγεσίας, τα οποία ίσως να αποτελούν νέα εφελκέρια για αλλαγή.

Ε. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (PROCESSES). Σε αυτήν την ενότητα καθορίζονται ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι δραστηριότητες, εφαρμόζονται, και παρακολουθούνται μέσα στην επιχείρηση. Οι κύριες κατηγορίες διαδικασιών που μπορούν να παρατηρηθούν είναι :

- *Πολιτική και Στρατηγική.* Αφορά τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται και εφαρμόζεται η πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης.
- *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μεταχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα.
- *Διαχείριση Πόρων.* Αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται πόρους όπως τεχνολογία, χρηματοοικονομικοί και άλλοι.
- *Επιχειρησιακές Διαδικασίες.* Αφορούν τις κύριες και υποστηρικτικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη ενότητα, εννοιολογικά, όπως και προηγουμένως διακρίνεται σε :

Ε₁ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (SUCCESSFUL ELEMENTS)

Ε₂ ΑΠΕΙΛΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (THREATS – CHALLENGES)

ΣΤ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ (ORGANISATIONAL STRUCTURE). Κύρια σημεία εστίασης της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση, οι οριζόντιες και κάθετες σχέσεις, ο βαθμός αποκέντρωσης, καθώς και η σχέση δομής και οργανωσιακού περιβάλλοντος. Όπως και προηγουμένως έχουμε:

ΣΤ₁ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (SUCCESSFUL ELEMENTS)

ΣΤ₂ ΑΠΕΙΛΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (THREATS – CHALLENGES)

Ζ. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ (TECHNIQUES AND MODELS). Η ενότητα αυτή περιγράφει τις τεχνικές εκείνες που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την εφαρμογή Δ.Ο.Π. Όπως και προηγουμένως έχουμε:

Ζ₁ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (SUCCESSFUL ELEMENTS)

Ζ₂ ΑΠΕΙΛΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (THREATS – CHALLENGES)

Η. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ (IMPLEMENTATION AND CHANGE MANAGEMENT).

Σε αυτήν την ενότητα, δίδεται έμφαση στις πλευρές εφαρμογής Δ.Ο.Π. Η ενότητα αυτή είναι η κατ' εξοχήν αξιολογική ενότητα. Μπορεί να περιλαμβάνει μεταβλητές

που αναφέρονται και σε άλλες ενότητες, όμως εδώ οι μεταβλητές αυτές αποκτούν πρωταγωνιστικό ρόλο και θεωρούνται εκείνες που κατά κύριο λόγο βοήθησαν ή δυσκόλεψαν την εφαρμογή Δ.Ο.Π., ανάλογα με το αν αποτελούν στοιχεία επιτυχίας ή απειλές, αντίστοιχα. Όπως και προηγουμένως έχουμε:

H₁ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (SUCCESSFUL ELEMENTS)

H₂ ΑΠΕΙΛΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (THREATS – CHALLENGES)

Θ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS). Αυτή η ενότητα αποτελείται από ενδείξεις της αποτελεσματικότητας των όσων περιγράφονται στις προηγούμενες ενότητες. Η ενότητα αυτή διακρίνεται σε :

Θ₁ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (QUANTITATIVE RESULTS). Σε αυτήν την ενότητα δίδονται όλα τα αναφερόμενα αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με μετρήσεις και αφορούν κυρίως δείκτες παραγωγικότητας, κόστους και χρηματοοικονομικούς.

Θ₂ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (QUALITATIVE RESULTS). Στην ενότητα αυτή αναφέρονται αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με πιο απαλές πλευρές (soft elements) της επιχείρησης, με στοιχεία που δεν είναι άμεσα μετρήσιμα αλλά παραμένουν άμεσα αντιληπτά.

Μετά την παράθεση των ενότητων ολοκληρώνεται το πρώτο κεφάλαιο, όπου έχουν οριοθετηθεί οι στόχοι και η φύση του αντικείμενου της παρούσας εργασίας. Η σημαντικότητα του θέματος είναι πιο εύκολο να διαπιστωθεί από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Ανάγκη Διερεύνησης του Προβλήματος από την Ίδια τη Μελέτη

Η μελέτη με τίτλο «Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα», συνοδεύτηκε από την έκδοση ενός ομώνυμου βιβλίου¹ όπου οι υπεύθυνοι εκπονήσεως της μελέτης αναφέρουν τον τρόπο με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα και στο τέλος αναφέρουν με μορφή κουκιδών τα κύρια σημεία ανά ενότητα για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Το βιβλίο αυτό απευθυνόταν σε όσους ασχολούνται με το αντικείμενο και ήθελε να δώσει όσο το δυνατό καλύτερα την εικόνα των εξαιρετικών επιδόσεων, όπως γίνεται αντιληπτή από τις 35 επιχειρήσεις του δείγματος. Πουθενά όμως, δεν υπάρχουν συγκεντρωτικά συγκρίσιμα στοιχεία, ούτε βέβαια αριθμητικά στοιχεία σχετικά με το τι αναφέρθηκε περισσότερο από τις 35 επιχειρήσεις, ποια φαίνονται να είναι κοινά στοιχεία και ποια διαφορετικά. Έτσι λοιπόν διαβάζοντας κάποιος το βιβλίο έπαιρνε περισσότερο μια διάσπαρτη εικόνα για το τι σημαίνει η επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων, παρά μια συγκεκριμένη σαφέστερη εικόνα. Το πρώτο ερέθισμα ήταν αυτό. Υπήρχε ένας πολύτιμος όγκος δεδομένων που παρέμενε ανεκμετάλλευτος.

Επίσης, οι ίδιοι συγγραφείς προβληματίζονται για τη διαφορετικότητα των μοντέλων αυτοαξιολόγησης και τονίζουν ότι² άλλοι θεωρούν το μοντέλο E.Q.A. ως το καταλληλότερο για την αναζήτηση των εξαιρετικών επιδόσεων και ως το πιο άμεσα συνδεδεμένο με τις αρχές Δ.Ο.Π. Άλλοι προτιμούν το Malcolm Baldrige ή το Deming Prize ενώ μερικοί πιστεύουν περισσότερο στο ISO. Καταλήγωντας οι συγγραφείς μας αναφέρουν, στο ίδιο σημείο, ότι οι 35 επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν ένα μίγμα των μοντέλων αυτών, με περισσότερη έμφαση στη χρήση του E.Q.A. Αυτό μας έδωσε το δεύτερο ερέθισμα να προσπαθήσουμε μέσω αναλύσεων να καταλήξουμε σε ένα μοντέλο αλληλοσυσχετίσεων, μεταξύ των εννοιολογικών ενοτήτων, για να διαπιστώσουμε κατά πόσο αυτά που αναφέρουν ότι κάνουν οι 35 επιχειρήσεις δικαιολογούνται ή προβλέπονται από τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης και ιδίως από το

E.Q.A. Η επισήμανση των συγγραφέων περί μίγματος (mixture) προσεγγίσεων δεν μας αρκούσε. Αναζητήσαμε κάτι πιο συγκεκριμένο.

Τέλος οι ίδιοι συγγραφείς αναρωτιούνται³ τι είναι και αν υπάρχει ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα και καταλήγουν ότι το κύριο ενδιαφέρον τους είναι να εντοπίσουν τα κοινά στοιχεία μεταξύ των επιχειρήσεων, ώστε να καταλήξουν σε κάποια συγκεκριμένη έννοια περί εξαιρετικών επιδόσεων. Από αυτά καταλαβαίνει κάποιος ότι υπάρχει η ανάγκη για τον εντοπισμό των κοινών σημείων και τη σύνθεση των χαρακτηριστικών κάθε μιας επιχείρησης σε ένα ενιαίο μοντέλο.

2.2 Ανάγκη Διερεύνησης του Προβλήματος από

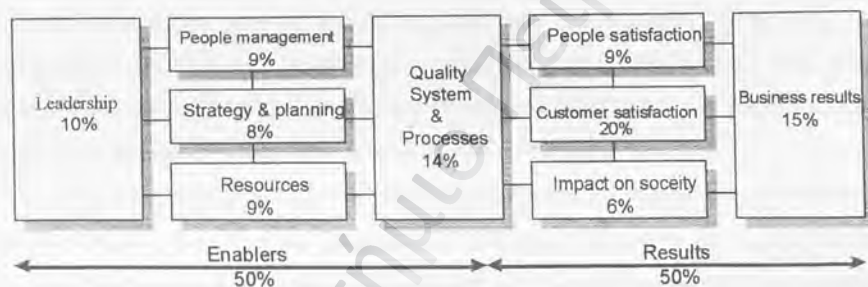
Άλλες Βιβλιογραφικές Πηγές

Ο όρος «εξαιρετικές επιδόσεις» (Business Excellence) φαίνεται να εδραιώνεται τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία. Ένας από τους προβληματισμούς, που προκύπτει αφορά την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου αυτοαξιολόγησης, ως κύριου εργαλείου για την αναζήτηση των εξαιρετικών επιδόσεων. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο ίδιος προβληματισμός απασχολούσε και τους υπεύθυνους της μελέτης, όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα. Ο *Mark Fountain*, υποστηρίζει ότι⁴ δεν υπάρχει ένα μοντέλο που να είναι το καλύτερο, αλλά αυτό το μοντέλο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις είναι εκείνο που ταιριάζει σε αυτές. Στη συνέχεια αναφέρεται σε παλαιότερες έρευνες που αναδεικνύουν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων μοντέλων και αφού αναρωτιέται αν παίζει ρόλο η χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου μοντέλου, έρχεται να προτείνει ένα δικό του υπόδειγμα αυτοαξιολόγησης (*Target Assessment Model*) που προσπαθεί να καλύψει τις αδυναμίες των ήδη γνωστών μοντέλων (MBNQA, EQA, κ.λ.π.). Έτσι λοιπόν, το ερώτημα που προκύπτει είναι μήπως η ανάλυση των case studies μας οδηγήσει σε στοιχεία που ίσως αγνοούνται από τα υπάρχοντα μοντέλα; Κατά πόσο ο τρόπος με τον οποίο οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναζητούν τις εξαιρετικές επιδόσεις (με βάση τις 35 επιχειρήσεις του δείγματος) λαμβάνει υπ' όψιν του τα στοιχεία που συνθέτουν τα διάφορα μοντέλα;

Μια άλλη σημαντική πηγή προβληματισμού είναι τα όσα υποστηρίζει ο *Tito Conti*, σχετικά με τις βελτιώσεις που απαιτούνται στο E.Q.A. Συγκεκριμένα ο *Conti* προτείνει ένα καινούριο μοντέλο του οποίου η κύρια διαφορά με τα υπάρχοντα είναι ότι περιλαμβάνει μια νέα κατηγορία με το όνομα «Αρχιτεκτονικές της Οργάνωσης»

(Organisational Architectures). Με τον όρο αυτό εννοεί⁵ την τυπική οργανωτική δομή, τον καθορισμό των εργασιακών πρακτικών, την άτυπη δομή και τις μεθόδους και ύφος της διοίκησης που ασκείται. Μάλιστα ο ίδιος τονίζει ότι το μόνο μοντέλο που περιλαμβάνει την οργανωτική δομή ως ξεχωριστή κατηγορία είναι το Deming Prize στην Ιαπωνία (χωρίς βέβαια να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που προσδίδει ο Conti στην κατηγορία), ενώ όπως βλέπουμε και πιο κάτω, αγνοείται στο E.Q.A.

Μήπως λοιπόν η οργανωτική δομή (δεδομένου ότι αποτελούσε ξεχωριστή ενότητα στη μελέτη των 35 επιχειρήσεων) παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των εξαιρετικών επιδόσεων; Αν ναι ποιος είναι αυτός; Ποιες οι συσχετίσεις με τους άλλους παράγοντες; Αυτά τα ερωτήματα μας ώθησαν στην αναλυτικότερη προσέγγιση των 35 case studies, έτσι ώστε να κάνουμε μια μικρή διερεύνηση, έστω από τα όσα μας περιγράφουν αυτές οι 35 επιχειρήσεις.



Σχίμα 2 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (E.Q.A.) (Πηγή: EOQ & EFQM 1997)

Επίσης, το μοντέλο του E.Q.A. εμφανίζει κάποιες διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών, που μας ώθησαν στη διερεύνηση των διασυνδέσεων μεταξύ χαρακτηριστικών (μεταβλητών) που ανήκουν στην κάθε κατηγορία καθώς και των κατηγοριών μεταξύ τους (λαμβάνοντας υπ' όψιν όλους τους περιορισμούς της έρευνας).

Μια άλλη σημαντική πηγή που μας ώθησε στη διερεύνηση του προβλήματος είναι η σχετική αρθρογραφία, κυρίως, για την αναγνώριση και τον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα οι *Saraph, Benson και Schroeder*⁶ υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι που λαμβάνουν αποφάσεις σε έναν οργανισμό μπορούν εστιάζοντας στους κρίσιμους παράγοντες να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Γνωρίζοντας κάποιος τις μεταβλητές εκείνες που μπορεί να ελέγξει, μπορεί πιο εύκολα να επιτύχει τις επιθυμητές βελτιώσεις. Έτσι λοιπόν, κάνοντας μια ανάλυση περιεχομένου (content analysis) στην υπάρχουσα βιβλιογραφία,

καταλήγουν στην αναγνώριση 8 κρίσιμων παραγόντων Δ.Ο.Π. Αφού προτείνουν δείκτες (items) με τους οποίους μπορούν να μετρήσουν αυτούς τους 8 παράγοντες, διενεργούν εμπειρική έρευνα με την οποία διαπιστώνουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα των μετρήσεων τους. Οι ίδιοι μάλιστα συγγραφείς έχουν προτείνει σε άλλη τους δημοσίευση ένα μοντέλο που δείχνει τις διασυνδέσεις της Δ.Ο.Π. με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Context).

Μια νεότερη μελέτη⁷ έρχεται να επισημάνει το κενό που υπάρχει στις μεθόδους που προσπαθούν επιστημονικά να μετρήσουν τις πρακτικές Δ.Ο.Π. Οι συγγραφείς αυτοί παίρνοντας ως βάση την προαναφερθείσα μελέτη των *Saraph, Benson* και *Schroeder*, θεωρούν ότι είναι πιο έγκυρο να διαπιστωθούν οι κρίσιμοι παράγοντες μέσω των αντιλήψεων που έχουν όσοι ασχολούνται πρακτικά με την Ολική Ποιότητα, παρά μέσω μιας ανάλυσης περιεχομένου. Αφού λοιπόν, με αυτόν τον τρόπο, διαπιστώνουν 10 κρίσιμους παράγοντες, καταλήγουν στο ότι η έρευνα στο εξής θα πρέπει να δίδει έμφαση περισσότερο στην πρακτική εμπειρία των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αναπτυχθούν μοντέλα και μεθοδολογίες πρακτικής εφαρμογής Δ.Ο.Π. Από αυτά καταλαβαίνει κάποιος ότι το σύνολο των εννοιών και πρακτικών που περιγράφονται στα 35 case studies θα μπορούσαν να ακολουθήσουν παρόμοια ανάλυση.

Μια άλλη σημαντική μελέτη⁸ διαπιστώνει ότι πολλές φορές τα αποτελέσματα της επιχειρήσεως (και ιδίως τα χρηματοοικονομικά) δε συμφωνούν με τα όσα θετικά εφαρμόζει η επιχείρηση στο χώρο της Ποιότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του ότι οι δείκτες αποτελεσματικότητας δε συνδέονται με τους κρίσιμους παράγοντες Δ.Ο.Π. Έτσι, η μελέτη προτείνει ένα γενικό μοντέλο σύνδεσης των δεικτών απόδοσης με τους κρίσιμους παράγοντες. Μια παρόμοια μελέτη⁹ επιχειρεί, μέσω επισκόπησης σχετικών εμπειρικών ερευνών, να περιγράψει τις διασυνδέσεις μεταξύ διοίκησης προσωπικού, ικανοποίησης πελατών και οικονομικών αποτελεσμάτων. Ομοίως και οι *Porter, Oakland* και *Gada*¹⁰ προσπαθούν να εντοπίσουν εκείνες τις πρακτικές και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την αυτοαξιολόγηση (Self –Assessment) και οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν, αντικείμενο της αναλυτικότερης προσέγγισης των 35 case studies, θα μπορούσε να είναι η εύρεση συσχέτισης συγκεκριμένων μεταβλητών ή ακόμη και ολόκληρων ενοτήτων με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Αυτό αποτέλεσε άλλο ένα ερέθισμα για το γράφοντα της παρούσας εργασίας.

Οι *Bossink, Gieskes* και *Pas*^{11 12} πολύ κοντά σε όσους έχουν ασχοληθεί με τους κρίσιμους παράγοντες Δ.Ο.Π., αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία Ολικής Ποιότητας (με χρήση ανάλυσης περιεχομένου) και προτείνουν ένα μοντέλο μέτρησης της πραγματικής

κατάστασης Δ.Ο.Π. στην επιχείρηση. Δηλαδή ένα μοντέλο μέτρησης της διάχυσης και του βαθμού εφαρμογής της Δ.Ο.Π. σε μια επιχείρηση. Μάλιστα η μελέτη περιλαμβάνει πραγματική δοκιμή του μοντέλου σε δυο επιχειρήσεις.

Εμπειρικές έρευνες που περιγράφουν την εφαρμογή αυτοαξιολόγησης, πληθαίνουν ολοένα στη διεθνή βιβλιογραφία. Μια από αυτές αφορά την Αυστραλία¹³ όπου το αξιοσημείωτο είναι ότι η γνώση για Ολική Ποιότητα είναι ευρύτατα διαδεδομένη στις επιχειρήσεις και η διαφορετικότητα των πρακτικών που ακολουθούνται από τις διάφορες επιχειρήσεις. Παράλληλα παρέχονται στοιχεία με τις περισσότερο εφαρμοζόμενες πρακτικές, περιγράφοντας συχνότητα εμφάνισης τους. Παρόμοια έρευνα διεξήχθη και στην Ιρλανδία από τον *Wilson*¹⁴, και στη Μεγάλη Βρετανία από τον *Longbottom*¹⁵ όπου διαπιστώνεται ότι η αυτοαξιολόγηση παραμένει δημοφιλής και ότι η αποτελεσματική της εφαρμογή απαιτεί την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών. Αυτό το γεγονός μας οδήγησε στη σκέψη να γίνει κάτι παρόμοιο για τις 35 επιχειρήσεις, έστω και αν προέλθει από την ανάλυση του περιεχομένου των case studies και όχι από την ανάλυση ερωτηματολογίων.

Δυο άλλες έρευνες προερχόμενες από την Ιρλανδία^{16 17} μας περιγράφουν διαφορές που παρατηρούνται στην εφαρμογή Δ.Ο.Π. ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αναλογιζόμενοι το εύρος του μεγέθους των 35 επιχειρήσεων της μελέτης μας, θα μπορούσαμε να διερευνήσουμε ανάλογες διαφορές για το δείγμα μας.

Τέλος, μια άλλη μελέτη¹⁸ συγκρίνει τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης MBNQA και το EQA ως προς τα στοιχεία στα οποία δίνουν μεγαλύτερη έμφαση, σύμφωνα με τη βαρύτητα που προσδίδουν στην κάθε κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι ένα από τα θέματα που απασχολεί τη βιβλιογραφία είναι κατά πόσο τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης δίνουν έμφαση στις διάφορες πλευρές της Δ.Ο.Π. Ίσως λοιπόν, η αναλυτικότερη προσέγγιση των 35 case studies, μας δώσει ενδείξεις για το τι οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικές πλευρές της εφαρμογής Ολικής Ποιότητας. Συνοπτικά οι κύριες πηγές βιβλιογραφίας οι οποίες μας έδωσαν, εκτός των άλλων, το έναυσμα για την παρούσα εργασία παρουσιάζονται στον πίνακα της επόμενης σελίδας. Με ένδειξη σημειώνονται ποιοι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τις αντίστοιχες απόψεις, οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί σε 5 κύριες κατηγορίες για διευκόλυνση του αναγνώστη.

Πίνακας 2 Κύριες πηγές βιβλιογραφίας που τεκμηριώνουν την ανάγκη ανάλυσης

| ΥΠΓΡΑΦΕΙΣ | Επιλογή κατάλληλου μοντέλου αυτοαξιολόγησης | Ανάγκη για βελτίωση των υφιστάμενων μοντέλων αυτοαξιολόγησης | Ανάγκη για διερεύνηση των διασυνδέσεων μεταξύ των διαφόρων πλευρών Δ.Ο.Π. | Αναγνώριση και καθορισμός των κρίσιμων παραγόντων Ποιότητας | Διαπιστώσεις εμπειρικών εφαρμογών αυτό-αξιολόγησης |
|-------------------------------------|---|--|---|---|--|
| Mark Fountain | X | | | | |
| Tito Conti | | X | | | |
| Black, EFQM | | | X | | |
| Black, Porter, Leslie | | | | X | |
| Ray Martin | | | X | | |
| John S. Oakland, | | | X | | |
| Susan Oakland | | | | | |
| Les Porter, Oakland, Gadd | | | X | | |
| David Longbottom | | X | | | X |
| W. Andrew Taylor et. al | | | | | X |
| W. Andrew Taylor | | | | | X |
| Jayant V. Saraph, Benson, Schroeder | | | | X | |
| B.A.G. Bossink et.al | X | | | X | |
| B.A.G. Bossink et.al | X | | | | |
| Alan Brown et.al | | | | | X |
| George Wilson | | X | | | X |

Μετά από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και κατανοώντας τη σημαντικότητα της ανάλυσης της παρούσας εργασίας προχωρούμε στην περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας καθώς και του μοντέλου ανάλυσης, στο κεφάλαιο 3.

¹ T.W. Hardjono, S.ten Have, W.D.ten Have, 1996.

² T.W. Hardjono, et.al. ο.π.α. σελ.14.

³ T.W.Hardjono et.al, ο.π.α. σελ.19.

⁴ Mark Fountain, 1998, σελ.95 – 96.

⁵ Tito Conti, 1997,σελ. 24.

⁶ Jayant V. Saraph, P. George Benson, and Roger G. Schroeder, 1989.

⁷ Black, Simon A. Porter, Leslie J., 1996.

⁸ Ray Martin, 1997.

⁹ John S. Oakland, Susan Oakland, 1998.

¹⁰ Les Porter, John Oakland, Ken Gadd, 1998.

¹¹ B.A.G. Bossink, J.F.B. Gieskes, T.N.M. Pas, 1992.

¹² B.A.G. Bossink, J.F.B. Gieskes, T.N.M. Pas, 1993.

¹³ Alan Brown, Ton Van Der Wiele, 1996.

¹⁴ George Wilson, 1998.

¹⁵ David Longbottom, 1998.

¹⁶ W. Andrew Taylor, Roy G. Adair, , 1994.

¹⁷ W. Andrew Taylor, 1995.

¹⁸ Klaus J. Zink, Reimund Hauer, Andreas Schmidt, 1994.

Κεφάλαιο 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό απαρτίζεται από τρία μέρη. Το πρώτο αφορά την περιγραφή της διαδικασίας ανάλυσης. Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν, συνοδευόμενες από την επιστημονική τους τεκμηρίωση. Στο τελευταίο μέρος αναφέρονται ορισμένες διευκρινίσεις οι οποίες διευκολύνουν την ανάγνωση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

3.1 Περιγραφή της Διαδικασίας Ανάλυσης

Η λεπτομερής ανάγνωση των 35 case studies μας οδήγησε στην αναγνώριση και τον καθορισμό μεταβλητών για κάθε ενότητα (Οι όροι «μεταβλητή» και «ενότητα» έχουν οριστεί στο κεφάλαιο 1). Το επόμενο βήμα ήταν ο σχεδιασμός πινάκων για κάθε ενότητα, όπου την πρώτη στήλη αποτελούσαν οι 35 επιχειρήσεις κατά αλφαβητική σειρά και την πρώτη γραμμή οι μεταβλητές που είχαν καθοριστεί στη συγκεκριμένη ενότητα ($X_1 - X_n$). Έτσι καταλήξαμε σε 15 (όσες δηλαδή οι ενότητες και υποενότητες μαζί) πίνακες (matrices) διαστάσεων (35) X (όσες μεταβλητές καθορίστηκαν σε κάθε ενότητα).

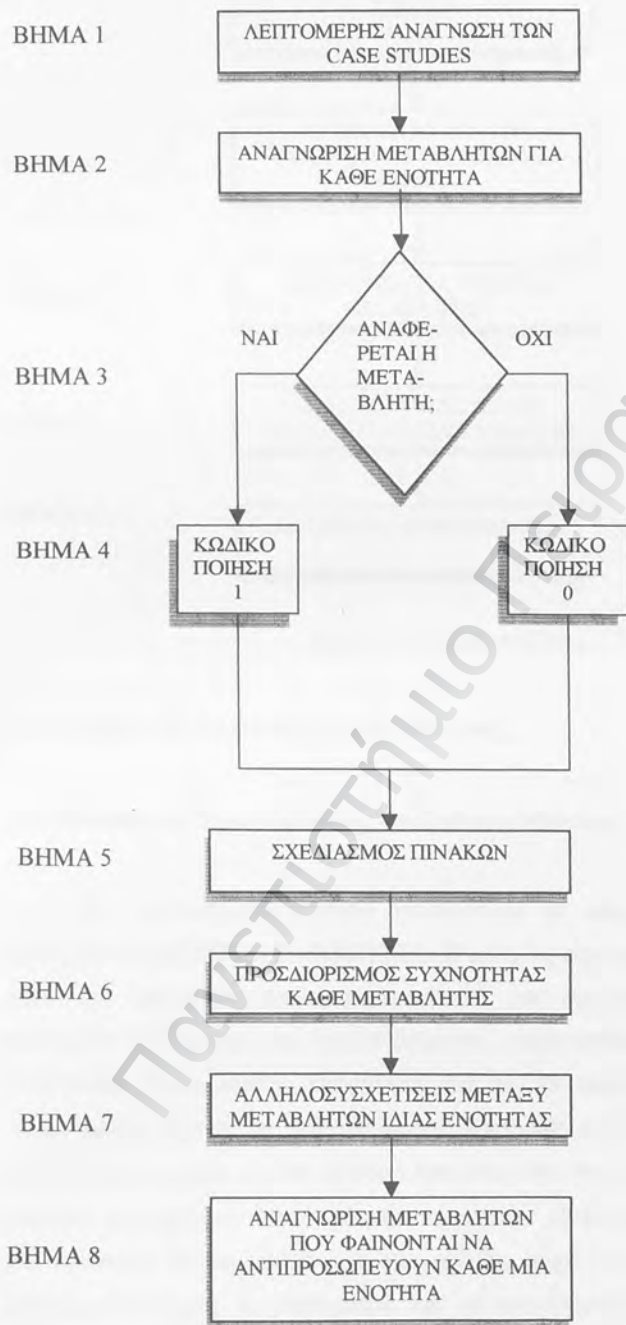
Το επόμενο βήμα αφορούσε την κωδικοποίηση των μεταβλητών σε 1 και 0 (δικοτομικές), ανάλογα με το αν αναφέρθηκε η μεταβλητή ή όχι, αντίστοιχα, σε κάθε ένα case study. Έτσι λοιπόν, οι 15 πίνακες συμπληρώθηκαν με τα σύμβολα 1,0 σε όλες τις υπόλοιπες στήλες και γραμμές εκτός των πρώτων.

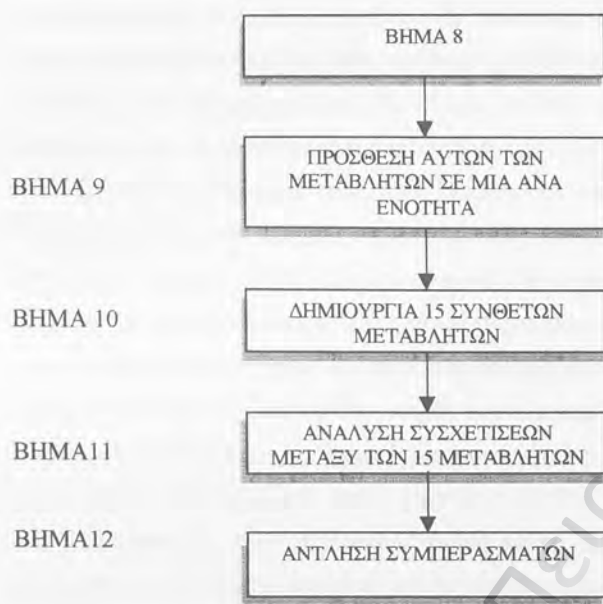
Η επόμενη φάση αφορούσε τον προσδιορισμό της συχνότητας (απόλυτης και σχετικής) εμφάνισης κάθε μεταβλητής. Με αυτόν τον τρόπο μπορέσαμε να δούμε ποια χαρακτηριστικά λειτουργίας εμφανίζονται πιο συχνά στο σύνολο των 35 επιχειρήσεων. Το επόμενο βήμα αφορούσε τον προσδιορισμό των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που ανήκουν σε κάθε ενότητα. Με αυτόν τον τρόπο μπορέσαμε να δούμε ποιες μεταβλητές φαίνονται να συνδιακυμαίνονται, μέσα στην κάθε ενότητα. Αυτό μας έδωσε την πρώτη ένδειξη σχετικά με το ποιες μεταβλητές φαίνονται να είναι οι πιο

αντιπροσωπευτικές για κάθε ενότητα. Λαμβάνοντας όμως υπ' όψιν τις σχετικές συχνότητες, περιορίσαμε τις μεταβλητές που φαίνονται να αντιπροσωπεύουν κάθε μια ενότητα. Το επόμενο βήμα ήταν να προσθέσουμε τις μεταβλητές σε κάθε ενότητα μεταξύ τους και να καταλήξουμε σε 15 πιο σύνθετες μεταβλητές, όπου η κάθε μια αντιπροσώπευε την ενότητα από την οποία «κατασκευαζόταν» (οι λόγοι για τους οποίους κάναμε κάτι τέτοιο καθώς και ο τρόπος με τον οποίο έγινε, παρατίθενται με λεπτομέρεια στο επόμενο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου καθώς και στα επόμενα δυο κεφάλαια).

Το τελικό βήμα ήταν ο προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ αυτών των 15 σύνθετων μεταβλητών (δηλαδή των ενοτήτων). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καταλήξουμε σε ένα μοντέλο αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ όχι πια μεμονωμένων μεταβλητών, αλλά ενοτήτων μεταξύ τους. Κάτι τέτοιο μας έδωσε μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση του τρόπου με τον οποίο φαίνονται να λειτουργούν οι 35 επιχειρήσεις και κατέστησε πιο συγκρίσιμα τα στοιχεία μας με τα υφιστάμενα μοντέλα αυτοαξιολόγησης.

Διαγραμματικά η διαδικασία ανάλυσης απεικονίζεται στις δυο επόμενες σελίδες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κρίθηκε σκόπιμο, οι λεπτομέρειες σχετικά με τα βήματα 8, 9, 10 να αναφερθούν σε επόμενα τμήματα της παρούσας εργασίας. Γι' αυτό το λόγο δεν απεικονίζεται στο διάγραμμα ο τρόπος προσέγγισης των εν λόγω βημάτων.





Σχήμα 3 Διαδικασία Ανάλυσης

3.2 Μέθοδοι και Τεχνικές για την Ανάλυση

3.2.1 Η Ανάλυση Περιεχομένου ως Επιλεχθείσα Μέθοδος

Η συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιεί ως κύρια μέθοδο την ανάλυση περιεχομένου (**CONTENT ANALYSIS**). Η μέθοδος είναι ευρύτατα διαδεδομένη στο χώρο της διαφήμισης και χρησιμοποιείται¹⁹ για την καλύτερη κατανόηση των πρακτικών διαφήμισης, τις ακολουθούμενες στρατηγικές και τις επιδράσεις της διαφήμισης. Έτσι λοιπόν, θεωρήθηκε ότι τα 35 case studies περιείχαν όγκο πληροφοριών σχετικά με ακολουθούμενες πρακτικές Δ.Ο.Π. και θα μπορούσαν να αναλυθούν σύμφωνα με τη μέθοδο. Από την ίδια πηγή πληροφορούμαστε ότι η ανάλυση περιεχομένου έχει τρία χαρακτηριστικά : είναι συστηματική, αντικειμενική και ποσοτική. Ακόμη μαθαίνουμε από την ίδια πηγή ότι η ανάλυση περιεχομένου χρησιμοποιείται και σε ακαδημαϊκά και σε επιχειρησιακά πλαίσια και θεωρείται κατάλληλη για την καταγραφή τάσεων²⁰.

Βασικό στάδιο κατά την ανάλυση περιεχομένου, αποτελεί η κατηγοριοποίηση²¹ η οποία επιφέρει δυο αποτελέσματα : τον καθορισμό κύριων κατηγοριών και τον προσδιορισμό διαστάσεων για κάθε κατηγορία, προσδίδοντας τους συγκεκριμένη τιμή μέτρησης. Έτσι λοιπόν, ανάλογα, θα λέγαμε ότι στην παρούσα ανάλυση οι κύριες κατηγορίες είναι οι ενότητες των case studies, και οι διαστάσεις που τις απαρτίζουν είναι οι μεμονωμένες μεταβλητές που αναφέρονται σε αυτές. Κύρια εκροή²² της διαδικασίας αποτελούν στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής και ιδίως συχνότητες, μέσοι όροι, διάμεσοι. Στην παρούσα εργασία, λόγω της φύσης των μεταβλητών, η εξαγωγή των συχνοτήτων αποτέλεσε η εκροή της ανάλυσης περιεχομένου.

Η διαδεδομένη χρήση της ανάλυσης περιεχομένου διαπιστώνεται και από τη μελέτη των Riffe και Freitag²³ η οποία αποκαλύπτει με νούμερα τον όγκο των αναλύσεων περιεχομένου που έχουν δημοσιευτεί τα τελευταία 25 χρόνια στο περιοδικό "*Journalism & Mass Communication Quarterly*". Επίσης η ίδια μελέτη αποκαλύπτει²⁴ ότι η πλειοψηφία των αναλύσεων περιεχομένου βασίζεται σε δεδομένα που προέρχονται από δείγματα ευκολίας (convenience samples) και όχι σε τυχαία δείγματα. Επειδή λοιπόν τα δείγματα ευκολίας δεν είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου του πληθυσμού, θα πρέπει να αποφεύγονται οι γενικεύσεις και γι' αυτό θα ήταν καλύτερο την ανάλυση περιεχομένου να συνοδεύουν άλλες πιο αξιόπιστες μέθοδοι. Οι Riffe και Freitag καταλήγουν στο ότι η ανάλυση περιεχομένου είναι ιδανική μέθοδος για την καταγραφή τάσεων και γενικά για το διερευνητικό (exploratory) στάδιο μιας έρευνας. Έτσι λοιπόν, αν και το δείγμα των 35 επιχειρήσεων της παρούσας ανάλυσης δεν είναι το πιο αντιπροσωπευτικό των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, η ανάλυση περιεχομένου μας βοήθησε να καταγράψουμε τάσεις γύρω από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές Δ.Ο.Π.

Τελειώνοντας με την ανάλυση περιεχομένου θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε σε δυο μελέτες περιγραφής της μεθοδολογίας. Η πρώτη²⁵ αφορά το χώρο του βιομηχανικού Μάρκετινγκ και επισημαίνει την καταλληλότητα της μεθόδου ως βάση για την επιβεβαίωση συγκεκριμένων υποθέσεων. Η δεύτερη²⁶ στο χώρο του καταναλωτικού Μάρκετινγκ διερευνά τις αξίες που κυριαρχούν σε τρεις διαφορετικές κοινωνίες και θέτει τις βάσεις για περαιτέρω έρευνα.

3.2.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Σχετικά με τη Στατιστική Ανάλυση

Οι αναλύσεις των δεδομένων έγιναν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Όπως είδαμε από τα βήματα της διαδικασίας,

μετά τον προσδιορισμό των συχνοτήτων εμφάνισης των μεταβλητών ακολουθεί η ανάλυση συσχετίσεων. Αυτή η ανάλυση έγινε με τη χρήση της μεθόδου συσχέτισης Pearson (*PEARSON CORRELATION*). Η μέθοδος αυτή έχει περιγραφεί πολύ εμπειριστικά από τον *Nunnally*²⁷ ο οποίος θεωρεί τη μέθοδο κατάλληλη για μεταβλητές διαστήματος²⁸ (*interval variables*). Οι μεταβλητές όμως της παρούσας ανάλυσης είναι μεταβλητές διχοτομικές (*Dichotomous or Dummy variables*) με αποτέλεσμα κάποιος να θεωρήσει ότι η συσχέτιση Pearson δε θεωρείται κατάλληλη για τη φύση των μεταβλητών μας. Όμως ο ίδιος ο *Nunnally* λεπτομερέστατα αποδεικνύει²⁹ ότι όπου υπάρχουν δυο κατηγορίες μόνο (π.χ. 0 ή 1) υφίσταται μόνο ένα διάστημα που θεωρείται ως «ίσο» διάστημα ("equal" interval). Γι' αυτό το λόγο οι διχοτομικές μεταβλητές θεωρούνται ότι συμπεριφέρονται ως μεταβλητές διαστήματος. Έτσι μπορούμε να εφαρμόσουμε σε αυτές τις αναλύσεις που είναι κατάλληλες για τις μεταβλητές διαστήματος, άρα και τη συσχέτιση Pearson.

Η συσχέτιση Pearson³⁰ συμβολίζεται με το συντελεστή r και δηλώνει την κατεύθυνση (θετική ή αρνητική) και το βαθμό (0 έως 1) σχέσεως μεταξύ δυο μεταβλητών. Αναφέρεται στη συνδιακύμανση δυο μεταβλητών.

Η μελέτη θα μας έδινε πιο αναλυτικά και συγκεκριμένα συμπεράσματα αν μπορούσαμε να κάνουμε χρήση της μεθόδου Ανάλυσης Παραγόντων (*FACTOR ANALYSIS*). Όμως στη συγκεκριμένη έρευνα δεν τηρούνται οι προϋποθέσεις διενέργειας Ανάλυσης Παραγόντων. Συγκεκριμένα,³¹ δε θα πρέπει να εφαρμόζεται η μέθοδος, όταν έχουμε λιγότερες από 50 παρατηρήσεις, με ενδεδειγμένο μάλιστα μέγεθος τις 100 παρατηρήσεις και άνω. Επίσης, ως γενικός κανόνας θεωρείται ότι θα πρέπει να έχουμε 5 φορές περισσότερες παρατηρήσεις από τον αριθμό των εξεταζόμενων μεταβλητών. Από αυτά καταλαβαίνει κάποιος ότι το δείγμα μας των 35 επιχειρήσεων (παρατηρήσεων) δεν ενδείκνυται για την εφαρμογή της μεθόδου. Μάλιστα αν συνέτρεχαν οι προϋποθέσεις αυτές θα τρέχαμε την Ανάλυση Παραγόντων Boolean (*Boolean Factor Analysis*), κατάλληλη για διχοτομικές μεταβλητές.³²

Ένα άλλο σημαντικό βήμα αποτέλεσε η δόμηση των 15 σύνθετων μεταβλητών (μία για κάθε ενότητα). Αν μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε Factor Analysis τα πράγματα θα ήταν πολύ πιο εύκολα, αφού θα ήμασταν σε θέση να ομαδοποιήσουμε τις υψηλά συσχετιζόμενες μεταβλητές σε ξεχωριστούς κρίσιμους παράγοντες (*Critical Components*). Αυτό όμως δεν ήταν δυνατόν. Έτσι λοιπόν δημιουργήσαμε αθροιστικές κλίμακες (*Summated Scales*)³³ θεωρώντας ως παράγοντες τις 15 ενότητες και «κατασκευάζοντας» σύνθετες μεταβλητές (*composite measures*), μία για κάθε ενότητα.

Προσθέσαμε λοιπόν, τις τιμές των υψηλά συσχετιζόμενων (θετικά) μεταβλητών σε κάθε ενότητα, με αποτέλεσμα να καταλήξουμε στις 15 σύνθετες μεταβλητές. Όμως όπως επισημαίνει ο *Nunnally*³⁴ αν δυο μεταβλητές έχουν σημαντικά διαφορετικό σχήμα κατανομής, τότε περιορίζεται το μέγεθος της συσχέτισης. Πράγματι λοιπόν, ανατρέχοντας στις συχνότητες των μεμονωμένων μεταβλητών που αποτελούσαν τις 15 σύνθετες μεταβλητές, διαπιστώσαμε ότι πολλές από αυτές είτε εμφανίζονταν πάνω από το 70% των case studies είτε κάτω από το 25% με 30% αυτών. Άρα υπήρχε μια τάση συγκέντρωσης στα άκρα, με αποτέλεσμα να μην ικανοποιείται το κριτήριο της κανονικότητας (normality) καθώς και το κριτήριο του παρόμοιου σχήματος κατανομής των μεταβλητών, σύμφωνα με τον *Nunnally*. Γι' αυτό το λόγο οι τελικές 15 σύνθετες μεταβλητές δομήθηκαν από όσες μεταβλητές της κάθε ενότητας, παρουσίαζαν συχνότητα από 30% περίπου (10 με 11 παρατηρήσεις στο σύνολο των 35) έως 70% περίπου (24 παρατηρήσεις). Προσθέτοντας λοιπόν, αυτές τις μεμονωμένες μεταβλητές καταλήξαμε στις 15 τελικές σύνθετες μεταβλητές (Composite Measures). Να σημειωθεί ότι σε ορισμένες ενότητες (αυτό γίνεται ευκολότερα κατανοητό στο επόμενο κεφάλαιο) αναγκαστήκαμε και παραβιάσαμε τον πιο πάνω κανόνα, αφού οι συχνότερα εμφανιζόμενες μεταβλητές στην ενότητα δεν υπέρβαιναν τις 10 με 11 παρατηρήσεις.

Υπάρχουν και κάποια άλλα σημεία που αφορούν τη μεθοδολογία της έρευνας, αλλά θα διατυπωθούν στο επόμενο κεφάλαιο, για την καλύτερη κατανόηση του αναγνώστη.

3.3 Διευκρινίσεις για την Καλύτερη Κατανόηση της Ανάλυσης και των Αποτελεσμάτων

Πριν προχωρήσουμε στην παράθεση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης, θεωρούμε χρήσιμο να γίνουν μερικές διευκρινίσεις για την καλύτερη κατανόηση όσων θα διατυπωθούν στα επόμενα δυο κεφάλαια και αφορούν άμεσα ή έμμεσα τις επιλεχθείσες μεθόδους ανάλυσης. Έχουμε λοιπόν :

- Οι ίδιοι οι υπεύθυνοι του EFQM, θεωρούν ότι³⁵ η μελέτη των 35 case studies είναι περισσότερο περιγραφική παρά διαμορφώνει χρυσές συνταγές επιτυχίας. Έτσι λοιπόν και η δική μας ανάλυση (δεδομένου και της υφής των στοιχείων) έρχεται να καταγράψει τάσεις και να δώσει ερεθίσματα για περαιτέρω έρευνα και σε καμία περίπτωση δεν αποσκοπεί να δώσει λύσεις σε προβλήματα.

- Το γεγονός ότι μια μεταβλητή εμφανίζεται με τιμή 0 σε κάποια επιχείρηση, σημαίνει ότι οι ιδιότητες που περιγράφονται από αυτή τη μεταβλητή δεν αναφέρονται στην εν λόγω μελέτη περιπτώσεως. Σε καμιά περίπτωση, δε σημαίνει ότι στην πραγματικότητα (λειτουργία της επιχείρησης) αποκλείεται να υπάρχει. Οπότε είναι πιο σωστό η τιμή 0 να ερμηνεύεται ως «Δεν αναφέρθηκε» και η τιμή 1 ως «Αναφέρθηκε».
- Κάποιες μεταβλητές σε μερικά case studies περιγράφονται σε διαφορετική ενότητα από αυτήν την οποία έχουν περιληφθεί. Όμως σύμφωνα με τη θεωρία της Δ.Ο.Π. και την περιγραφή των περισσότερων επιχειρήσεων, έχουν περιληφθεί στην εγγύτερη εννοιολογικά ενότητα.
- Κάποιες (λίγες) μεταβλητές της ενότητας «Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών» (Implementation & Change Management) εμφανίζονται και σε άλλες ενότητες. Όμως στη συγκεκριμένη ενότητα αποκτούν αξιολογική χροιά, αφού αποκτούν την έννοια ότι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο (Successful Elements) για την εφαρμογή Δ.Ο.Π. ή δυσμενή ρόλο (Challenges and Threats).

Μετά από όλα αυτά είμαστε σε θέση να περάσουμε στην παράθεση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

¹⁹ Joel J. Davis, 1997, σελ. 392–393.

²⁰ Joel J. Davis, ο.π.α, σελ. 393–394.

²¹ Joel J. Davis, ο.π.α., σελ. 400–404.

²² Joel J. Davis, ο.π.α., σελ. 410–413.

²³ Daniel Riffe, Alan Freitag, 1997.

²⁴ D. Riffe, A. Freitag, ο.π.α., σελ. 518–519.

²⁵ John L. Naccarato, Kimberly A. Neuendorf, 1998.

²⁶ Klaus G. Grunert, Susanne C. Grunert, Sharon E. Beatty, 1989.

²⁷ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, 1994.

²⁸ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, ο.π.α., σελ. 11.

²⁹ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, ο.π.α., σελ. 15–16.

³⁰ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, ο.π.α., σελ. 120–139.

³¹ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, 1998, σελ. 98–99.

³² Joseph F. Hair et. al, ό.π.α, σελ. 98.

³³ Joseph F. Hair et. al, ό.π.α, σελ. 116.

³⁴ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, ο.π.α., σελ. 132.

³⁵ T.W. Hardjono et.al, ο.π.α. σελ. 6.

Κεφάλαιο 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1 Αριθμός Μεταβλητών και Συχνότητα Εμφάνισης

Κάθε Μεταβλητής

Η ανάλυση περιεχομένου μας οδήγησε στην εύρεση μεταβλητών για κάθε μια ενότητα καθώς και τη συχνότητα εμφάνισης τους στις 35 υπό εξέταση επιχειρήσεις. Ο συνολικός αριθμός των μεταβλητών που εντοπίστηκαν είναι 645 και ανά ενότητα ως εξής :

Πίνακας 4.1 Αριθμός μεταβλητών ανά ενότητα

| ΕΝΟΤΗΤΑ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 22 | 3,4% |
| 2. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ | 21 | 3,3% |
| 3. ΣΤΟΧΟΙ Δ.Ο.Π. | 23 | 3,7% |
| 4Α. ΗΓΕΣΙΑ | 19 | 2,9% |
| (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ) | | |
| 4Β. ΗΓΕΣΙΑ | 21 | 3,3% |
| (ΑΠΕΙΔΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ) | | |
| 5Α. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ | 56 | 8,7% |
| (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ) | | |
| 5Β. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ | 72 | 11,2% |
| (ΑΠΕΙΔΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ) | | |
| 6Α. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 37 | 5,7% |
| (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ) | | |
| 6Β. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 29 | 4,4% |
| (ΑΠΕΙΔΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ) | | |
| 7Α. ΤΕΧΝΙΚΕΣ - ΜΟΝΤΕΛΑ | 66 | 10,2% |
| (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ) | | |
| 7Β. ΤΕΧΝΙΚΕΣ - ΜΟΝΤΕΛΑ | 28 | 4,3% |
| (ΑΠΕΙΔΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ) | | |
| 8Α. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ | 52 | 8,1% |
| (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ) | | |
| 8Β. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ | 43 | 6,7% |
| (ΑΠΕΙΔΕΣ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ) | | |
| 9Α. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 76 | 11,8% |
| 9Β. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 80 | 12,4% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 645 | 100% |

Από τον πίνακα 4.1 βλέπουμε ότι η ενότητα η οποία εμφανίζει το μεγαλύτερο αριθμό μεταβλητών είναι η ενότητα 9B «Ποιοτικά αποτελέσματα», με 80 μεταβλητές. Από τις ενότητες που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης (ενότητες 1 – 8B), εκείνη η οποία εμφανίζει το μεγαλύτερο αριθμό μεταβλητών είναι η ενότητα 7B «Τεχνικές και Μοντέλα (Απειλές – Προκλήσεις)», με 72 μεταβλητές. Το γεγονός ότι μια ενότητα παρουσιάζει μεγάλο αριθμό μεταβλητών, αποτελεί μια ένδειξη ότι έχουν αναφερθεί πολλοί διαφορετικοί παράγοντες στην ενότητα. Αποτελεί δηλαδή ένδειξη της πολυπλοκότητας της ενότητας. Ας μην ξεχνάμε, όπως θα δούμε παρακάτω, ότι η συχνότητα εμφάνισης αυτών των 645 μεταβλητών ποικίλλει από 1 (2,9%) έως 35 (100%). Οι μεταβλητές καθώς και οι συχνότητες εμφάνισης όλων των μεταβλητών μαζί με τους πίνακες κωδικοποίησης για κάθε ενότητα παρέχονται στο παράρτημα Α της παρούσας εργασίας. Αυτό που ενδιαφέρει είναι να δούμε ποιες μεταβλητές από κάθε ενότητα αναφέρονται στο 51% και άνω των περιπτώσεων (δηλαδή 18 και άνω cases). Αυτό παρατίθεται παρακάτω, ξεχωριστά για κάθε ενότητα.

4.1.1 Συχνότητες για την Ενότητα «Περιβάλλον» (Context)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν σε αυτήν την ενότητα είναι οι X1 έως X22 (βλ. σχετικό παράρτημα για την ονομασία των μεταβλητών). Οι μεταβλητές που εμφανίζονται στο 51% και άνω των case studies απεικονίζονται στο διάγραμμα της παρακάτω σελίδας (σε παρένθεση οι σχετικές συχνότητες), όπου έχουμε :

X14 : Δραστηριοποίηση στη βιομηχανική αγορά (**91,4%**)

X11 : Η διαφοροποίηση ως επιχειρηματική στρατηγική (**85,7%**)

X2 : Ανήκει σε επιχειρηματικό όμιλο (**82,9%**)

X16 : Συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά (μεταβολές στις απαιτήσεις των καταναλωτών, αλλαγές στη δομή της αγοράς κ.λ.π.) (**80,0%**)

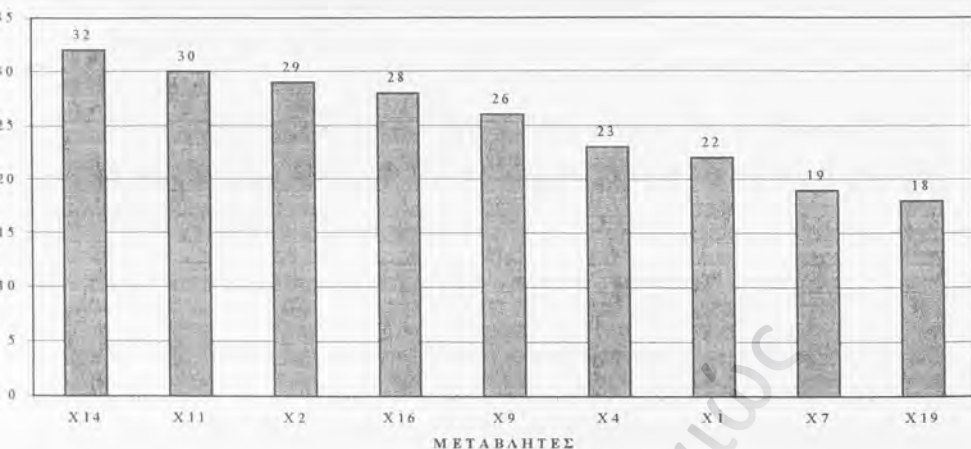
X9 : Έντονος ανταγωνισμός (**74,3%**)

X4 : Εξαγωγικές δραστηριότητες (**65,7%**)

X1 : Ηγέτιδα επιχείρηση στην αγορά (**62,9%**)

X7 : Η τωρινή της μορφή έχει επέλθει ύστερα από συγχώνευση ή εξαγορά (**54,2%**)

X19 : Καλή φήμη ως παραγωγός ποιοτικών προϊόντων (**51,4%**)



Σχήμα 4.1 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 1 που εμφανίζονται στο +51% των cases

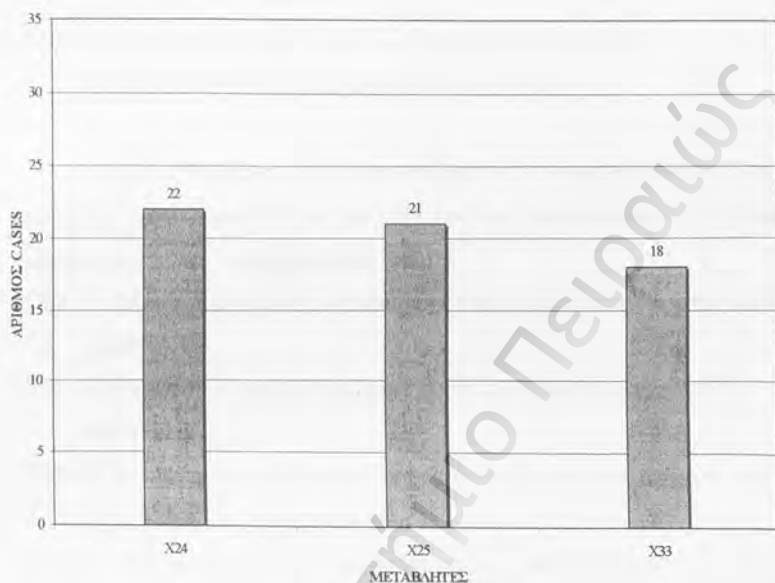
Από το σχήμα βλέπουμε ότι συνολικά 9 μεταβλητές από τις 22 της ενότητας, αναφέρονται σε πάνω από τις μισές επιχειρήσεις. Η επικρατέστερη μεταβλητή έχει να κάνει με τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης στη βιομηχανική αγορά (91,4%). Το ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στη βιομηχανική αγορά, δε σημαίνει ότι δε δραστηριοποιείται και στην καταναλωτική αγορά. Άλλωστε αυτό φαίνεται και από τις μεταβλητές X12 και X13 της ίδιας ενότητας. Αν σκεφτούμε τις διαφορετικές σχέσεις που επικρατούν στη βιομηχανική αγορά σε σχέση με την καταναλωτική, μπορούμε να καταλάβουμε πως αυτή η μεταβλητή επηρεάζει τις λειτουργίες της επιχείρησης (ιδίως την ακρίβεια των προδιαγραφών παραγωγής και την ορθολογικότητα των σχέσεων).

Από τις επικρατέστερες 9 μεταβλητές κατανοούμε ότι το περιβάλλον που αναφέρεται πιο συχνά εμφανίζει σημάδια έντονου ανταγωνισμού και μεταβαλλόμενων αναγκών. Η διαφοροποίηση αποτελεί την επιχειρηματική στρατηγική και μάλιστα το 51,4% των επιχειρήσεων αναφέρει τη φήμη του παραγωγού ποιοτικών προϊόντων. Οι μεταβλητές X2 και X7 αποτελούν ένδειξη της υποστήριξης που απολαμβάνει η επιχείρηση. Το 62,9% αναφέρει ότι είναι ηγέτης στην αγορά του ενώ οι εξαγωγικές δραστηριότητες αποτελούν ένδειξη του βαθμού έκθεσης της επιχείρησης σε παράγοντες μη ελεγχόμενους από αυτήν.

4.1.2 Συχνότητες για την Ενότητα «Λόγοι για Αλλαγή»

(Imperative for Change)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν στην εν λόγω ενότητα είναι οι X23 έως X43. Οι μεταβλητές που εμφανίζονται στο 51% και άνω των επιχειρήσεων απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα :



Σχήμα 4.2 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 2 που εμφανίζονται στο +51% των cases

Εδώ έχουμε :

X24 : Μεταβολές στη δομή της αγοράς / απαιτήσεις πελατών **(62,9%)**

X25 : Άμυνα έναντι αυξημένου ανταγωνισμού **(60,0%)**

X33 : Ανάγκη για αύξηση της εσωτερικής αποδοτικότητας (internal efficiency) **(51,4%)**

Εδώ θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε και μια άλλη μεταβλητή τη

X36 : « Επιθυμία για βελτίωση της ποιότητας – αναζήτηση της ποιότητας για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων», η οποία παρουσιάζει 17 παρατηρήσεις **(48,6%)**. Από το σχήμα κατανοούμε ότι δεν υπάρχει κάποια μεταβλητή στην ενότητα που να αναφέρεται σε πολύ υψηλά ποσοστά. Μόλις 62,9% για την πρώτη μεταβλητή (X24). Άρα οι λόγοι για αλλαγή αντιλαμβάνονται διαφορετικά από τις επιχειρήσεις του

δείγματος μας και οι κοινές τάσεις στη συγκεκριμένη ενότητα είναι λιγότερες σε σχέση με την προηγούμενη ενότητα. Οι 3 πρώτες μεταβλητές δείχνουν ότι η ανάγκη για αλλαγή έχει να κάνει με την αντιμετώπιση του δυναμικού περιβάλλοντος (μεταβλητές X24 και X25) και με τη βελτίωση της αποδοτικότητας (X33) της επιχείρησης. Η μεταβλητή X36 μας υποδηλώνει ότι υπάρχουν μερικοί «ρομαντικοί» που αναζητούν τη συνεχή βελτίωση (σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις).

4.1.3 Συχνότητες για την Ενότητα «Αντικειμενικοί Στόχοι

Δ.Ο.Π.» (Objectives of Quality Management)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν σε αυτήν την ενότητα είναι οι X44 έως X66. Οι μεταβλητές που εμφανίζονται στο 51% και άνω των επιχειρήσεων απεικονίζονται στο διάγραμμα της ακόλουθης σελίδας. Όπου :

X50 : Αύξηση του προσανατολισμού προς την αγορά / εστίασης στον πελάτη
(94,3%)

X54 : Επίτευξη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αρχές Δ.Ο.Π
(80,0%)

X52 : Η βελτίωση των προϊόντων, διαδικασιών, δομών (περισσότερο τεχνική εκδοχή της Ποιότητας). (68,6%)

X53 : Η αύξηση της εσωτερικής αποδοτικότητας (65,7%)

X44 : Η ισχυρή προσήλωση στην επιχειρηματική τελειότητα μέσω συνεχούς βελτίωσης (57,1%)

X60 : Η ανάπτυξη κουλτούρας Ποιότητας (51,4%)

Ο επικρατέστερος στόχος έχει να κάνει με τον πελάτη (X50). Δυο αντικειμενικοί στόχοι (X52, X53) έχουν να κάνουν με τη βελτίωση της τεχνικής πλευράς της Ποιότητας δηλ. με μείωση κόστους, βελτίωση διαδικασιών, δεικτών απόδοσης, κ.λπ. Ένας στόχος (X54) έχει να κάνει με τους εργαζομένους στην επιχείρηση. Όταν λέμε Διοίκηση προσωπικού προσανατολισμένη στις ποιοτικές αρχές εννοούμε ότι έννοιες όπως ενδυνάμωση των εργαζομένων, εμπλουτισμός της θέσεως εργασίας, απόκτηση δέσμευσης από τους εργαζομένους, τίθενται ως πραγματοποιήσιμοι στόχοι. Οι δυο από του υπόλοιπους συχνότερα αναφερόμενους στόχους έχουν να κάνουν συνολικά με την επιχείρηση (X44, X60). Τόσο η προσήλωση στη συνεχή βελτίωση όσο και η ανάπτυξη κουλτούρας Ποιότητας έχουν να κάνουν με

τη φιλοσοφία της επιχείρησης ως σύνολο και επομένως επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο δραστηριοποίησης της.



Σχήμα 4.3 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 3 που εμφανίζονται στο +51% των cases

4.1.4 Συχνότητες για την Ενότητα «Ηγεσία - Στοιχεία Επιτυχίας» (Leadership - Successful Elements)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν στην προκειμένη ενότητα είναι οι X67 έως X85. Συγκεκριμένα οι μεταβλητές που αναφέρονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις είναι οι εξής κατά σειρά συχνότητας εμφάνισης (σε παρένθεση οι σχετικές συχνότητες) :

X67 : Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για Δ.Ο.Π. (100%)

X74 : Η διοίκηση υποστηρίζει την ομαδική εργασία (91,4%)

X79 : Εγκαθίδρυση συστηματικής επίσημης (τυπικής) επικοινωνίας με το προσωπικό (85,7%)

X69 : Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από τους managers σύμφωνα με δείκτες σχετιζόμενους με την Ποιότητα (82,9%)

X81 : Παροχή εκπαίδευσης σε θέματα Δ.Ο.Π. με τη μορφή cascading (77,1%)

X85 : Απονομή ευθύνης και εξουσίας στα κατώτερα επίπεδα (Ενδυνάμωση εργαζομένων) (71,4%)

- X75** : Οι managers εμπλέκονται στη διαδικασία αναθεώρησης της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης (66,9%)
- X77** : Επίσημη αναγνώριση και ανταμοιβή από την ανώτατη διοίκηση των θετικών προσπαθειών των εργαζομένων (65,7%)
- X82** : Η διατύπωση ενός ξεκάθਾਰου οράματος (60,0%)
- X68** : Διοίκηση ανοιχτών θυρών (Οι managers είναι κοντά στους εργαζομένους και τους ακούν με προσοχή) (57,1%)
- X70** : Οι managers εμπλέκονται στη συστηματική αξιολόγηση των σχεδίων Δράσης (57,1%)
- X72** : Ενεργή συμμετοχή των ηγετών της επιχείρησης σε συναντήσεις και συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές (54,3%)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η μοναδική μεταβλητή στο σύνολο των 645, η οποία αναφέρεται και στις 35 επιχειρήσεις. Αυτή είναι η **X67** η οποία αφορά θέματα όπως την εμπλοκή του Διοικητικού Συμβουλίου σε θέματα Ολικής Ποιότητας, τη μετάδοση του ενθουσιασμού για Δ.Ο.Π καθώς και τη μετάδοση της στρατηγικής Ποιότητας από την ίδια την ανώτατη διοίκηση προς όλους.

Η υποστήριξη της διοίκησης για ομαδική εργασία γίνεται εμφανής με την παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες και την εγκαθίδρυση δομών για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος. Τέτοιες δομές αφορούν κυρίως μεταβλητές που συναντούνται στην ενότητα 7Α Τεχνικές και Μοντέλα, όπως η ύπαρξη Κύκλων Ποιότητας, Workshops, ομαδικές συναντήσεις κ.λ.π.

Οι μεταβλητές X70, X75 έχουν να κάνουν με την εμπλοκή των Στελεχών Διοίκησης στην παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Η μεταβλητή X79 έχει να κάνει με τις δυνατότητες που παρέχει η Διοίκηση στους εργαζόμενους για τυπική (formal) επικοινωνία (π.χ. προκαθορισμένες συναντήσεις, επίσημα έντυπα, επίσημη ενημέρωση κ.α.).

Η μεταβλητή X68 έχει να κάνει και με επικοινωνία και με το ότι οι managers θέλουν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στους εργαζομένους. Μια παρουσία που γίνεται αισθητή όπως φαίνεται και από τη μεταβλητή X72 και στους προμηθευτές και στους πελάτες.

Οι μεταβλητές X69, X77 και X85 αφορούν την αξιολόγηση και την ενδυνάμωση του προσωπικού. Σημαντική είναι η μεταβλητή X81 που μας δείχνει το εύρος της χρήσης εκπαίδευσης σε μορφή cascading για τη διάδοση των αρχών Δ.Ο.Π.

Το 60,0% (X82) των επιχειρήσεων αναφέρουν τη διατύπωση ενός ξεκάθολου οράματος ως θετικό στοιχείο ηγεσίας.

Τέλος, μια άλλη μεταβλητή που θα πρέπει να αναφερθεί είναι η **X83** : «Εγκαθίδρυση ενός αποκλειστικού μηχανισμού συλλογής προτάσεων για βελτιώσεις», με 17 παρατηρήσεις. Όσες επιχειρήσεις δεν ανέφεραν την εν λόγω μεταβλητή Δε σημαίνει ότι δε συλλέγουν προτάσεις για βελτίωση. Μόνο που η συλλογή γίνεται με λιγότερο συστηματικό και τυπικό τρόπο (π.χ. άτυπες συναντήσεις, ομαδικές εργασίες κ.λ.π), ενώ η συγκεκριμένη μεταβλητή μιλά για αποκλειστικό μηχανισμό συλλογής προτάσεων (π.χ. το σύστημα OFI για τη Milliken).

4.1.5 Συχνότητες για την Ενότητα «Ηγεσία - Απειλές και Προκλήσεις» (Leadership - Challenges & Threats)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν στη συγκεκριμένη ενότητα είναι οι X86 έως X106. Στη συγκεκριμένη ενότητα δεν υπάρχει ούτε μια μεταβλητή που να αναφέρεται σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων από τις μισές. Αυτό συμβαίνει σε όλες τις υποενότητες που περιγράφουν απειλές και προκλήσεις. Το φαινόμενο αυτό μας οδηγεί στο να υποθέσουμε ότι οι απειλές και οι προκλήσεις έχουν να κάνουν με τη φύση και ιδιοσυγκρασία των επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες που δεν είναι εμφανείς σε μεγάλο αριθμό άλλων επιχειρήσεων. Ίσως το φαινόμενο αυτό να μπορούσε να ερμηνευθεί και ως προσπάθεια των συγγραφέων των cases να επικεντρωθούν στα θετικά στοιχεία και λιγότερο στα αρνητικά. Όμως ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών που αναφέρονται σε κάποιες υποενότητες απειλών και προκλήσεων, μας οδηγεί στο να δεχτούμε ως πιθανή ερμηνεία την πρώτη. Αν οι συγγραφείς ήθελαν να αποκρύψουν μερικά αρνητικά στοιχεία, τότε η ανάλυση περιεχομένου δε θα μας οδηγούσε στον εντοπισμό τόσων πολλών μεταβλητών που προσδιορίζουν απειλές και προκλήσεις.

Στη συγκεκριμένη υποενότητα οι δυο επικρατέστερες μεταβλητές είναι (σε παρένθεση οι σχετικές συχνότητες) :

- X104** : Ανάγκη για περισσότερη σαφήνεια στην επικοινωνία / μετάδοση του οράματος (42,9%)
- X86** : Επικέντρωση των ενεργειών σε τεχνικά θέματα, προς παραγκώνιση θεμάτων διοίκησης (37,1%)

Ενώ λοιπόν είδαμε στην προηγούμενη υποενότητα ότι η σαφήνεια του οράματος ήταν θετικό στοιχείο για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η ανάγκη για περισσότερη σαφήνεια απασχολεί μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (15 / 35). Αυτό σημαίνει ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις που ανέφεραν σαφήνεια στη διατύπωση του οράματος, αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τη μετάδοση και επικοινωνία αυτού του οράματος.

Η μεταβλητή X86 έρχεται να επιβεβαιώσει αυτό που συμβαίνει σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, δηλαδή τη θεώρηση της έννοιας της Δ.Ο.Π. ως τεχνικού όρου και όχι ως όρου διοίκησης (management). Φαίνεται ότι μερικοί ξεχνούν το τρίτο συνθετικό του όρου Total Quality Management.

4.1.6 Συχνότητες για την Ενότητα «Διαδικασίες - Στοιχεία Επιτυχίας» (Processes - Successful Elements)

Οι μεταβλητές που εμπίπτουν στην εν λόγω ενότητα είναι οι X107 έως X162. Η συγκεκριμένη ενότητα εμφανίζει το μεγαλύτερο αριθμό μεταβλητών (συνολικά 15) που αναφέρονται στην πλειοψηφία των cases (+ 51%). Πιο κάτω δίδονται οι μεταβλητές αυτές κατά σειρά συχνότητας εμφάνισης καθώς και σε παρένθεση οι σχετικές συχνότητες :

- X121** : Παροχή εκπαίδευσης σε τεχνικά ζητήματα (85,7%)
- X145** : Εργασία σε μικτές διαλειτουργικές ομάδες (80,0%)
- X109** : Ανατροφοδότηση από πελάτες / προμηθευτές κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης (77,1%)
- X122** : Περιοδικές αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με προκαθορισμένους δείκτες απόδοσης (74,3%)
- X107** : Το στρατηγικό σχέδιο βασίζεται σε μια σειρά από αξίες και αρχές Ποιότητας (71,4%)
- X116** : Η διάχυση της πολιτικής και στρατηγικής γίνεται μέσω σχεδίων δράσης (71,4%)
- X111** : Ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης (68,6%)
- X123** : Παροχή εκπαίδευσης σε διοικητικά θέματα (68,6%)
- X142** : Αναγνώριση και διάσπαση των κύριων διαδικασιών σε βασικές διεργασίες και διαδικασίες (68,6%)
- X113** : Η πολιτική και στρατηγική μεταδίδονται μέσω επίσημων καναλιών

επικοινωνίας (65,7%)

X127 : Επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (κάθετη, οριζόντια,) είναι διαδεδομένη στην επιχείρηση (62,9%)

X115 : Περιοδική αξιολόγηση των σχεδίων δράσης (αν συμφωνούν με τους τιθέμενους στόχους) (57,1%)

X150 : Εγκατεστημένη συστηματική διαδικασία υποστήριξης του πελάτη (επίλυση προβλημάτων, παραπόνων κ.λ.π) (57,1%)

X124 : Παροχή προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης στους εργαζομένους (ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων) (51,4%)

X126 : Ανάλυση των προτάσεων για βελτίωση προς όφελος της επιχείρησης (51,4%)

Οι μεταβλητές X121, X123, X124 αφορούν την παροχή εκπαίδευσης (επαγγελματική, γενική, διοικητική). Οι μεταβλητές X107, X109, X111 αφορούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι μεταβλητές X113, X115, X116 αφορούν την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι μεταβλητές X113, X127 αφορούν την επικοινωνία. Η μεταβλητή X145 τη συμμετοχή όλων των τμημάτων στη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεταβλητή X122 αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βάσει δεικτών. Η μεταβλητή X126 αφορά το κατά πόσο η επιχείρηση εκμεταλλεύεται (τις λαμβάνει υπ' όψιν της) τις προτάσεις για βελτίωση που υποβάλλονται από τους εργαζομένους της. Τέλος, η μεταβλητή X142 αφορά τη διοίκηση διαδικασιών (Process Management) και την επικέντρωση στα πιο σημαντικά ζητήματα. Συνοπτικά, οι μεταβλητές που αναφέρονται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων αφορούν τους παρακάτω τομείς :

- Εκπαίδευση
- Στρατηγική
- Επικοινωνία
- Διαλειτουργική διοίκηση
- Μέτρηση απόδοσης εργαζομένων
- Προτάσεις για βελτίωση
- Εστίαση στις σημαντικές διαδικασίες μέσω συστηματικής διοίκησης διαδικασιών (Process management)

Άλλες δυο μεταβλητές που εμφανίζονται στις μισές σχεδόν επιχειρήσεις (17 παρατηρήσεις) είναι η **X108** : «Περιοδική διάχυση των στόχων Ποιότητας από το Διοικητικό Συμβούλιο» και η **X139** : «Συνεχής ενημέρωση για τις τεχνολογικές εξελίξεις». Η πρώτη αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ η δεύτερη την εξασφάλιση των αναγκαίων τεχνολογικών πόρων.

4.1.7 Συχνότητες για την Ενότητα «Διαδικασίες - Απειλές και Προκλήσεις» (Processes - Challenges & Threats)

Οι μεταβλητές που εμπύτουν στην ενότητα αυτή είναι οι X163 έως X234. Οι δυο επικρατέστερες μεταβλητές είναι οι εξής :

X166 : Προβλήματα στην ενσωμάτωση του πληροφοριακού συστήματος διοίκησης στην επιχείρηση (**42,9%**)

X163 : Δυσκολίες στο στρατηγικό σχεδιασμό λόγω ισχυρής εξάρτησης στις διακυμάνσεις της αγοράς (**40,0%**)

Ενώ λοιπόν η ενότητα είναι η δεύτερη μεγαλύτερη, δεν έχει παρά μόνο δυο μεταβλητές που αγγίζουν το 40% των επιχειρήσεων. Αυτό δείχνει την διαφορετικότητα των απειλών που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις.

4.1.8 Συχνότητες για την Ενότητα «Οργανωτική Δομή – Στοιχεία Επιτυχίας» (Organisational Structure - Successful Elements)

Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη ενότητα είναι οι X235 έως X271. Οι μεταβλητές που αναφέρονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί και είναι οι εξής :

X246 : Λειτουργική δομή

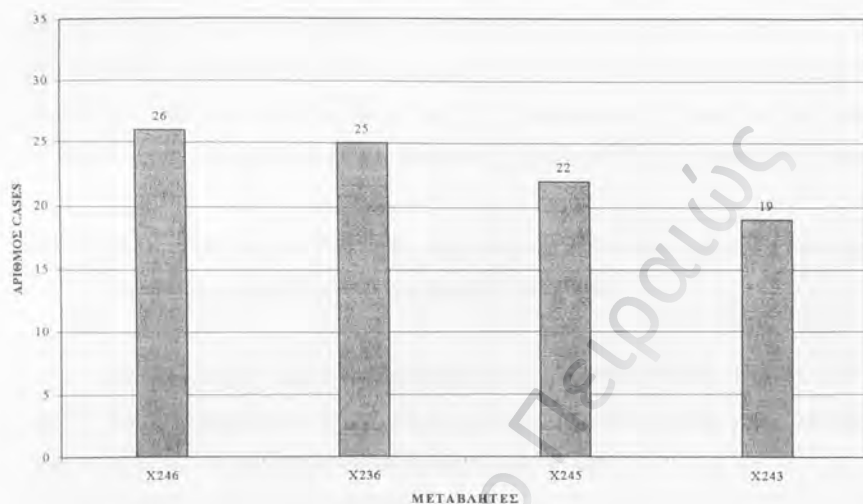
X236 : Η επιχείρηση είναι θυγατρική με διακεκριμένη (ξεχωριστή από τις άλλες θυγατρικές) περιοχή επιχειρηματικής δραστηριότητας

X245 : Ύπαρξη ανεξάρτητου τμήματος Ολικής Ποιότητας

X243 : Επίπεδη δομή (λιγότερη ιεραρχία)

Σχετικά λοιπόν με την ενότητα αυτή βλέπουμε πως οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν λειτουργική δομή και μάλιστα πολλές από αυτές διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Ποιότητας. Ίσως αυτό να αποτελεί τη βάση για τη συστηματική εφαρμογή Δ.Ο.Π. Οι περισσότερες των επιχειρήσεων είναι θυγατρικές με συγκεκριμένη περιοχή δράσης

(αγορές, πελάτες, προϊόντα κ.λ.π.). Αυτό πιθανώς να επηρεάζει τις σχέσεις των εν λόγω επιχειρήσεων με τις υπόλοιπες του ομίλου και να καθορίζει σε κάποιο βαθμό το ρόλο της επιχείρησης στις δραστηριότητες του ομίλου. Ακόμη σημαντικό είναι ότι περισσότερες από τις μισές ανέφεραν επίπεδη δομή και λιγότερη ιεραρχία.



Σχήμα 4.4 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 6Α που εμφανίζονται στο +51% των cases

Υπάρχουν άλλες δυο μεταβλητές οι οποίες εμφανίζουν από 17 παρατηρήσεις και είναι πολύ κοντά εννοιολογικά στη μεταβλητή της λιγότερης ιεραρχίας. Αυτές είναι η **X242** : «Οι τοπικοί διευθυντές (managers) αναπτύσσουν τοπική στρατηγική και οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες» και η **X248** : «Η ευθύνη για τη διαδικασία βελτίωσης είναι ξεχωριστή από τη λειτουργική ευθύνη». Η τελευταία μεταβλητή υπονοεί ότι πέρα από τις τυπικές ευθύνες που μπορεί να έχει κάποιος ανήκοντας σε ένα τμήμα (λειτουργική ευθύνη), κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης αναλαμβάνει επιπλέον ευθύνες στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί.

4.1.9 Συχνότητες για την Ενότητα «Οργανωτική Δομή – Απειλές και Προκλήσεις» (Organisational Structure - Challenges & Threats)

Οι μεταβλητές που ανήκουν στην ενότητα είναι οι X272 έως X300. Οι δυο επικρατέστερες μεταβλητές είναι οι εξής :

X275 : Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν σε διαφορετικές γενιές ή κουλτούρες δημιουργεί προβλήματα οργάνωσης (25,7%)

X280 : Ανάγκη για μείωση της αποκέντρωσης (ανάγκη για ύπαρξη συστηματικής προσέγγισης Ποιότητας π.χ. Σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με προδιαγραφές ISO) (25,7%).

Η τελευταία μεταβλητή δηλώνει την ανάγκη που προέρχεται από την έλλειψη συστηματικής διαδικασίας για την εφαρμογή Ποιότητας. Οι δραστηριότητες δεν έχουν κοινή κατεύθυνση και η προσέγγιση δεν είναι ολοκληρωμένη. Κατά τα άλλα, ισχύουν και εδώ όσα διατυπώθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες προκλήσεων και απειλών.

4.1.10 Συχνότητες για την Ενότητα «Τεχνικές και Μοντέλα – Στοιχεία Επιτυχίας» (Techniques and Models – Successful Elements)

Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην ενότητα αυτή είναι οι X301 έως X366. Οι μεταβλητές που αναφέρονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα και είναι οι εξής :

X310 : Έρευνες επισκόπησης (80,0%)

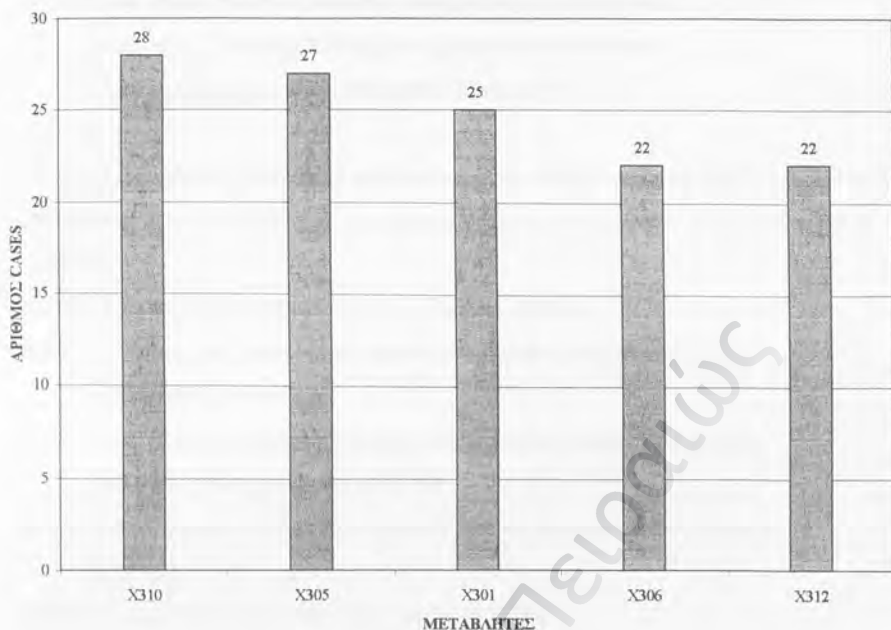
X305 : Benchmarking (77,1%)

X301 : Πιστοποίηση με ISO (71,4%)

X306 : Επιθεωρήσεις – Έλεγχοι (Audits) (62,9%)

X312 : Workshops (62,9%)

Οι έρευνες επισκόπησης αφορούν κυρίως τους *πλάτες* και τους *εργαζομένους* της επιχείρησης και προσπαθούν να διαπιστώσουν στάσεις και ενδεχόμενες συμπεριφορές και ιδίως το βαθμό ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων. Το benchmarking αφορά κυρίως συγκρίσεις με τους *ανταγωνιστές*. Οι μεταβλητές X301 και X306 έχουν να κάνουν κυρίως με τον έλεγχο των *διαδικασιών*. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι απαιτήσεις του ISO επιβάλλουν τη διενέργεια επιθεωρήσεων, οπότε η μεταβλητή X306 αναφέρεται σε όλα τα άλλα είδη επιθεωρήσεων που δεν προβλέπονται από τις απαιτήσεις του ISO. Τέλος, η X312 αφορά τεχνική με την οποία δίδεται η ευκαιρία σε εργαζομένους και στελέχη από κοινού να ασχολούνται με την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.



Σχήμα 4.5 Συχνότητα μεταβλητών ενότητας 7Α που εμφανίζονται στο +51% των cases

4.1.11 Συχνότητες για την Ενότητα «Τεχνικές και Μοντέλα – Απειλές και Προκλήσεις» (Techniques and Models - Challenges & Threats)

Οι μεταβλητές που ανήκουν στην ενότητα είναι οι X367 έως X394. Οι δυο μεταβλητές που εμφανίζουν τη μεγαλύτερη συχνότητα παρουσιάζουν μόνο 8 παρατηρήσεις και είναι οι εξής :

X369 : Η δυσκολία επιλογής ενός μοντέλου αναφοράς για τη σωστή Διοίκηση Ποιότητας (22,9%)

X374 : Οι έρευνες (surveys) ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων χρειάζονται βελτίωση και μορφοποίηση (22,9%)

Η πρώτη μεταβλητή (X369) αφορά την αδυναμία επιλογής από μέρους των επιχειρήσεων ενός κατάλληλου μοντέλου βάσει του οποίου θα εφαρμόσουν τις αρχές Δ.Ο.Π. (π.χ. μοντέλα αυτοαξιολόγησης, απαιτήσεις ISO, τριλογία Juran κ.α.). Η δεύτερη μεταβλητή (X374) έχει να κάνει με προβλήματα που αφορούν τη διενέργεια των ερευνών επισκόπησης, οι οποίες όπως είδαμε στην προηγούμενη υποενότητα αποτελούν τη συχνότερα αναφερόμενη τεχνική.

4.1.12 Συχνότητες για την Ενότητα «Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών – Στοιχεία Επιτυχίας» (Implementation and Change Management – Successful Elements)

Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην ενότητα είναι οι X395 έως X446. Οι μεταβλητές που εμφανίζονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες :

X395 : Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων (82,9%)

X405 : Όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη δημιουργική ανάπτυξη της επιχειρήσεως (74,3%)

X401 : Τοποθέτηση υπευθύνων διαδικασιών (process owners) ως φορέων αλλαγών (change agents) (68,6%)

X410 : Ανατροφοδότηση για την απόδοση των εργαζομένων και στελεχών (62,9%)

X409 : Χρησιμοποίηση ομάδων βελτίωσης (57,1%)

X400 : Ύπαρξη επιτροπής προσανατολισμού και κατεύθυνσης (steering committee) της εφαρμογής των αλλαγών, απαρτιζόμενη κυρίως από ανώτατα στελέχη (54,3%)

X402 : Δημιουργία υποστηρικτικής ομάδας εφαρμογών βελτίωσης απαρτιζόμενη κυρίως από μεσαία στελέχη (54,3%)

Η επικρατέστερη μεταβλητή έχει να κάνει με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ιδίως στα αρχικά βήματα εφαρμογής Δ.Ο.Π., έχουν την ανάγκη ειδικών για την καλύτερη δυνατή διοίκηση των αλλαγών.

Οι μεταβλητές X400, X401, X402 μας δείχνουν ότι η εφαρμογή Δ.Ο.Π. κινείται σε 3 επίπεδα. Το πρώτο (ανώτατο επίπεδο) απαιτεί την ύπαρξη επιτροπής Ποιότητας απαρτιζόμενη κυρίως από ανώτατα στελέχη. Αυτή η επιτροπή δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές και τον προσανατολισμό εφαρμογής των αλλαγών. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές καλούνται να υλοποιηθούν μέσω μιας υποστηρικτικής ομάδας (δεύτερο επίπεδο) η οποία αποτελείται από μεσαία στελέχη κυρίως και θέτουν πιο συγκεκριμένους στόχους εφαρμογής. Το τρίτο επίπεδο εφαρμογής συνίσταται στη χρήση υπευθύνων διαδικασιών (Process Owners) οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς και να συντονίσουν τους εργαζομένους που αναμειγνύονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Το γεγονός, ότι η μεταβλητή X401 παρουσιάζει

μεγαλύτερη συχνότητα, δείχνει ότι κάποιες επιχειρήσεις παρακάμπτουν τα δυο πρώτα επίπεδα.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές (X405, X409, X410) μας δείχνουν ότι 3 ακόμη παράγοντες αναφέρονται ως θετικά στοιχεία εφαρμογής Δ.Ο.Π. και έχουν να κάνουν με τα εξής:

- *Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων* στην προσπάθεια (άλλωστε αποτελεί μια από τις αρχές Δ.Ο.Π.)
- *Ομαδική εργασία*
- *Συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης και παροχή έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης.*

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η μεταβλητή X406 : «Αμοιβαία πίστη μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων», αναφέρεται σε 17 επιχειρήσεις ως θετικό στοιχείο στην εφαρμογή Δ.Ο.Π. Δηλαδή σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις ανέφεραν τις καλές εργασιακές σχέσεις ως παράγοντα που συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών.

4.1.13 Συχνότητες για την Ενότητα «Εφαρμογή και Διοίκηση Αλλαγών - Απειλές και Προκλήσεις» (Implementation and Change Management – Challenges & Threats)

Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην εν λόγω ενότητα είναι οι X447 έως X489. Οι δυο συχνότερα αναφερθείσες μεταβλητές είναι οι εξής :

X447 : Συνεχείς πιέσεις από την αγορά οδηγούν σε αλλαγές στις περιοχές δράσης, προϊόντα , διαδικασίες **(42,9%)**

X451 : Αρνητική αντίδραση των εργαζομένων **(37,1%)**

Για άλλη μια φορά βλέπουμε πως η δυναμικότητα και πολυπλοκότητα της αγοράς επηρεάζει τον τρόπο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. Επίσης 1 στις 3 επιχειρήσεις ανέφεραν ως εμπόδιο στην εφαρμογή των αλλαγών, την αρνητική αντίδραση των εργαζομένων. Ένα ποσοστό που δεν είναι μεγάλο μα συνάμα δεν είναι και μικρό. Θα αποτελούσε ενδιαφέρον να γνωρίζαμε πως οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπόρεσαν και παρέκαμψαν αυτό το εμπόδιο.

4.1.14 Συχνότητες για την Ενότητα «Ποσοτικά Αποτελέσματα»

(Quantitative Results)

Αν και είμαστε υπέρμαχοι της ιδέας ότι όλα τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν, η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει μεταβλητές που μπορούν να μετρηθούν πιο γρήγορα και άμεσα. Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη ενότητα είναι οι Χ490 έως Χ565. Οι μεταβλητές που αναφέρονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις είναι οι εξής :

Χ493 : Αυξημένη υποκίνηση των εργαζομένων (54,3%)

Χ497 : Αυξημένη ικανοποίηση πελατών (54,3%)

Έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι μεταβλητές με 17 παρατηρήσεις :

Χ498 : Αυξημένη ικανοποίηση εργαζομένων (48,6%)

Χ507 : Αύξηση κερδών (48,6%)

Χ510 : Αύξηση κύκλου εργασιών (τζίρου) (48,6%)

Να σημειωθεί ότι για τις παραπάνω μεταβλητές, καθώς και για κάποιες άλλες μεταβλητές της ενότητας, άλλες επιχειρήσεις ανέφεραν αριθμητικά στοιχεία και άλλες ανέφεραν λεκτικά την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Η αλήθεια είναι ότι η παράθεση αριθμητικών στοιχείων ήταν μικρή, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται μια καλύτερη συνολικά θεώρηση. Η κωδικοποίηση σαφώς, σε αυτές τις μεταβλητές που παρείχαν και αριθμητικά στοιχεία έγινε ως 0, 1 για να υπάρχει συγκρισμότητα των στοιχείων. Η μόνη περίπτωση στην οποία χρησιμοποιήθηκαν αριθμητικά στοιχεία και για ανάλυση που περιγράφεται σε επόμενο τμήμα της παρούσης εργασίας, είναι για τις μεταβλητές Χ507 και Χ510.

Από τις παραπάνω μεταβλητές διαπιστώνουμε ότι οι δυο επικρατέστερες μόλις που υπερβαίνουν σε αναφορά τις μισές επιχειρήσεις. Γενικά, το γεγονός ότι οι μεταβλητές των αποτελεσμάτων δεν παρουσιάζουν υψηλές συχνότητες μπορεί να σημαίνει :

- Υπάρχει πάντα χρονική υστέρηση (*time – lag*) μεταξύ των ενεργειών που κάνει κάποια επιχείρηση και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει. Τη χρονική στιγμή συγγραφής των case studies ίσως να μην είχαν επέλθει τα αποτελέσματα από τις ενέργειες εφαρμογής Δ.Ο.Π.
- Οι μεταβλητές των αποτελεσμάτων εκφράζουν πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν είναι δυνατόν (όπως έχει εξηγηθεί στο κεφάλαιο 3) να αναλυθούν με το δεδομένο δείγμα.

- Οι συγγραφείς των cases έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση προσπαθώντας να επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις, παραμερίζοντας λίγο το κομμάτι των αποτελεσμάτων.

Βέβαια σε κάθε περίπτωση τα αποτελέσματα που αναφέρονται δε μπορούν να αποδοθούν μόνο σε ενέργειες της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με την εφαρμογή Δ.Ο.Π., αλλά και σε άλλους παράγοντες.

4.1.15 Συχνότητες για την Ενότητα «Ποιοτικά Αποτελέσματα» (Qualitative Results)

Οι μεταβλητές της ενότητας είναι οι X566 έως X645. Αποτελεί τη μεγαλύτερη ενότητα σε πλήθος αναφερομένων μεταβλητών. Οι δυο συχνότερα αναφερόμενες μεταβλητές είναι οι εξής :

X572 : Επίτευξη καλύτερης φήμης στην αγορά (48,6%)

X576 : Περισσότερος προσανατολισμός στην αγορά / εστίαση στον πελάτη (45,7%)

Καμία λοιπόν μεταβλητή δεν αναφέρεται σε περισσότερες των μισών επιχειρήσεις, πράγμα που δείχνει την πολυπλοκότητα της ενότητας και τη διαφορετικότητα των αναφερομένων μεταβλητών. Οι X572 και X576 έχουν να κάνουν με τον πελάτη εν γένει και την αγορά. Άλλωστε οι περισσότερες μεταβλητές της ενότητας αυτής (όπως φαίνεται από το σχετικό παράρτημα) δηλώνουν βελτιώσεις σχετικά με τον πελάτη και την εξυπηρέτηση των αναγκών του.

Μετά λοιπόν την παράθεση των συχνοτήτων για τις μεταβλητές που αναφέρονται σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις και το σχετικό σχολιασμό τους, θα περάσουμε στο δεύτερο μέρος του παρόντος κεφαλαίου που αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών της ίδιας ενότητας.

4.2 Συσχετίσεις Μεταξύ Μεταβλητών Ίδιας Ενότητας για Κάθε Ενότητα

Το δεύτερο μέρος του παρόντος κεφαλαίου αφορά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων (correlations) μεταξύ μεμονωμένων μεταβλητών. Είναι ευνόητο ότι μπορεί δυο μεταβλητές να παρουσιάζουν υψηλή στατιστικά

σημαντική συσχέτιση, αλλά να αναφέρονται μόνο σε λίγα cases (στις περισσότερες των περιπτώσεων μόνο σε 1). Μάλιστα η υψηλή συσχέτιση που παρουσιάζουν οφείλεται στο ότι είναι μεταβλητές που αναφέρονται μόνο στα ίδια cases. Αυτές λοιπόν οι συσχετίσεις δεν μας προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα, με αποτέλεσμα να μην αναφέρονται στην παρούσα εργασία. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να γίνουν ορισμένες *επισημάνσεις για την καλύτερη κατανόηση των συσχετίσεων* :

- Ο όρος «συσχέτιση» έχει την έννοια της συνδιακύμανσης. Δηλαδή όταν λέμε ότι η μεταβλητή X συσχετίζεται με τη μεταβλητή Y, εννοούμε ότι όταν *αναφέρεται* η X *αναφέρεται* και η Y (αν το πρόσημο θετικό), ή όταν *αναφέρεται* η X *δεν αναφέρεται* η Y (αν το πρόσημο αρνητικό). Ο βαθμός αυτής της συσχέτισης (ταυτόχρονης αναφοράς) εκφράζεται από το συντελεστή συσχέτισης (r).
- Ο βαθμός συσχέτισης συμβολίζεται με r και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας με α .
- Οι μεταβλητές για τις οποίες μας ενδιαφέρουν οι συσχετίσεις είναι εκείνες που αναφέρονται πάνω από το 30% των cases (11 παρατηρήσεις και άνω) μέχρι 70% (έως 24 παρατηρήσεις). Αυτές άλλωστε θα αποτελέσουν τη βάση για τη δόμηση των 15 σύνθετων μεταβλητών, όπως θα δούμε παρακάτω. Εννοείται ότι για ενότητες που δεν έχουμε μεταβλητές με τόσο υψηλές συχνότητες το ενδιαφέρον εστιάζεται στις μεταβλητές με τη μεγαλύτερη συχνότητα, έστω και αν δεν εμπίπτουν στον κανόνα 30 – 70.
- Γίνεται αναφορά και σε συσχετίσεις μεταβλητών που παρουσιάζουν ερμηνευτικό ενδιαφέρον και δεν εμπίπτουν στην παραπάνω κατηγορία.
- Η συσχέτιση δεν υπονοεί αιτιότητα
- Είναι ευνόητο ότι θα αναφερθούν μόνο οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο 0,05 και 0,01.
- Μια μεταβλητή μπορεί να εμφανίζει «παράξενη» συσχέτιση με μια δεύτερη, που όμως μπορεί να εξηγείται αν δούμε τις συσχετίσεις αυτών των δυο ξεχωριστά με μια τρίτη.

4.2.1 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Περιβάλλον»

Οι συσχετίσεις σε $\alpha=0,01$ και κάτω για τις μεταβλητές της ενότητας είναι οι εξής :

$$X2 - X7 : r = +0,496, \alpha = 0,002$$

$X7 - X9 : r = +0,510, \alpha = 0,002$

Διαγραμματικά έχουμε :



Σχήμα 4.6 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 1

Από τις συσχετίσεις αυτές βλέπουμε ότι όταν οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι ανήκουν σε όμιλο επιχειρήσεων (X2) ανέφεραν σε υψηλό βαθμό ότι η παρούσα μορφή τους έχει προέλθει μετά από συγχώνευση ή εξαγορά (X7). Δηλαδή οι *ανακατατάξεις στο ιδιοκτησιακό καθεστώς* της επιχείρησης εμφανίζονται ως *προεξάρχον χαρακτηριστικό* της ενότητας. Ακόμη όταν ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν *έντονο ανταγωνισμό* (X9), ανέφεραν στον υψηλότερο βαθμό ότι *έχουν προέλθει μετά από συγχώνευση ή εξαγορά* (X7). Ίσως η συγκρότηση επιχειρηματικών ομίλων να γίνεται για την αμυντική θωράκιση των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού.

Άλλες συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ και παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι οι εξής :

$X1 - X14 : r = +0,398, \alpha = 0,018$ $X4 - X11 : r = +0,393, \alpha = 0,019$

$X4 - X12 : r = +0,421, \alpha = 0,012$ $X4 - X14 : r = +0,424, \alpha = 0,011$

$X4 - X18 : r = -0,366, \alpha = 0,031$ $X6 - X7 : r = +0,349, \alpha = 0,040$

$X10 - X18 : r = +0,382, \alpha = 0,024$

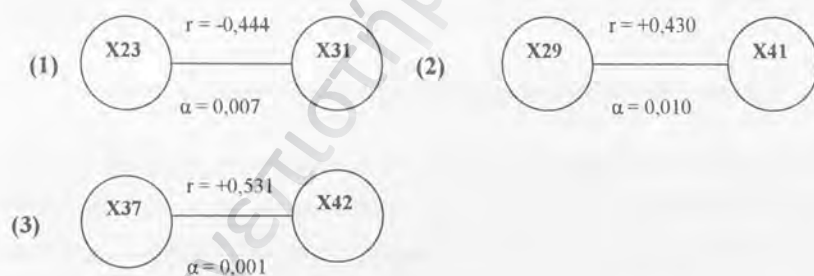
Από τις παραπάνω συσχετίσεις διαπιστώνουμε ότι οι εξαγωγικές δραστηριότητες (X4) συσχετίζονται θετικά με τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης στη βιομηχανική αγορά (X14), την ύπαρξη ενδιάμεσων (X12) καθώς και την υιοθέτηση της διαφοροποίησης ως επιχειρηματικής στρατηγικής (X11). Αντιθέτως, μια τάση που καταγράφεται είναι ότι όταν αναφέρεται έντονη κρατική παρέμβαση (X18) δεν αναφέρεται εξαγωγική δραστηριότητα. Επίσης, όταν αναφέρεται έντονη κρατική παρέμβαση, οι επιχειρήσεις προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες παράλληλα με το κύριο προϊόν (X10). Ίσως λοιπόν, επειδή σε μερικούς κλάδους τα πρότυπα που τίθενται από το κράτος να οδηγούν σε ομοιομορφία στην παροχή υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να διαφοροποιηθούν προσφέροντας επιπλέον υπηρεσίες. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αυτονόητες.

4.2.2 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Λόγοι για Αλλαγή»

Οι συσχετίσεις σε $\alpha = 0,01$ για τις μεταβλητές της ενότητας απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Η πιο κατάλληλη για ερμηνεία συσχέτιση από τις 3 παρακάτω συσχετίσεις, φαίνεται να είναι η X29 – X41. Αυτό συμβαίνει γιατί η X23 και X42 παρουσιάζουν πολύ μικρά ποσοστά συχνότητας. Ωστόσο διαπιστώνουμε την τάση όταν οι επιχειρήσεις αναφέρουν ως λόγο αλλαγής την αναζήτηση καινούριων επιχειρηματικών ευκαιριών (X23), να μην αναφέρουν ως λόγο αλλαγής την ανάγκη περισσότερης εστίασης στις ανάγκες του πελάτη (X31). Αυτό ίσως να εξηγείται με το επιχείρημα ότι όταν πρέπει να δείξει η επιχείρηση περισσότερη προσοχή στους υπάρχοντες πελάτες της δεν αναζητά νέους πελάτες και νέες αγορές, αλλά προσπαθεί να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών.

Επίσης βλέπουμε ότι όταν αναφέρονται ως λόγος αλλαγής τα οικονομικά προβλήματα (X29), υπάρχει η τάση να αναφέρεται η ανάγκη για αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα (X41), για τη δημιουργία ομοιόμορφης κουλτούρας στην επιχείρηση. Η τρίτη συσχέτιση είναι αυτονόητη. Διαγραμματικά έχουμε :



Σχήμα 4.7 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 2

Η παρούσα ενότητα εμφανίζει ενδιαφέρουσες συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές σε $\alpha = 0,05$. Αυτές είναι οι εξής :

X29 – X31 : $r = +0,387$, $\alpha = 0,022$ X29 – X33 : $r = +0,362$, $\alpha = 0,033$

X31 – X43 : $r = +0,375$, $\alpha = 0,026$ X37 – X38 : $r = +0,337$, $\alpha = 0,048$

X38 – X42 : $r = +0,337$, $\alpha = 0,048$ X41 – X43 : $r = +0,398$, $\alpha = 0,018$

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι όταν αναφέρονται τα οικονομικά προβλήματα ως λόγος αλλαγής (X29), αναφέρεται και η ανάγκη εστίασης στον πελάτη (X31) :

Δηλαδή οι επιχειρήσεις φαίνονται να αντιλαμβάνονται σε κάποιο βαθμό ότι η κακή οικονομική κατάσταση έχει σχέση με τη μικρή προσοχή που δίδεται στις ανάγκες των πελατών. Επίσης, βλέπουμε ότι η μεταβολή στη στρατηγική (X38) σχετίζεται άμεσα με τις νομικές (X37) και πολιτικές αλλαγές (X42) που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Τέλος, όταν αναφέρεται ως λόγος αλλαγής η αρνητική εικόνα της επιχείρησης, αναφέρεται και η ανάγκη για ομοιόμορφη οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό ίσως να μπορούσε να ερμηνευθεί ως εξής : Η ομοιόμορφη οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε ομοιόμορφη εξυπηρέτηση του πελάτη από όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Η έλλειψη της όμως να οδηγεί σε αρνητική εικόνα. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αυτονόητες.

4.2.3 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Αντικειμενικοί

Στόχοι Δ.Ο.Π»

Οι σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις ($\alpha = 0,01$) της ενότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα :



Σχήμα 4.8 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 3

Η πρώτη συσχέτιση μας απεικονίζει την τάση όταν αναφέρεται ως στόχος να ηγείται η επιχείρηση στην αγορά, να αναφέρεται και ως στόχος η γεωγραφική εξάπλωση της επιχείρησης. Βέβαια οι μικρές συχνότητες των δυο μεταβλητών (X46, X48) περιορίζουν τη γενίκευση της τάσης αυτής.

Η δεύτερη συσχέτιση ξενίζει ιδιαίτερα αφού όταν αναφέρεται ως στόχος η μακροπρόθεσμη επιβίωση (X51) δεν αναφέρεται ως στόχος η καλύτερη συνεργασία με όσους έχουν συμφέρον από την επιχείρηση (stakeholders) (X59). Το αντίθετο θα ήταν αναμενόμενο. Κοιτάζοντας όμως κάποιος τις συσχετίσεις της μεταβλητής X51 με τις υπόλοιπες μεταβλητές, διαπιστώνει ότι παρουσιάζει στην πλειοψηφία αρνητικές συσχετίσεις (είτε στατιστικά σημαντικές είτε όχι). Άλλωστε οι περισσότεροι στόχοι που τίθενται από τις επιχειρήσεις είναι πιο απτοί και έχουν να κάνουν με το πιο άμεσο

μέλλον, με αποτέλεσμα η μακροπρόθεσμη επιβίωση να είναι δύσκολο να αναφέρεται ταυτόχρονα με έναν τόσο αφηρημένο και γενικό στόχο.

Άλλες συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha=0,05$, στην ενότητα είναι οι εξής :

$$X44 - X64 : r = +0,354, \alpha = 0,037 \quad X47 - X65 : r = +0,402, \alpha = 0,017$$

$$X51 - X52 : r = -0,419, \alpha = 0,012 \quad X52 - X66 : r = +0,338, \alpha = 0,047$$

$$X56 - X57 : r = +0,379, \alpha = 0,025 \quad X58 - X60 : r = +0,343, \alpha = 0,044$$

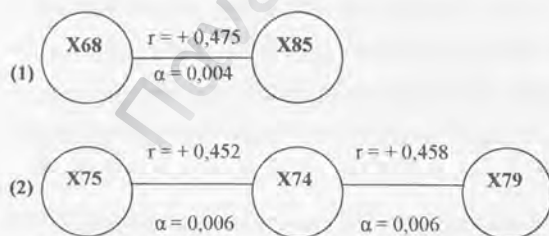
$$X57 - X65 : r = +0,426, \alpha = 0,011 \quad X49 - X50 : r = -0,418, \alpha = 0,012$$

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι όταν αναφέρεται ως στόχος η *συμμόρφωση προς νομικά πρότυπα ή πρότυπα της αγοράς* (X65) αναφέρονται ως στόχοι και η *ανάπτυξη νέων προϊόντων* (X47) και η *επίτευξη ανταγωνιστικής θέσης* (X57).

Βλέπουμε επίσης ότι ο στόχος της *δέσμευσης για επίτευξη εξαιρετικών επιχειρησιακών επιδόσεων* (X44) συνοδεύεται από το στόχο *για καλύτερηση της φήμης της επιχείρησης* (X64). Βλέπουμε επίσης ότι όταν αναφέρεται ως στόχος η *βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών* (X52), αναφέρεται ως στόχος η *επίλυση του προβλήματος της αποκέντρωσης* (X66). Δηλαδή οι κοινές κατευθύνσεις έχουν να κάνουν με τη βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης. Για τη μεταβλητή X51 ισχύουν όσα ειπώθηκαν παραπάνω, ενώ για τις μεταβλητές X49 και X50 ισχύουν τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αυτονόητες.

4.2.4 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Ηγεσία – Στοιχεία Επιτυχίας».

Οι σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις ($\alpha = 0,01$) είναι οι εξής :



Σχήμα 4.9 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4Α

Από τις παραπάνω συσχετίσεις βλέπουμε ότι η *υποστήριξη της ομαδικής εργασίας* (X74) συνοδεύεται από την *ύπαρξη επίσημης επικοινωνίας* με το προσωπικό

(X79) και από το γεγονός ότι οι ίδιοι οι *managers* εμπλέκονται στη διαδικασία αναθεώρησης της στρατηγικής (X75). Η πρώτη συσχέτιση μας δηλώνει την τάση να αναφέρεται η *παροχή ευθυνών και αρμοδιοτήτων* στο προσωπικό, ή άλλως η *ενδυνάμωση* του προσωπικού, (X85) όταν αναφέρεται η *πολιτική ανοιχτών θυρών* ως στοιχείο ηγεσίας (X68).

Άλλες συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ είναι :

Πίνακας 4.2 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4A

| | |
|---|---|
| X69 – X71 : $r = +0,394$, $\alpha = 0,019$ | X69 – X75 : $r = +0,345$, $\alpha = 0,042$ |
| X70 – X75 : $r = +0,409$, $\alpha = 0,015$ | X70 – X77 : $r = +0,348$, $\alpha = 0,041$ |
| X71 – X75 : $r = +0,338$, $\alpha = 0,047$ | X71 – X75 : $r = +0,382$, $\alpha = 0,023$ |
| X72 – X73 : $r = +0,409$, $\alpha = 0,015$ | X71 – X79 : $r = +0,354$, $\alpha = 0,037$ |
| X75 – X77 : $r = +0,419$, $\alpha = 0,012$ | X75 – X78 : $r = +0,374$, $\alpha = 0,027$ |
| X75 – X79 : $r = +0,427$, $\alpha = 0,010$ | X79 – X83 : $r = +0,397$, $\alpha = 0,018$ |

Διαπιστώνουμε λοιπόν την τάση να αναφέρονται μαζί οι X69, X71 και X75.

Επίσης οι μεταβλητές X70, X75, X77. Επίσης οι X78 και X79 με τη X75. Από αυτά διαπιστώνουμε ότι όταν αναφέρεται η *αναθεώρηση της ακολουθούμενης στρατηγικής και σχεδίων δράσης, με την ανάμιξη των ανωτάτων στελεχών* (X70, X75), αναφέρονται και :

- *Πραγματική μέτρηση* της απόδοσης των εργαζομένων (X69)
- *Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων* για τις δραστηριότητες (X71)
- *Επίσημη αναγνώριση* των θετικών προσπαθειών (X77)
- *Οι managers αποτελούν παράδειγμα* προς μίμηση (X78)
- *Επίσημη επικοινωνία* με τους εργαζομένους (X79)

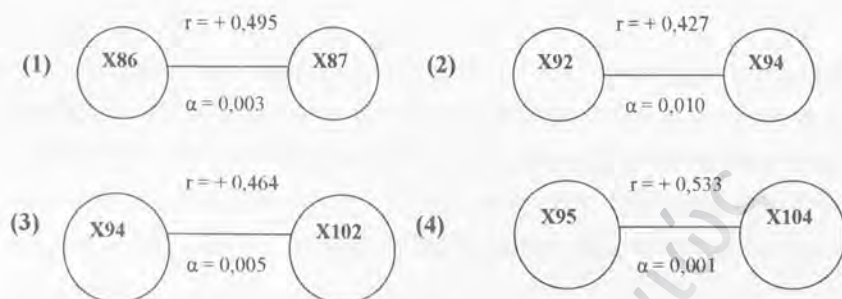
Τέλος διαπιστώνουμε ότι η ύπαρξη επισήμων καναλιών επικοινωνίας (X79) συνοδεύεται από την εγκαθίδρυση μηχανισμού υποβολής προτάσεων για βελτίωση (X83). Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αυτονόητες.

4.2.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Ηγεσία – Απειλές και Προκλήσεις»

Οι συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ απεικονίζονται παρακάτω.

Διαπιστώνουμε ότι όταν ο *φόβος ή η αδιαφορία για τη συμπλήρωση των προτάσεων βελτίωσης* (X94) αναφέρονται ως εμπόδιο, αναφέρονται και η *αυστηρά ιεραρχική δομή*

(X102) καθώς και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας που οδηγεί σε προστριβές με τα στελέχη (X92). Επίσης αποτυπώνεται η τάση όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός αποκέντρωσης (X95), να μην υπάρχει σαφήνεια στο όραμα (X104).



Σχήμα 4.10 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 4B

Αυτό αποτελεί δείγμα της έλλειψης κοινής κατεύθυνσης. Ακόμη, όταν οι επιχειρήσεις σκέφτονται βραχυπρόθεσμα (X87) οφέλη, τείνουν να επικεντρώνουν τις ενέργειες τους σε τεχνικά ζητήματα, παραγκονίζοντας θέματα διοίκησης (X86).

Μερικές συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha=0,05$ είναι :

X86 – X98 : $r=+0,355$, $\alpha=0,037$ X89 – X96 : $r=+0,397$, $\alpha=0,018$

X90 – X96 : $r=+0,402$, $\alpha=0,017$ X91 – X96 : $r=+0,345$, $\alpha=0,042$

X92 – X100 : $r=+0,364$, $\alpha=0,031$ X98 – X100 : $r=+0,408$, $\alpha=0,015$

X100 – X104 : $r=+0,354$, $\alpha=0,037$ X102 – X104 : $r=+0,372$, $\alpha=0,028$

Διαπιστώνουμε λοιπόν την τάση όταν δεν υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση και πολλές ενέργειες αφήνονται στη μέση (X96), να αναφέρονται αυξημένες ηγετικές πρωτοβουλίες (X89) των εργαζομένων (ίσως για να καλύψουν το κενό), να αναφέρεται δυσαρμονία μεταξύ λόγων και πράξεων των στελεχών (X90) καθώς και ανάγκη για συχνότερη και πιο ενεργή υποστήριξη (X91).

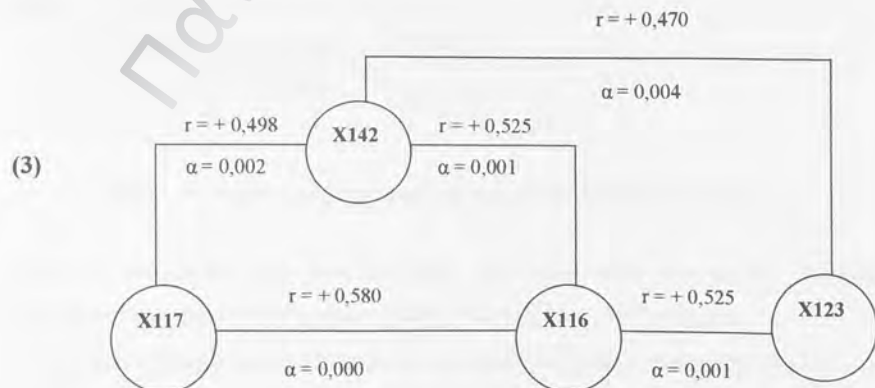
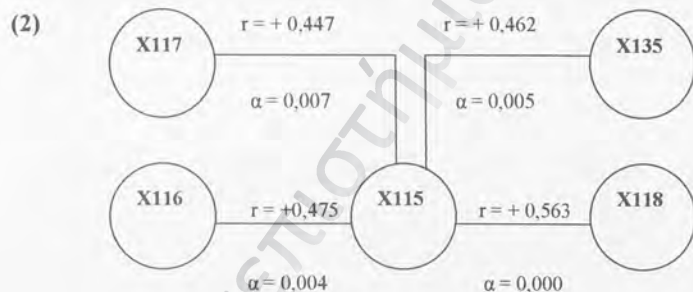
Μια άλλη σημαντική τάση που καταγράφεται είναι ότι όταν αναφέρονται δυσκολίες στη διατήρηση της δέσμευσης του προσωπικού, να αναφέρονται και :

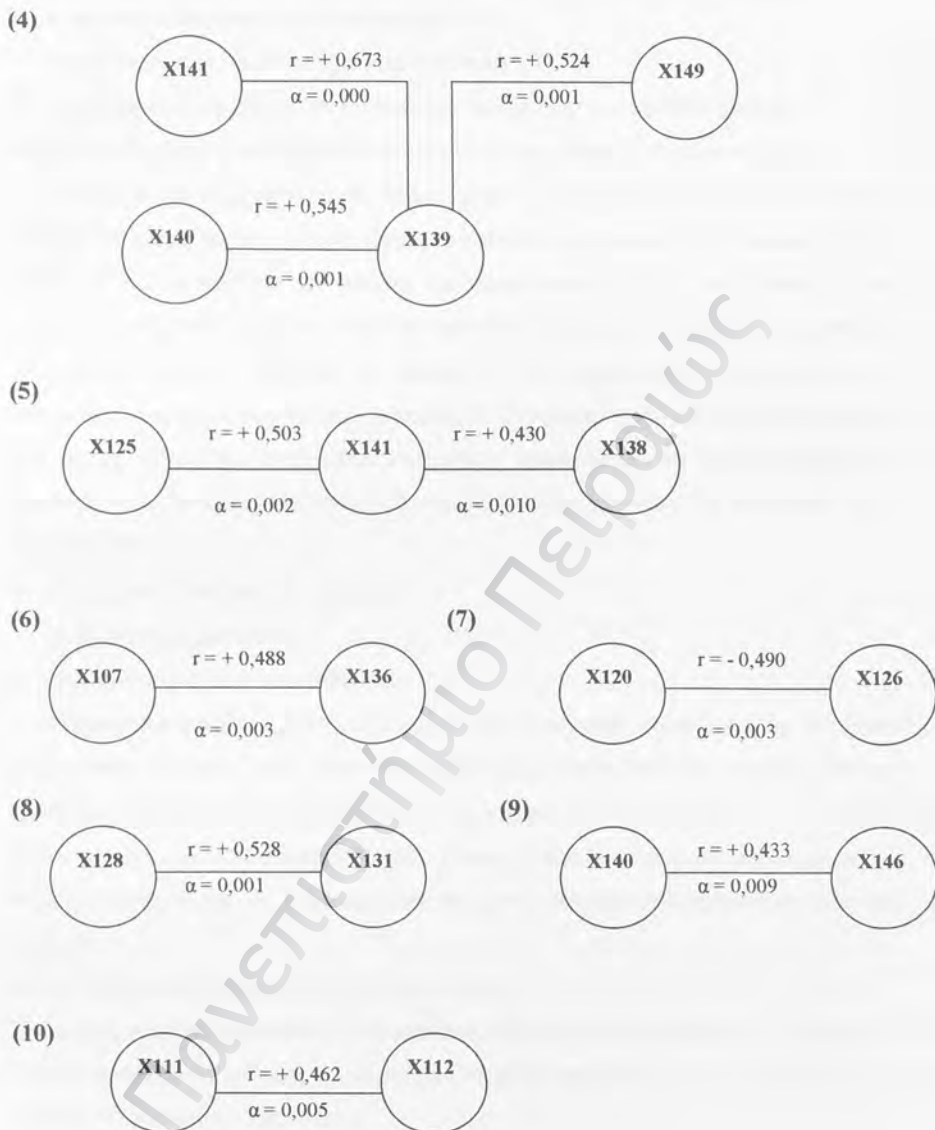
- Αυξημένος φόρτος εργασίας να οδηγεί σε προστριβές με στελέχη (X92)
- Υπερβολική τυποποίηση (formality) διαδικασιών ως εμπόδιο για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών (customization)
- Ανάγκη για μεγαλύτερη σαφήνεια στη διατύπωση του οράματος

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αυτονόητες.

4.2.6 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Διαδικασίες – Στοιχεία Επιτυχίας»

Οι σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Από τις συσχετίσεις (1) βλέπουμε ότι όταν αναφέρεται *περιοδική διάχυση στόχων* από την Ανώτατη Διοίκηση (X108), τότε τόσο η στρατηγική μεταδίδεται μέσα από *επίσημα κανάλια επικοινωνίας* (X113), όσο και οι *εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διοικητικά ζητήματα* (X123) (ίσως για την καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής και των στόχων).





Σχήμα 4.11 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 5Α

Από τις συσχετίσεις (2) διαπιστώνουμε την τάση όταν αναφέρεται *περιοδική αξιολόγηση της πορείας των σχεδίων δράσης* (X115), να αναφέρονται και:

- τα σχέδια δράσης αποτελούν κύριο εργαλείο διάχυσης της στρατηγικής (X116)

- *δίδεται προτεραιότητα σε εκείνα τα σχέδια δράσης που υπόσχονται επιτυχία (X117)*
- *περιοδική αξιολόγηση της στρατηγικής (X118)*
- *Υπολογισμός του κόστους (έλλειψης) ποιότητας (X135)*

Το τελευταίο ίσως να επηρεάζει την επιτυχία εφαρμογής των σχεδίων δράσης.

Μετά από όλα αυτά καταλαβαίνει κάποιος ότι οι συσχετίσεις (3) είναι ευνόητες.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα τάση δίδεται από τις συσχετίσεις (4), όπου η συνεχής ενημέρωση για τις τεχνολογικές εξελίξεις συνοδεύεται από αναφορές σε ανάπτυξη νέων προϊόντων σε συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές (X140), την ανάπτυξη της εσωτερικής τεχνολογίας (X141) και την ευρύτατη χρήση του outsourcing ως μεθόδου προμήθειας (X149). Μάλιστα η ανάπτυξη της τεχνολογίας αναφέρεται όταν εμφανίζεται εναλλαγή των θέσεων εργασίας (X125) (ίσως νέες ιδέες από ανθρώπους σε νέα θέση), καθώς και διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων και δυναμικότητας της μονάδας. Άρα η *εσωτερική ανάπτυξη της τεχνολογίας* φαίνεται να σχετίζεται με 3 παράγοντες :

- *Τεχνολογικό περιβάλλον – εξελίξεις*
- *Ανθρώπινος παράγοντας*
- *Διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων*

Η αρνητική συσχέτιση (7) χρειάζεται μια λεπτομερέστερη διερεύνηση για να μπορεί να θεωρηθεί ως τάση. Ίσως όταν οι επιχειρήσεις αποκομίζουν θετικά οφέλη από τις προτάσεις για βελτίωση που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι της, (X126) να μην αναζητούν πλέον εξειδικευμένο προσωπικό (X120). Πάντως οποιαδήποτε ερμηνεία δε μπορεί να θεωρηθεί έγκυρη για τη συγκεκριμένη συσχέτιση προτού συλλεχθούν περισσότερα στοιχεία.

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις θεωρούνται αυτονόητες.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες συσχετίσεις σημαντικές σε επίπεδο $\alpha = 0,05$, αλλά λόγω περιορισμένης έκτασης της παρούσα εργασίας, αφήνονται τα συμπεράσματα στην κρίση του αναγνώστη. Αυτές είναι :

Πίνακας 4.3 Διευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 5Α

| | |
|---|---|
| X111 – X115 : $r = +0,409$, $\alpha = 0,015$ | X113 – X123 : $r = +0,419$, $\alpha = 0,012$ |
| X111 – X123 : $r = +0,337$, $\alpha = 0,048$ | X117 – X123 : $r = +0,374$, $\alpha = 0,027$ |
| X112 – X115 : $r = +0,400$, $\alpha = 0,017$ | X115 – X140 : $r = +0,400$, $\alpha = 0,017$ |
| X112 – X116 : $r = +0,420$, $\alpha = 0,012$ | X117 – X156 : $r = +0,421$, $\alpha = 0,012$ |
| X112 – X123 : $r = +0,338$, $\alpha = 0,048$ | X107 - X127 : $r = -0,355$, $\alpha = 0,036$ |
| X110 – X134 : $r = +0,367$, $\alpha = 0,030$ | X137 – X141 : $r = +0,410$, $\alpha = 0,015$ |
| X112 – X134 : $r = +0,409$, $\alpha = 0,015$ | X137 – X143 : $r = +0,372$, $\alpha = 0,028$ |
| X108 – X140 : $r = +0,429$, $\alpha = 0,010$ | X141 – X147 : $r = +0,426$, $\alpha = 0,011$ |
| X110 – X156 : $r = +0,421$, $\alpha = 0,012$ | X140 – X155 : $r = +0,433$, $\alpha = 0,009$ |
| X113 – X114 : $r = +0,361$, $\alpha = 0,033$ | X141 – X155 : $r = +0,503$, $\alpha = 0,002$ |

4.2.7 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Διαδικασίες – Απειλές και Προκλήσεις»

Επειδή η συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζει πολλές μεταβλητές με μικρή συχνότητα αναφοράς, είναι δύσκολο να διαπιστωθούν τάσεις έστω και αν κάποιες μεταβλητές εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση. Γι' αυτό λοιπόν όσες συσχετίσεις παρατεθούν αποτελούν μια μικρή ένδειξη σχέσεως. Οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν ένα κάποιο ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,001$ είναι οι εξής :

X168 – X169 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$. Είναι ευνόητο αν δεν ξέρεις τι θέλει να επιτύχει μια επιχείρηση (X168), να παρουσιάζει προβλήματα στο σύστημα ανταμοιβών (X169).

X163 – X202 : $r = +0,440$, $\alpha = 0,008$. Αποτελεί αναμενόμενη συσχέτιση.

X170 – X188 : $r = +0,475$, $\alpha = 0,004$. Η τάση που καταγράφεται είναι να αναφέρεται κακή οικονομική κατάσταση λόγω έλλειψης πόρων (X188) όταν αναφέρονται προβλήματα στη διάχυση της στρατηγικής της επιχείρησης (X170).

X169 – X196 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$. Ένδειξη ότι όταν αναφέρονται προβλήματα στο σύστημα ανταμοιβών (X169), αναφέρεται η ανάγκη για συναντήσεις με το προσωπικό για την ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.

X169 – X216 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$. Ένδειξη του ότι πολλές φορές οι managers δίνοντας προσοχή (X216) μόνο στα όσα προβλέπονται από τη θέση εργασίας, υποτιμούν τις προσπάθειες των εργαζομένων (X169) που υπερβαίνουν τις προδιαγραφές της θέσεως εργασίας.

X181 – X211 : $r = + 0,603$, $\alpha = 0,000$. Συσχέτιση που δείχνει ότι η υποκειμενική αποτύπωση των διαδικασιών (X211) τείνει να αναφέρεται όταν δεν υφίσταται ισορροπία μεταξύ των λεπτομερειών μιας διαδικασίας και των κύριων βημάτων της (X181).

X188 – X192 : $r = + 0,464$, $\alpha = 0,005$. Τάση να αναφέρονται μαζί η έλλειψη πόρων (κακή οικονομική κατάσταση) X188) και η αδυναμία ορθής κατανόησης των πληροφοριών που παρέχονται από πελάτες, προμηθευτές και εργαζομένους (X192).

X188 – X198 : $r = + 0,531$, $\alpha = 0,001$. Η έλλειψη πόρων (X188) αναφέρεται μαζί με την ανεπάρκεια μετρήσεως της αποδοτικότητας των διαδικασιών (X198)

X192 – X193 : $r = +0,458$, $\alpha = 0,006$. Αυτονόητη συσχέτιση.

X192 – X200 : $r = +0,458$, $\alpha = 0,006$. Αυτονόητη συσχέτιση.

X187– X205 : $r = +0,603$, $\alpha = 0,000$. Είναι επόμενο αν υπάρχει ισχυρή εξάρτηση από τις προμήθειες τρίτων (X187), να αναπτύσσονται πιο αυστηρά προγράμματα προμηθειών (X205).

X197 – X198 : $r = + 0,578$, $\alpha = 0,000$. Όταν αναφέρεται η ανάγκη να σχετίζονται οι ευθύνες με τις διαδικασίες (X197), εμφανίζεται ανεπάρκεια μετρήσεως της αποδοτικότητας των διαδικασιών (X198)

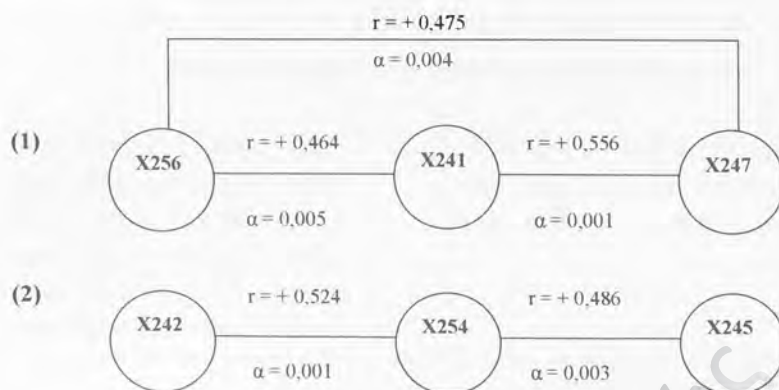
X207 – X215 : $r = + 0,435$, $\alpha = 0,009$. Η ανάγκη για έγκαιρη πληροφόρηση (X207), συνοδεύεται από καθορισμό αυστηρού χρονικά πλαισίου ανάπτυξης της στρατηγικής (X215).

X218 – X229 : $r = + 0,470$, $\alpha = 0,004$. Όταν υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη των εργαζομένων «πρώτης γραμμής» (X218), αναφέρονται και δυσκολίες στο σύστημα συλλογής προτάσεων βελτίωσης (X229).

Για λόγους που έχουν να κάνουν με τη φύση της ενότητας δε θεωρούμε χρήσιμη την παράθεση κάποιων συσχετίσεων σε επίπεδο $\alpha = 0,05$.

4.2.8 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Οργανωτική Δομή – Στοιχεία Επιτυχίας»

Οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ είναι :



Σχήμα4.12 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 6Α

Διαπιστώνουμε την τάση από το (1) του διαγράμματος ότι όταν οι επιχειρήσεις έχουν δομή τύπου *matrix* για ολόκληρο τον όμιλο (X241) τότε :

- Το τμήμα Ποιότητας είναι *επιτελικό* και όχι γραμμικό (X247)
- Αναπτύσσονται δεξιότητες Ποιότητας από *διάφορα στελέχη*, που παίζουν το ρόλο ενός «οιωνεί» Διευθυντή Ποιότητας (*Quality Manager*) (X256)

Επίσης από το (2) του διαγράμματος βλέπουμε ότι όταν αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση *μίνι επιχειρηματικές μονάδες με στελέχη από διάφορες λειτουργίες* (X254) τότε αναφέρονται και :

- Η ανάπτυξη *τοπικής στρατηγικής προσέγγισης των πελατών* για κάθε επιχείρηση του ομίλου (X242)
- Η *ύπαρξη ανεξάρτητου τμήματος Ποιότητας* (πιθανότητα για να συντονίζει το έργο αυτών των επιχειρηματικών μονάδων) (X245)

Παρακάτω δίδονται συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ (ή σε $\alpha = 0,01$ αλλά μεταβλητών μικρής συχνότητας), των οποίων η ερμηνεία, για λόγους έκτασης της εργασίας, αφήνονται στην κρίση του αναγνώστη. Αυτές είναι :

Πίνακας 4.4 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 6A

| | |
|---|---|
| X241 – X248 : $r = +0,420$, $\alpha = 0,012$ | X253 – X268 : $r = +0,750$, $\alpha = 0,000$ |
| X241 – X266 : $r = +0,367$, $\alpha = 0,030$ | X256 – X258 : $r = +0,397$, $\alpha = 0,018$ |
| X241 – X268 : $r = +0,458$, $\alpha = 0,006$ | X266 – X268 : $r = +0,852$, $\alpha = 0,000$ |
| X241 – X270 : $r = +0,420$, $\alpha = 0,012$ | |
| X243 – X253 : $r = +0,375$, $\alpha = 0,027$ | |
| X253 – X266 : $r = +0,623$, $\alpha = 0,000$ | |

4.2.9 Συχνότητες Μεταβλητών Ενότητας «Οργανωτική Δομή - Απειλές και Προκλήσεις»

Στην ενότητα αυτή ισχύουν όσα διατυπώθηκαν στην ενότητα 5B. Οι συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ που μπορούν να δώσουν κάποιες ενδείξεις είναι :

X277 – X279 : $r = +0,464$, $\alpha = 0,005$. Όταν αναφέρεται ότι η δομή εμποδίζει την πελατοκεντρική προσέγγιση (X277), εμφανίζεται η ανάγκη για μια πιο επίπεδη και ευέλικτη δομή (X279).

X278 – X296 : $r = +0,435$, $\alpha = 0,009$. Όταν αναφέρεται η ανάγκη για αλλαγές στην οργανωτική δομή (X278), αναφέρεται η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων (X296).

X280 – X287 : $r = +0,520$, $\alpha = 0,001$. Η συσχέτιση αυτή μας δείχνει ότι όταν υπάρχει ανάγκη για μείωση της αποκέντρωσης (X280), παρουσιάζεται η ανάγκη για σαφήνεια του ρόλου της μητρικής εταιρίας (X287). Αυτή η τάση μας επιβεβαιώνει όσα έχουν διατυπωθεί και σε άλλα σημεία του κεφαλαίου, ότι η ύπαρξη κοινών κατευθυντηρίων γραμμών (οι οποίες θα πρέπει να προέρχονται από τη μητρική εταιρία) επηρεάζουν το βαθμό αποκέντρωσης.

X284 – X285 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$. Όταν οι εργαζόμενοι αντιδρούν διαφορετικά στην αλλαγή (X285), νέες ευθύνες και δραστηριότητες μοιάζουν ξένες σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων (X284).

X297 – X298 : $r = +0,470$, $\alpha = 0,004$. Όταν αναφέρεται νοοτροπία και δομή οικογενειακής επιχείρησης (X298), αναφέρεται η ανάγκη για ομοιόμορφη παροχή υπηρεσίας από όλα τα μέρη ενός οργανισμού (X297). Ίσως αυτή η συσχέτιση υπονοεί την ύπαρξη επαγγελματισμού αν θέλει μια επιχείρηση να παρέχει ομοιόμορφες υπηρεσίες.

Άλλες συσχετίσεις που έχουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ διατυπώνονται και αφήνονται για όποια συμπεράσματα στην κρίση του αναγνώστη.

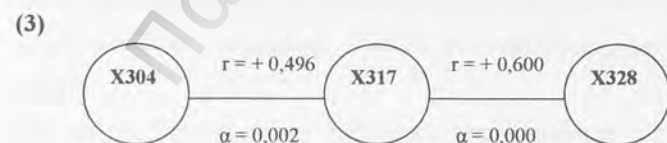
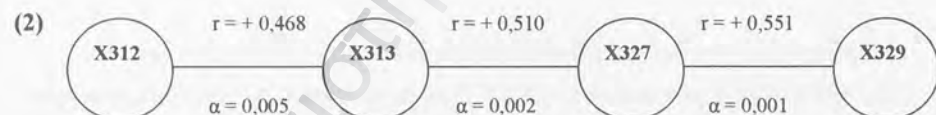
$X277 - X278 : r = +0,367, \alpha = 0,030$ $X277 - X289 : r = +0,367, \alpha = 0,030$

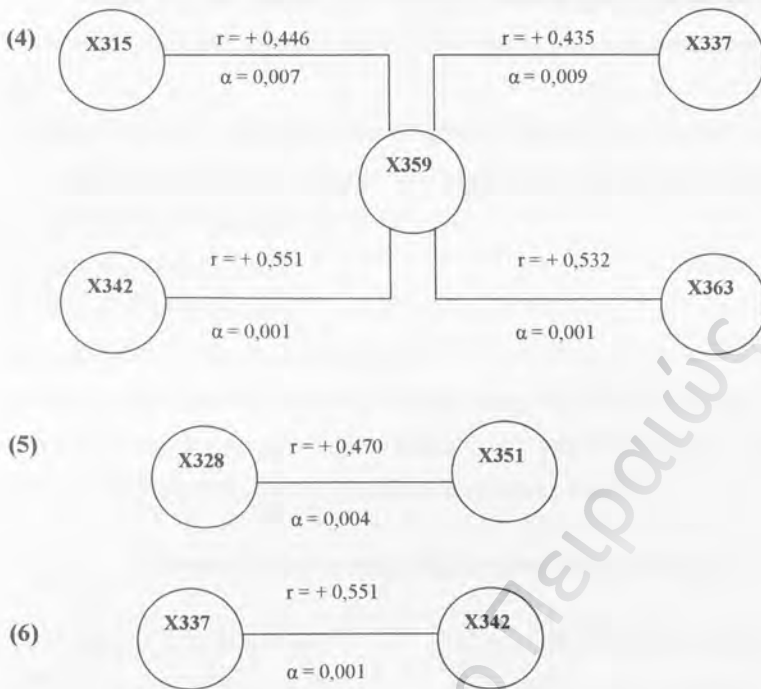
$X287 - X295 : r = +0,364, \alpha = 0,031$ $X294 - X295 : r = +0,364, \alpha = 0,031$

$X277 - X296 : r = +0,367, \alpha = 0,030$

4.2.10 Συχνότητες Μεταβλητών Ενότητας «Τεχνικές και Μοντέλα - Στοιχεία Επιτυχίας»

Δεδομένου των συχνοτήτων των μεταβλητών οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ είναι :





Σχήμα 4.13 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 7Α

Από τις συσχετίσεις (1) του διαγράμματος βλέπουμε ότι όταν οι επιχειρήσεις αναφέρουν ότι είναι πιστοποιημένες με ISO (X301), αναφέρουν σε μεγάλο βαθμό ότι χρησιμοποιούν επιθεωρήσεις – ελέγχους (X306) και έρευνες επισκόπησης (X310).

Από το (2) βλέπουμε ότι όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων (X313) τείνουν να χρησιμοποιούν μαζί και τα 7+7 εργαλεία ποιότητας (X327) και να διοργανώνουν workshops (X312). Μάλιστα τα εργαλεία ποιότητας όταν χρησιμοποιούνται, αναφέρεται ο κύκλος του Deming ως χρησιμοποιούμενο μοντέλο (X329).

Από το (3), βρίσκουμε την τάση όταν χρησιμοποιείται TPM (Total Productive Maintenance) (X317), να γίνεται ριζικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών (Reengineering) (X304), καθώς και να χρησιμοποιείται το Just in Time (X328) στην παραγωγική διαδικασία.

Από το (4) του σχήματος διαπιστώνουμε ότι όταν χρησιμοποιείται η *Ταυτόχρονη Σχεδίαση (Concurrent Engineering)* (X359) τείνουν να χρησιμοποιούνται μαζί και τα εξής :

- Κατάλογος που καθορίζει υπευθυνότητες και στόχους που πρέπει να επιτύχουν οι εργαζόμενοι (X315) (σαν πίνακας που δείχνει βαθμό ολοκλήρωσης σχεδίου δράσης)
- Διατμηματικές εφαρμογές H/Y (X337)
- Ανάλυση τάσεων (X342)
- Κύκλοι Ποιότητας (X363)

Οι συσχετίσεις (5) και (6) είναι ευνόητες.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες ενδιαφέρουσες συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ (αλλά και σε $\alpha = 0,01$ μεταβλητών με μικρή συχνότητα) των οποίων η ανάλυση ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας εργασίας. Αυτές είναι :

Πίνακας 4.5 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 7A

| | |
|--|--|
| X302 – X304 : $r = +0,347, \alpha = 0,041$ | X317 – X342 : $r = +0,426, \alpha = 0,011$ |
| X305 – X310 : $r = +0,408, \alpha = 0,015$ | X324 – X337 : $r = +0,367, \alpha = 0,030$ |
| X307 – X313 : $r = +0,401, \alpha = 0,017$ | X326 – X337 : $r = +0,367, \alpha = 0,030$ |
| X313 – X314 : $r = +0,401, \alpha = 0,017$ | X311 – X348 : $r = +0,424, \alpha = 0,011$ |
| X307 – X328 : $r = +0,341, \alpha = 0,045$ | X314 – X351 : $r = +0,542, \alpha = 0,001$ |
| X314 – X328 : $r = +0,341, \alpha = 0,045$ | X351 – X353 : $r = +0,424, \alpha = 0,011$ |
| X314 – X329 : $r = +0,360, \alpha = 0,034$ | X351 – X354 : $r = +0,424, \alpha = 0,011$ |
| X315 – X326 : $r = +0,361, \alpha = 0,033$ | |
| X328 – X329 : $r = +0,426, \alpha = 0,011$ | |
| X308 – X342 : $r = +0,402, \alpha = 0,017$ | |

4.2.11 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Τεχνικές και Μοντέλα – Απειλές και Προκλήσεις»

Στην ενότητα αυτή λόγω μικρών συχνοτήτων των μεταβλητών πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στη διαπίστωση τάσεων. Οι συσχετίσεις που φαίνονται να μπορούν να μας δώσουν κάποιες ενδείξεις σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ είναι :

X367 – X371 : $r = +0,532, \alpha = 0,001$. Δείχνει την τάση να αναφέρονται δυσκολίες διενέργειας Benchmarking (X367), όταν αναφέρεται η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου

συστήματος μέτρησης της απόδοσης (X371). Δείχνει ότι αν δε μπορεί η επιχείρηση να μετρήσει, δε μπορεί να συγκρίνει.

X368 – X369 : $r = + 0,443$, $\alpha = 0,009$. Όταν αναφέρεται η έλλειψη ενός μοντέλου καθοδήγησης στην εφαρμογή Δ.Ο.Π. (X369), αναφέρεται η σκέψη των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν το E.Q.A. για αυτοαξιολόγηση (X368).

X371 – X387 : $r = + 0,477$, $\alpha = 0,004$ **X371 – X388** : $r = + 0,477$, $\alpha = 0,004$

Οι δυο παραπάνω συσχετίσεις αποτελούν ένδειξη ότι όταν αναφέρεται η *έλλειψη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης* (X371), αναφέρονται:

- *Αυξημένα άχρηστα από την παραγωγική διαδικασία που δυσκολεύουν την εφαρμογή SPC (X387).*
- *Έλλειψη τεχνικών στατιστικού ελέγχου (X388).*

Κάποιες ενδιαφέρουσες συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής :

X385 – X387 : $r = + 0,377$, $\alpha = 0,026$ **X385 – X388** : $r = + 0,377$, $\alpha = 0,026$

X385 – X391 : $r = + 0,377$, $\alpha = 0,026$. **X385 – X370** : $r = + 0,402$, $\alpha = 0,017$

Οι παραπάνω συσχετίσεις μας δείχνουν ότι όταν υπάρχει *ανάγκη για τη δημιουργία πιο αξιόπιστων δεικτών μέτρησης* (X385), υπάρχουν :

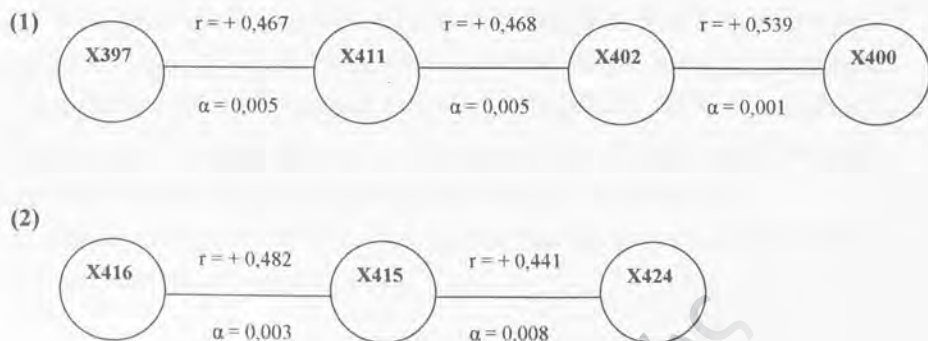
- *Αυξημένα άχρηστα από την παραγωγική διαδικασία που δυσκολεύουν την εφαρμογή SPC (X387).*
- *Έλλειψη τεχνικών στατιστικού ελέγχου (X388).*
- *Προβλήματα με το σύστημα υπολογισμού του κόστους έλλειψης Ποιότητας (X391).*
- *Μελετάται η προετοιμασία της επιχείρησης για πιστοποίηση με ISO (X370).*

Τέλος, ενδιαφέρουσα συσχέτιση είναι η **X374 – X375** : $r = + 0,408$, $\alpha = 0,015$ όπου μας δείχνει ότι όταν υπάρχουν προβλήματα με τις έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων (X374), αναφέρεται η ανάγκη για βελτιώσεις στο μοντέλο E.Q.A (X375).

4.2.12 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Εφαρμογή και

Διοίκηση Αλλαγών – Στοιχεία Επιτυχίας»

Οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν ερμηνευτικό ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 4.14 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8Α

Από τις συσχετίσεις (1) βλέπουμε ότι όταν αναφέρεται η εκπαίδευση τύπου *cascading* (X411) ως θετικό στοιχείο στην εφαρμογή Δ.Ο.Π., αναφέρονται και :

- Η ύπαρξη διεθνούς υποστηρικτικής ομάδας (υπεύθυνης για το συντονισμό των δραστηριοτήτων όλου του ομίλου) (X397)
- Η ύπαρξη συμπληρωματικής υποστηρικτικής ομάδας (μέσα στην κάθε επιχείρηση) απαραίτητη κυρίως από μεσαία στελέχη (X402)

Μάλιστα, η X402 αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό όταν αναφέρεται η ύπαρξη επιτροπής κατεύθυνσης και προσανατολισμού, απαραίτητη κυρίως από ανώτατα στελέχη (X400). Όπως μάλιστα θα δούμε και παρακάτω, η X400 παρουσιάζει σημαντική στατιστικά συσχέτιση με τη X411 σε επίπεδο $\alpha = 0,05$, με αποτέλεσμα να μπορεί να θεωρηθεί η X400 μέρος της τάσεως που μόλις περιγράψαμε.

Από το (2) του σχήματος διαπιστώνουμε την τάση όταν αναφέρεται ως βοηθητικό στοιχείο στην εφαρμογή Δ.Ο.Π, η ύπαρξη κλίματος μάθησης (διασπορά γνώσεων, συστημική προσέγγιση κ.λ.π), να αναφέρονται και :

- Η εξωτερική και εσωτερική διάγνωση ευκαιριών και απειλών ως αρχικό σημείο της διαδικασίας βελτίωσης (X416)
- Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων Ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων (X424). Αυτό σημαίνει ότι η Ποιότητα δεν αποτελεί περιστασιακή υπόθεση.

Κάποιες από τις συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο 0,05 (αλλά και σε $\alpha = 0,01$ μεταβλητών πολύ μικρής συχνότητας) παρατίθενται παρακάτω. Για

εκείνη που θα θέλαμε να κάνουμε σχόλιο είναι η : **X395 – X441** : $r = - 0,377$, $\alpha = 0,026$. Δηλαδή όταν θεωρείται ότι ο εξωτερικός σύμβουλος βοηθά σημαντικά στην εφαρμογή Δ.Ο.Π (X395), δε θεωρείται ως βοηθητικό στοιχείο η ύπαρξη συστήματος συλλογής προτάσεων για βελτίωση από τους εργαζομένους (X441). Φαנερώνει την τάση που έχουν πολλές επιχειρήσεις να θεωρούν τους συμβούλους ως λυτρωτές, αγνοώντας για τη δυναμική χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις των οποίων η ανάλυση ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας εργασίας δίδονται στην επόμενη σελίδα.

Πίνακας 4.6 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8Α

| | |
|--|--|
| X397 – X405 : $r = - 0,405$, $\alpha = 0,016$ | X418 – X419 : $r = + 0,393$, $\alpha = 0,019$ |
| X397 – X406 : $r = - 0,349$, $\alpha = 0,040$ | X418 – X424 : $r = + 0,393$, $\alpha = 0,019$ |
| X401 – X402 : $r = + 0,367$, $\alpha = 0,030$ | X422 – X424 : $r = + 0,366$, $\alpha = 0,031$ |
| X400 – X411 : $r = + 0,349$, $\alpha = 0,040$ | X416 – X437 : $r = + 0,343$, $\alpha = 0,043$ |
| X402 – X409 : $r = + 0,364$, $\alpha = 0,031$ | X418 – X436 : $r = + 0,458$, $\alpha = 0,006$ |
| X395 – X413 : $r = + 0,371$, $\alpha = 0,028$ | X418 – X440 : $r = + 0,623$, $\alpha = 0,000$ |
| X401 – X415 : $r = + 0,393$, $\alpha = 0,020$ | X418 – X441 : $r = + 0,420$, $\alpha = 0,012$ |
| X401 – X416 : $r = + 0,374$, $\alpha = 0,027$ | X420 – X445 : $r = + 0,424$, $\alpha = 0,011$ |
| X401 – X420 : $r = + 0,359$, $\alpha = 0,034$ | X421 – X436 : $r = + 0,452$, $\alpha = 0,006$ |
| X401 – X426 : $r = - 0,345$, $\alpha = 0,042$ | X422 – X438 : $r = + 0,391$, $\alpha = 0,020$ |
| X405 – X424 : $r = + 0,425$, $\alpha = 0,011$ | X430 – X437 : $r = + 0,464$, $\alpha = 0,005$ |
| X410 – X415 : $r = + 0,346$, $\alpha = 0,042$ | X430 – X438 : $r = + 0,408$, $\alpha = 0,015$ |
| X401 – X438 : $r = + 0,339$, $\alpha = 0,047$ | X430 – X445 : $r = + 0,458$, $\alpha = 0,006$ |
| X404 – X437 : $r = + 0,343$, $\alpha = 0,043$ | X431 – X432 : $r = + 0,402$, $\alpha = 0,017$ |
| X412 – X441 : $r = + 0,343$, $\alpha = 0,044$ | X436 – X440 : $r = + 0,532$, $\alpha = 0,001$ |
| X416 – X421 : $r = + 0,367$, $\alpha = 0,030$ | X438 – X439 : $r = + 0,492$, $\alpha = 0,003$ |

4.2.13 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Εφαρμογή και

Διοίκηση Αλλαγών – Απειλές και Προκλήσεις»

Οι μεταβλητές της ενότητας παρουσιάζουν μικρή συχνότητα οπότε θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στα όποια συμπεράσματα. Η πρώτη ομάδα συσχετίσεων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ είναι :

X468 – X448 : $r = + 0,494$, $\alpha = 0,003$ X468 – X469 : $r = + 0,660$, $\alpha = 0,000$

X468 – X479 : $r = + 0,435$, $\alpha = 0,009$ X468 – X480 : $r = + 0,532$, $\alpha = 0,001$

X468 – X483 : $r = +0,477$, $\alpha = 0,004$ **X479 – X480** : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$

Η μεταβλητή X468 έχει την έννοια της *ανάγκης να διδάσκονται τα όσα θέλει η επιχείρηση να περάσει στους εργαζομένους και όχι απλά να δίδονται κυρηγματικοί λόγοι*, διάδοσης ιδεών χωρίς συστηματική εκπαίδευση.

Όταν λοιπόν αναφέρεται η εν λόγω μεταβλητή τείνουν να αναφέρονται και :

- Η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων για τα αποτελέσματα (X448)
- Προβλήματα επικοινωνίας με τους εργαζομένους (X469)
- Η έννοια της Ποιότητας δεν έχει ενσωματωθεί στην καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης (X479)
- Πολλοί εργαζόμενοι αδυνατούν να ξεχωρίσουν τις έννοιες ISO και Δ.Ο.Π. (X480)
- Η ανάγκη για μείωση των πολλών slogans και λεκτικών ετικετών (ας μην ξεχνούμε είναι ένα από τα 14 σημεία του Deming) (X483).

Η δεύτερη ομάδα συσχετίσεων είναι :

X467 – X469 : $r = +0,614$, $\alpha = 0,000$ **X467 – X482** : $r = +0,520$, $\alpha = 0,001$

Διαπιστώνουμε ότι όταν υπάρχει ανάγκη για σαφήνεια των στόχων βελτίωσης (X467), αναφέρονται προβλήματα επικοινωνίας με τους εργαζομένους (X469), καθώς και ανεπάρκεια του συστήματος συλλογής προτάσεων για βελτίωση (X482).

Οι συσχετίσεις

X461 – X453 : $r = +0,494$, $\alpha = 0,003$ **X461 – X460** : $r = +0,623$, $\alpha = 0,000$

μας δηλώνουν, κατά κάποιο τρόπο, ότι για να γίνει συστηματική η διαδικασία βελτίωσης (X461) πρέπει να υποκινείται η συμμετοχή του προσωπικού (X460) και να λαμβάνονται υπ' όψιν και άλλες πλευρές της διοίκησης επιχειρήσεων πέραν του αρχικού ενθουσιασμού για Ποιότητα (X453).

Οι υπόλοιπες ενδιαφέρουσες συσχετίσεις σε $\alpha = 0,01$ είναι :

X452 – X458 : $r = +0,446$, $\alpha = 0,007$ **X456 – X484** : $r = +0,452$, $\alpha = 0,006$

X475– X480 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$. Η ανάλυση όμως αυτών των συσχετίσεων καθώς και όσων ακολουθούν (σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ ή $\alpha = 0,01$ αλλά μεταβλητών μικρών συχνοτήτων) δε γίνεται λόγω περιορισμένης έκτασης της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 4.7 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 8B

| | |
|---|---|
| X460 – X462 : $r = +0,458$, $\alpha = 0,006$ | X455 – X489 : $r = +0,377$, $\alpha = 0,026$ |
| X461 – X462 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$ | X479 – X483 : $r = +0,477$, $\alpha = 0,004$ |
| X448 – X480 : $r = +0,357$, $\alpha = 0,035$ | X480 – X483 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$ |
| X451 – X466 : $r = +0,398$, $\alpha = 0,018$ | X462 – X463 : $r = +0,364$, $\alpha = 0,031$ |
| X457 – X475 : $r = +0,405$, $\alpha = 0,016$ | X462 – X464 : $r = +0,357$, $\alpha = 0,035$ |
| X465 – X467 : $r = +0,402$, $\alpha = 0,017$ | |

4.2.14 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Ποσοτικά

Αποτελέσματα»

Πριν δούμε τις ενδιαφέρουσες συσχετίσεις στην ενότητα, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι μεταβλητές X507 και X510 λόγω ιδιομορφιών (όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο), εξετάζονται σε επόμενο τμήμα της παρούσας εργασίας και δεν θα αναφερθεί καμία συσχέτιση τους στη συγκεκριμένη ενότητα. Να σημειωθεί ότι επειδή οι μεταβλητές της ενότητας εν γένει παρουσιάζουν μικρές συχνότητες, δεν μιλάμε καν για διαπίστωση τάσεων (μέσα από τις συσχετίσεις) αλλά για απλές ενδείξεις. Οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε $\alpha = 0,01$ είναι :

X493 – X496 : $r = +0,563$, $\alpha = 0,000$. Δηλαδή όταν αναφέρεται μεγαλύτερη υποκίνηση του προσωπικού (X493), αναφέρεται μείωση του χρόνου από την τοποθέτηση των παραγγελιών μέχρι την παραλαβή από τον πελάτη (cycle time) (X496).

X492 – X517 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$. Όταν αυξάνονται τα ίδια κεφάλαια στο σύνολο των κεφαλαίων (X492) τείνει να αυξάνεται η ρευστότητα (X517).

X500 – X517 : $r = +0,458$, $\alpha = 0,006$. Όταν αναφέρεται αύξηση της ρευστότητας, αναφέρεται μείωση των παραπόνων των πελατών (X500).

X499 – X522 : $r = +0,452$, $\alpha = 0,006$ **X499 – X535** : $r = +0,562$, $\alpha = 0,000$

X499 – X553 : $r = +0,452$, $\alpha = 0,006$. Αποτελούν ευνόητες συσχετίσεις που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση διαδικασιών.

X529 – X530 : $r = +0,494$, $\alpha = 0,003$ **X529 – X536** : $r = +0,435$, $\alpha = 0,009$

Οι συσχετίσεις αυτές δηλώνουν ότι η αύξηση της δυναμικότητας (X529) αναφέρεται μαζί με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων (X530) και τη μείωση των μη αποδεκτών εκροών της παραγωγικής διαδικασίας (X536).

Άλλες ενδιαφέρουσες συσχετίσεις είτε σε $\alpha = 0,01$ είτε σε $\alpha = 0,05$ είναι οι :

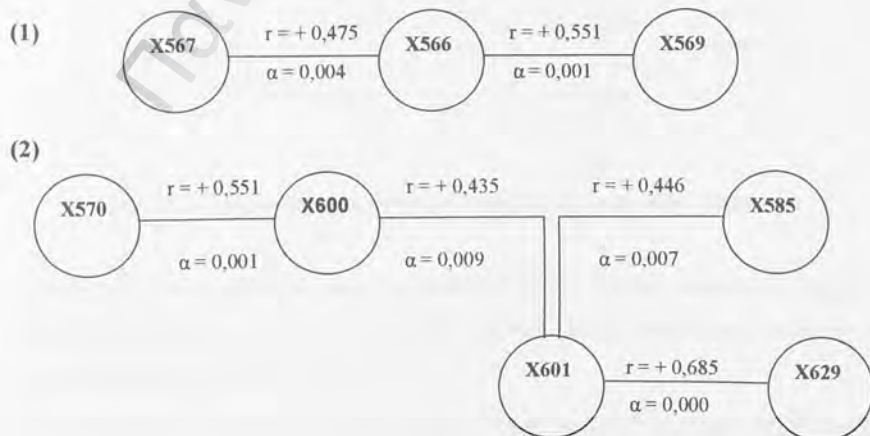
Πίνακας 4.8 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9A

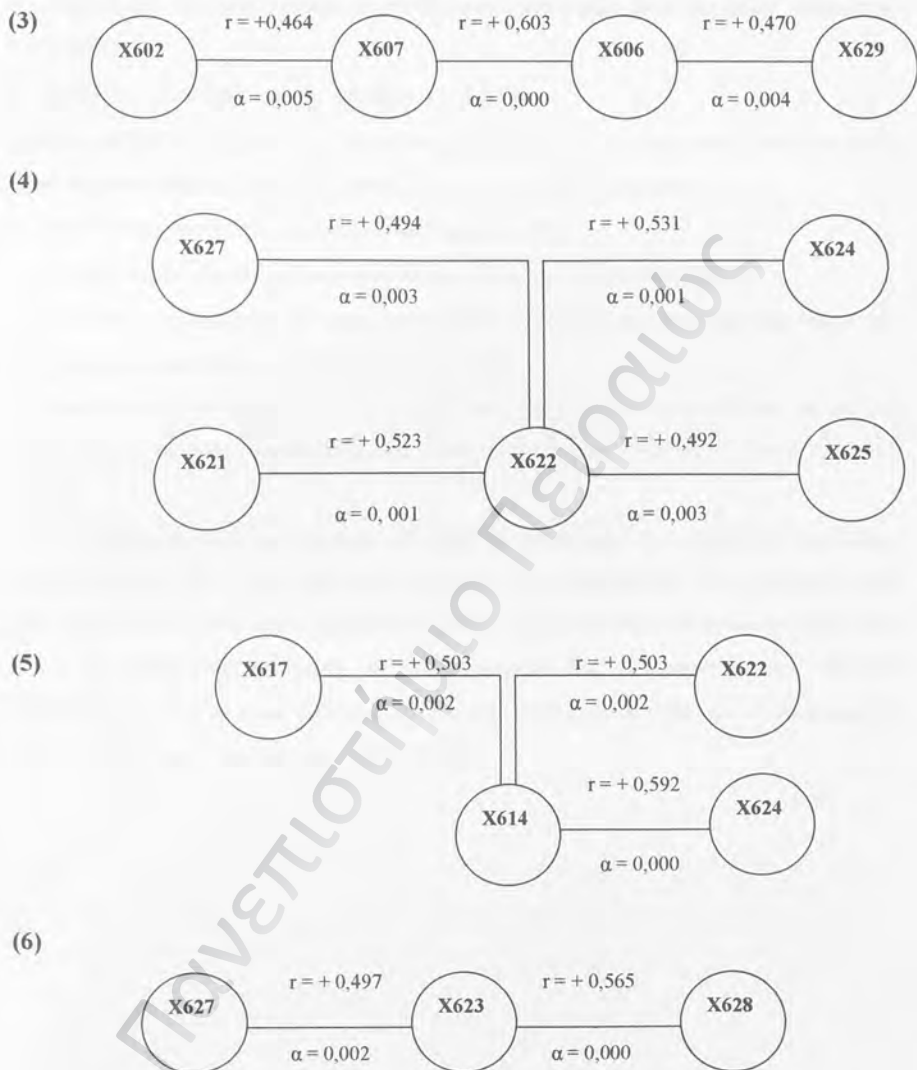
| | |
|---|---|
| X491 – X499 : $r = +0,426$, $\alpha = 0,011$ | X522 – X536 : $r = +0,804$, $\alpha = 0,000$ |
| X491 – X526 : $r = +0,398$, $\alpha = 0,018$ | X522 – X536 : $r = +0,685$, $\alpha = 0,000$ |
| X500 – X516 : $r = +0,603$, $\alpha = 0,000$ | X522 – X537 : $r = +0,697$, $\alpha = 0,000$ |
| X509 – X520 : $r = +0,357$, $\alpha = 0,035$ | X530 – X531 : $r = +0,357$, $\alpha = 0,035$ |
| X502 – X542 : $r = +0,750$, $\alpha = 0,000$ | X516 – X549 : $r = +0,418$, $\alpha = 0,018$ |
| X506 – X529 : $r = +0,435$, $\alpha = 0,009$ | X518 – X553 : $r = +0,470$, $\alpha = 0,004$ |
| X506 – X543 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$ | X532 – X533 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$ |
| X509 – X529 : $r = +0,494$, $\alpha = 0,003$ | X535 – X536 : $r = +0,532$, $\alpha = 0,001$ |
| X492 – X549 : $r = +0,405$, $\alpha = 0,016$ | X535 – X536 : $r = +0,560$, $\alpha = 0,000$ |
| X502 – X560 : $r = +0,603$, $\alpha = 0,000$ | X536 – X548 : $r = +0,405$, $\alpha = 0,016$ |
| X513 – X518 : $r = +0,470$, $\alpha = 0,004$ | X542 – X553 : $r = +0,364$, $\alpha = 0,031$ |
| X516 – X517 : $r = +0,804$, $\alpha = 0,000$ | X543 – X553 : $r = +0,364$, $\alpha = 0,031$ |
| X519 – X524 : $r = +0,630$, $\alpha = 0,000$ | |
| X525 – X526 : $r = +0,364$, $\alpha = 0,031$ | |

4.2.15 Συσχετίσεις Μεταβλητών Ενότητας «Ποιοτικά

Αποτελέσματα»

Οι πιο ενδιαφέρουσες συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,01$ είναι οι εξής :





Σχήμα 4.15 Σημαντικότερες στατιστικά συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9B

Επιλεκτικά θα αναφερθούμε στις συσχετίσεις (4) και (6) του παραπάνω σχήματος. Ενδεικτικά βλέπουμε ότι όταν αναφέρεται ως αποτέλεσμα *μεγαλύτερη ευελιξία στην οργανωτική δομή* (X622) αναφέρονται και :

- Η επιχείρηση βασίζεται στο *πληροφοριακό της σύστημα* (X621)
- Ενσωμάτωση όλων των δραστηριοτήτων της σε *κοινή πολιτική Ποιότητας* (X624)
- Υποκίνηση των εργαζομένων με τη *θέσπιση εσωτερικού βραβείου* καλής απόδοσης (X625)
- Ύπαρξη πιο *επαγγελματικής κουλτούρας* (X627)

Ακόμη από το (6) έχουμε ότι όταν αναφέρονται (X623) *σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη λήψη ISO*, αναφέρονται ως αποτελέσματα και :

- Η απόκτηση πιο *επαγγελματικής κουλτούρας* (X627)
- Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από *διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα* (X628)

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις του σχήματος καθώς και αυτές που έπονται αφήνονται για ερμηνεία στον αναγνώστη της παρούσας εργασίας.

Οι συσχετίσεις σε επίπεδο $\alpha = 0,05$ αλλά και σε $\alpha = 0,01$ μεταβλητών με μικρή συχνότητα αναφοράς παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα.

Μετά από όλα αυτά είμαστε σε θέση να περάσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζεται μια συνολική θεώρηση του αντικειμένου της εργασίας, και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι λόγω της φύσης της εργασίας, τα συμπεράσματα που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο δεν είναι τα μόνα αφού και σε αυτό το κεφάλαιο παρατέθηκαν συμπεράσματα παράλληλα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 4.9 Δευτερεύουσες συσχετίσεις μεταβλητών ενότητας 9B

| | |
|--|--|
| X566 – X567 : $r = +0,475, \alpha = 0,004$ | X605 – X608 : $r = +0,477, \alpha = 0,004$ |
| X568 – X572 : $r = +0,509, \alpha = 0,002$ | X605 – X610 : $r = +0,435, \alpha = 0,009$ |
| X570 – X571 : $r = +0,598, \alpha = 0,000$ | X607 – X608 : $r = +0,420, \alpha = 0,012$ |
| X571 – X580 : $r = -0,417, \alpha = 0,013$ | X590 – X615 : $r = +0,452, \alpha = 0,006$ |
| X569 – X582 : $r = +0,408, \alpha = 0,015$ | X591 – X625 : $r = +0,470, \alpha = 0,004$ |
| X582 – X591 : $r = +0,492, \alpha = 0,003$ | X593 – X615 : $r = +0,804, \alpha = 0,000$ |
| X582 – X585 : $r = +0,408, \alpha = 0,015$ | X597 – X615 : $r = +0,470, \alpha = 0,004$ |
| X584 – X588 : $r = +0,420, \alpha = 0,012$ | X598 – X624 : $r = +0,531, \alpha = 0,001$ |
| X568 – X609 : $r = +0,402, \alpha = 0,017$ | X606 – X627 : $r = +0,420, \alpha = 0,012$ |
| X581 – X598 : $r = +0,467, \alpha = 0,005$ | X596 – X645 : $r = +0,420, \alpha = 0,012$ |
| X572 – X623 : $r = -0,359, \alpha = 0,034$ | X601 – X633 : $r = +0,477, \alpha = 0,004$ |
| X579 – X615 : $r = +0,470, \alpha = 0,004$ | X611 – X612 : $r = +0,435, \alpha = 0,009$ |
| X584 – X626 : $r = +0,420, \alpha = 0,012$ | X612 – X614 : $r = +0,388, \alpha = 0,021$ |
| X569 – X639 : $r = +0,446, \alpha = 0,007$ | X612 – X624 : $r = +0,435, \alpha = 0,009$ |
| X571 – X631 : $r = +0,402, \alpha = 0,017$ | X618 – X624 : $r = +0,402, \alpha = 0,017$ |
| X581 – X636 : $r = +0,440, \alpha = 0,008$ | X621 – X627 : $r = +0,405, \alpha = 0,016$ |
| X582 – X635 : $r = +0,345, \alpha = 0,045$ | X617 – X632 : $r = +0,492, \alpha = 0,003$ |
| X590 – X597 : $r = +0,452, \alpha = 0,006$ | X618 – X637 : $r = +0,560, \alpha = 0,000$ |
| X595 – X596 : $r = +0,458, \alpha = 0,006$ | X618 – X638 : $r = +0,560, \alpha = 0,000$ |
| X589 – X611 : $r = +0,475, \alpha = 0,004$ | X627 – X639 : $r = +0,435, \alpha = 0,009$ |
| X590 – X612 : $r = -0,418, \alpha = 0,012$ | X634 – X635 : $r = +0,560, \alpha = 0,000$ |
| X594 – X601 : $r = +0,477, \alpha = 0,004$ | X636 – X637 : $r = +0,477, \alpha = 0,004$ |
| X599 – X600 : $r = +0,369, \alpha = 0,029$ | X636 – X638 : $r = +0,477, \alpha = 0,004$ |
| X599 – X601 : $r = +0,369, \alpha = 0,029$ | |

Κεφάλαιο 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται ένα μοντέλο συσχετίσεων που μας δείχνει μια πιο συνολική εικόνα των διασυνδέσεων μεταξύ ενοτήτων και όχι πλέον μεμονωμένων μεταβλητών και στο δεύτερο μέρος διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

5.1 Συσχετίσεις Μεταξύ των Ενοτήτων Συνολικά

Πριν προχωρήσουμε σε μια πιο συνολική θεώρηση του αντικειμένου της παρούσας εργασίας, θεωρούμε αναγκαίο να γίνουν ορισμένες επισημάνσεις σχετικά με τις μεταβλητές «Αύξηση στα κέρδη (X507)» και «Αύξηση στην αξία πωλήσεων (X510)»

5.1.1 Επισημάνσεις Σχετικά με τα Κέρδη και τις Πωλήσεις

Θεωρήσαμε τα κέρδη και τις πωλήσεις, δυο μεταβλητές οι οποίες δείχνουν σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για μια επιχείρηση. Έτσι λοιπόν θελήσαμε να συσχετίσουμε αυτές τις δυο μεταβλητές με κάθε μια ενότητα συνολικά για να δούμε αν θα μπορούσαν να καταγραφούν ορισμένες τάσεις σχετικά με την επίτευξη αυτών των δυο αποτελεσμάτων. Όμως και οι δυο μεταβλητές παρουσίασαν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μας οδήγησαν σε αλλαγή της κωδικοποίησής τους από 0,1, σε αριθμητικά στοιχεία. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν :

- Και οι δυο μεταβλητές παρουσιάζουν από 17 παρατηρήσεις (αναφορές)
- Από τις 17 επιχειρήσεις που ανέφεραν τη μεταβλητή **X507**, 10 έδωσαν αριθμητικά στοιχεία ενώ οι υπόλοιποι 7 απλώς λεκτικά ανέφεραν την αύξηση κερδών.
- Από τις 17 επιχειρήσεις που ανέφεραν τη μεταβλητή **X510**, 14 ανέφεραν αριθμητικά στοιχεία ενώ οι υπόλοιποι 3 απλώς λεκτικά ανέφεραν την αύξηση των πωλήσεων.
- Οι 17 επιχειρήσεις που ανέφεραν τη μεταβλητή X507 δεν ήταν οι ίδιες 17 που ανέφεραν τη X510 (Σαφώς υπήρχαν επιχειρήσεις που ανέφεραν και τις δυο).

- Οι χρονικές περιόδους (έτη) για τις οποίες αναφέρονταν τα αριθμητικά στοιχεία ήταν διαφορετικές για κάθε επιχείρηση.
- Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως ήταν ότι με τον όρο κέρδη ή πωλήσεις όλες οι επιχειρήσεις δεν εννοούσαν το ίδιο. Ειδικά με τα κέρδη άλλοι ανέφεραν «Λειτουργικό Κέρδος» άλλοι «Καθαρό Κέρδος» ενώ άλλοι απλώς «Κέρδος». Επίσης οι πωλήσεις δεν ήταν σαφές αν αφορούσαν καθαρές πωλήσεις ή πωλήσεις με μετρητά ή επί πιστώσει.

Γι' αυτό το λόγο προβήκαμε στις παρακάτω ενέργειες.

Πρώτα απ' όλα βρήκαμε τη μέση αύξηση κερδών και πωλήσεων ανά έτος, για όσες ανέφεραν αριθμητικά στοιχεία (για την παράκαμψη του εμποδίου των διαφορετικών περιόδων).

Δεύτερον για την παράκαμψη του προβλήματος ότι τα κέρδη και οι πωλήσεις είχαν μετρηθεί με διαφορετική μονάδα μέτρησης προβήκαμε σε Standardization των μεταβλητών αυτών. Αυτή η τεχνική αναφέρεται από το Nunnally³⁶ όταν αντιμετωπίζονται τέτοιου είδους προβλήματα. Έτσι λοιπόν, τα αριθμητικά στοιχεία εκφράστηκαν ως τυπικές αποκλίσεις από το μέσο όρο (μέσος όρος = 0) των (ανά έτος) αυξήσεων κερδών ή πωλήσεων που ανέφεραν οι επιχειρήσεις. Για τις μεταβλητές που ανέφεραν μόνο λεκτικά την αύξηση των δυο μεγεθών, έγινε αντικατάσταση με το μέσο όρο³⁷. Έτσι προήλθε νέα κωδικοποίηση για τις δυο μεταβλητές, με αποτέλεσμα οι οποίες συσχετίσεις αναφερθούν να αφορούν τη νέα μορφή των δυο αυτών μεταβλητών (και όχι ως διχοτομικές μεταβλητές). Όλη αυτή η διαδικασία έγινε γιατί πιστεύαμε ότι τα αριθμητικά στοιχεία θα μας έδιναν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

5.1.2 Συσχετίσεις Μεταξύ των Σύνθετων Μεταβλητών

Για τη συσχέτιση μεταξύ των ενοτήτων δημιουργήθηκαν 15 σύνθετες μεταβλητές, μια για κάθε ενότητα. Μετά την εφαρμογή του κανόνα 70 – 30 (σχετικά αναφέρονται στο κεφάλαιο 3) και αφού λήφθηκαν υπ' όψιν οι συσχετίσεις στο εσωτερικό κάθε ενότητας, καταλήξαμε στις εξής 15 μεταβλητές :

Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10, Σ11, Σ12, Σ13, Σ14, Σ15. Η ονομασία καθώς και η σύνθεση των μεταβλητών αυτών παρατίθενται στο σχετικό παράρτημα Β. Με δεδομένο τις μεταβλητές αυτές καθώς και τους συμβολισμούς **Κ** για την αύξηση των κερδών και **Π** για την αύξηση των πωλήσεων, παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα

ένα μοντέλο συσχετίσεων μεταξύ των ενότητων. Οι συσχετίσεις με διακεκομμένη γραμμή είναι αρνητικές. Να σημειωθεί ότι οι συσχετίσεις που απεικονίζονται αφορούν τρία επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας : $\alpha = 0,01$, $\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,10$. Ο λόγος για τον οποίο περιλήφθηκαν οι συσχετίσεις σε $\alpha = 0,10$ είναι ότι μας δείχνουν σημαντικές τάσεις που ίσως να μας παρουσίαζαν υψηλότερο (α) αν η φύση των δεδομένων μας ήταν διαφορετική.

Οι συσχετίσεις κάθε ενότητας με τις υπόλοιπες είναι (με πλάγια γράμματα οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε $\alpha = 0,10$) :

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ1 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ1 – Σ2 : $r = + 0,303$, $\alpha = 0,077$

Σ1 – Σ6 : $r = + 0,328$, $\alpha = 0,054$ Σ1 – Σ8 : $r = + 0,380$, $\alpha = 0,024$.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι οι παράμετροι του περιβάλλοντος (Σ1) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σχετίζονται άμεσα, σε μικρότερο βαθμό, με τους λόγους που την οδήγησαν για υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. (Σ2) και με τις ακολουθούμενες διαδικασίες (Σ6). Σε μεγαλύτερο βαθμό όμως, βλέπουμε την άμεση επιρροή του περιβάλλοντος στην οργανωτική δομή της επιχείρησης (Σ8). Έτσι λοιπόν παρατηρείται η τάση οι επιχειρήσεις ανάλογα με το περιβάλλον τους να ζητούν την αλλαγή και να προσαρμόζουν τις διαδικασίες και την οργανωτική δομή στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ2 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ2 – Σ1 : $r = + 0,303$, $\alpha = 0,077$

Σ2 – Σ3 : $r = + 0,877$, $\alpha = 0,000$ Σ2 – Σ5 : $r = + 0,316$, $\alpha = 0,065$

Σ2 – Σ8 : $r = + 0,408$, $\alpha = 0,015$ Σ2 – Σ12 : $r = + 0,387$, $\alpha = 0,023$

Σ2 – Σ13 : $r = + 0,493$, $\alpha = 0,003$.

Διαπιστώνουμε ότι οι παράμετροι των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (Σ3) να απορρέουν σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους λόγους για τους οποίους αναζητά η επιχείρηση την αλλαγή (Σ2). Επίσης φαίνονται οι λόγοι για την αλλαγή να παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής (Σ8) και στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει την αλλαγή (Σ12). Αυτό που μας προκαλεί εντύπωση είναι ο υψηλός βαθμός συσχέτισης με τις απειλές και προκλήσεις κατά τη διάρκεια της εφαρμογής (Σ13) καθώς και ο λιγότερο υψηλός με τα προβλήματα ηγεσίας (Σ5). Αυτό ίσως έχει να κάνει με το γεγονός ότι η αλλαγή προκαλεί την αντίδραση του οργανισμού (ακόμη και σε επίπεδο ηγεσίας) κατά την εφαρμογή Δ.Ο.Π. Κάθε τι καινούριο είναι φυσικό να προκαλεί αναστάτωση.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ3 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ3 – Σ2 : $r = +0,877, \alpha = 0,000$

$$\Sigma 3 - \Sigma 5 : r = + 0,333, \alpha = 0,051$$

$$\Sigma 3 - \Sigma 8 : r = + 0,341, \alpha = 0,045$$

$$\Sigma 3 - \Sigma 12 : r = + 0,384, \alpha = 0,023$$

$$\Sigma 3 - \Sigma 13 : r = + 0,446, \alpha = 0,007$$

Δια πιστώνουμε ότι οι *τιθέμενοι στόχοι* (Σ3) σχετίζονται με τις *οργανωτικές παραμέτρους* (Σ8) που διαμορφώνονται στην επιχείρηση καθώς και με τον *τρόπο που εφαρμόζεται η αλλαγή* (Σ12) για την επίτευξη των στόχων αυτών. Σε *υψηλότερο βαθμό* όμως φαίνονται οι στόχοι αυτοί να σχετίζονται με *εμπόδια* κατά την εφαρμογή ΔΟ.Π (Σ13) καθώς και σε *λιγότερο υψηλό με προβλήματα ηγεσίας* (Σ5). Αυτό ίσως να σημαίνει ότι μερικοί από τους στόχους είναι αλληλοσυγκρουόμενοι με αποτέλεσμα να προκαλούν προβλήματα κατά τη διαδικασία επίτευξής τους.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ4 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ4 – Σ6 : $r = + 0,561, \alpha = 0,000$

$$\Sigma 4 - \Sigma 10 : r = + 0,325, \alpha = 0,057$$

$$\Sigma 4 - \Sigma 12 : r = + 0,349, \alpha = 0,040$$

Διαπιστώνουμε ότι το *ύψος της ηγεσίας* (Σ4) που ασκείται σε μια επιχείρηση *επηρεάζει και επηρεάζεται* σε πολύ υψηλό βαθμό από τις *διαδικασίες* (Σ6) που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση. Ας μην ξεχνάμε ότι η ηγεσία είναι εκείνη που δημιουργεί ή θα πρέπει να δημιουργεί τις συνθήκες δράσης των εργαζομένων και ασφαλώς οι διαδικασίες αποτελούν πλαίσια δράσης. Επίσης η ηγεσία *σχετίζεται σε μικρότερο βαθμό με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται* (Σ10) και σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό με τον *τρόπο εφαρμογής των αλλαγών* (Σ12).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ5 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ5 – Σ2 : $r = + 0,316, \alpha = 0,065$

$$\Sigma 5 - \Sigma 3 : r = + 0,333, \alpha = 0,051$$

$$\Sigma 5 - \Sigma 9 : r = + 0,590, \alpha = 0,000$$

$$\Sigma 5 - \Sigma 13 : r = + 0,688, \alpha = 0,000$$

Βλέπουμε λοιπόν ότι όταν *αναφέρονται προβλήματα ηγεσίας* (Σ5), *αναφέρονται σε πολύ υψηλό βαθμό προβλήματα με την οργανωτική δομή* (Σ9) και την *εφαρμογή των αλλαγών* (Σ13). Αυτό ίσως να μας δείχνει τη σημαντικότητα της ηγεσίας και την ανάγκη για όσο το δυνατόν πιο άμεση αντιμετώπιση των όποιων προκλήσεων.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ6 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ6 – Σ1 : $r = + 0,328, \alpha = 0,054$

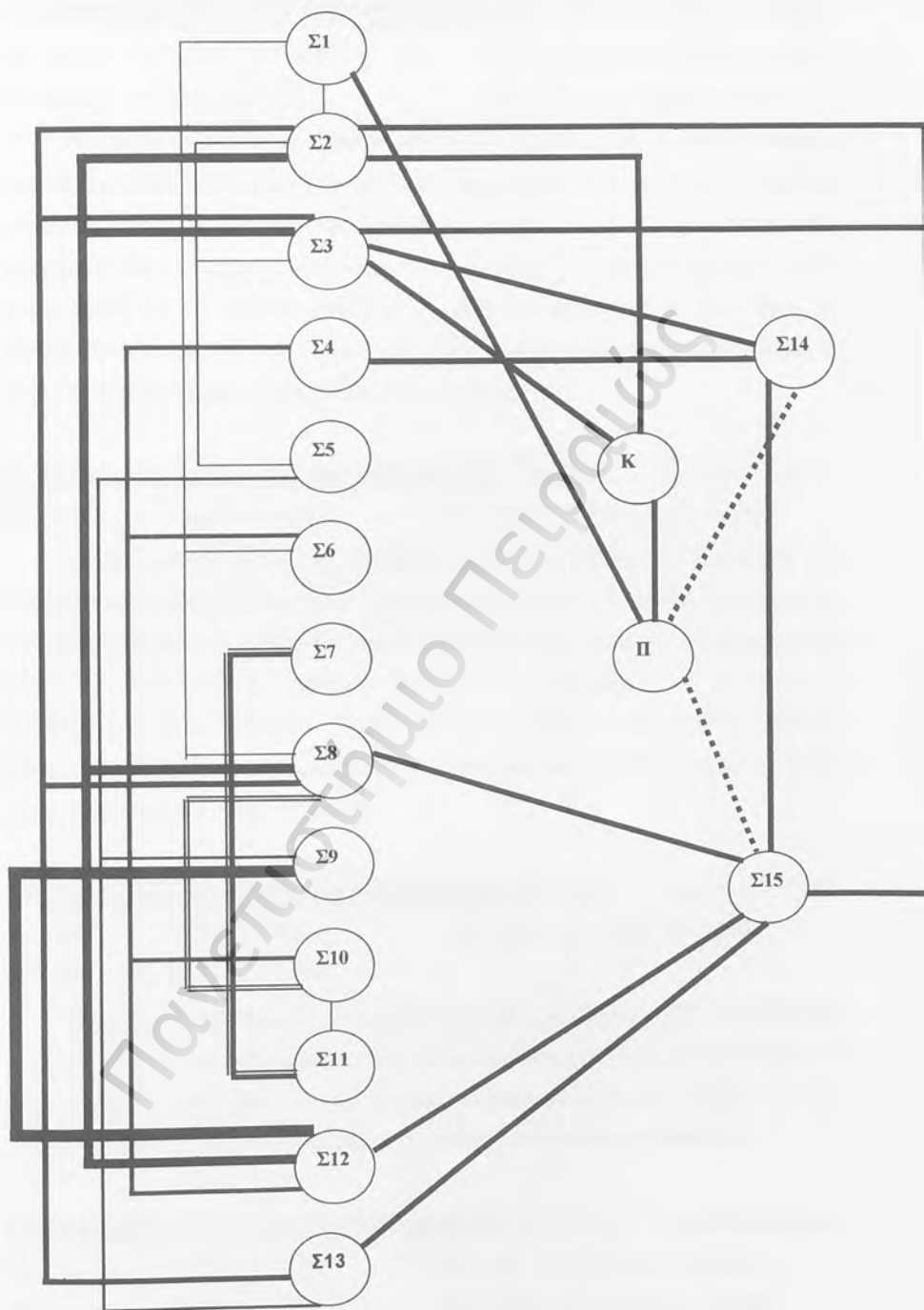
$$\Sigma 6 - \Sigma 4 : r = + 0,561, \alpha = 0,000$$

$$\Sigma 6 - \Sigma 8 : r = + 0,402, \alpha = 0,017$$

$$\Sigma 6 - \Sigma 10 : r = + 0,422, \alpha = 0,012$$

$$\Sigma 6 - \Sigma 12 : r = + 0,312, \alpha = 0,068$$

Οι *διαδικασίες* επηρεάζουν και επηρεάζονται σε *υψηλό βαθμό* από την *οργανωτική δομή της επιχείρησης* (Σ8) καθώς και από τις *τεχνικές* που



Σχήμα 5 Μοντέλο συσχετίσεων μεταξύ ενότητων

χρησιμοποιούνται κατά τις διαδικασίες (Σ10). Σε λιγότερο υψηλό βαθμό φαίνονται οι διαδικασίες να συσχετίζονται με την εφαρμογή των αλλαγών (Σ12).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ7 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

Σ7 – Σ11 : $r = +0,345$, $\alpha = 0,043$.

Βλέπουμε ότι όταν αναφέρονται προβλήματα στις διαδικασίες (Σ7) αναφέρονται προβλήματα και στις τεχνικές (Σ11) και αντίστροφα. Μάλλον η καταλληλότητα των ακολουθούμενων τεχνικών επηρεάζει και επηρεάζεται από τις επιλεχθείσες διαδικασίες.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ8 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ8 – Σ1 : $r = +0,408$, $\alpha = 0,015$

Σ8 – Σ2 : $r = +0,408$, $\alpha = 0,015$

Σ8 – Σ3 : $r = +0,341$, $\alpha = 0,045$

Σ8 – Σ6 : $r = +0,402$, $\alpha = 0,017$

Σ8 – Σ10 : $r = +0,324$, $\alpha = 0,058$

Σ8 – Σ12 : $r = +0,550$, $\alpha = 0,001$

Σ8 – Σ13 : $r = +0,302$, $\alpha = 0,078$

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι οργανωτικές παράμετροι (Σ8) σχετίζονται σε πολύ υψηλό βαθμό με την εφαρμογή των αλλαγών (Σ12). Όμως παρουσιάζει σε μικρό βαθμό θετική συσχέτιση με προβλήματα κατά την εφαρμογή των αλλαγών (Σ13). Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι επειδή διαμορφώνεται μια συγκεκριμένη δομή με γνώμονα την οποία εφαρμόζεται η Ολική Ποιότητα, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής εμφανίζονται διάφορα εμπόδια που έχουν να κάνουν με τη συγκεκριμένη μορφή της οργανωτικής δομής. Το ερώτημα που τίθεται σε τέτοια περίπτωση είναι αν αλλάζει κάποιος την οργανωτική δομή (είναι το πιο δύσκολο) ή προσπαθεί να προσαρμόσει την όποια στρατηγική εφαρμογής στην υπάρχουσα δομή; Μάλλον το δεύτερο φαίνεται πιο κατάλληλο. Επίσης η δομή φαίνεται να συσχετίζεται θετικά σε μικρό βαθμό με τις επιλεχθείσες τεχνικές.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ9 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. Σ9 – Σ5 : $r = +0,590$, $\alpha = 0,000$

Σ9 – Σ12 : $r = +0,325$, $\alpha = 0,056$

Σ9 – Σ13 : $r = +0,421$, $\alpha = 0,012$

Δια πιστώνουμε και εδώ τη μεγάλη σχέση των οργανωτικών παραμέτρων με την εφαρμογή των αλλαγών.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ10 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

| | |
|---|---|
| $\Sigma 10 - \Sigma 4 : r = + 0,325, \alpha = 0,057$ | $\Sigma 10 - \Sigma 6 : r = + 0,422, \alpha = 0,012$ |
| $\Sigma 10 - \Sigma 8 : r = + 0,324, \alpha = 0,058$ | $\Sigma 10 - \Sigma 11 : r = + 0,331, \alpha = 0,052$ |
| $\Sigma 10 - \Sigma 12 : r = + 0,383, \alpha = 0,023$ | |

Διαπιστώνουμε ότι οι επιλεγθείσες τεχνικές και μοντέλα (Σ10) σχετίζονται άμεσα με τον τρόπο εφαρμογής των αλλαγών (Σ12). Επίσης σε πολύ χαμηλότερο βαθμό με προβλήματα που απορρέουν από την επιλογή συγκεκριμένων τεχνικών (Σ11). Αυτό ίσως να έχει να κάνει με την πολυπλοκότητα και ποικιλία των τεχνικών αυτών και δείχνει πόσο προσεκτική πρέπει να είναι μια επιχείρηση στην επιλογή αυτή.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ11 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ

| | |
|--|---|
| $\Sigma 11 - \Sigma 7 : r = + 0,345, \alpha = 0,043$ | $\Sigma 11 - \Sigma 10 : r = + 0,331, \alpha = 0,052$ |
|--|---|

Οι παραπάνω συσχετίσεις έχουν ήδη αναλυθεί.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ12 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. (Έχουν ήδη αναλυθεί)

| | |
|---|--|
| $\Sigma 12 - \Sigma 2 : r = + 0,387, \alpha = 0,023$ | $\Sigma 12 - \Sigma 3 : r = + 0,384, \alpha = 0,023$ |
| $\Sigma 12 - \Sigma 4 : r = + 0,349, \alpha = 0,040$ | $\Sigma 12 - \Sigma 6 : r = + 0,312, \alpha = 0,068$ |
| $\Sigma 12 - \Sigma 8 : r = + 0,550, \alpha = 0,001$ | $\Sigma 12 - \Sigma 9 : r = + 0,325, \alpha = 0,056$ |
| $\Sigma 12 - \Sigma 10 : r = + 0,383, \alpha = 0,023$ | |

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ13 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ. (Έχουν ήδη αναλυθεί)

| | |
|---|--|
| $\Sigma 13 - \Sigma 2 : r = + 0,493, \alpha = 0,003.$ | $\Sigma 13 - \Sigma 3 : r = + 0,446, \alpha = 0,007$ |
| $\Sigma 13 - \Sigma 5 : r = + 0,688, \alpha = 0,000$ | $\Sigma 13 - \Sigma 8 : r = + 0,302, \alpha = 0,078$ |
| $\Sigma 13 - \Sigma 9 : r = + 0,421, \alpha = 0,012$ | |

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ14 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

| | |
|---|--|
| $\Sigma 14 - \Sigma 3 : r = + 0,337, \alpha = 0,048$ | $\Sigma 14 - \Sigma 4 : r = + 0,365, \alpha = 0,031$ |
| $\Sigma 14 - \Sigma 15 : r = + 0,485, \alpha = 0,003$ | $\Sigma 14 - \Pi : r = - 0,429, \alpha = 0,086$ |

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι στόχοι (Σ3) έχουν θετική συσχέτιση με τα επιτευχθέντα ποσοτικά αποτελέσματα (Σ14). Αυτό αποτελεί μια ένδειξη της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Επίσης, τα θετικά στοιχεία της ηγεσίας (Σ4) έχουν άμεση θετική συσχέτιση με τα ποσοτικά αποτελέσματα. Πάλι είναι εμφανής η σημαντικότητα της ηγεσίας. Ακόμη παρατηρούμε ότι όταν αναφέρεται αύξηση των πωλήσεων (Π) δεν αναφέρονται άλλα ποσοτικά αποτελέσματα και αντίστροφα. Αυτό έχει

νά κάνει με την τάση των συγγραφέων των cases να αναφέρουν πολυάριθμα άλλα ποσοτικά αποτελέσματα, όταν δεν είχαν στη διάθεση τους στοιχεία για την αύξηση των πωλήσεων. Δε σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η αύξηση των πωλήσεων αποκλείει την ύπαρξη άλλων ποσοτικών αποτελεσμάτων. Ακόμη όταν αναφέρονται θετικά ποσοτικά αποτελέσματα αναφέρονται και θετικά ποιοτικά αποτελέσματα (Σ15).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Σ15 ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

Σ15 – Σ2 : $r = +0,507$, $\alpha = 0,002$ Σ15 – Σ3 : $r = +0,545$, $\alpha = 0,001$

Σ15 – Σ8 : $r = +0,416$, $\alpha = 0,013$ Σ15 – Σ12 : $r = +0,486$, $\alpha = 0,003$

Σ15 – Σ13 : $r = +0,427$, $\alpha = 0,025$ Σ15 – Π : $r = -0,413$, $\alpha = 0,100$

Σ15 – Σ14 : $r = +0,485$, $\alpha = 0,003$

Βλέπουμε ότι αυτά που συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων είναι :

- Οι λόγοι αλλαγής (Σ2) ως κινητήριοι μοχλοί
- Οι τιθέμενοι στόχοι (Σ3) (μέτρο της αποτελεσματικότητας)
- Η οργανωτική δομή (Σ8)
- Ο τρόπος εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας (Σ12)

Όσον αφορά τη θετική συσχέτιση με τη Σ13, θεωρούμε ότι μάλλον οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν κατά την εφαρμογή Δ.Ο.Π. αντιμετωπίστηκαν με επιτυχία, με συνέπεια η θετική συσχέτιση να αφορά κυρίως την αντιμετώπιση των προκλήσεων και απειλών και λιγότερο τις ίδιες τις απειλές.

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις ακολουθούν την ανάλυση εκείνων της Σ14.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Κ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

Κ – Σ2 : $r = +0,401$, $\alpha = 0,110$ Κ – Σ3 : $r = +0,403$, $\alpha = 0,108$

Κ – Π : $r = +0,751$, $\alpha = 0,008$

Το μικρό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (α) για τις συσχετίσεις με τις Σ2 και Σ3 οφείλεται κατά κύριο λόγο στις 17 παρατηρήσεις αυτών των μεταβλητών. Μπορούμε λοιπόν να διαπιστώσουμε την τάση να παίζουν άμεσο ρόλο για την αύξηση των κερδών τόσο οι λόγοι για αλλαγή (Σ2) όσο και οι τιθέμενοι στόχοι (Σ3). Τέλος, όταν αναφέρεται η αύξηση κερδών αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό η αύξηση των πωλήσεων (Π).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Π ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ.

$$\Pi - \Sigma 1 : r = +0,418, \alpha = 0,095 \quad \Pi - \Sigma 15 : r = -0,413, \alpha = 0,100$$

$$\Sigma 14 - \Pi : r = -0,429, \alpha = 0,086 \quad \Sigma 14 - \Pi : r = -0,429, \alpha = 0,086$$

Βλέπουμε ότι η αύξηση των πωλήσεων επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον (Σ1) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις έχουν αναλυθεί παραπάνω.

5.1.3 Γενικά Συνολικά Συμπεράσματα

Από την παράθεση των συσχετίσεων μεταξύ των ενότητων συμπεραίνουμε τα εξής:

- Η υψηλότερη συσχέτιση είναι εκείνη μεταξύ των Σ2 και Σ3. Επομένως παρατηρείται αρμονία σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των λόγων που οδήγησαν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν Δ.Ο.Π. και τους στόχους που έθεσαν. Η στοχοθέτηση πρέπει να εξυπηρετεί ορισμένες ανάγκες. Αυτή αποτελεί την πρώτη διαπίστωση.
- Στην πλειοψηφία τους τα στοιχεία επιτυχίας από κάθε ενότητα συσχετίζονται θετικά με τα στοιχεία επιτυχίας των άλλων ενότητων. Κάτι ανάλογο συμβαίνει με τις προκλήσεις και απειλές. Όπου δεν τηρείται αυτός ο κανόνας έχουν διατυπωθεί πιθανές εξηγήσεις στην ανάλυση των επιμέρους συσχετίσεων.
- Οι ενότητες φαίνονται να κινούνται σε 5 επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο το περιβάλλον Σ1, οι λόγοι αλλαγής Σ2 και οι στόχοι Σ3 καθορίζουν το πλαίσιο δράσης της επιχείρησης και τη βάση σύγκρισης των αποτελεσμάτων. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από την ηγεσία (Σ4, Σ5) η οποία σχεδιάζει τις διαδικασίες (Σ6, Σ7) μαζί με τις τεχνικές και μοντέλα (Σ10, Σ11) που χρησιμοποιούνται για τη διευκόλυνση των διαδικασιών. Το τρίτο επίπεδο αφορά το ρόλο της οργανωτικής δομής (Σ8, Σ9) ο οποίος αναλύεται πιο κάτω. Το τέταρτο επίπεδο έχει να κάνει με την εφαρμογή των αλλαγών (Σ12, Σ13) και το πέμπτο επίπεδο με τα αποτελέσματα (Σ14, Σ15, Κ, Π).
- Οι οργανωτικές παράμετροι (Σ8) παρουσιάζουν το μεγαλύτερο αριθμό υψηλότερων θετικά συσχετίσεων από όλες τις ενότητες. Οι οργανωτικές παράμετροι φαίνεται ότι παίζουν το ρόλο του μεσολαβητή (moderator) μεταξύ των ενότητων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Φαίνεται να διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπ' όψιν το πλαίσιο δράσης της επιχείρησης (Σ1, Σ2, Σ3) και να

αποτελούν μαζί με τις παραμέτρους της ηγεσίας (Σ4) τη βάση σχεδιασμού των διαδικασιών, επιλογής των τεχνικών και εφαρμογής των αλλαγών. Άλλωστε η Σ8 δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση με τα αποτελέσματα (με εξαίρεση εκείνη με τα ποιοτικά αποτελέσματα). *Δε δημιουργεί από μόνη της αποτελέσματα. Αλλά συμβάλλει τα μέγιστα στο συντονισμό εκείνων των παραγόντων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων.*

- Το εύρημα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει όσα έχουν υποστηριχθεί από τους μελετητές των μαθησιακών οργανισμών (*Learning Organisations*) και ιδίως από τον Senge. Ο Senge³⁸ λοιπόν, υποστηρίζει ότι η δομή καθορίζει και προκαλεί την ανθρώπινη συμπεριφορά σε έναν οργανισμό. Να γιατί οι ίδιοι άνθρωποι όταν δρουν σε διαφορετικά πλαίσια (δομή) αποδίδουν και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Έτσι λοιπόν και η ανάλυση των 35 επιχειρήσεων του δείγματος μας, μας δείχνει αυτήν την τάση, αποδεικνύοντας πόσο απτά και χρήσιμα είναι τα όσα αναπτύσσονται από τον Senge στο εν λόγω βιβλίο.
- Με τη διαπίστωση αυτή φαίνεται ότι η οργανωτική δομή θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρότερα υπ' όψιν από τους σχεδιαστές των μοντέλων αυτοαξιολόγησης. *Επίσης αποδεικνύει ότι η Ολική Ποιότητα έχει να κάνει με τον τρόπο Διοίκησης (Management) μιας επιχείρησης.* Όσοι το αγνοούν ή εθελουφλούν μπροστά σε αυτήν την αλήθεια έχουν χάσει την ουσία της Δ.Ο.Π.
- Έστω και αν τα δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματα είναι λίγα, βλέπουμε ότι οι στόχοι εμφανίζουν υψηλές συσχετίσεις τόσο με ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα όσο και με την αύξηση των κερδών. Αυτό αποτελεί ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Άλλωστε όπως έχουμε τονίσει και σε άλλο σημείο της παρούσας εργασίας υπάρχει πάντα μια χρονική υστέρηση των ενεργειών που κάνει μια επιχείρηση και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτές. Ακόμη θα πρέπει να μην ξεχνάμε ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ίσως επηρεάζουν είτε αρνητικά είτε θετικά την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Σχετικά με τα κέρδη και τις πωλήσεις *παρουσιάζονται σε σχετικό παράρτημα οι μεμονωμένες μεταβλητές (από το σύνολο των 645) που βρέθηκαν να συσχετίζονται με τα δυο μεγέθη.*
- *Η ενότητα της εφαρμογής και διοίκησης των αλλαγών, προσφέρει τη δυνατότητα να δοκιμαστούν στην πράξη η ηγεσία, οι διαδικασίες, η δομή και οι τεχνικές. Αποτελεί*

το τελευταίο στάδιο της οικοδόμησης μιας προσπάθειας. Είναι σαν το προϊόν που απορρέει από μια διαδικασία. Αν θεωρηθεί ελαττωματικό, πιθανότατα τα αίτια να βρίσκονται σε προηγούμενα στάδια της διαδικασίας. Έτσι λοιπόν αν η εφαρμογή Δ.Ο.Π. παρουσιάσει προβλήματα τότε τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν στο ύψος της ηγεσίας, στις διαδικασίες και τεχνικές, στη δομή της επιχείρησης.

- Μάλιστα όπως η αξιολόγηση ενός προϊόντος γίνεται από τον πελάτη έτσι και η αξιολόγηση της διαδικασίας εφαρμογής γίνεται από την επίτευξη ή μη θετικών αποτελεσμάτων. Αποτελέσματα που έχουν να κάνουν κατά αντιστοιχία με την ικανοποίηση των απαιτήσεων όσων έχουν όφελος από τη λειτουργία της επιχείρησης (stakeholders), ήτοι με τους πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, μετόχους κράτος, κοινωνία κ.λ.π.
- «Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα» προσπαθεί να περιγράψει μια τέτοια διαδικασία την οποία η παρούσα εργασία επιχείρησε να αναλύσει περισσότερο. Αν τα κατάφερε, έγκειται στην κρίση του αναγνώστη.

5.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η παρούσα ανάλυση μας έδωσε πληθώρα στοιχείων σχετικά με τις διαστάσεις εκείνες που φαίνονται να παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Όμως λόγω περιορισμένης έκτασης της συγκεκριμένης εργασίας ήταν αδύνατο να γίνει ανάλυση και ερμηνεία όλων των δεδομένων.

Έτσι λοιπόν, πιστεύουμε πως ένα κομμάτι για περαιτέρω έρευνα αφορά δεδομένα που μας έδωσε η ανάλυση περιεχομένου και η ανάλυση συσχετίσεων, που όμως δεν επεξεργάστηκαν. Πιο συγκεκριμένα :

- Θα μπορούσε κάποιος μέσω των συχνοτήτων αναφοράς να διαπιστώσει ποιες επιχειρήσεις ακολουθούν τα ίδια ή παρόμοια πράγματα. Θα μπορούσε να διαπιστωθεί αν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου εμφανίζουν κοινά στοιχεία και ποιες οι διαφορές τους. Βέβαια, επειδή το δείγμα των 35 επιχειρήσεων είναι πάρα πολύ μικρό για τη γενίκευση τέτοιων διαπιστώσεων, θα πρέπει να περιμένουμε μόνο μικρές ενδείξεις.
- Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζει να δει κάποιος αν επιχειρήσεις που έχουν ως έδρα τους την ίδια χώρα παρουσιάζουν κοινά στοιχεία που τις κάνουν να διαφέρουν από επιχειρήσεις άλλων χωρών.

- Ακόμη, θα μπορούσε να γίνει ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των ενοτήτων όχι σε συνολικό επίπεδο (όπως έγινε) αλλά σε επίπεδο μεμονωμένων μεταβλητών. Αυτό θα βοηθούσε να δούμε ποια στοιχεία από κάθε ενότητα φαίνονται να επηρεάζουν και επηρεάζονται από παράγοντες άλλων ενοτήτων. Ίσως κάτι τέτοιο να μας έδινε μια καλύτερη εξήγηση για τη μορφή των συσχετίσεων μεταξύ των ενοτήτων συνολικά.
- Σημαντικό επίσης θα ήταν, κάποιες συσχετίσεις μεταβλητών που εμφανίζουν «παράξενη» συσχέτιση να διερευνηθούν περισσότερο. Μπορεί μια τρίτη μεταβλητή να εξηγεί αυτήν τη συσχέτιση. Για παράδειγμα στο παράρτημα κάποιες μεταβλητές εμφανίζονται να σχετίζονται αρνητικά με τα κέρδη ή τον τζίρο. Το αντίθετο για αυτές θα ήταν αναμενόμενο. Κοιτάζοντας όμως κάποιος τις συσχετίσεις των συγκεκριμένων μεταβλητών με άλλες της ενότητας τους, διαπιστώνει ότι η αρχικά «παράξενη συσχέτιση» εξηγείται λογικά.

Το δεύτερο κομμάτι για το οποίο παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα αφορά τα εξής :

- Η μελέτη, ως γνωστόν, τιτλοφορείται «Ο Ευρωπαϊκός Δρόμος προς την Επιχειρηματική Τελειότητα». Ο όρος «Ευρωπαϊκός», είναι λίγο ασαφής. Ενωεί ότι οι 35 επιχειρήσεις είναι αντιπροσωπευτικές όλων των Ευρωπαϊκών; Αν όντως τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούμε να τα βρούμε σε πολλές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, τι είναι αυτό που τις διαφοροποιεί από τις Ιαπωνικές ή τις Αμερικάνικες; Μήπως αυτό που καλούμε Ευρωπαϊκό δεν είναι και τόσο Ευρωπαϊκό αλλά συναντάται και στις κοινωνίες της Β. Αμερικής ή της Ιαπωνίας;
- Επειδή λοιπόν τέτοια και παρόμοια ερωτήματα τίθενται, προτείνουμε τη διερεύνηση της ύπαρξης παρόμοιων ερευνών σε Αμερική και Ιαπωνία. Έτσι θα μπορούσε να γίνει μια ανάλυση περιεχομένου ανάλογη αυτής της παρούσας εργασίας έτσι ώστε να διαπιστωθούν οι όποιες διαφορές ή κοινά στοιχεία με τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.
- Επειδή όμως πιστεύουμε ότι το δείγμα των 35 επιχειρήσεων είναι πάρα πολύ μικρό για να είναι αντιπροσωπευτικό και ότι η ανάλυση περιεχομένου έχει μειονεκτήματα που έχουν να κάνουν με την προβλεπτική εγκυρότητα της έρευνας, προτείνουμε τη διεξαγωγή έρευνας με ερωτηματολόγιο.

- Η έρευνα θα μπορούσε να λάβει χώρα σε επιχειρήσεις από διάφορα κράτη. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, πιστεύουμε πως το δείγμα μας θα πρέπει να αποτελείται από επιχειρήσεις 5 με 7 χωρών της Ευρώπης. Καλό θα είναι να προέρχονται οι επιχειρήσεις από τη Β. Ευρώπη, την κεντρική Ευρώπη και τη Νότια Ευρώπη. Νομίζουμε ότι ένα σχήμα με τις εξής χώρες είναι λίγο πολύ εφικτό : Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Δανία και Γερμανία. Είναι φυσικό ότι όσο πιο πολλές επιχειρήσεις και πιο πολλά κράτη, τόσο το καλύτερο. Πιστεύουμε ότι επειδή υπάρχουν περιορισμοί χρόνου και κόστους της έρευνας, μια πιο εφικτή έρευνα θα μπορούσε να γίνει στην Ελλάδα με σκοπό να διαπιστώσουμε πως οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την έννοια της Ποιότητας και κατ' επέκταση της Επιχειρηματικής Τελειότητας.
- Οι μεταβλητές που εντοπίστηκαν στην παρούσα εργασία δίνουν τη δυνατότητα αναγνώρισης θεματικών ενοτήτων βάσει των οποίων (και όχι μόνο) θα μπορούσε να δομηθεί ένα επιστημονικό ερωτηματολόγιο.
- Επίσης μια άλλη πρόταση είναι η διερεύνηση της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού της βαρύτητας των κατηγοριών των μοντέλων αυτοαξιολόγησης και κυρίως του E.Q.A. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με ανάλογη ανάλυση της παρούσας εργασίας και βέβαια τη χρήση και άλλων μεθόδων πολυμεταβλητής ανάλυσης. Παίρνοντας ως δείγμα τις επιχειρήσεις που έφθασαν ως τα τελικά διεκδίκησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας θα μπορούσαμε να δούμε σε ποιο βαθμό η μια κατηγορία του μοντέλου επηρεάζει την άλλη. Επίσης θα μπορούσαμε να διαπιστώσουμε αιτιότητα (causality) μεταξύ των κατηγοριών και ίσως να καταλήγαμε στη δημιουργία ενός καινούριου μοντέλου και όχι απλά στον επαναπροσδιορισμό της βαρύτητας κάθε κατηγορίας.

Τέλος, θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι έφθασε ο καιρός για την επιστημονικότερη προσέγγιση της Ποιότητας. Η ταπεινή άποψη του γράφοντος την παρούσα εργασία είναι, ότι οι άνθρωποι που ασχολούνται με την Ολική Ποιότητα (και δυστυχώς ανάμεσα τους πολλοί αλεξιπτωτιστές) πρέπει να αναλάβουν τη διενέργεια τέτοιου είδους ερευνών που αναδεικνύουν τη Δ.Ο.Π. από απλή θεωρία σε πράξη. Η Δ.Ο.Π. έχει να δώσει πολλά στους άλλους χώρους του Management, αλλά παράλληλα να μάθει και από αυτούς. Θα πρέπει επιτέλους η Ολική Ποιότητα να εφαρμόσει τις αρχές της, στη μεθοδολογία ανάπτυξης της ως έννοια επιστημονική.

³⁶ Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, ο.π.α., σελ. 457

³⁷ Joseph F. Hair et. al, ό.π.α, σελ 52, 54, 70

³⁸ P. Senge, 1990, σελ.40 - 47

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Joanna Allan, "Perspectives on Research in Quality Management", *Total Quality Management*, July 1998.
- Isabel Bento de Oliveira, "Inlan – Indústria de Componentes Mecanicos S.A.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Isabel Bento de Oliveira, "A. Silva Matos.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Isabel Bento de Oliveira, "Grupo EDP – Electricidade de Portugal S.A.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- C. U. Bernard "SGS – Thomson", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- C. U. Bernard "Sollac", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Black, Simon A. Porter, Leslie J., "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol.27, 1996.
- B.A.G. Bossink, J.F.B. Gieskes, T.N.M. Pas, "Diagnosing Total Quality Management – Part1" *Total Quality Management*, Vol.3, No 3, 1992.
- B.A.G. Bossink, J.F.B. Gieskes, T.N.M. Pas, "Diagnosing Total Quality Management – Part2" *Total Quality Management*, Vol.4, No 1, 1993.
- Alan Brown, Ton Van Der Wiele, "Quality Management Self – Assessment in Australia", *Total Quality Management*, Vol.7, No 3, 1996.
- F. Clark, "Royal Mail", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- F. Clark, "Homewood Nat'l. Health Service Trust", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Tito Conti, *Organisational Self Assessment*, Chapman & Hall, G.B., 1997.
- J.J. Dahlgaard, Kai Krinstensen, "Milliken Denmark" *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- J.J. Dahlgaard, Kai Krinstensen, "ISS International Service Ssystem" *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- J. J. Dahlgaard, Kai Krinstensen, *Fundamentals of TQM : Process Analysis and Improvement*, Chapman & Hall, 1995.
- Joel J. Davis, *Advertising Research – Theory and Practice*, Prentice Hall, N. Jersey, 1997.

- K. N. Dervitsiotis “Elais”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- R. Van Dierdonck, Steven Dasmét, “Electrabel”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- R. Van Dierdonck, Kurt Busschop “Sidmar” *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- EFQM “Guidelines for E.Q.A.”, EFQM, 1997.
- Jacob K. Eskildsen, “Identifying the Vital Few using the European Foundation For Quality Management Model”, *Total Quality Management*, July 1998.
- O. A. M. Fisscher “Rottink Reizen”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Flynn, B.B. Schroeder, Roger G. Sakakibara, “A Framework for Quality Management research and an Associated Measurement”, *Journal of Operations Management*, Vol.11, No 4, Mar. 1994.
- Mark Fountain, “The Target Assessment Model as an International Standard for Self - Assessment”, *Total Quality management*, Vol.9, Nos 4&5, 1998.
- F. B. Gieskes, “Nashuatec Benelux”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- P. U. Gomez, A. Roberts, “SCEMM”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Klaus G. Grunert, Susanne C. Grunert, Sharon E. Beatty, “Cross – Cultural Research on Consumer Values”, *Marketing and Research Today*, February 1989.
- Axel Hach “Robert Bosch”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice – Hall Inc., N. Jersey, 5th ed., 1998.
- T.W. Hardjono, S.ten Have and W.D.ten Have, *The European Way to Excellence*, EFQM, European Commission, 1996.
- Ing. Jäger, Mag. S. Berchtold “Milchverarbeitung Desserta”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Ing. Jäger, Mag. S. Berchtold “Grazer Internationale Bilinguale Schule”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.

- C. G. Johannsen, "Strategic Issues in Quality Management : I. Theoretical Considerations", *Journal of Information Science*, Vol.22, No 3, 1995.
- C. G. Johannsen, "Strategic Issues in Quality Management : II. "Survey Analysis", *Journal of Information Science*, Vol.22, No 4, 1995.
- A. Kouremenos, "Elounda Mare", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- David Longbottom, "Self Assessment : Game Over?", *Total Quality Management*, Vol.9, No 4, 1998.
- Ray Martin, "Do we Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors ?", *Total Quality Management*, Vol.8, No 6, 1997.
- Khalil Matta, Houn – Gee Chen & Joseph Tama, "The Information Requirements of Total Quality Management", *Total Quality Management*, Vol.9, No 6, 1998.
- John L. Naccarato, Kimberly A. Neuendorf, "Content Analysis as a Predictive Methodology : Recall, Readership and Evaluations of Business to Business Print Advertising", *Journal of Advertising Research*, May – June 1998.
- Jum C. Nunnally, Ira H. Bernstein, *Psychometric Theory*, McGraw – Hill, Inc., U.S.A., 3rd ed., 1994.
- John S. Oakland, Susan Oakland, "The Links between People Management, Customer Satisfaction and Business Results", *Total Quality Management*, Vol.9, No 4, July 1998.
- M. Pirjetä, Seppo Laukkanen, Ulla Korsman "Nokia Mobile Phones", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Les Porter, John Oakland, Ken Gadd, "Unlocking Business Performance with Self Assessment", *Management Accounting*, Vol.76, No 8, Sep 1998.
- Daniel Riffe, Alan Freitag, "A Content Analysis of Content Analyses : Twenty – Five Years of Journalism Quarterly", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol.74, No 3, Autumn 1997.
- J. Roure, Miguel Angel Rodriguez, "Ericsson S.A.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- J. Roure, Miguel Angel Rodriguez, "Gas Natural Group", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.

- Bert Sandell, "Volvo Car Corporation", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Jayant V. Saraph, P. George Benson, and Roger G. Schroeder, "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, vol.20, 1989.
- Franz Scherer, "The Role of total Quality Management in the Development Of a Company's Competitiveness", *Proceedings – International Conference on Quality Management and Economic Development.*, Zhengzhou, September 1997.
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organisation*, Doubleday Currency, New York, 1990.
- W. Andrew Taylor, "Total Quality Management and the Need for Organisational Self – Assessment : Some Empirical Evidence", *Total Quality Management*, Vol.6, NO 1, 1995.
- W. Andrew Taylor, Roy G. Adair, "Evolution of Quality Awards and Self – Assessment Practices in Europe : A Case for Considering Organisation Size", *Total Quality Management*, Vol.5, No 4, 1994.
- J. G. Timmers, "PTT Post B.V.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- J. G. Timmers, "Holland Car", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- X. Tort – Martorell, "Lucas Diesel Systems Barcelona", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- I. Crivelli Visconti, V. Cesarotti, "Atitech _SpA", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- I. Crivelli Visconti, V. Cesarotti, "Magneti Marrelli SpA – E.C.S.D.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- I. Crivelli Visconti, V. Cesarotti, "Sael Gomma SUD S.R.L.", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- M. J. Wallace, "Shannon Development", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- G. Wilson, "Kane Engineering", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- G. Wilson, "Short Bros. Plc", *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- George Wilson, "The Impact of the European Quality Award Model on Organisational Performance : A Northern Ireland Perspective", *Total Quality Management*, Vol.9, No 4, July 1998.

- K. J. Zink, Ulrich Klein, “ABB Electra”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- K. J. Zink, B. Frommelt, E. Pröpper, “AG – EKT AG”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- K. J. Zink, Ulrich Klein, “Wieland – Werke”, *The European Way to Excellence*, EFQM, 1996.
- Klaus J. Zink, Reimund Hauer, Andreas Schmidt, “Quality Assessment : Instruments for the Quality Concepts based on EN 29000, the MBNQA and the EQA”, *Total Quality Management*, Vol.5, No 5, 1994.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1. Αλφάβητος, Κατάλογος των Case Studies
2. Οι Μεταφράσεις (Ελληνικά στα Αγγλικά) από Ενότητα
3. Οι Συζητήσεις επίλυσης των Μεταφράσεων από Ενότητα
4. Οι Πίνακες Κριτικής/αξιολόγησης από Ενότητα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1. Αλφαβητικός Κατάλογος των Case Studies
2. Οι Μεταβλητές (Ελληνικά και Αγγλικά) ανά Ενότητα
3. Οι Συχνότητες εμφάνισης των Μεταβλητών ανά Ενότητα
4. Οι Πίνακες Κωδικοποίησης ανά Ενότητα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ CASE STUDIES

1. A. SILVA MATOS (PORTUGAL)
2. ABB ELEKTRA (GERMANY)
3. ATITECH SpA (ITALY)
4. ROBERT BOSCH /KH (GERMANY)
5. ELAIS (GREECE)
6. ELECTRABEL (BELGIUM)
7. ELOUNDA MARE (GREECE)
8. ERICSSON SA (SWEDEN)
9. AG – EKT AG (GERMANY)
10. GAS NATURAL GROUP (SPAIN)
11. GIBS (AUSTRIA)
12. GRUPO EDP (PORTUGAL)
13. HOLLAND CAR (HOLLAND)
14. HOMEWOOD NHS (UNITED KINGDOM)
15. INLAN (PORTUGAL)
16. ISS (DENMARK)
17. KANE ENGINEERING (UNITED KINGDOM)
18. LUCAS DIESEL (SPAIN)
19. MAGNETI MARELLI SpA (ITALY)
20. MVB DESSERTA (AUSTRIA)
21. MILLIKEN (DENMARK)
22. NASHUATEC BENELUX (HOLLAND)
23. NOKIA MOBILE PHONES (FINLAND)
24. PTT POST BV (HOLLAND)
25. ROTTINK REIZEN (HOLLAND)
26. ROYAL MAIL (UNITED KINGDOM)
27. SAEL GOMMA SUD SRL (ITALY)
28. SCEMM (FRANCE)
29. SGS – THOMSON (FRANCE)
30. SHANNON DEVELOPMENT (IRELAND)
31. SHORT BROTHERS Plc (UNITED KINGDOM)
32. SIDMAR (BELGIUM)
33. SOLLAC (FRANCE)
34. VOLVO CAR CORPORATION (SWEDEN)
35. WIELAND – WERKE AG (GERMANY)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

- X1 : ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- X2 : ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X3 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟ
- X4 : ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
- X5 : ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ JOINT VENTURES
- X6 : ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ
- X7 : Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΜΟΡΦΗ ΕΧΕΙ ΠΡΟΕΛΘΕΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ / ΕΞΑΓΟΡΑ
- X8 : Η ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
- X9 : ΕΝΤΟΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
- X10 : ΠΑΡΟΧΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X11 : Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
- X12 : ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΩΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X13 : ΤΕΛΙΚΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ / ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ ΩΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X14 : ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ
- X15 : Η ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ
- X16 : ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΑΓΟΡΑ (ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ κ.λ.π)
- X17 : Η ΖΗΤΗΣΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΤΑΙ ΣΕ ΕΝΑΝ Ή ΛΙΓΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X18 : ΕΝΤΟΝΗ ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ
- X19 : ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- X20 : ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ
- X21 : ΕΝΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
- X22 : ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

VARIABLES FOR THE UNIT “CONTEXT”

- X1 : MARKET LEADER
- X2 : (BELONGS / FORMS) MEMBER OF BUSINESS GROUP
- X3 : BUSINESS UNITS LED BY A CENTRALISED BODY
- X4 : EXPORT ACTIVITIES
- X5 : PARTICIPATION IN JOINT VENTURES
- X6 : SUBSIDIARY
- X7 : BECOMING AFTER A MERGER / ACQUISITION
- X8 : DECENTRALISED ORGANISATION
- X9 : PERSISTENT / INTENSIFIED PREDATORY COMPETITION
- X10 : OFFER OF SUPPLEMENTARY PRODUCTS / SERVICES
- X11 : DIFFERENTIATION AS BUSINESS STRATEGY
- X12 : INTERMEDIARIES AS CUSTOMERS
- X13 : END USERS AS CUSTOMERS
- X14 : OPERATING IN THE INDUSTRIAL MARKET
- X15 : DEPENDENT DEMAND ON OTHER SECTORS
- X16 : CHANGING MARKET (CHANGING CUSTOMERS' REQUIREMENTS, STRUCTURE OF MARKET, e.t.c.)
- X17 : CONCENTRATED DEMAND ON ONE / FEW MAIN CUSTOMERS
- X18 : STATE INTERVENTION IS INTENSIFIED
- X19 : GOOD REPUTATION AS QUALITY PRODUCER OR EXPERT
- X20 : QUALIFIED PERSONNEL
- X21 : TENSION BETWEEN SUBSIDIARIES AND THE HOLDING COMPANY
- X22 : EMPHASIS ON STRATEGIC PARTNERSHIPS / ALLIANCES

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»**

X1 : 22 / 35 = 62,86% (7)

X2 : 29 / 35 = 82,86% (3)

X3 : 14 / 35 = 40,00%

X4 : 23 / 35 = 65,71% (6)

X5 : 08 / 35 = 22,86%

X6 : 13 / 35 = 37,14%

X7 : 19 / 35 = 54,23% (8)

X8 : 14 / 35 = 40,00%

X9 : 26 / 35 = 74,29% (5)

X10 : 17 / 35 = 48,57%

X11 : 30 / 35 = 85,71% (2)

X12 : 16 / 35 = 45,71%

X13 : 16 / 35 = 45,71%

X14 : 32 / 35 = 91,43% (1)

X15 : 17 / 35 = 48,57%

X16 : 28 / 35 = 80,00% (4)

X17 : 12 / 35 = 34,29%

X18 : 12 / 35 = 34,29%

X19 : 18 / 35 = 51,43% (9)

X20 : 04 / 35 = 11,43%

X21 : 01 / 35 = 02,86%

X22 : 03 / 35 = 08,57%

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

| X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 | X20 | X21 | X22 | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 30 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 31 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ»

- X23 : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ, ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΝΕΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ κ.λ.π.)
- X24 : ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ / ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X25 : ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΕΝΤΟΝΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
- X26 : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- X27 : ΧΑΜΗΛΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΓΚΑΜΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- X28 : ΠΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ (ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ / ΟΜΙΛΟΥ)
- X29 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
- X30 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ (ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ)
- X31 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ (π.χ. ΛΟΓΟ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ)
- X32 : Η ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- X33 : Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
- X34 : ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
- X35 : ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- X36 : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ)
- X37 : ΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ
- X38 : ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (π.χ. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ, ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΥΤΙΜΟΥΣ ΛΙΓΟΥΣ, κ.λ.π.)
- X39 : ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΛΛΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π.
- X40 : Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΛΕΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ
- X41 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΕΙ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)
- X42 : ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- X43 : ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ (IMAGE) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

VARIABLES FOR THE UNIT “IMPERATIVE FOR CHANGE”

- X23 : DETECTION OF NEW BUSINESS / MARKET OPPORTUNITIES
X24 : SHIFTING IN MARKET STRUCTURE / CUSTOMER REQUIREMENTS
X25 : DEFENSE AGAINST INCREASED COMPETITION
X26 : TECHNOLOGICAL CHANGES IN THE ENVIRONMENT
X27 : LOW ADDED VALUE IN CURRENT PRODUCT RANGE
X28 : PRESSURE FROM THE HOLDINGS
(REORGANISATION AT THE COMPANY’S HOLDING)
- X29 : ECONOMIC / FINANCIAL PROBLEMS
X30 : NEED TO DISTINGUISH / DIFFERENTIATE FROM THE COMPETITORS (SPECIALISATION)
X31 : NEED TO FOCUS MORE INTENSIVELY ON CUSTOMERS (e.g. DUE TO INCREASED CUSTOMER COMPLAINTS)
X32 : TO BUILD A COHESIVE AND COMMITTED WORKFORCE
X33 : NEED TO INCREASE INTERNAL EFFICIENCY
X34 : ECOLOGICAL IMPACT
X35 : CHANGES IN ECONOMIC / FINANCIAL CONDITIONS IN THE ENVIRONMENT
X36 : PURSUIT OF EXCELLENCE, QUALITY FOR ITS OWN VALUE (INTERNAL DESIRE TO IMPROVE DUE TO e.g. INADEQUACY OF QUALITY ELEMENTS)
X37 : LEGAL DEVELOPMENTS (e.g. DEREGULATION)
X38 : STRATEGIC SHIFT (e.g. FOCUS ON CORE BUSINESS, VITAL FEW LOGIC, BEING MORE SERVICE ORIENTED, e.t.c.)
X39 : PREVIOUS SUCCESSFUL EXPERIENCE IN TQM
X40 : THE TRADITIONAL STRUCTURE IS NOT SUITABLE ANY MORE
X41 : NEED TO CHANGE ORGANIZATIONAL CULTURE (TO BUILD UNIFORM ORGANISATIONAL CULTURE)
X42 : CHANGES IN THE POLITICAL ENVIRONMENT
X43 : NEGATIVE IMAGE OF THE COMPANY

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ»**

| | | |
|-----|---|-----------------------------|
| X23 | : | 8 / 35 = 22,86% |
| X24 | : | 22 / 35 = 62,86% (1) |
| X25 | : | 21 / 35 = 60,00% (2) |
| X26 | : | 9 / 35 = 25,71% |
| X27 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X28 | : | 10 / 35 = 28,57% |
| X29 | : | 10 / 35 = 28,57% |
| X30 | : | 10 / 35 = 28,57% |
| X31 | : | 14 / 35 = 40,00% |
| X32 | : | 8 / 35 = 22,86% |
| X33 | : | 18 / 35 = 51,43% (3) |
| X34 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X35 | : | 9 / 35 = 25,71% |
| X36 | : | 17 / 35 = 48,57% |
| X37 | : | 11 / 35 = 31,43% |
| X38 | : | 11 / 35 = 31,43% |
| X39 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X40 | : | 11 / 35 = 31,43% |
| X41 | : | 13 / 35 = 37,14% |
| X42 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X43 | : | 3 / 35 = 8,57% |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΛΟΓΟΤΥΠΑ ΑΛΛΑΓΗ

| | X23 | X24 | X25 | X26 | X27 | X28 | X29 | X30 | X31 | X32 | X33 | X34 | X35 | X36 | X37 | X38 | X39 | X40 | X41 | X42 | X43 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 12 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 23 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 25 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 32 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ Δ.Ο.Π.»

- X44 : ΙΣΧΥΡΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ
ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X45 : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ STAKEHOLDERS
- X46 : ΗΓΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- X47 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- X48 : ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΞΑΠΛΩΣΗ
- X49 : ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ / ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΝΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ
- X50 : ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ / ΕΣΤΙΑΣΗ
ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X51 : ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ
- X52 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ,
ΔΟΜΩΝ (ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)
- X53 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΜΕΙΩΣΗ
ΚΟΣΤΟΥΣ CYCLE TIME κ.λ.π.)
- X54 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ
Δ.Ο.Π. (ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ
ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ κ.λ.π.)
- X55 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
- X56 : ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΠΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
- X57 : Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- X58 : Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΒΑΣΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ)
- X59 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ STAKEHOLDERS
- X60 : Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X61 : Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ISO
- X62 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X63 : Η ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΚΥΡΙΩΣ ΤΟΥ
E.Q.A.
- X64 : Η ΚΑΛΥΤΕΡΕΥΣΗ ΤΗΣ ΦΗΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X65 : Η ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΙΑ / ΑΛΛΑ ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ / ΚΛΑΔΟΥ
- X66 : Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΡΜΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ Ή ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
(ΕΠΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ)

VARIABLES FOR THE UNIT “OBJECTIVES OF QUALITY MANAGEMENT”

- X44 : STRONG COMMITMENT TO EXCELLENCE VIA CONTINUOUS IMPROVEMENT
- X45 : MEET / EXCEED STAKEHOLDERS' EXPECTATIONS
- X46 : LEADING THE MARKET
- X47 : GENERATE / DEVELOP NEW PRODUCTS – TECHNOLOGIES
- X48 : BROADEN GEOGRAPHICAL MARKET AREA
- X49 : EXPLORE NEW BUSINESS AREAS / APPLY NEW MARKET STRATEGIES
- X50 : INCREASE MARKET ORIENTATION / CUSTOMER FOCUS
- X51 : SECURE SURVIVAL IN THE LONG RUN
- X52 : IMPROVE QUALITY OF PRODUCTS, PROCESSES, STRUCTURES (MORE TECHNICAL PERSPECTIVE)
- X53 : INCREASE INTERNAL EFFICIENCY (CYCLE TIME / COST REDUCTION e.t.c.)
- X54 : QUALITY – ORIENTED MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES (e.g. PEOPLE EMPOWERMENT, JOB ENRICHMENT, COMMITMENT EXPLOIT THE FULL POTENTIAL OF EMPLOYEES)
- X55 : TO BECOME A LEARNING ORGANISATION
- X56 : BETTER FINANCIAL PERFORMANCE
- X57 : TO REACH A COMPETITIVE POSITION IN THE MARKET
- X58 : MAKE QUALITY THE CENTERPIECE OF COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY (MAIN PRIORITY OF THE COMPANY)
- X59 : BETTER COOPERATION WITH STAKEHOLDERS
- X60 : TO DEVELOP A QUALITY CULTURE
- X61 : TO OBTAIN ISO CERTIFICATION (TO USE ISO AS A STEP TOWARDS TQM)
- X62 : IMPROVE THE BARGAINING POWER
- X63 : TO MAKE SELF – ASSESSMENT USING MAINLY E.Q.A. CRITERIA
- X64 : TO INCREASE REPUTATION – PRESTIGE
- X65 : TO CONFORM TO LEGAL STANDARDS OR MARKET / INDUSTRY STANDARDS
- X66 : TO INTEGRATE THE COMPANIES OF THE GROUP OR THE DEPARTMENTS IN THE COMPANY (SOLVING THE PROBLEM OF DECENTRALISATION)

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ Δ.Ο.Π.»**

| | |
|------------|-------------------------------|
| X44 | : 20 / 35 = 57,14% (5) |
| X45 | : 5 / 35 = 14,29% |
| X46 | : 10 / 35 = 28,57% |
| X47 | : 14 / 35 = 40,00% |
| X48 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X49 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X50 | : 33 / 35 = 94,29% (1) |
| X51 | : 12 / 35 = 34,29% |
| X52 | : 24 / 35 = 68,57% (3) |
| X53 | : 23 / 35 = 65,71% (4) |
| X54 | : 28 / 35 = 80,00% (2) |
| X55 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X56 | : 16 / 35 = 45,71% |
| X57 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X58 | : 7 / 35 = 20,00% |
| X59 | : 11 / 35 = 31,43% |
| X60 | : 18 / 35 = 51,43% (6) |
| X61 | : 16 / 35 = 45,71% |
| X62 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X63 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X64 | : 14 / 35 = 40,00% |
| X65 | : 6 / 35 = 17,14% |
| X66 | : 15 / 35 = 42,86% |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

- X67 : ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ, ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΥ κ.λ.π.)
- X68 : ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΟΙΧΤΩΝ ΘΥΡΩΝ (ΟΙ MANAGERS ΕΙΝΑΙ ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΚΟΥΝ)
- X69 : ΟΙ MANAGERS ΠΡΟΒΑΙΝΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ)
- X70 : ΟΙ MANAGERS ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X71 : ΟΙ MANAGERS ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΤΟΥΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X72 : ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΕΙΝΑΙ ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X73 : ΕΝΕΡΓΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
- X74 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ)
- X75 : ΟΙ MANAGERS ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
- X76 : ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- X77 : ΕΠΙΣΗΜΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- X78 : ΗΓΕΣΙΑ ΔΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΡΟΛΩΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ)
- X79 : ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ / ΤΥΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- X80 : ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X81 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΥΠΟΥ CASCADING ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ Δ.Ο.Π.
- X82 : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΑΦΟΥΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
- X83 : ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ / ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ (ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΆΛΛΑ ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΟΠΩΣ π.χ. ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ, ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ κ.α.)
- X84 : ΕΝΤΟΝΗ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- X85 : ΑΠΟΝΟΜΗ ΕΥΘΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)

VARIABLES FOR THE UNIT “LEADERSHIP – SUCCESSFUL ELEMENTS”

- X67 : SENIOR MANAGEMENT’S COMMITMENT TO TQM (INVOLVEMENT OF THE BOARD, TRANSFER OF ENTHOUSIASM, COMMUNICATION OF TQM STRATEGY BY THE BOARD)
- X68 : OPEN DOOR MANAGEMENT STYLE (THE MANAGERS MAKE THEMSELVES ACCESSIBLE AND LISTEN TO THE STAFF)
- X69 : THE MANAGERS ARE INVOLVED IN THE EVALUATION OF THE EMPLOYEES’ PERFORMANCE ACCORDING TO QUALITY – RELATED INDICATORS (MANAGEMENT BY FACT)
- X70 : THE MANAGERS ARE INVOLVED IN THE SYSTEMATIC EVALUATION OF IMPROVEMENT PLANS
- X71 : ENSURING THE NECESSARY RESOURCES
- X72 : ACTIVE PARTICIPATION OF LEADERS IN THE INVOLVEMENT WITH CUSTOMERS AND SUPPLIERS
- X73 : ACTIVE PROMOTION OF TQM OUTSIDE THE ORGANISATION
- X74 : MANAGEMENT SUPPORTS TEAMWORK (ACTIVE PARTICIPATION AND COMMITMENT TO QUALITY – RELATED ISSUES THROUGH TEAMS)
- X75 : THE MANAGERS ARE INVOLVED IN REVIEWING POLICY AND STRATEGY
- X76 : INSTITUTIONAL RELATIONSHIPS / PARTNERSHIPS WITH OTHER COMPANIES
- X77 : FORMAL RECOGNITION AND REWARD OF PERFORMANCE APPRAISALS – POSITIVE RESULTS BY THE BOARD / SENIOR MANAGEMENT
- X78 : LEADING BY EXAMPLE (ACT AS ROLE MODELS)
- X79 : ESTABLISHMENT OF SYSTEMATIC FORMAL COMMUNICATION WITH THE STAFF
- X80 : FOCUS ON RECRUITING SPECIALISED – EXPERT STAFF
- X81 : TQM AWARENESS CASCADING TRAINING
- X82 : ARTICULATE A CLEAR VISION / MISSION
- X83 : ESTABLISHMENT OF AN EXCLUSIVE MECHANISM / SYSTEM FOR COLLECTING SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENTS (APART FROM OTHER MEANS OF GETTING SUGGESTIONS e.g. WORKSHOPS OR MEETINGS)
- X84 : INCREASED ROTATION OF TOP & MIDDLE MANAGEMENT
- X85 : DELEGATION OF AUTHORITY & RESPONSIBILITY TO THE LOWER LEVELS (EMPOWERMENT)

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΗΓΕΣΙΑ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»**

| | |
|-----|-------------------------|
| X67 | : 35 / 35 = 100,0% (1) |
| X68 | : 20 / 35 = 57,14% (10) |
| X69 | : 29 / 35 = 82,86% (4) |
| X70 | : 20 / 35 = 57,14% (10) |
| X71 | : 15 / 35 = 42,86% |
| X72 | : 19 / 35 = 54,29% (11) |
| X73 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X74 | : 32 / 35 = 91,43% (2) |
| X75 | : 24 / 35 = 66,86% (7) |
| X76 | : 12 / 35 = 34,29% |
| X77 | : 23 / 35 = 65,71% (8) |
| X78 | : 16 / 35 = 45,71% |
| X79 | : 30 / 35 = 85,71% (3) |
| X80 | : 8 / 35 = 22,86% |
| X81 | : 27 / 35 = 77,14% (5) |
| X82 | : 21 / 35 = 60,00% (9) |
| X83 | : 17 / 35 = 48,57% |
| X84 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X85 | : 25 / 35 = 71,43% (6) |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΗΓΕΣΙΑ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| | X67 | X68 | X69 | X70 | X71 | X72 | X73 | X74 | X75 | X76 | X77 | X78 | X79 | X80 | X81 | X82 | X83 | X84 | X85 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 7 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 10 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 21 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 29 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 31 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 32 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 34 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 35 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

- X86 : ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΠΑΡΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
- X87 : ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΟΝΟ ΣΤΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΟΦΕΛΗ ΕΙΣ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ
- X88 : ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΕΝΤΑΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ
- X89 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΑ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΕΙΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
- X90 : ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΛΟΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΞΕΩΝ ΤΩΝ MANAGERS
- X91 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΟ ΕΝΕΡΓΗ ΚΑΙ ΑΜΕΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X92 : ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΑΥΞΗΜΕΝΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΕΝΤΑΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
- X93 : Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ : «Η Δ.Ο.Π. ΘΑ ΕΙΝΑΙ Άλλη ΜΙΑ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- X94 : ΦΟΒΟΣ Ή ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
- X95 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΛΟΓΩ ΕΝΤΟΝΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
- X96 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (ΚΑΤΙ ΠΟΥ ΑΡΧΙΣΕ ΔΕΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕ ΠΟΤΕ)
- X97 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΦΥΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΥΠΗΡΕΣΙΑ)
- X98 : Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (FORMALITY) ΩΣ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X99 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥ ΚΥΚΛΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
- X100 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X101 : ΕΝΤΟΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- X102 : ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΡΕΠΕΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΡΧΕΣ Δ.Ο.Π.
- X103 : ΧΑΣΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X104 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
- X105 : ΟΙ MANAGERS ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΛΛΑΣΟΥΝ ΠΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X106 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

VARIABLES FOR THE UNIT “LEADERSHIP – CHALLENGES / THREATS”

- X86 : CONCENTRATE ENERGY ON TECHNICAL ISSUES TO THE DETRIMENT OF MANAGEMENT ONES
- X87 : THREAT TO CONCENTRATE ON SHORT TERM RESULTS RATHER ON LONG TERM FOCUS
- X88 : EXTENSIVE COORDINATION MEASURES ARE REQUIRED
- X89 : SHOP FLOOR WORKERS HAVE BEEN VERY RESPONSIVE TO DEVELOP LEADERSHIP QUALITIES (THREAT TO THEIR DIRECT SUPERIORS OR COLLEAGUES)
- X90 : DISCREPANCY BETWEEN WORDS AND ACTIONS OF MANAGERS
- X91 : SUPPORT COULD BE MORE FREQUENT AND ACTIVE
- X92 : CONSIDERABLE INCREASE IN WORK LOAD LEADS TO TENSION AND FRUSTRATION WITH MANAGERS
- X93 : EMPLOYEE CYNICISM : “TQM WILL BE ANOTHER FAILED MANAGEMENT EFFORT”
- X94 : FEAR OR INDIFFERENCE IN COMPLETING SUGGESTION FOR IMPROVEMENT FORMS
- X95 : DIFFICULTIES IN APPLYING A UNIFORM APPROACH DUE TO DECENTRALISATION
- X96 : LACK OF FOLLOW – UP (SOMETHING WAS STARTED BUT WAS NEVER COMPLETED
- X97 : DIFFICULTIES IN DETERMINING QUALITY STANDARDS AND MEASURING PERFORMANCE DUE TO INTANGIBLE NATURE OF SERVICE QUALITY
- X98 : EXCESSIVE FORMALITY AS AN OBSTACLE TO CUSTOMIZATION
- X99 : LACK OF CONTROL OVER EXTERNAL SERVICE PROVIDERS WITHIN THE CONTEXT OF THE WIDER SERVICE CYCLE
- X100 : DIFFICULTIES IN SUSTAINING THE OVERALL COMMITMENT OF EMPLOYEES
- X101 : INCREASED COMPETITION AMONG MANAGERS
- X102 : PREVIOUS HIERARCHICAL EXPERIENCE PREVENTS LEADERSHIP ACCORDING TO QUALITY PRINCIPLES
- X103 : GAP BETWEEN MANAGEMENT PERCEPTION AND CUSTOMERS’ EXPECTATIONS
- X104 : NEED FOR MORE CLARITY IN COMMUNICATING THE VISION / MISSION
- X105 : THE MANAGERS NEED TO EXCHANGE MORE INFORMATION WITH CUSTOMERS ON A REGULAR BASIS
- X106 : A NEW VISION MUST BE DEVELOPED

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

| | |
|-------------|-------------------------------|
| X86 | : 13 / 35 = 37,14% |
| X87 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X88 | : 7 / 35 = 20,00% |
| X89 | : 6 / 35 = 17,14% |
| X90 | : 3 / 35 = 8,57% |
| X91 | : 11 / 35 = 31,43% |
| X92 | : 11 / 35 = 31,43% |
| X93 | : 5 / 35 = 14,29% |
| X94 | : 5 / 35 = 14,29% |
| X95 | : 11 / 35 = 31,43% |
| X96 | : 6 / 35 = 17,14% |
| X97 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X98 | : 7 / 35 = 20,00% |
| X99 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X100 | : 8 / 35 = 22,86% |
| X101 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X102 | : 6 / 35 = 17,14% |
| X103 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X104 | : 15 / 35 = 42,86% (1) |
| X105 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X106 | : 1 / 35 = 2,86% |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΗΓΕΣΙΑ - ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

| | X86 | X87 | X88 | X89 | X90 | X91 | X92 | X93 | X94 | X95 | X96 | X97 | X98 | X99 | X100 | X101 | X102 | X103 | X104 | X105 | X106 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 22 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 27 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 30 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

- X107 : ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.
- X108 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
- X109 : ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ / ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X110 : ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X111 : ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X112 : Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X113 : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΤΑΔΙΔΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- X114 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- X115 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ (ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΤΙΘΕΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ)
- X116 : Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕΣΩ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X117 : ΤΙΘΕΝΤΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΟΙΑ ΑΡΜΟΖΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΧΟΝΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΟΦΕΛΗ
- X118 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X119 : ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ, ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΤΕΘΟΥΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X120 : ΔΙΔΕΤΑΙ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X121 : ΠΑΡΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ (ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ)
- X122 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ
- X123 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
- X124 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ (ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ)
- X125 : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- X126 : ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠ' ΟΨΙΝ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X127 : ΥΠΑΡΕΧ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (ΚΑΘΕΤΗ, ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ)
- X128 : ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X129 : ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΕ ΑΥΤΟ
- X130 : ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- X131 : ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- X132 : ΤΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΙΝΙΑ ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ ΜΕ ΤΑ ΔΑΝΕΙΑΚΑ
- X133 : ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΣΥΤΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
- X134 : Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X135 : ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (ΕΛΛΕΙΨΗΣ) ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X136 : ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X137 : ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X138 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ
- X139 : ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ
- X140 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X141 : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- X142 : ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΑΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ
- X143 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ISO (ΜΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑ ΠΡΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ)
- X144 : ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΟΧΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ Ε. Q. A.)
- X145 : ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΔΙΑΔΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ
- X146 : ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ACTIVITY BASED COSTING)
- X147 : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΛΙΓΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X148 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X149 : OUTSOURCING
- X150 : ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ)
- X151 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- X152 : ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X153 : ΥΠΑΡΞΗ ΒΑΣΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
- X154 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X155 : ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΕ ΚΥΡΙΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X156 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X157 : ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ Ή ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
- X158 : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΑΚΡΟΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΜΙΚΡΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- X159 : ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟΥ
- X160 : ΧΡΗΣΗ ΠΛΟΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X161 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΔΡΟΥΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΤΟΥΣ

**VARIABLES FOR THE UNIT
“PROCESSES – SUCCESSFUL ELEMENTS”**

- X107 : THE STRATEGIC PLAN IS BASED ON A SET OF QUALITY VALUES / PRINCIPLES
- X108 : PERIODIC DEPLOYMENT OF QUALITY OBJECTIVES FROM THE BOARD
- X109 : GETTING FEEDBACK FROM CUSTOMERS / SUPPLIERS IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X110 : GETTING FEEDBACK FROM COMPETITORS IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X111 : GETTING FEEDBACK FROM EMPLOYEES IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X112 : CURRENT BUDGET ENSURES THE NECESSARY FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS
- X113 : THE POLICY AND STRATEGY IS COMMUNICATED THROUGH OFFICIAL / FORMAL CHANNELS
- X114 : PERIODIC EVALUATION OF COMMUNICATION CHANNELS
- X115 : PERIODIC REVIEW OF ACTION PLANS (CONFORMANCE TO THE OBJECTIVES)
- X116 : POLICY DEPLOYMENT AND STRATEGY IS BASED ON ACTION PLANS (MADE THROUGH THEM)
- X117 : PRIORITISATION OF ACTION PLANS ON THE BASIS OF WHICH ADAPT BEST TO THE STRATEGY AND PROMISE THE MOST SUCCESS
- X118 : PERIODIC REVIEW OF POLICY & STRATEGY
- X119 : COMPARING IMPORTANCE OF PRODUCT / SERVICE ATTRIBUTE FOR THE CUSTOMER, WITH THE LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION, IN ORDER TO PRIORITISE IMPROVEMENT EFFORTS
- X120 : EMPHASIS ON CAREFUL PERSONNEL RECRUITMENT
- X121 : PROVIDING TRAINING ON TECHNICAL ISSUES (PROFESSIONAL)
- X122 : PERIODIC PERFORMANCE APPRAISAL BASED ON ESTABLISHED PERFORMANCE INDICATORS
- X123 : TRAINING ON MANAGERIAL ISSUES (e.g. TEAM BUILDING)
- X124 : TRAINING PROGRAMMES OF GENERAL EDUCATION (SELF – DEVELOPMENT OF EMPLOYEES)
- X125 : INTERNAL JOB ROTATION
- X226 : SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT ARE ANALYSED FOR THE COMPANY’S SAKE
- X127 : COMMUNICATION IN ALL DIRECTIONS (TOP – DOWN, BOTTOM – UP, HORIZONTAL) IS ESTABLISHED
- X128 : TRAINING NEEDS ARE IDENTIFIED THROUGH EMPLOYEES INTERVIEWS OR MEETINGS WITH EMPLOYEES
- X129 : PERIODIC EVALUATION OF DEPARTMENT PERFORMANCE FROM EMPLOYEES WORKING IN IT (SELF – APPRAISAL)
- X130 : FLEXIBLE JOB DESCRIPTIONS
- X131 : MEASURING EFFECTIVENESS OF TRAINING
- X132 : SELF – FINANCING AND BANKING PROCUREMENT ARE ABOUT THE SAME

VARIABLES FOR THE UNIT “PROCESSES – SUCCESSFUL ELEMENTS”

- X107 : THE STRATEGIC PLAN IS BASED ON A SET OF QUALITY VALUES / PRINCIPLES
- X108 : PERIODIC DEPLOYMENT OF QUALITY OBJECTIVES FROM THE BOARD
- X109 : GETTING FEEDBACK FROM CUSTOMERS / SUPPLIERS IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X110 : GETTING FEEDBACK FROM COMPETITORS IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X111 : GETTING FEEDBACK FROM EMPLOYEES IN THE FORMING OF POLICY AND STRATEGY
- X112 : CURRENT BUDGET ENSURES THE NECESSARY FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS
- X113 : THE POLICY AND STRATEGY IS COMMUNICATED THROUGH OFFICIAL / FORMAL CHANNELS
- X114 : PERIODIC EVALUATION OF COMMUNICATION CHANNELS
- X115 : PERIODIC REVIEW OF ACTION PLANS (CONFORMANCE TO THE OBJECTIVES)
- X116 : POLICY DEPLOYMENT AND STRATEGY IS BASED ON ACTION PLANS (MADE THROUGH THEM)
- X117 : PRIORITISATION OF ACTION PLANS ON THE BASIS OF WHICH ADAPT BEST TO THE STRATEGY AND PROMISE THE MOST SUCCESS
- X118 : PERIODIC REVIEW OF POLICY & STRATEGY
- X119 : COMPARING IMPORTANCE OF PRODUCT / SERVICE ATTRIBUTE FOR THE CUSTOMER, WITH THE LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION, IN ORDER TO PRIORITISE IMPROVEMENT EFFORTS
- X120 : EMPHASIS ON CAREFUL PERSONNEL RECRUITMENT
- X121 : PROVIDING TRAINING ON TECHNICAL ISSUES (PROFESSIONAL)
- X122 : PERIODIC PERFORMANCE APPRAISAL BASED ON ESTABLISHED PERFORMANCE INDICATORS
- X123 : TRAINING ON MANAGERIAL ISSUES (e.g. TEAM BUILDING)
- X124 : TRAINING PROGRAMMES OF GENERAL EDUCATION (SELF – DEVELOPMENT OF EMPLOYEES)
- X125 : INTERNAL JOB ROTATION
- X226 : SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT ARE ANALYSED FOR THE COMPANY’S SAKE
- X127 : COMMUNICATION IN ALL DIRECTIONS (TOP – DOWN, BOTTOM – UP, HORIZONTAL) IS ESTABLISHED
- X128 : TRAINING NEEDS ARE IDENTIFIED THROUGH EMPLOYEES INTERVIEWS OR MEETINGS WITH EMPLOYEES
- X129 : PERIODIC EVALUATION OF DEPARTMENT PERFORMANCE FROM EMPLOYEES WORKING IN IT (SELF – APPRAISAL)
- X130 : FLEXIBLE JOB DESCRIPTIONS
- X131 : MEASURING EFFECTIVENESS OF TRAINING
- X132 : SELF – FINANCING AND BANKING PROCUREMENT ARE ABOUT THE SAME

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

| | |
|------------------------------|-------------------------|
| X107 : 25 / 35 = 71,43% (5) | X152 : 9 / 35 = 25,71% |
| X108 : 17 / 35 = 48,57% | X153 : 2 / 35 = 5,71% |
| X109 : 27 / 35 = 77,14% (3) | X154 : 10 / 35 = 28,57% |
| X110 : 16 / 35 = 45,71% | X155 : 7 / 35 = 20,00% |
| X111 : 24 / 35 = 68,57% (6) | X156 : 14 / 35 = 40,00% |
| X112 : 15 / 35 = 42,86% | X157 : 11 / 35 = 31,43% |
| X113 : 23 / 35 = 65,71% (7) | X158 : 6 / 35 = 17,14% |
| X114 : 7 / 35 = 20,00% | X159 : 5 / 35 = 14,29% |
| X115 : 20 / 35 = 57,14% (9) | X160 : 5 / 35 = 14,29% |
| X116 : 25 / 35 = 71,43% (5) | X161 : 1 / 35 = 2,86% |
| X117 : 16 / 35 = 45,71% | X162 : 5 / 35 = 14,29% |
| X118 : 16 / 35 = 45,71% | |
| X119 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X120 : 14 / 35 = 40,00% | |
| X121 : 30 / 35 = 85,71% (1) | |
| X122 : 26 / 35 = 74,29% (4) | |
| X123 : 24 / 35 = 68,57% (6) | |
| X124 : 18 / 35 = 51,43% (10) | |
| X125 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X126 : 18 / 35 = 51,43% (10) | |
| X127 : 22 / 35 = 62,86% (8) | |
| X128 : 14 / 35 = 40,00% | |
| X129 : 8 / 35 = 22,86% | |
| X130 : 9 / 35 = 25,71% | |
| X131 : 8 / 35 = 22,86% | |
| X132 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X133 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X134 : 11 / 35 = 31,43% | |
| X135 : 11 / 35 = 31,43% | |
| X136 : 17 / 35 = 48,57% | |
| X137 : 15 / 35 = 42,86% | |
| X138 : 10 / 35 = 28,57% | |
| X139 : 17 / 35 = 48,57% | |
| X140 : 15 / 35 = 42,86% | |
| X141 : 13 / 35 = 37,14% | |
| X142 : 24 / 35 = 68,57% (6) | |
| X143 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X144 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X145 : 28 / 35 = 80,00% (2) | |
| X146 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X147 : 8 / 35 = 22,86% | |
| X148 : 9 / 35 = 25,71% | |
| X149 : 10 / 35 = 28,57% | |
| X150 : 20 / 35 = 57,14% (9) | |
| X151 : 14 / 35 = 40,00% | |

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| X107 | X108 | X109 | X110 | X111 | X112 | X113 | X114 | X115 | X116 | X117 | X118 | X119 | X120 | X121 | X122 | X123 | X124 | X125 | X126 | X127 | X128 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 20 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 21 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 22 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 25 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 28 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 29 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 31 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 33 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 34 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 35 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| | X129 | X130 | X131 | X132 | X133 | X134 | X135 | X136 | X137 | X138 | X139 | X140 | X141 | X142 | X143 | X144 | X145 | X146 | X147 | X148 | X149 | X150 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 8 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 14 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 17 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 18 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 22 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 26 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 29 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 33 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 34 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 35 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| | X151 | X152 | X153 | X154 | X155 | X156 | X157 | X158 | X159 | X160 | X161 | X162 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 34 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 35 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

ΜΕΤΑΒΑΝΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

- X163 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΛΟΓΩ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
- X164 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΛΟΓΩ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΓΥΡΩ ΠΕΡΙΟΧΗ
- X165 : ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- X166 : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
- X167 : ΣΗΜΑΔΙΑ ΑΔΙΑΦΟΡΙΑΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X168 : ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΠΟΙΚΙΛΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΟΥ ΞΩΣ ΕΙΝΑΙ ΔΙΦΟΡΟΥΜΕΝΟΙ (ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΚΡΙΒΟΥΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ)
- X169 : ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X170 : ΑΠΟΥΣΙΑ / ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X171 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ/ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X172 : Ο ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΙ ΑΠΟ ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟΣ
- X173 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X174 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΝΤΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- X175 : ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΤΩΤΕΡΗΣ ΜΟΡΦΩΣΗΣ
- X176 : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΠΛΟ ΡΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X177 : ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΚΑΠΟΙΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X178 : ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X179 : ΑΠΟΥΣΙΑ Η ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
- X180 : ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΥΣΤΗΡΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ)
- X181 : ΑΝΑΓΚΗ ΕΥΡΕΣΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ
- X182 : ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
- X183 : ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ
- X184 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X185 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑ (ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΟΜΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)

- X186 : ΙΣΧΥΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- X187 : ΕΝΤΟΝΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ
- X188 : ΚΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
- X189 : Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- X190 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (ΑΠΟΥΣΙΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ / ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ)
- X191 : ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΝΑ ΥΠΟΠΕΣΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ
- X192 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X193 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΟΛΩΝ ΝΑ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
- X194 : ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΦΙΛΟΔΟΞΙΑΣ ΕΧΕΙ ΩΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ
- X195 : ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΕΣ (ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ)
- X196 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X197 : ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- X198 : ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X199 : ΟΙ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ
- X200 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ (ENVIRONMENTAL) ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X201 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ
- X202 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X203 : ΟΙ ΚΑΛΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΙΣΩΣ ΑΠΕΙΛΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
- X204 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ
- X205 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΥΣΤΗΡΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
- X206 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ
- X207 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
- X208 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΝ ΕΞΗΓΗΣΕ ΤΟ ΣΚΟΠΟ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΣΟ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΑΥΤΗΝ, ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X209 : Η ΤΑΣΗ ΝΑ ΑΡΧΙΖΟΥΝ ΠΟΛΛΕΣ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
- X210 : ΑΡΧΙΚΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΟΔΗΓΗΣΕ ΣΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

- X211 : ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΔΕΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΑΝ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΟΠΩΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΗΤΑΝ ΑΛΛΑ ΟΠΩΣ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ
- X212 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΟ ΕΠΑΡΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X213 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ
- X214 : ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ
- X215 : ΤΟ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΑΥΣΤΗΡΟ
- X216 : ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΝΟΥΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΜΟΝΟ ΣΕ ΟΣΑ ΠΡΟΒΛΕΠΟΝΤΑΙ
ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΟΧΙ ΚΑΤΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ)
- X217 : ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- X218 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ
- X219 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗ ΟΤΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ
- X220 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- X221 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΟ ΣΑΦΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
- X222 : Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΚΑΛΕΙ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X223 : ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X224 : ΑΠΟΥΣΙΑ ΒΑΣΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ
ΔΟΚΙΜΩΝ
- X225 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X226 : ΟΣΟ ΠΙΟ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΣΟ
ΠΙΟ ΠΟΛΛΕΣ ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ
ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ)
- X227 : ΠΑΛΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ
- X228 : Η ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΠΙΕΣΗ ΣΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
- X229 : ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X230 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X231 : ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΔΕΝ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΟΥΝ ΠΙΑΝΤΑ ΤΟΥΣ
ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X232 : Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΒΑΡΔΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
- X233 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΝΤΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΧΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
- X234 : Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΗΦΘΕΙ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ
ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

VARIABLES FOR THE UNIT “PROCESSES – CHALLENGES & THREATS”

- X163 : DIFFICULTIES IN STRATEGIC PLANNING DUE TO STRONG DEPENDENCE ON FLUCTUATIONS OF THE MARKET
- X164 : DIFFICULTIES IN RETAINING WORKERS DUE TO FULL EMPLOYMENT IN THE REGION
- X165 : THE AVAILABLE WORKERS NEED CONSIDERABLE TRAINING
- X166 : PROBLEMS IN INTEGRATING THE MIS OR THE INTERNAL INFORMATION EXCHANGE SYSTEM
- X167 : SIGNS OF INDIFFERENCE FOR TRAINING (FROM THE EMPLOYEES) OR PASSIVE LISTENING
- X168 : THE PROJECTS HAVE CONSEQUENCES FOR SEVERAL MEASUREMENTS (NO PROJECTS WITH PRECISE GOAL OF IMPROVING ONE MEASUREMENT)
- X169 : INADEQUATE RECOGNITION & REWARD OF STAFF
- X170 : ABSENCE / INADEQUACY OF ANY KIND OF POLICY DEPLOYMENT
- X171 : NO FORMAL CUSTOMER SATISFACTION MEASUREMENT
- X172 : THE WORK DERIVED FROM ACTION PLANS IS CONSIDERED TO BE EXTRA WORK
- X173 : THE METHOD USED TO IDENTIFY KEY PROCESSES SHOULD BE MORE SYSTEMATIC
- X174 : TRAINING COULD BE INTENSIFIED
- X175 : THE SYSTEM FOR IMPROVEMENTS SEEMS TO LEAVE EMPLOYEES WITH LIMITED EDUCATION, AT A DISADVANTAGE
- X176 : PROBLEMS DERIVING FROM THE DUAL ROLE OF EMPLOYEES, AS CUSTOMERS & SUPPLIERS
- X177 : INSUFFICIENT INTEGRATION OF SOME BASIC PROCESSES
- X178 : COMPLEXITY IN DESCRIBING ALL PROCESSES
- X179 : ABSENCE OR INCORRECT USE OF COMPLAINT HANDLING SYSTEM
- X180 : DANGER OF APPLYING ISO TOO RIGIDLY (CREATING BUREAUCRACY)
- X181 : NEED TO FIND THE RIGHT BALANCE BETWEEN AN OVERALL VIEW OF KEY PROCESSES AND ATTENTION TO DETAILS
- X182 : INSUFFICIENT MANAGEMENT OF CRITICAL INTERFACES
- X183 : RESOURCES WERE PUT IN THE WRONG PLACE
- X184 : ADAPT THE MODERN MANAGERIAL CONCEPTS TO THE SPECIAL NEEDS OF A PUBLIC ORGANISATION
- X185 : THE CONTEXT OF TEAMWORK MUST BE ESTABLISHED & DESCRIBED IN MORE DETAIL (PROMOTING PROCESSES OF TEAM DEVELOPMENT)
- X186 : STRONG COMMUNICATION BARRIERS BETWEEN THE VARIOUS PROFESSIONAL GROUPS
- X187 : STRONG DEPENDENCE ON QUALITY OF THIRD PARTY SUPPLIER
- X188 : LACK OF FUNDS / WEAK FINANCIAL POSITION

- X189 : GROWING SIZE OF COMPANY MAKES COMMUNICATION DIFFICULT
- X190 : MANAGEMENT RECEIVES INFORMATION AT THE END OF THE PROCESSES (NO EARLY WARNING SYSTEM, NO OPPORTUNITY TO INTERVENE EARLIER IN THE PROCESS)
- X191 : FAILING BACK INTO OLD BEHAVIOURAL HABITS
- X192 : NEED TO KNOW HOW TO INTERPRET CUSTOMERS', SUPPLIERS' AND EMPLOYEES' FEEDBACK IN THE FORMATION OF POLICY & STRATEGY
- X193 : ENSURE THAT POLICY AND STRATEGY IS UNDERSTOOD BY ALL
- X194 : GENERAL CLIMATE OF AMBITION HAS AS CONSEQUENCE THAT EVERY EMPLOYEE HAS ASPIRATIONS TO ACHIEVE PROMOTION
- X195 : TECHNOLOGICAL EVOLUTION IS UNPREDICTABLE (COMPLEXITY OF TECHNOLOGY)
- X196 : NEED TO DEVELOP REVIEW MEETINGS TO OBTAIN FEEDBACK FROM EMPLOYEES
- X197 : RESPONSIBILITIES SHOULD RELATE TO PROCESSES
- X198 : INADEQUATE MEASUREMENT OF THE EFFECTIVENESS & EFFICIENCY OF EXISTING PROCESSES
- X199 : TEAM ACTIVITIES SHOULD BE REGULARLY REVIEWED
- X200 : NEED FOR MORE ENVIRONMENTAL SCANNING IN STRATEGY FORMULATION
- X201 : THERE IS NO SYSTEMATIC APPROACH TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES
- X202 : NEED FOR CAREER PLANNING PROGRAMME
- X203 : GOOD SALARIES MAY THREATEN FINANCIAL STABILITY / COMPETITIVENESS IN THE FUTURE
- X204 : LACK OF METHOD IN THE DEVELOPMENT OF NEW ACTIVITIES
- X205 : NEED TO DEVELOP A STRICT PROGRAMME FOR SUPPLIERS
- X206 : NEED TO DEVELOP A SEVERE COST REDUCTION PROGRAMME
- X207 : NEED FOR TIMELY INFORMATION
- X208 : THE MANAGEMENT DID NOT EXPLAIN THE PURPOSE OF ISO CERTIFICATION AND ITS BENEFITS
- X209 : TENDENCY TO START UP TOO MANY TEAMS AT THE SAME TIME LEADS TO DIFFICULTIES IN FOLLOWING UP & GIVING FEEDBACK TO THE TEAMS
- X210 : INITIALLY THE SUGGESTION SYSTEM LED TO SUBOPTIMISATION WITHIN DEPARTMENTS
- X211 : PARTS OF THE ORGANISATION DIDN'T DOCUMENT PROCEDURES AS THEY WERE ACTUALLY CARRIED OUT, BUT TRIED TO DESCRIBE THEM AS PEOPLE THOUGHT THEY SHOULD BE
- X212 : NEED TO INFORM THE CUSTOMERS MORE ADEQUATELY
- X213 : LACK OF EMPLOYEES' INTEREST IN STRATEGIC PLANNING
- X214 : TEMPTATION TO CONCENTRATE THE PERFORMANCE MEASUREMENTS ON AREAS WHERE IT IS EASIER TO SHOW SUCCESS
- X215 : TIME SCHEDULE OF NEW STRATEGY PROCESS IS VERY TIGHT
- X216 : MANAGERS PAY ATTENTION ONLY TO THINGS THAT ARE IN THE CONTRACT

- X217 : SUBJECTIVITY OF RESULTS CONCERNING THE PERFORMANCE APPRAISAL OF MANAGERS BY TOP MANAGEMENT
- X218 : NEED TO PAY MORE ATTENTION TO THE DEVELOPMENT OF FRONT LINE EMPLOYEES
- X219 : NEED TO DEVELOP A WAY TO ENSURE THAT STAFF COMMUNICATION NEEDS ARE SYSTEMATICALLY IDENTIFIED
- X220 : NEED TO ASSESS HOW EFFECTIVELY THE MIS IS USED
- X221 : NEED FOR A MORE CLEAR SAFETY POLICY
- X222 : THE NATURE OF PRODUCTION PROCESS CAUSES PROBLEMS IN MAINTAINING HIGH QUALITY
- X223 : CURRENCY FLUCTUATIONS INFLUENCE THE OPERATION
- X224 : NO BASIC EQUIPMENT FOR PERIODIC INSPECTIONS OF TEST EQUIPMENT
- X225 : LACK OF REGISTRATION OF COMPANY'S KNOW - HOW
- X226 : THE BETTER QUALITY THE COMPANY OFFERS, THE MORE THE CUSTOMERS' REQUIREMENTS BECOME
- X227 : OLD TECHNOLOGY IN COMPARISON WITH COMPETITORS
- X228 : THE GIVEN PRIORITY TO COST REDUCTION & DELAYS, LEADS TO INCREASED PRESSURE ON THE MANAGERS
- X229 : DELAYS IN PROCESSING SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT LEADS TO DISCOURAGEMENT OF THE STAFF
- X230 : NEED TO KEEP THE BALANCE BETWEEN INTERNAL STAFF NEEDS & CUSTOMERS' NEEDS
- X231 : PROJECTS DO NOT ALWAYS REFLECT THE COMPANY'S OBJECTIVES
- X232 : WORKING IN SHIFTS AS A PITFALL FOR AN EFFICIENT ARRANGEMENT OF GROUP MEETINGS
- X233 : MAKE MORE INTENSIVE USE OF PERFORMANCE INDICATORS
- X234 : TEAMWORK & GROUP ACTIVITIES SHOULD BE INCLUDED IN MEASUREMENT OF EMPLOYEE SATISFACTION

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| X163 : 14 / 35 = 40,00% | X208 : 3 / 35 = 8,57% |
| X164 : 1 / 35 = 2,86% | X209 : 1 / 35 = 2,86% |
| X165 : 9 / 35 = 25,71% | X210 : 3 / 35 = 8,57% |
| X166 : 15 / 35 = 42,86% (1) | X211 : 2 / 35 = 5,71% |
| X167 : 2 / 35 = 5,71% | X212 : 2 / 35 = 5,71% |
| X168 : 1 / 35 = 2,86% | X213 : 1 / 35 = 2,86% |
| X169 : 4 / 35 = 11,43% | X214 : 1 / 35 = 2,86% |
| X170 : 8 / 35 = 22,86% | X215 : 4 / 35 = 11,43% |
| X171 : 3 / 35 = 8,57% | X216 : 1 / 35 = 2,86% |
| X172 : 8 / 35 = 22,86% | X217 : 1 / 35 = 2,86% |
| X173 : 5 / 35 = 14,29% | X218 : 2 / 35 = 5,71% |
| X174 : 7 / 35 = 20,00% | X219 : 2 / 35 = 5,71% |
| X175 : 1 / 35 = 2,86% | X220 : 1 / 35 = 2,86% |
| X176 : 1 / 35 = 2,86% | X221 : 1 / 35 = 2,86% |
| X177 : 11 / 35 = 31,43% | X222 : 1 / 35 = 2,86% |
| X178 : 8 / 35 = 22,86% | X223 : 1 / 35 = 2,86% |
| X179 : 1 / 35 = 2,86% | X224 : 1 / 35 = 2,86% |
| X180 : 8 / 35 = 22,86% | X225 : 1 / 35 = 2,86% |
| X181 : 5 / 35 = 14,29% | X226 : 1 / 35 = 2,86% |
| X182 : 5 / 35 = 14,29% | X227 : 1 / 35 = 2,86% |
| X183 : 1 / 35 = 2,86% | X228 : 3 / 35 = 8,57% |
| X184 : 4 / 35 = 11,43% | X229 : 2 / 35 = 5,71% |
| X185 : 3 / 35 = 8,57% | X230 : 1 / 35 = 2,86% |
| X186 : 4 / 35 = 11,43% | X231 : 1 / 35 = 2,86% |
| X187 : 5 / 35 = 14,29% | X232 : 1 / 35 = 2,86% |
| X188 : 6 / 35 = 17,14% | X233 : 1 / 35 = 2,86% |
| X189 : 8 / 35 = 22,86% | X234 : 1 / 35 = 2,86% |
| X190 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X191 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X192 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X193 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X194 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X195 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X196 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X197 : 8 / 35 = 22,86% | |
| X198 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X199 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X200 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X201 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X202 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X203 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X204 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X205 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X206 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X207 : 4 / 35 = 11,43% | |

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

| | X229 | X230 | X231 | X232 | X233 | X234 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 35 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

- X235 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X236 : ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΜΕ ΕΞΧΩΡΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ
- X237 : ΚΟΙΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X238 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ
- X239 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΤΜΗΜΑ
- X240 : ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ (ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ)
- X241 : ΔΟΜΗ ΤΥΠΟΥ MATRIX ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ (ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ ΩΣ ΣΥΝΘΕΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ)
- X242 : ΟΙ ΤΟΠΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΥΝ ΤΟΠΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΔΟΜΟΥΝ ΙΣΧΥΡΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- X243 : ΕΠΙΠΕΔΗ ΔΟΜΗ (ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ)
- X244 : ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΚΕΡΔΟΥΣ
- X245 : ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ο.Π.
- X246 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΟΧΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ)
- X247 : Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΚΑΙ ΟΧΙ ΓΡΑΜΜΙΚΗ
- X248 : ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΕΚΕΙΝΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ
- X249 : ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X250 : ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ΠΡΩΤΟ ΜΕΤΑΞΥ ΙΣΩΝ)
- X251 : ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΔΟΜΗ
- X252 : ΕΓΚΘΙΔΡΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΣΑΝ ΝΟΗΤΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ο.Π.)
- X253 : ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΟΤΑΝ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ
- X254 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΤΥΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ (ΟΙΩΝΕΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ)
- X255 : Η ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΑΤΑ ΣΥΝΕΧΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π. ΜΕΣΩ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΚΑΘΕ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗΣ
- X256 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΟΙΩΝΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
- X257 : ΥΠΑΡΕΧ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
- X258 : ΥΠΑΡΕΧ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X259 : ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X260 : Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- X261 : ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X262 : ΥΠΑΡΕΧ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
- X263 : ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- X264 : ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΟΜΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ
- X265 : Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΤΜΗΜΑΤΑ ΜΕ ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
- X266 : Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΣΕ ΔΟΜΗ ΤΥΠΟΥ MATRIX
- X267 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ
- X268 : ΔΟΜΗ ΤΥΠΟΥ MATRIX ΤΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΟΧΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ)
- X269 : ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ (BUSINESS UNIT) ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X270 : Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
- X271 : ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

VARIABLES FOR THE UNIT
“ORGANIZATIONAL STRUCTURE – SUCCESSFUL
ELEMENTS”

- X235 : FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE GROUP
- X236 : SUBSIDIARIES WITH DISTINCT BUSINESS AREAS
- X237 : SAME BOARD FOR ALL SUBSIDIARIES / MEMBERS OF GROUP
- X238 : CREATION OF PRODUCTION DIVISION (IT DIDN'T EXIST BEFORE)
- X239 : QUALITY MANAGEMENT & QUALITY CONTROL BELONG TO THE SAME DEPARTMENT / ADMINISTRATIVE GROUP
- X240 : THE TQM DEPARTMENT IS NOT INDEPENDENT (REPORTS TO ELSE)
- X241 : MATRIX STRUCTURE FOR THE GROUP (DIVISIONAL & REGIONAL COMPONENTS)
- X242 : LOCAL MANAGERS DEVELOP A LOCAL STRATEGY & BUILD UP STRONG RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS
- X243 : FLAT STRUCTURE (LESS HIERARCHY)
- X244 : OPERATING IN PROFIT CENTRES
- X245 : INDEPENDENT TQM DEPARTMENT / FUNCTION
- X246 : FUNCTIONAL ORGANISATION OF THE SPECIFIC COMPANY
- X247 : THE QUALITY FUNCTION IS A STAFF (NOT LINE) FUNCTION
- X248 : RESPONSIBILITY OF THE IMPROVEMENT PROCESS IS SEPARATED FROM THE OPERATIVE RESPONSIBILITY
- X249 : INDEPENDENT CUSTOMER RELATIONS DEPARTMENT OR SERVICE AREA
- X250 : A CERTAIN DEPARTMENT IS CONSIDERED TO BE THE “ OPERATIONS CENTRE “ (MORE EQUAL THAN OTHERS)
- X251 : NETWORK STRUCTURE (ST. GALLEN MANAGEMENT MODEL)
- X252 : FOUNDATION OF A COMPETENCE CENTRE FOR TQM (LIKE A VIRTUAL DEPARTMENT)
- X253 : EVERY EMPLOYEE ASSUMES VARIOUS RESPONSIBILITIES WHENEVER THE NEED ARISES, DESPITE THE FUNCTION THAT REFERS TO
- X254 : CREATION OF A NETWORK OF COMMERCIAL & TECHNICAL UNITS (LIKE BUSINESS UNITS)
- X255 : THE HOLDING ORGANISATION KEEPS TRACK OF PROGRESS IN QUALITY MANAGEMENT BY A PERIODIC AUDIT OF EACH SUBSIDIARY
- X256 : DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL QUALITY STAFF (LIKE QUALITY MANAGERS)
- X257 : QUALITY ASSURANCE MANAGER (DIFFERENT PERSON FROM QUALITY MANAGER)
- X258 : EDUCATION & DEVELOPMENT CENTRE
- X259 : QUALITY AUDIT MANAGER (INDEPENDENT)
- X260 : QUALITY ASSURANCE BELONGS TO PRODUCTION DEPARTMENT
- X261 : QUALITY INSTITUTE
- X262 : SALES ACADEMY

- X263 : HOTEL & CONFERENCE CENTRE
- X264 : CONTINUOUS REVIEW OF EXISTING STRUCTURES IN ORDER TO FIND THE BEST
- X265 : THE REORGANISATION INTO CELLS & MODULES WITH INCREASED AUTONOMY
- X266 : PRODUCT DEVELOPMENT ORGANISED IN MATRIX ORGANISATION
- X267 : THE COMPANY IS A COOPERATIVE SOCIETY
- X268 : MATRIX STRUCTURE (FUNCTIONS & PROCESSES) OF THE SPECIFIC COMPANY
- X269 : EVERY BUSINESS UNIT INCLUDES A DIRECTOR OF QUALITY
- X270 : QUALITY ASSURANCE BELONGS TO THE PURCHASING DEPARTMENT
- X271 : EXISTENCE OF ENVIRONMENTAL PROTECTION DEPARTMENT

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»**

| | | |
|-------------|---|-----------------------------|
| X235 | : | 7 / 35 = 20,00% |
| X236 | : | 25 / 35 = 71,43% (2) |
| X237 | : | 13 / 35 = 37,14% |
| X238 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X239 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X240 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X241 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X242 | : | 17 / 35 = 48,57% |
| X243 | : | 19 / 35 = 54,29% (4) |
| X244 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X245 | : | 22 / 35 = 62,86% (3) |
| X246 | : | 26 / 35 = 74,29% (1) |
| X247 | : | 8 / 35 = 22,86% |
| X248 | : | 17 / 35 = 48,57% |
| X249 | : | 11 / 35 = 31,43% |
| X250 | : | 7 / 35 = 20,00% |
| X251 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X252 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X253 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X254 | : | 10 / 35 = 28,57% |
| X255 | : | 6 / 35 = 17,14% |
| X256 | : | 6 / 35 = 17,14% |
| X257 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X258 | : | 6 / 35 = 17,14% |
| X259 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X260 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X261 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X262 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X263 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X264 | : | 9 / 35 = 25,71% |
| X265 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X266 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X267 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X268 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X269 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X270 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X271 | : | 1 / 35 = 2,86% |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

- X272 : ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΤΩΝ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΦΕΡΟΥΝ (ΛΟΓΩ ΔΟΜΗΣ ΤΥΠΟΥ MATRIX)
- X273 : ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΕΠΟΥΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
- X274 : Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΔΥΣΚΑΜΠΤΗ
- X275 : ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΟΤΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΓΕΝΙΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- X276 : ΔΕΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΨΗΛΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΙΚΑΝΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X277 : Η ΔΟΜΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X278 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ
- X279 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΣΚΑΜΨΙΑΣ – ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΙΠΕΔΗΣ ΔΟΜΗΣ
- X280 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ (ΑΠΟΥΣΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ / ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
- X281 : ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΓΙΑ ΔΥΣΑΝΑΛΟΓΗ ΣΠΑΤΑΛΗ ΧΡΟΝΟΥ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ ΠΑΡΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
- X282 : ΔΙΑΜΑΧΗ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X283 : ΔΙΑΜΑΧΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
- X284 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΜΟΙΑΖΟΥΝ ΞΕΝΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΥΡΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- X285 : ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ
- X286 : ΜΕΓΑΛΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΟΥ ΣΠΑΤΑΛΑΤΑΙ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
- X287 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
- X288 : ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΕΝ ΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X289 : ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ
- X290 : ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΝΕΙ ΔΥΣΚΟΛΗ ΤΗΝ ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ Ο ΑΔΥΝΑΜΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ)
- X291 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ
- X292 : ΤΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΟΡΓΑΝΩΘΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ
- X293 : ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
- X294 : ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΦΑΙΝΟΝΤΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΕΥΚΟΛΑ

- X295 : ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ
ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΤΗΣ
- X296 : ΕΝΤΟΝΗ ΔΙΑΜΑΧΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
- X297 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ
ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΟΛΑ ΤΑ
ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
- X298 : Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ
- X299 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΟΙΝΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- X300 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΩΝ
ΔΡΑΣΗΣ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΙΣΧΥΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

VARIABLES FOR THE UNIT
“ORGANISATIONAL STRUCTURE – CHALLENGES /
THREATS”

- X272 : GOALS AND INTERESTS OF REGIONS & DIVISIONS CAN DIFFER (DUE TO MATRIX ORGANIZATION)
- X273 : THE PROFIT CENTRES DON'T HAVE THE NECESSARY ECONOMIC FREEDOM TO TAKE ALL THE MEASURES THEY WANT
- X274 : THE PRODUCTION FUNCTION IS MORE STRUCTURED
- X275 : THE FACT THAT EMPLOYEES BELONG TO DIFFERENT GENERATIONS OR CULTURES, LEADS TO ORGANISATION PROBLEMS
- X276 : THE HIGHLY SPECIALISED WORKERS CANNOT BE OFFERED ANYTHING OTHER THAN LOW LEVEL ACTIVITIES
- X277 : THE STRUCTURE LEADS TO SUB – OPTIMISATION OF CUSTOMER ORIENTATION
- X278 : NEED FOR MORE CHANGES IN THE STRUCTURE
- X279 : NEED TO REDUCE RIGIDITY – TO STRIVE FOR A FLAT STRUCTURE
- X280 : NEED TO REDUCE DECENTRALISATION (ABSENCE OF STANDARDISED QUALITY APPROACH)
- X281 : RISK OF SPENDING DISPROPORTIONATE AMOUNT OF TIME ON STRATEGIC CONSIDERATIONS RATHER ON DAILY OPERATIONS
- X282 : CONFLICT BETWEEN LINE MANAGERS & PROCESS OWNERS
- X283 : CONFLICT BETWEEN THE NORMATIVE & OPERATIVE LEADERSHIP
- X284 : INTRODUCTION OF ACTIVITIES & RESPONSIBILITIES WHICH ARE UNFAMILIAR AND NEW TO A NUMBER OF EMPLOYEES
- X285 : THE MEMEBERS OF THE GROUP ARE AT VARYING STAGES OF DEVELOPMENT AND REACT DIFFERENTLY TO THE CHANGE
- X286 : A LARGE AMOUNT OF TIME IS CONSUMED BY ADMINISTRATIVE TASKS
- X287 : NEED TO CLARIFY THE ROLE OF THE HOLDING COMPANY
- X288 : IMPROVEMENT ACTIVITIES DO NOT FIT THE USUAL STRUCTURE OF THE COMPANY
- X289 : CONFORMANCE OF BUSINESS PLAN AND STRUCTURE TO NATIONAL OBJECTIVES
- X290 : THE SIZE OF THE COMPANY MAKES IT VERY DIFFICULT TO INFLUENCE ITS SUPPLIERS (THE WEAKEST LINK IN SUPPLY CHAIN)
- X291 : NEED TO CLARIFY THE RESPONSIBILITIES
- X292 : THE ASSEMBLY MODULE IS PRACTICALLY SATURATED
- X293 : MAJOR FUNCTIONS ARE CONTROLLED BY THE HOLDINGS (THEY ARE NOT UNDER THE CONTROL OF THE COMPANY)

- X294 : THE MANAGEMENT LEVELS DON'T SEEM TO COMMUNICATE EASILY
- X295 : THE SUPPLIERS ARE AT THE SAME TIME, OWNERS OF THE COMPANY
- X296 : SUBOPTIMISATION BETWEEN DEPARTMENTS
- X297 : NEED FOR EXTRA EFFORT TO MAINTAIN THE UNITY OF THE ORGANISATION AND A UNIFORM LEVEL OF SERVICE QUALITY IN ALL PARTS OF THE COMPANY
- X298 : CULTURE OF FAMILY COMPANY IMPEDED QUALITY AND INNOVATION
- X299 : LACK OF ALIGNMENT BETWEEN THE QUALITY FUNCTION AND OTHER FUNCTIONS IN THE COMPANY
- X300 : DIFFICULT TO COORDINATE LINE MANAGERS AND MANAGING PROJECTS INVOLVING STRONG DEPARTMENTS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»**

| | | |
|-------------|---|----------------------------|
| X272 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X273 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X274 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X275 | : | 9 / 35 = 25,71% (1) |
| X276 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X277 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X278 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X279 | : | 6 / 35 = 17,14% |
| X280 | : | 9 / 35 = 25,71% (1) |
| X281 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X282 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X283 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X284 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X285 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X286 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X287 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X288 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X289 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X290 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X291 | : | 5 / 35 = 14,29% |
| X292 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X293 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X294 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X295 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X296 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X297 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X298 | : | 2 / 35 = 5,71% |
| X299 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X300 | : | 1 / 35 = 2,86% |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ - ΑΙΧΜΕΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΘΕΣΤΕΣ

| | X294 | X295 | X296 | X297 | X298 | X299 | X300 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 28 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

- X301 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ISO
 X302 : ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ Ε.Ο.Α ΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (ΟΧΙ ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΒΡΑΒΕΥΣΗ)
 X303 : ΥΠΟΒΟΛΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
 X304 : ΡΙΖΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (REENGINEERING)
 X305 : BENCHMARKING
 X306 : ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ) AUDITS (EXTERNAL & INTERNAL)
 X307 : COMPUTER AIDED DESIGN SYSTEM (CAD SYSTEM)
 X308 : TIME – BASED MANAGEMENT
 X309 : SIX – SIGMA QUALITY
 X310 : ΕΡΕΥΝΕΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗΣ
 X311 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
 X312 : WORKSHOPS
 X313 : ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
 X314 : ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
 X315 : ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΩ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΜΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ, ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
 X316 : ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (FLOWCHARTING)
 X317 : TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM)
 X318 : ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ Ε.Ο.Α.
 X319 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
 X320 : ΒΙΒΛΙΟ ΜΕ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
 X321 : ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΕΥΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
 X322 : ΥΠΟΚΡΙΤΙΚΗ ΡΟΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
 X323 : ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
 X324 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
 X325 : PROCESS MAP
 X326 : QFD
 X327 : 7 + 7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
 X328 : JUST IN TIME
 X329 : ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING (P-D-C-A CYCLE)
 X330 : ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
 X331 : ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΥΓΙΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
 X332 : ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΓΝΩΣΗΣ (ΓΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟ)
 X333 : ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ (ΓΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟ)
 X334 : ΧΡΗΣΗ ΙΔΙΟΥΤΥΠΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ (ΓΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟ)

- X335 : ΘΕΣΠΙΣΗ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X336 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΩΦΕΛΕΙΩΝ
- X337 : ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ Η/Υ
- X338 : ΜΕΡΙΔΙΟ ΣΤΑ ΚΕΡΑΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X339 : ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΥ ΤΟΠΟΘΕΤΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ
ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Δ.Ο.Π.
- X340 : MYSTERY MAN PROJECT
- X341 : ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- X342 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΣΕΩΝ
- X343 : DFM (DESIGN FOR MANUFACTURING)
- X344 : DFA (DESIGN FOR ASSEMBLY)
- X345 : ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ (EXPERIMENTAL DESIGN, ANTI -
ERROR TECHNIQUE)
- X346 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Η/Υ ΠΟΥ ΑΝΑΛΥΕΙ ΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ
ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΞΑΦΑΝΙΣΤΟΥΝ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ
ΔΕΝ ΠΡΟΣΘΕΤΟΥΝ ΑΞΙΑ
- X347 : ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING ΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
- X348 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X349 : ΝΙΚΗΤΗΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X350 : ΚΑΡΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΙΧΝΕΥΟΥΝ ΠΙΘΑΝΑΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (TRACE CARDS)
- X351 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (SPC)
- X352 : ΑΥΤΟΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
- X353 : FMEA (FAILURE MODE & EFFECT ANALYSIS)
- X354 : ΡΟΚΑ - YOKE SYSTEM
- X355 : ΝΙΚΗΤΗΣ ΤΟΥ Ε. Q. A
- X356 : ΘΕΡΜΟΜΕΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ (ΕΛΛΕΙΨΗΣ) ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X357 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ
- X358 : ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΓΚΑΙΡΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ
ΠΕΛΛΑΤΕΣ
- X359 : ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ
- X360 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΒΑΣΕΙ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (SCENARIO PLANNING)
- X361 : ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ (V - D - C CONCEPT - VISION
- DRIVER - COMMITMENT)
- X362 : ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ) ΜΕΣΩ Η/Υ
- X363 : ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X364 : ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ (ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
- X365 : CONJOINT ANALYSIS
- X366 : ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ MALCOLM BALDRIDGE ΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

VARIABLES FOR THE UNIT “TECHNIQUES & MODELS – SUCCESSFUL ELEMENTS”

- X301 : CERTIFIED WITH ISO
 X302 : USING E.Q.A. MODEL FOR SELF ASSESSMENT (NOT APPLYING FOR THAT)
 X303 : APPLICATION FOR THE NATIONAL EXCELLENCE AWARD
 X304 : REENGINEERING
 X305 : BENCHMARKING
 X306 : AUDITS (EXTERNAL & INTERNAL)
 X307 : CAD SYSTEM
 X308 : TIME – BASED MANAGEMENT
 X309 : SIX – SIGMA QUALITY
 X310 : SURVEYS
 X311 : CUSTOMER SATISFACTION INDEX
 X312 : WORKSHOPS
 X313 : PROBLEM – SOLVING TECHNIQUES
 X314 : IDENTIFICATION OF PROBLEM CAUSES AND REMOVAL OF DEFICIENCIES
 X315 : CLARIFICATION OF RESPONSIBILITIES BY A MEANS OF A LIST OF MEASURES / RESULTS
 X316 : FLOWCHARTING
 X317 : TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM)
 X318 : APPLICATION FOR THE E.Q.A.
 X319 : GUEST HISTORY PROGRAMME
 X320 : GUESTS BOOK
 X321 : MANAGERS’ COCKTAIL / MEALS
 X322 : TESTING DINNERS
 X323 : CLASSIFICATION AMONG COMPANIES OF THE SECTOR
 X324 : LEARNING ORGANISATION PROGRAMMES
 X325 : PROCESS MAP
 X326 : QFD
 X327 : 7 + 7 QUALITY TOOLS
 X328 : JUST IN TIME
 X329 : P-D-C-A CYCLE
 X330 : PROJECT MANAGEMENT METHOD
 X331 : BEHAVIOUR THERAPEUTICS (SUPPORTING INDIVIDUALS & WHOLE POPULATION GROUPS IN TEACHING & MAINTAINING HEALTHY BEHAVIOUR)
 X332 : NETWORKING OF SUBJECTS (FLOWER MODEL)
 X333 : LECTURES BASED ON TEAM TEACHING
 X334 : USE OF ASSESSMENT SCALE FOR THE EVALUATION OF STUDENT TESTS
 X335 : INTERNAL / GROUP QUALITY AWARD
 X336 : COST – BENEFIT ANALYSIS
 X337 : CROSS – FUNCTIONAL COMPUTER APPLICATIONS
 X338 : INDIVIDUALS’ SHARE IN COMPANY’S PROFIT
 X339 : MATRIX THAT PLACES THE COMPANY IN ONE OF THE PHASES OF QUALITY MANAGEMENT
 X340 : MYSTERY MAN PROJECT

- X341 : COUNSELING SESSIONS FOR INDIVIDUAL SUPPORT
X342 : TREND ANALYSIS
X343 : DFM (DESIGN FOR MANUFACTURING)
X344 : DFA (DESIGNFOR ASSEMBLY)
X345 : EXPERIMENTAL DESIGN (ANTI – ERROR TECHNIQUE)
X346 : PROGRAMME THAT ANALYSES THE ADDED VALUE CHAIN IN
ORDER TO ELIMINATE NON VALUE ADDED ACTIVITIES
X347 : USING DEMING PRIZE FOR SELF – ASSESSMENT
X348 : EMPLOYEE SATISFACTION INDEX
X349 : WINNING THE NATIONAL QUALITY AWARD
X350 : TRACE CARDS
X351 : SPC
X352 : SELF – CONTROL, AUTO CONTROL OF PRODUCTION PROCESS
X353 : FMEA (FAILURE MODE & EFFECT ANALYSIS)
X354 : POKA – YOKE SYSTEM
X355 : WINNING THE E.Q.A.
X356 : QUALITY COST THERMOMETER
X357 : OPPORTUNITY COST INDEX
X358 : DELIVERY ON TIME REPORTS
X359 : CONCURRENT ENGINEERING
X360 : SCENARIO PLANNING
X361 : V- D - C CONCEPT (VISION – DRIVER – COMMITMENT)
X362 : COMPUTER RESERVATION SYSTEM
X363 : QUALITY CIRCLES
X364 : QUALITY COST REPORT
X365 : CONJOINT ANALYSIS
X366 : USING MALCOLM BALDRIDGE CRITERIA FOR SELF
ASSESSMENT

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| X301 : 25 / 35 = 71,43% (3) | X348 : 3 / 35 = 8,57% |
| X302 : 15 / 35 = 42,86% | X349 : 5 / 35 = 14,29% |
| X303 : 9 / 35 = 25,71% | X350 : 3 / 35 = 8,57% |
| X304 : 10 / 35 = 28,57% | X351 : 12 / 35 = 34,29% |
| X305 : 27 / 35 = 77,14% (2) | X352 : 5 / 35 = 14,29% |
| X306 : 22 / 35 = 62,86% (4) | X353 : 3 / 35 = 8,57% |
| X307 : 7 / 35 = 20,00% | X354 : 3 / 35 = 8,57% |
| X308 : 3 / 35 = 8,57% | X355 : 1 / 35 = 2,86% |
| X309 : 3 / 35 = 8,57% | X356 : 1 / 35 = 2,86% |
| X310 : 28 / 35 = 80,00% (1) | X357 : 1 / 35 = 2,86% |
| X311 : 12 / 35 = 34,29% | X358 : 1 / 35 = 2,86% |
| X312 : 22 / 35 = 62,86% (4) | X359 : 4 / 35 = 11,43% |
| X313 : 16 / 35 = 45,71% | X360 : 1 / 35 = 2,86% |
| X314 : 7 / 35 = 20,00% | X361 : 1 / 35 = 2,86% |
| X315 : 8 / 35 = 22,86% | X362 : 1 / 35 = 2,86% |
| X316 : 13 / 35 = 37,14% | X363 : 3 / 35 = 8,57% |
| X317 : 9 / 35 = 25,71% | X364 : 2 / 35 = 5,71% |
| X318 : 4 / 35 = 11,43% | X365 : 1 / 35 = 2,86% |
| X319 : 3 / 35 = 8,57% | X366 : 1 / 35 = 2,86% |
| X320 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X321 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X322 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X323 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X324 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X325 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X326 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X327 : 9 / 35 = 25,71% | |
| X328 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X329 : 9 / 35 = 25,71% | |
| X330 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X331 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X332 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X333 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X334 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X335 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X336 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X337 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X338 : 2 / 3 = 5,71% | |
| X339 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X340 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X341 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X342 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X343 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X344 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X345 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X346 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X347 : 1 / 35 = 2,86% | |

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| X323 | X324 | X325 | X326 | X327 | X328 | X329 | X330 | X331 | X332 | X333 | X334 | X335 | X336 | X337 | X338 | X339 | X340 | X341 | X342 | X343 | X344 | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»

- X367 : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ BENCHMARKING (π.χ. ΑΠΡΟΘΥΜΙΑ ΑΛΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΝΑ ΔΩΣΟΥΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ)
- X368 : ΜΕΛΕΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ Ε. Q. A. ΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
- X369 : ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Δ.Ο.Π.
- X370 : ΜΕΛΕΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ISO
- X371 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
- X372 : ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X373 : ΜΕΛΕΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ Ε. Q. A.
- X374 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X375 : ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΟΥ Ε. Q. A
- X376 : ΑΝΑΓΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΑΡΑ ΩΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟ ΕΛΕΓΧΟΥ
- X377 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΘΟΥΝ ΕΠΑΡΚΩΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
- X378 : ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΕΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X379 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΕ ΛΟΓΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (ΕΥΚΟΛΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ)
- X380 : ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X381 : ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X382 : ΟΙ ΥΨΗΛΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X383 : ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΜΕ ΔΡΙΜΥΤΗΤΑ
- X384 : Η ΣΥΝΤΟΜΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΕΝ ΕΠΕΤΡΕΨΕ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΝΑ ΜΥΗΘΟΥΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π., ΑΤΟΜΑ ΑΠΟ Όλα ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
- X385 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ
- X386 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ
- X387 : ΑΥΞΗΜΕΝΑ ΑΧΡΗΣΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΙ

- X388 : ΑΡΧΙΚΗ ΑΠΟΥΣΙΑ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- X389 : Η ΥΠΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ Ε.Θ.Α ΑΚΥΡΩΘΗΚΕ ΠΡΟΣ ΕΚΠΛΗΞΗ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ
- X390 : ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΣΚΕΨΗ ΟΤΙ ΤΟ ΙΣΟ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
- X391 : ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΕΙ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
- X392 : ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΔΕΙΧΘΟΥΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ
- X393 : ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΥΡΕΙΑ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ
- X394 : ΜΙΚΡΗ ΘΕΛΗΣΗ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΙΟΤΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΕ ΕΙΔΙΚΡΙΝΗ ΔΙΑΛΟΓΟ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

VARIABLES FOR THE UNIT “TECHNIQUES & MODELS – CHALLENGES & THREATS”

- X367 : DIFFICULTIES WITH BENCHMARKING (e.g. UNWILLINGNESS OF OTHER COMPANIES TO GIVE INFORMATION)
- X368 : STUDYING THE POSSIBILITY OF USING E.Q.A. CRITERIA FOR SELF – ASSESSMENT
- X369 : THE ABSENCE OF A MODEL TO REFER TO, FOR A CORRECT MANAGEMENT OF QUALITY
- X370 : STUDYING THE POSSIBILITY OF PREPARING FOR ISO CERTIFICATION
- X371 : LACK OF AN INTEGRATED TOTAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
- X372 : NO FORMAL MEASUREMENT OF EMPLOYEE SATISFACTION
- X373 : STUDYING THE POSSIBILITY OF APPLYING FOR E.Q.A.
- X374 : THE SATISFACTION SURVEYS NEED IMPROVEMENT AND STANDARDISATION
- X375 : INCREASED NEED FOR IMPROVEMENT IN AREAS OF E.Q.A. MODEL
- X376 : NEED TO USE THE SURVEY RESULTS AS AN IMPROVEMENT TOOL RATHER THAN SEEING THEM AS A MECHANISM OF CONTROL
- X377 : THE PEOPLE INFLUENCED BY THE NEW TECHNIQUES SHOULD BE ADEQUATELY INFORMED ABOUT CHANGES
- X378 : TOOLS THAT ARE USED EARLY IN THE PROCESS, DO NOT OFFER ANY IMPROVEMENT ASSURANCE
- X379 : KEEPING THE LIST OF TECHNIQUES DOWN TO A MANAGEABLE SIZE
- X380 : A SURVEY OF EMPLOYEE ATTITUDES & PERCEPTIONS SHOULD BE INTRODUCED
- X381 : SOME OF THE TECHNIQUES ARE NOT SUITABLE FOR THE SIZE OF THE COMPANY
- X382 : HIGHER CUSTOMERS’ EXPECTATIONS MADE SPC SPECIFICATIONS USELESS
- X383 : THE BASIC TOOLS OF QUALITY MANAGEMENT HAVE NOT BEEN IMPLEMENTED WITH SUFFICIENT RIGOUR
- X384 : THE SHORT PERIOD FOR CARRYING OUT SELF – ASSESSMENT DIDN’T ALLOW THE COMPANY, TIME TO INCLUDE PEOPLE AT DIFFERENT LEVELS INTO TQM PHILOSOPHY
- X385 : NEED TO DEVELOP MORE ACCURATE INDICATORS
- X386 : THE NEED FOR NEW TOOLS ARISE
- X387 : INCREASED PROCESS’ SCRAPS
- X388 : INITIAL LACK OF ANY STATISTICAL CONTROL TECHNIQUES
- X389 : E.Q.A. APPLICATION (ALTHOUGH IT WAS PROMISING) WAS POSTPONED DURING THE ASSESSMENTS TO THE SURPRISE OF EFQM ASSESSORS
- X390 : THERE IS A THOUGHT THAT ISO IS NOT SUITABLE FOR SERVICE ORGANIZATION

- X391 : THE SYSTEM FOR CALCULATING QUALITY COSTS SHOULD BE ADAPTED TO ORGANISATIONAL CHANGES
- X392 : HARD TO SHOW ECONOMIC BENEFITS OF EXPERIMENTAL DESIGN
- X393 : NO WIDE APPLICATION OF EXPERIMENTAL DESIGN TECHNIQUES
- X394 : LITTLE WILLINGNESS FOR SURVEYS ON EMPLOYEES' SATISFACTION, BECAUSE THEY RELY ON DIALOGUE WITH THE STAFF

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»**

| | | |
|-------------|---|----------------------------|
| X367 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X368 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X369 | : | 8 / 35 = 22,86% (1) |
| X370 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X371 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X372 | : | 4 / 35 = 11,43% |
| X373 | : | 3 / 35 = 8,57% |
| X374 | : | 8 / 35 = 22,86% (1) |
| X375 | : | 7 / 35 = 20,00% |
| X376 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X377 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X378 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X379 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X380 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X381 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X382 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X383 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X384 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X385 | : | 6 / 35 = 17,14% |
| X386 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X387 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X388 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X389 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X390 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X391 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X392 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X393 | : | 1 / 35 = 2,86% |
| X394 | : | 1 / 35 = 2,86% |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ - ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

| | X389 | X390 | X391 | X392 | X393 | X394 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Πανεπιστήμιο Παλαιάς

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»

- X395 : ΧΡΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ
- X396 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ
- X397 : ΔΙΕΘΝΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ (ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ)
- X398 : ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X399 : ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ
- X400 : ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π. (ΑΠΟ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΑΔΕΙΑ)
- X401 : ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΩΣ ΦΟΡΕΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΠΡΟΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π.)
- X402 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ (ΑΠΟ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ)
- X403 : ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X404 : Η ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X405 : ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X406 : ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΑΡΙΣΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)
- X407 : ΟΛΟΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ
- X408 : ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ ΜΟΝΙΜΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- X409 : ΧΡΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X410 : ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X411 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΥΠΟΥ CASCADING
- X412 : ΑΜΕΣΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
- X413 : ΧΡΗΣΗ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X414 : ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X415 : ΚΛΙΜΑ ΜΑΘΗΣΗΣ
- X416 : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΩΣ ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X417 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ISO
- X418 : ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΗ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑ - ΠΑΡΟΧΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X419 : Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΟΧΙΚΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ (ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΟΧΙ ΒΙΑΣΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ)
- X420 : ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
- X421 : ΧΡΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
- X422 : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ
- X423 : ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ
- X424 : ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

- X425 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΘΥΜΟΙ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΠΛΗΡΩΝΟΝΤΑΙ
- X426 : ΧΡΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- X427 : ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
- X428 : ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
- X429 : Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
- X430 : ΥΠΑΡΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ / ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ
- X431 : ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ
- X432 : ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ
- X433 : ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ
- X434 : ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ
- X435 : ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X436 : ΣΥΝΕΧΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X437 : ΚΑΛΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X438 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- X439 : ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ
- X440 : ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΣΤΙΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
- X441 : ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
- X442 : ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΠΙΟ ΑΠΑΛΩΝ (SOFT) ΚΑΙ ΠΙΟ ΣΚΛΗΡΩΝ (HARD) ΠΛΕΥΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- X443 : Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑ ΞΕΝΟ ΣΩΜΑ
- X444 : ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΔΕΞΗ "ΠΟΙΟΤΗΤΑ" ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ (ΓΙΑ ΝΑ ΜΗΝ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΑΛΛΑΓΗ ΜΟΝΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
- X445 : ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X446 : Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΟΥ JURAN

VARIABLES FOR THE UNIT “IMPLEMENTATION & CHANGE MANAGEMENT – SUCCESSFUL ELEMENTS”

- X395 : HELP / USE OF EXTERNAL CONSULTING COMPANY
- X396 : ESTABLISHED METHODOLOGY FOR MANAGING INNOVATION
- X397 : INTERNATIONAL SUPPORT TEAM (WORLD – WIDE LINK FOR ALL ACTIVITIES)
- X398 : BUSINESS AREA FACILITATORS
- X399 : REGIONAL COORDINATORS
- X400 : STEERING COMMITTEE WAS FOUNDED IN ORDER TO IMPLEMENT TQM
- X401 : USE OF CHANGE AGENTS / PROCESS OWNERS (THEY ACT AS PROMOTERS OF THE IMPLEMENTATION OF CHANGE)
- X402 : CREATION OF SUPPLEMENTARY SUPPORT TEAM (QUALITY INITIATIVE TEAM CONSISTED MAINLY OF MIDDLE MANAGERS)
- X403 : SHARING INFORMATION WITH OTHER SUBSIDIARIES OR COMPANIES IN THE INDUSTRY
- X404 : CLARIFIED MISSION LEADS TO CHALLENGING PROJECTS AND MOTIVATION
- X405 : EVERY EMPLOYEE HAS BEEN INVOLVED IN THE CREATION & GROWTH OF COMPANY
- X406 : MUTUAL FAITH BETWEEN MANAGEMENT & EMPLOYEES (EXCELLENT LABOUR RELATIONS)
- X407 : EVERYONE REALISES THE NECESSITY OF CHANGE
- X408 : PROMOTION OF A PERMANENT DIALOGUE WITH STAFF OF ALL LEVELS
- X409 : USE OF IMPROVEMENT TEAMS
- X410 : FEEDBACK ON PERFORMANCE
- X411 : CASCADING TRAINING SCHEME
- X412 : DIRECT RECOGNITION & REWARD FROM THE BOARD
- X413 : USE OF PILOT PROJECTS
- X414 : CONTINUOUS MEASUREMENT OF IMPROVEMENT OBJECTIVES
- X415 : LEARNING CLIMATE
- X416 : INTERNAL & EXTERNAL DIAGNOSIS AS A STARTING POINT FOR QUALITY IMPROVEMENT PROCESS
- X417 : ISO PROCESS
- X418 : ATTENTION TO DETAILS – OFFERING INDIVIDUALISED SERVICE
- X419 : QUALITY AS A RESULT OF NUMEROUS SUCCESSIVE STEPS (GRADUAL APPROACH, NOT A QUICK FIX)
- X420 : APPROPRIATE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES
- X421 : USE OF SELF ASSESSMENT
- X422 : IDENTIFICATION OF BUSINESS PRIORITIES FROM CUSTOMERS' POINT OF VIEW
- X423 : BEING CONSCIOUS OF THE RISKS INVOLVED AND MANAGE THESE RISKS
- X424 : INTEGRATION OF QUALITY IN DAILY ACTIVITIES
- X425 : EMPLOYEES ARE WILLING TO DO MORE WORK WITHOUT BEING PAID FOR IT
- X426 : USE OF MANAGEMENT CONTROL
- X427 : INCREASED RESPONSIBILITY OF DIVISIONAL MANAGEMENT

- X428 : INTERNAL CLIENT – SUPPLIER RELATIONSHIPS
- X429 : THE FINANCIAL FUNCTION IS CENTRALLY ORGANISED IN HOLDING ORGANISATION
- X430 : FINANCIAL CREDIBILITY / STRENGTH
- X431 : THE SUBSIDIARIES' STRATEGIC PLAN FIT INTO THE HOLDING'S STRATEGIC PLAN
- X432 : ASSURANCE OF NO REDUNDANCIES
- X433 : EQUAL OPPORTUNITIES POLICY FOR THE DISABLED
- X434 : ETHICAL BUSINESS CONDUCT
- X435 : DEVELOPMENT OF JOINT – SERVICE CONCEPT
- X436 : RELATE EMPLOYEE SATISFACTION TO CUSTOMER SATISFACTION
- X437 : FINE BALANCE BETWEEN SHORT TERM OBJECTIVES & LONG TERM STRATEGY
- X438 : DEVELOPMENT OF NEW TECHNOLOGY
- X439 : LEAN PRODUCTION
- X440 : KEEPING DELIVERY DATES
- X441 : THE SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT SYSTEM
- X442 : COMBINING SOFT & HARD FACTORS
- X443 : THE EXTERNAL CONSULTANT BECAME MORE A PART OF THE COMPANY RATHER THAN AN EXTERNAL ELEMENT
- X444 : THEY DON'T USE THE WORD "QUALITY" FOR THE IMPLEMENTATION OF CHANGE (IN ORDER NOT TO RELATE THE CHANGE ONLY WITH THE QUALITY DEPARTMENT)
- X445 : POLICY DEPLOYMENT
- X446 : JURAN'S PHILOSOPHY

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»**

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| X395 : 29 / 35 = 82,86% (1) | X440 : 4 / 35 = 11,43% |
| X396 : 4 / 35 = 11,43% | X441 : 1 / 35 = 2,86% |
| X397 : 4 / 35 = 11,43% | X442 : 3 / 35 = 8,57% |
| X398 : 10 / 35 = 28,57% | X443 : 1 / 35 = 2,86% |
| X399 : 8 / 35 = 22,86% | X444 : 1 / 35 = 2,86% |
| X400 : 19 / 35 = 54,29% (6) | X445 : 3 / 35 = 8,57% |
| X401 : 24 / 35 = 68,57% (3) | X446 : 1 / 35 = 2,86% |
| X402 : 19 / 35 = 54,29% (6) | |
| X403 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X404 : 16 / 35 = 45,71% | |
| X405 : 26 / 35 = 74,29% (2) | |
| X406 : 17 / 35 = 48,57% | |
| X407 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X408 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X409 : 20 / 35 = 57,14% (5) | |
| X410 : 22 / 35 = 62,86% (4) | |
| X411 : 13 / 35 = 37,14% | |
| X412 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X413 : 14 / 35 = 40,00% | |
| X414 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X415 : 13 / 35 = 37,14% | |
| X416 : 16 / 35 = 45,71% | |
| X417 : 8 / 35 = 22,86% | |
| X418 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X419 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X420 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X421 : 11 / 35 = 31,43% | |
| X422 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X423 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X424 : 12 / 35 = 34,29% | |
| X425 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X426 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X427 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X428 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X429 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X430 : 5 / 35 = 14,29% | |
| X431 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X432 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X433 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X434 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X435 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X436 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X437 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X438 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X439 : 2 / 35 = 5,71% | |

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| | X395 | X396 | X397 | X398 | X399 | X400 | X401 | X402 | X403 | X404 | X405 | X406 | X407 | X408 | X409 | X410 | X411 | X412 | X413 | X414 | X415 | X416 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 23 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 24 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 26 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 27 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 29 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 30 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

| | X439 | X440 | X441 | X442 | X443 | X444 | X445 | X446 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 34 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

- X447 : ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΠΙΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΑΓΟΡΩΝ, ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X448 : ΑΡΧΙΚΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΕΝ ΑΝΑΚΟΙΝΩΝΟΝΤΑΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X449 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΥΠΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- X450 : ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΥΨΗΛΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΥΠΕΡΒΑΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
- X451 : ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ / ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X452 : ΑΡΧΙΚΑ ΔΕΝ ΥΠΗΡΧΕ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΝ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΚΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- X453 : Ο ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΤΕΙΝΕ ΝΑ ΠΑΡΑΓΚΩΝΙΖΟΝΤΑΙ ΑΛΛΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ
- X454 : ΔΥΣΑΝΑΛΟΓΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
- X455 : ΑΝΑΓΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
- X456 : ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- X457 : ΜΕΛΕΤΑΤΑΙ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ISO (ΝΑ ΜΗΝ ΑΡΚΕΣΤΕΙ ΜΟΝΟ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO)
- X458 : ΑΡΧΙΚΑ ΥΠΗΡΧΕ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΦΥΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (ΟΧΙ ΣΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ)
- X459 : Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X460 : ΑΝΑΓΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΜΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X461 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X462 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΜΦΩΝΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΧΡΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X463 : ΑΝΑΓΚΗ ΧΡΗΣΗΣ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
- X464 : ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- X465 : ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΑΦΟΥΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ
- X466 : Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΥΕΛΙΞΙΑ
- X467 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X468 : Η ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΛΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΥΡΗΓΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙ ΑΛΛΑΓΗΣ
- X469 : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X470 : ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X471 : ΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΕ ΕΝΑ ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΥΤΑΡΕΣΚΕΙΑΣ ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΔΥΝΗΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ
- X472 : ΑΡΧΙΚΑ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΕΡΙΟΡΙΖΟΤΑΝ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
- X473 : ΦΟΒΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΑΠΩΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥΣ

- X474 : ΟΙ ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ
- X475 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΔΥΝΑΤΕΙ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΑ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X476 : ΜΙΚΡΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
- X477 : ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΑΝΤΙΜΑΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ
- X478 : Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ
- X479 : Η Δ.Ο.Π. ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΘΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
- X480 : ΠΟΛΛΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΔΥΝΑΤΟΥΝ ΝΑ ΞΕΧΩΡΙΣΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ISO ΚΑΙ Δ.Ο.Π.
- X481 : ΜΕΙΩΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ
- X482 : ΑΡΧΙΚΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΕΝ ΛΥΝΟΝΤΑΝ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ (ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ)
- X483 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΛΩΝ ΛΕΚΤΙΚΩΝ ΕΤΙΚΕΤΩΝ (SLOGANS) ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ
- X484 : ΤΟ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΑΥΣΤΗΡΟ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΑ ΑΠΟΜΕΝΕΙ ΛΙΓΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- X485 : ΜΟΝΟ ΛΙΓΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΧΟΥΝ ΕΜΠΛΑΚΕΙ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΗ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
- X486 : ΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΟΥΝ
- X487 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΕΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΓΙΑ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- X488 : ΑΡΧΙΚΑ Η ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΝΟΤΑΝ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ (ΟΧΙ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ)
- X489 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΩΒΟΥΛΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΕΙΘΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

VARIABLES FOR THE UNIT "IMPLEMENTATION & CHANGE MANAGEMENT – CHALLENGES & THREATS"

- X447 : CONSTANT MARKET PRESSURES LEAD TO CHANGES IN BUSINESS AREAS, PRODUCTS, PROCESSES
- X448 : INITIALLY THE RESULTS WERE NOT SHARED WITH THE EMPLOYEES
- X449 : IMPLEMENTING CHANGE WITHOUT SUPPORT FROM FORMALISED PROCESSES
- X450 : WORKERS WITH HIGH TECHNICAL CAPABILITIES, EXCEED MARKET'S GROWTH NEEDS
- X451 : RESISTANCE FROM EMPLOYEES
- X452 : INITIALLY THERE WAS NO DOCUMENTATION OF PROCESSES IN THE NON – PRODUCTION AREA
- X453 : THE ENTHOUSIASM FOR QUALITY PROJECTS TENDED TO SIDE – TRACK OTHER IMPORTANT ISSUES
- X454 : A DISPROPORTIONATE NUMBER OF SUGGESTIONS COME FROM CERTAIN DEPARTMENT/S
- X455 : NEED TO BUILD A SHARED VISION
- X456 : WORK OVERLOAD
- X457 : STUDYING THE POSSIBILITY OF IMPROVING QUALITY LEVELS AFTER ISO CERTIFICATION (NOT TO RELY ONLY ON ISO STANDARDS)
- X458 : INITIALLY THERE WAS ORIENTATION TOWARDS THE PHYSICAL FEATURES
- X459 : INFRASTRUCTURE OF COUNTRY, HINDERS THE OFFER OF HIGHEST QUALITY
- X460 : NEED TO PROMOTE THE INVOLVEMENT OF THE EMPLOYEES
- X461 : NEED TO SYSTEMISE THE IMPROVEMENT PROCESS
- X462 : NEED FOR CONSISTENT USE OF PROCESS MANAGEMENT
- X463 : NEED TO USE PILOT PROJECTS
- X464 : RELATING INTERNAL EFFICIENCY INDICATORS WITH KEY PROCESSES
- X465 : NON – EXISTENCE OF CLEAR STRUCTURES AND DISTRIBUTION OF RESPONSIBILITIES
- X466 : REGULATION LEADS TO CHANGING CIRCUMSTANCES. SO AS THERE IS A NEED FOR FLEXIBILITY
- X467 : NEED FOR CLARITY OF BUSINESS IMPROVEMENT OBJECTIVES
- X468 : TO FIND A BALANCE BETWEEN PREACHING AND TEACHING
- X469 : PROBLEMS IN COMMUNICATING WITH EMPLOYEES
- X470 : HIGH COST OF QUALITY PROGRAMMES
- X471 : COMPANY'S SUCCESS LED TO A FEELING OF COMPLACENCY WHICH WAS VERY HARMFUL
- X472 : INITIALLY PERFORMANCE MEASUREMENT WAS LIMITED TO BUSINESS RESULTS
- X473 : EMPLOYEES' FEAR OF JOB LOSSES
- X474 : ANNUAL REVIEWS SHOULD BE TIMED TO COINCIDE WITH THE BUSINESS PLANNING CYCLE
- X475 : THE ORGANISATION IS NOT CAPABLE OF KEEPING THE MANUALS UPDATED

- X476 : SLIGHT DELAY IN DEVELOPING COMPANY'S MISSION AND VISION
- X477 : IMPLEMENTING METHODS TO RELIEVE THE SYMPTOMS NOT THE CAUSES
- X478 : THE NEED TO CHANGE SUPPLIERS' CULTURE
- X479 : TQM IS NOT INTEGRATED IN DAILY ACTIVITIES
- X480 : MANY EMPLOYEES ARE UNABLE TO DISTINGUISH BETWEEN ISO AND TQM
- X481 : REDUCTION OF SITES AFTER THE MERGER
- X482 : INITIALLY PROBLEMS WERE NOT ALWAYS SOLVED BY THE SUGGESTION SYSTEM
- X483 : NEED TO REDUCE THE MANY SLOGANS THAT ARE USED
- X484 : TIME SCHEDULE IS VERY TIGHT, SO PEOPLE HAVE LIMITED TIME TO ANALYSE MARKETPLACE OR TECHNOLOGY DEVELOPMENT
- X485 : ONLY A SMALL NUMBER OF EMPLOYEES HAVE GONE THROUGH THE WHOLE IMPROVEMENT PROCESS
- X486 : ENVIRONMENTAL CONDITIONS OF WORKPLACE HAVE TO BE IMPROVED
- X487 : NEED TO FORCE NEW SUPPLIERS TO AGREE TO A LONG TERM CUSTOMER – SUPPLIER RELATIONSHIP
- X488 : INITIALLY MEASUREMENTS WERE NOT USED FOR DECISION MAKING (THEY WERE SIMPLY REPORTED)
- X489 : NEED TO TRANSFORM COMPANY'S QUALITY INITIATIVES INTO A CONVINCING OVERALL CONCEPT

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»**

X447 : 15 / 35 = 42,86% (1)

X448 : 7 / 35 = 20,00%

X449 : 3 / 35 = 8,57%

X450 : 1 / 35 = 2,86%

X451 : 13 / 35 = 37,14%

X452 : 4 / 35 = 11,43%

X453 : 7 / 35 = 20,00%

X454 : 1 / 35 = 2,86%

X455 : 6 / 35 = 17,14%

X456 : 8 / 35 = 22,86%

X457 : 9 / 35 = 25,71%

X458 : 8 / 35 = 22,86%

X459 : 3 / 35 = 8,57%

X460 : 5 / 35 = 14,29%

X461 : 4 / 35 = 11,43%

X462 : 3 / 35 = 8,57%

X463 : 2 / 35 = 5,71%

X464 : 7 / 35 = 20,00%

X465 : 9 / 35 = 25,71%

X466 : 3 / 35 = 8,57%

X467 : 9 / 35 = 25,71%

X468 : 4 / 35 = 11,43%

X469 : 8 / 35 = 22,86%

X470 : 1 / 35 = 2,86%

X471 : 1 / 35 = 2,86%

X472 : 4 / 35 = 11,43%

X473 : 8 / 35 = 22,86%

X474 : 1 / 35 = 2,86%

X475 : 4 / 35 = 11,43%

X476 : 2 / 35 = 5,71%

X477 : 1 / 35 = 2,86%

X478 : 1 / 35 = 2,86%

X479 : 4 / 35 = 11,43%

X480 : 3 / 35 = 8,57%

X481 : 1 / 35 = 2,86%

X482 : 3 / 35 = 8,57%

X483 : 1 / 35 = 2,86%

X484 : 2 / 35 = 5,71%

X485 : 1 / 35 = 2,86%

X486 : 1 / 35 = 2,86%

X487 : 1 / 35 = 2,86%

X488 : 1 / 35 = 2,86%

X489 : 1 / 35 = 2,86%

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ»

- X490 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΔΕΙΚΤΗΣ)
- X491 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (ΕΛΛΕΨΗΣ) ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X492 : ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ (ΙΔΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ ΞΕΝΑ)
- X493 : ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ
- X494 : ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
- X495 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- X496 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΑΡΑΓΤΕΛΙΩΝ
- X497 : ΑΥΞΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΔΕΙΚΤΗΣ)
- X498 : ΑΥΞΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΔΕΙΚΤΗΣ)
- X499 : ΜΕΙΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΩΝ
- X500 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X501 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΑΡΑΓΤΕΛΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X502 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΩΡΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
- X503 : ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ
- X504 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΧΡΟΝΟ
- X505 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ OUTSOURCING
- X506 : ΘΕΤΙΚΗ ΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ
- X507 : ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ
- X508 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΤΩΝ WORKSHOPS ΠΟΥ ΞΕΚΙΝΟΥΝ ΜΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X509 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
- X510 : ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
- X511 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΜΡΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
- X512 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ
- X513 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ
- X514 : ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- X515 : Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ ΜΕ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
- X516 : ΜΕΙΩΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΧΡΕΟΥΣ
- X517 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ
- X518 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X519 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ
- X520 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- X521 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΚΕΡΔΩΝ ΣΤΟ ΤΖΙΡΟ
- X522 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ (CAPABLE) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X523 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
- X524 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΕΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ
- X525 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ
- X526 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ
- X527 : ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X528 : ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ "ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ" ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
- X529 : ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ

- X530 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
 X531 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
 X532 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X533 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X534 : ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΑ
 X535 : ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
 X536 : ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΑ ΑΧΡΗΣΤΑ
 X537 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ
 X538 : ΣΑΦΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
 X539 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ
 X540 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
 X541 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΕΚΡΟΗΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X542 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΕΓΚΑΙΡΩΝ ΠΑΡΑΓΕΛΙΩΝ
 X543 : ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
 X544 : ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ (ΩΣ ΜΕΤΡΟ ΗΓΕΣΙΑΣ)
 X545 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
 X546 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΩΡΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X547 : ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΑΞΙΨΕΙΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
 X548 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
 X549 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
 X550 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X551 : ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΕΝ ΕΠΕΤΕΥΧΘΗΣΑΝ
 X552 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ
 X553 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΔΕΔΟΜΕΝΟ ΧΡΟΝΟ (ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΧΡΟΝΟ)
 X554 : ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΑ ΜΕΓΑΛΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ
 X555 : ΚΑΛΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
 X556 : Η ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΑΠΟ ΤΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
 X557 : ΜΕΙΩΣΗ ΑΞΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
 X558 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
 X559 : ΟΙ MANAGERS ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
 X560 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
 X561 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ)
 X562 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
 X563 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
 X564 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΣΤΕΡΦΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
 X565 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

VARIABLES FOR THE UNIT "QUANTITATIVE RESULTS"

- X490 : INCREASE IN PRODUCTIVITY
- X491 : REDUCTION OF (NON) QUALITY COSTS
- X492 : LEVEL OF FINANCIAL AUTONOMY
- X493 : INCREASED MOTIVATION
- X494 : INCREASED MARKET SHARE FOR MAIN PRODUCTS
- X495 : INCREASED INVESTMENT RATE IN R&D
- X496 : REDUCE THE CYCLE TIME
- X497 : INCREASED CUSTOMER SATISFACTION
- X498 : INCREASED EMPLOYEE SATISFACTION
- X499 : DECREASED INTERNAL DEFECTS
- X500 : DECREASED CUSTOMERS' COMPLAINTS
- X501 : REDUCE SUPPLIERS' CYCLE TIME
- X502 : INCREASE IN PRODUCTIVE HOURS PER EMPLOYEE
- X503 : DECREASE IN STANDARD COST PER UNIT
- X504 : INCREASE OF WORKERS' UTILISATION
- X505 : INCREASE IN WORK ARRIVING FROM THIRD PARTY SUPPLIERS (OUTSOURCING)
- X506 : POSITIVE TREND IN ADDED VALUE
- X507 : INCREASE IN PROFITS
- X508 : PERCENTAGE OF WORKSHOPS INITIATED BY THE EMPLOYEES
- X509 : INCREASED SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT
- X510 : INCREASED TURNOVER
- X511 : (INCREASED) OWNER'S EQUITY
- X512 : (INCREASED) TOTAL ASSETS
- X513 : (INCREASED) TOTAL LIABILITIES
- X514 : DECREASE IN COMPANY'S MAIN PRODUCT/S MARKET SHARE
- X515 : IMPACT OF QUALITY IMPROVEMENT PROGRAMMES IS HARD TO ESTIMATE BY MEANS OF QUANTITATIVE DATA
- X516 : DECREASE LONG TERM DEBT
- X517 : INCREASED CASH FLOW
- X518 : INCREASED NUMBER OF REPEAT CUSTOMERS
- X519 : DECREASE IN OPERATING EXPENSES / COSTS
- X520 : INCREASED OCCUPANCY RATE
- X521 : PERCENTAGE OF PROFIT IN TURNOVER
- X522 : INCREASE THE NUMBER OF "CAPABLE PROCESSES"
- X523 : DECREASE EMPLOYED CAPITAL
- X524 : INCREASE ROA OR RETURN ON CAPITAL
- X525 : INCREASE IN EXPORT
- X526 : REDUCTION IN PRICES
- X527 : STABLE CUSTOMER SATISFACTION
- X528 : INCREASE IN BUSINESS RESULTS (AS A CRITERION OF SELF ASSESSMENT)
- X529 : INCREASED CAPACITY OF THE COMPANY
- X530 : INCREASED NUMBER OF EMPLOYEES
- X531 : INCREASED NUMBER OF CUSTOMERS
- X532 : INCREASED CUSTOMERS PER EMPLOYEE
- X533 : INCREASED SALES PER EMPLOYEE

- X534 : THE CUSTOMER SATISFACTION RESULTS ARE NOT SATISFACTORY
- X535 : DECREASE IN DISCREPANCIES
- X536 : DECREASE IN REJECTED PARTS
- X537 : DECREASE IN WORKING ACCIDENTS
- X538 : A CLEAR LINEAR RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION & CUSTOMER SATISFACTION
- X539 : INCREASE IN OPERATING EXPENSES / COSTS
- X540 : REDUCTION OF STOCK LEVELS
- X541 : VALUE OUTPUT PER EMPLOYEE
- X542 : (INCREASED) NUMBER OF ACCURATE ORDERS
- X543 : NEED FOR MORE COMPARATIVE DATA WITH OTHER COMPANIES
- X544 : NUMBER OF CHANGES THAT HAVE BEEN IMPLEMENTED BY MANAGERS (AS A MEASURE OF LEADERSHIP)
- X545 : INCREASED NUMBER OF TRAINING COURSES
- X546 : INCREASED HOURS OF TRAINING PER EMPLOYEE
- X547 : DECREASE IN WARRANTY CLAIMS
- X548 : RISE IN PRODUCTION VOLUME
- X549 : RISE IN SALES VOLUME
- X550 : INCREASED NUMBER OF SUGGESTIONS PER EMPLOYEE
- X551 : THE NEW QUALITY COST INDEX SHOWS GREAT FLUCTUATIONS AND THE TARGET FOR 1995 WAS NOT ACHIEVED
- X552 : INCREASE BRAND AWARENESS
- X553 : INCREASE THE NUMBER OF COMPLAINTS THAT ARE ANSWERED ON A PREDETERMINED TIME FRAME
- X554 : ELIMINATE THE NUMBER OF DOCUMENTS (DUE TO OVER DOCUMENTATION OF ISO
- X555 : INCREASED POSITION OF THE COMPANY IN "CORPORATE IMAGE BAROMETER"
- X556 : THE SUBJECTIVE QUALITY PERCEPTION OF THE CUSTOMER, IS CONSIDERABLY LOWER THAN THE OBJECTIVE QUALITY LEVELS
- X557 : DECREASED TURNOVER
- X558 : INCREASED PROFIT PER EMPLOYEE
- X559 : MANAGERS ARE MORE SATISFIED THAN NON - MANAGERS
- X560 : DECREASED NUMBER OF EMPLOYEEES
- X561 : INCREASE OF THE PRODUCTION MARGIN (DIFFERENCE BETWEEN THE VALUE & COST OF PRODUCTION)
- X562 : INCREASE IN STOCK VALUE
- X563 : INCREASE THE AMOUNT OF FINAL PRODUCT STOCKED
- X564 : DECREASE OF NUMBER OF PRODUCTS RETURNED BY THE CUSTOMER
- X565 : DECREASE OF NUMBER OF SUGGESTIONS

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ»

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| X490 : 15 / 35 = 42,86% | X536 : 4 / 35 = 11,43% |
| X491 : 13 / 35 = 37,14% | X537 : 1 / 35 = 2,86% |
| X492 : 4 / 35 = 11,43% | X538 : 1 / 35 = 2,86% |
| X493 : 19 / 35 = 54,29% (1) | X539 : 1 / 35 = 2,86% |
| X494 : 8 / 35 = 22,86% | X540 : 1 / 35 = 2,86% |
| X495 : 4 / 35 = 11,43% | X541 : 1 / 35 = 2,86% |
| X496 : 15 / 35 = 42,86% | X542 : 3 / 35 = 8,57% |
| X497 : 19 / 35 = 54,29% (1) | X543 : 3 / 35 = 8,57% |
| X498 : 17 / 35 = 48,57% | X544 : 1 / 35 = 2,86% |
| X499 : 8 / 35 = 22,86% | X545 : 3 / 35 = 8,57% |
| X500 : 5 / 35 = 14,29% | X546 : 3 / 35 = 8,57% |
| X501 : 2 / 35 = 5,71% | X547 : 2 / 35 = 5,71% |
| X502 : 5 / 35 = 14,29% | X548 : 9 / 35 = 25,71% |
| X503 : 2 / 35 = 5,71% | X549 : 9 / 35 = 25,71% |
| X504 : 4 / 35 = 11,43% | X550 : 1 / 35 = 2,86% |
| X505 : 2 / 35 = 5,71% | X551 : 1 / 35 = 2,86% |
| X506 : 4 / 35 = 11,43% | X552 : 1 / 35 = 2,86% |
| X507 : 17 / 35 = 48,57% | X553 : 2 / 35 = 5,71% |
| X508 : 1 / 35 = 2,86% | X554 : 1 / 35 = 2,86% |
| X509 : 7 / 35 = 20,00% | X555 : 1 / 35 = 2,86% |
| X510 : 17 / 35 = 48,57% | X556 : 1 / 35 = 2,86% |
| X511 : 4 / 35 = 11,43% | X557 : 2 / 35 = 5,71% |
| X512 : 3 / 35 = 8,57% | X558 : 1 / 35 = 2,86% |
| X513 : 2 / 35 = 5,71% | X559 : 1 / 35 = 2,86% |
| X514 : 3 / 35 = 8,57% | X560 : 2 / 35 = 5,71% |
| X515 : 2 / 35 = 5,71% | X561 : 1 / 35 = 2,86% |
| X516 : 2 / 35 = 5,71% | X562 : 1 / 35 = 2,86% |
| X517 : 3 / 35 = 8,57% | X563 : 1 / 35 = 2,86% |
| X518 : 2 / 35 = 5,71% | X564 : 1 / 35 = 2,86% |
| X519 : 12 / 35 = 34,29% | X565 : 1 / 35 = 2,86% |
| X520 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X521 : 9 / 35 = 25,71% | |
| X522 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X523 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X524 : 6 / 35 = 17,14% | |
| X525 : 2 / 35 = 5,71% | |
| X526 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X527 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X528 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X529 : 4 / 35 = 11,43% | |
| X530 : 7 / 35 = 20,00% | |
| X531 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X532 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X533 : 3 / 35 = 8,57% | |
| X534 : 1 / 35 = 2,86% | |
| X535 : 3 / 35 = 8,57% | |

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | X512 | X513 | X514 | X515 | X516 | X517 | X518 | X519 | X520 | X521 | X522 | X523 | X524 | X525 | X526 | X527 | X528 | X529 | X530 | X531 | X532 | X533 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | X534 | X535 | X536 | X537 | X538 | X539 | X540 | X541 | X542 | X543 | X544 | X545 | X546 | X547 | X548 | X549 | X550 | X551 | X552 | X553 | X554 | X555 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ»

- X566 : ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΩΔΙΚΕΣ
- X567 : ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΠΙΟ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- X568 : ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΟΣΟ ΤΟ ΔΥΝΑΤΟΝ ΠΙΟ ΓΡΗΓΟΡΑ
- X569 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΙ ΠΟΥ ΔΟΥΛΕΥΟΥΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- X570 : ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΕ ΜΑΘΗΤΕΣ, ΦΟΙΤΗΤΕΣ (ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ, ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ κ.α.)
- X571 : ΠΑΡΟΧΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ
- X572 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- X573 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- X574 : ΚΑΛΗ ΘΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ
- X575 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ (ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)
- X576 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ / ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X577 : Η ΓΚΑΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X578 : ΚΑΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)
- X579 : ΝΙΚΗΤΡΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ) ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
- X580 : Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΕΝΝΟΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΧΕΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΘΕΙ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ
- X581 : ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΟΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΚΑΙ ΑΦΟΡΑ ΟΛΟΥΣ
- X582 : ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
- X583 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- X584 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΛΥΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
- X585 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- X586 : ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΓΧΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X587 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
- X588 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΝΑ ΘΕΤΕΙ ΑΜΕΣΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ, ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΤΡΕΠΕΙ ΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΟΝΟ ΣΕ ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
- X589 : ΚΑΛΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΡΙΤΩΝ
- X590 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ
- X591 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΥΤΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X592 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
- X593 : ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- X594 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΑΙ

ΔΙΑΝΟΜΗΣ

- X595 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΒΟΗΘΗΣΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑ ΑΥΞΗΣΟΥΝ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ Δ.Ο.Π. ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΝ ΚΑΙ ΕΚΕΙΝΟΙ ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥΣ ΤΑΞΙΔΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- X596 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΧΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.
- X597 : ΜΙΚΡΟ ΧΑΣΜΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ – ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
- X598 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X599 : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΛΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- X600 : ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ – ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ
- X601 : Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΤΩΝ
- X602 : ΘΕΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ISO
- X603 : ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΤΥΧΑΙΩΝ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΡΕΥΜΑΤΟΣ (ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΔΟΤΗΣΗΣ)
- X604 : ΠΙΟ ΓΡΗΓΟΡΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- X605 : Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΧΕΙ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ
- X606 : Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ISO ΑΠΟΤΡΕΠΕΙ ΤΗΝ ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΛΟΓΩ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
- X607 : ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΡΘΕΙ ΠΙΟ ΚΟΝΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ
- X608 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΕΩΣ
- X609 : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΕΧΕΙ ΠΑΡΕΙ ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΜΟΡΦΗ
- X610 : ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΧΕΙ ΑΡΧΙΣΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΖΕΙ
- X611 : ΝΙΚΗΤΗΣ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΣΕ ΒΡΑΒΕΙΟ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
- X612 : ΧΑΜΗΛΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΥΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- X613 : ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΘΩΡΑΚΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
- X614 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΟΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΛΕΟΝ Ο ΦΥΣΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ)
- X615 : ΤΟ ΒΕΝCΗMARKING ΩΣ ΚΥΡΙΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΔΤΗΝ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ
- X616 : ΕΥΡΕΩΣ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ
- X617 : Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X618 : ΤΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΧΟΥΝ ΕΜΠΛΑΚΕΙ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΘΕΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ
- X619 : ΠΑΡΟΧΗ ΔΩΡΕΑΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΛΗΡΩΣΟΥΝ ΚΑΙ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- X620 : ΑΞΙΟΛΟΓΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- X621 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΠΛΕΟΝ , ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

- X622 : ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ
- X623 : ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΑΤΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO
- X624 : ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΚΟΙΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
- X625 : Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΟΔΗΓΗΣΕ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
- X626 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ
- X627 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
- X628 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
- X629 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- X630 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΑΝΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ – ΔΕΝ ΥΠΗΡΧΕ ΠΡΙΝ)
- X631 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΑΒΕ ΒΡΑΒΕΙΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΔΡΕΥΕΙ
- X632 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΓΚΑΙΡΗΣ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ, ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- X633 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- X634 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
- X635 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
- X636 : ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
- X637 : ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
- X638 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
- X639 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ
- X640 : ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗ ΛΙΣΤΑ ΤΩΝ ΠΙΟ ΕΛΚΥΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΓΥΝΑΙΚΕΣ
- X641 : ΟΛΑ ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- X642 : ΥΠΑΡΞΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
- X643 : Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΥΠΟ ΠΛΗΡΗ ΕΛΕΓΧΟ
- X644 : ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗΣ
- X645 : ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

VARIABLES FOR THE UNIT “QUALITATIVE RESULTS”

- X566 : MANUFACTURE / PROVIDE SERVICE ACCORDING TO INTERNATIONAL CODES
- X567 : MANUFACTURE / PROVIDE SERVICE ACCORDING TO THE SPECIFICATIONS OF THE MOST DEMANDING CUSTOMERS
- X568 : ANSWER THE COMPLAINTS / PROBLEMS AS QUICKLY AS POSSIBLE
- X569 : THE EMPLOYEES FEEL MORE PROUD OF WORKING IN THE COMPANY
- X570 : PROVIDING SUPPORT FOR EDUCATION TO STUDENTS (APPRENTICESHIPS, CONSULTING IN LECTURES e.t.c.)
- X571 : PROVIDING FINANCIAL & PRACTICAL SUPPORT FOR SOCIAL ACTIVITIES AND SPORTS
- X572 : BETTER ENVIRONMENTAL CARE
- X573 : BETTER REPUTATION OF THE COMPANY IN THE MARKET
- X574 : WELL POSITIONED AMONG COMPETITORS
- X575 : CREATION OF NEW SUBSIDIARIES (EXPANSION OF THE COMPANY)
- X576 : BECOMING MORE CUSTOMER - FOCUSED OR MARKET - ORIENTED
- X577 : THE PRODUCTS' RANGE IS PRAISED BY THE CUSTOMERS
- X578 : GOOD FINANCIAL RESULTS
- X579 : WINNING ONE OUT OF THE FIRST THREE PLACES OF GROUP'S AWARD
- X580 : QUALITY HAS BECOME AN ACCEPTED & INTEGRATED MANAGEMENT CONCEPT
- X581 : UNDERSTANDING THAT QUALITY IS TOTAL & CONTINUOUS
- X582 : BETTER INTERNAL CUSTOMER - SUPPLIER RELATIONSHIPS
- X583 : IMPROVE & BROADEN THE COOPERATION WITH SUPPLIERS & CUSTOMERS
- X584 : INCREASING NUMBER OF PROBLEM SOLUTIONS
- X585 : IMPROVED TEAMWORK
- X586 : HIGHER DEGREE OF STRESS
- X587 : BETTER COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES
- X588 : THE COMPANY AVOIDS CREATING A DIRECT RELATIONSHIP BETWEEN TQM PROCESS & BUSINESS RESULTS, IN ORDER NOT TO INITIATE ONLY THE PROJECTS WITH QUANTIFIABLE RESULTS
- X589 : GOOD RESULTS IN AUDITS CARRIED OUT BY CUSTOMERS OR THIRD PARTY
- X590 : TOP PERFORMER IN ITS SECTOR
- X591 : INCREASED COURTESY OF EMPLOYEES
- X592 : A MORE SATISFACTORY PRICING POLICY
- X593 : INCREASED RELIABILITY OF DELIVERY SCHEDULES
- X594 : IMPROVED ORDERING & DISTRIBUTION PROCEDURES
- X595 : INCREASE THEIR SUPPLIERS' AND CUSTOMERS' AWARENESS TO BEGIN THEIR OWN QUALITY JOURNEY
- X596 : EMPLOYEES HAVE CONSIDERABLE CONFIDENCE IN THE EFFECTIVENESS OF TQM

- X597 : NARROW GAP WITH COMPETITORS. NEED FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT
- X598 : BETTER UNDERSTANDING BY ALL, OF THE COMPANY'S VISION MISSION AND VALUES
- X599 : DESIGNING WELL INTEGRATED BUSINESS PROCESSES
- X600 : SPREADING THE MESSAGE OF TQM IN THE SOCIETY OR INDUSTRY / SECTOR
- X601 : THE SUPPORT & COLLABORATION OF THE COMPANY LABOUR UNION
- X602 : POSITIVE ATTITUDE TOWARDS ISO
- X603 : NUMBER & DURATION OF ACCIDENTAL POWER CUTS DIMINISHED
- X604 : PROVIDING CUSTOMER SERVICE MORE QUICKLY
- X605 : SAFETY WITHIN THE ORGANISATION HAS IMPROVED
- X606 : ISO CERTIFICATION PREVENTS LOSS OF CONTROL DUE TO DECENTRALISATION
- X607 : THE MEMBERS OF THE GROUP HAVE BEEN CLOSER TO EACH OTHER
- X608 : IMPROVE THE BARGAINING POSITION
- X609 : COMPLAINT HANDLING IS STRUCTURED
- X610 : PEOPLE HAVE BECOME USED TO CHANGE
- X611 : WINNING THE ONE OF THE FIRST THREE PLACES IN SECTOR'S CLASSIFICATION AWARD
- X612 : LOW RATE OF EMPLOYEES TURNOVER AND ABSENTEEISM
- X613 : SHIELDING THE COMPANY AGAINST INDUSTRY FLUCTUATIONS
- X614 : THE COMPANY HAS BECOME MORE RESULT - ORIENTED (e.g. MEASUREMENT & GOAL SETTING HAS BECOME NATURAL WAY OF LEARNING & IMPROVEMENT)
- X615 : BENCHMARKING HAS BECOME A KEY DRIVER IN THE ACCELERATION OF IMPROVEMENTS
- X616 : A WIDELY USED STRUCTURED APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT
- X617 : REGULAR SELF - ASSESSMENT AS PART OF DAILY ACTIVITIES
- X618 : MIDDLE MANAGEMENT HAS BECOME INVOLVED & COMMITTED TO THE TRANSFORMATION PROCESS
- X619 : FREE OF CHARGE PROVISION OF SERVICES THAT CANNOT BE AFFORDED BY THE CUSTOMERS
- X620 : IMPORTANT EFFORTS ON TRAINING AND EDUCATION
- X621 : THE COMPANY HAS BECOME MORE INFORMATION BASED
- X622 : GREATER STRUCTURAL FLEXIBILITY & RAPIDITY
- X623 : GAINING COMPETITIVE ADVANTAGES FROM ISO APPLICATION
- X624 : INTEGRATION OF THE ACTIVITIES INTO A GENERAL QUALITY POLICY
- X625 : THE CREATION OF GROUP'S / COMPANY'S QUALITY AWARD MOTIVATES INTERNAL COMPETITION
- X626 : DEVELOPMENT OF A NEW LOGO AND CORPORATE IDENTITY
- X627 : MORE PROFESSIONAL CULTURE
- X628 : THE ORGANISATION HAS BECOME MORE TRANSPARENT

- X629 : MORE EFFECTIVE RELATIONSHIP BETWEEN TOP & MIDDLE MANAGEMENT
- X630 : INCREASED NUMBER OF COMPLAINTS (BECAUSE THERE IS A SYSTEM FOR COLLECTING THEM / THEY WERE HIDDEN BEFORE)
- X631 : THE COMPANY WAS AWARDED A MEDAL BY THE LOCAL COMMUNITY
- X632 : CREATION OF A SYSTEM OF EARLY WARNING WITHIN THE COMPANY
- X633 : THE MULTI – TASKING OF WORKERS HAS INCREASED
- X634 : INNOVATIVE PRODUCTS
- X635 : BECOMING A LEARNING ORGANISATION
- X636 : INCREASED NUMBER OF PARTICIPANTS INVOLVED IN THE STRATEGY PROCESS
- X637 : BETTER CORRELATION OF DAILY ACTIVITY TO LONG TERM STRATEGY
- X638 : IMPROVE ORGANISATIONAL CREATIVITY
- X639 : CREATION OF GOOD WORKING CLIMATE
- X640 : SECOND PLACE ON THE LIST OF MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS FOR WOMEN
- X641 : ALL PROJECTS ARE REQUIRED TO HAVE AN ENVIRONMENTAL STATEMENT
- X642 : EVALUATION OF THE CONTRIBUTION OF ENVIRONMENTAL ACTIONS TO FINANCIAL RESULTS
- X643 : PRODUCTION PROCESS HAS BEEN UNDER COMPLETE CONTROL
- X644 : GREATER DEGREE OF SELF – CRITICISM
- X645 : ESTABLISHMENT OF EMPLOYEE AWARENESS OF THE COMPETITIVE THREATS THE COMPANY IS FACING

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | | | |
|-------------|-------------------------------|------|--------------------|
| X566 | : 6 / 35 = 17,14% | X612 | : 13 / 35 = 37,14% |
| X567 | : 8 / 35 = 22,86% | X613 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X568 | : 6 / 35 = 17,14% | X614 | : 13 / 35 = 37,14% |
| X569 | : 8 / 35 = 22,86% | X615 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X570 | : 6 / 35 = 17,14% | X616 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X571 | : 6 / 35 = 17,14% | X617 | : 7 / 35 = 20,00% |
| X572 | : 11 / 35 = 31,43% | X618 | : 3 / 35 = 8,57% |
| X573 | : 17 / 35 = 48,57% (1) | X619 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X574 | : 12 / 35 = 34,29% | X620 | : 11 / 35 = 31,43% |
| X575 | : 1 / 35 = 2,86% | X621 | : 9 / 35 = 25,71% |
| X576 | : 16 / 35 = 45,71% | X622 | : 7 / 35 = 20,00% |
| X577 | : 13 / 35 = 37,14% | X623 | : 12 / 35 = 34,29% |
| X578 | : 15 / 35 = 42,86% | X624 | : 6 / 35 = 17,14% |
| X579 | : 2 / 35 = 5,71% | X625 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X580 | : 16 / 35 = 45,71% | X626 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X581 | : 14 / 35 = 40,00% | X627 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X582 | : 7 / 35 = 20,00% | X628 | : 5 / 35 = 14,29% |
| X583 | : 14 / 35 = 40,00% | X629 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X584 | : 5 / 35 = 14,29% | X630 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X585 | : 8 / 35 = 22,86% | X631 | : 3 / 35 = 8,57% |
| X586 | : 1 / 35 = 2,86% | X632 | : 2 / 35 = 5,71% |
| X587 | : 14 / 35 = 40,00% | X633 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X588 | : 1 / 35 = 2,86% | X634 | : 3 / 35 = 8,57% |
| X589 | : 8 / 35 = 22,86% | X635 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X590 | : 8 / 35 = 22,86% | X636 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X591 | : 2 / 35 = 5,71% | X637 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X592 | : 3 / 35 = 8,57% | X638 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X593 | : 3 / 35 = 8,57% | X639 | : 4 / 35 = 11,43% |
| X594 | : 1 / 35 = 2,86% | X640 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X595 | : 3 / 35 = 8,57% | X641 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X596 | : 5 / 35 = 14,29% | X642 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X597 | : 2 / 35 = 5,71% | X643 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X598 | : 7 / 35 = 20,00% | X644 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X599 | : 10 / 35 = 28,57% | X645 | : 1 / 35 = 2,86% |
| X600 | : 4 / 35 = 11,43% | | |
| X601 | : 4 / 35 = 11,43% | | |
| X602 | : 6 / 35 = 17,14% | | |
| X603 | : 1 / 35 = 2,86% | | |
| X604 | : 11 / 35 = 31,43% | | |
| X605 | : 4 / 35 = 11,43% | | |
| X606 | : 2 / 35 = 5,71% | | |
| X607 | : 5 / 35 = 14,29% | | |
| X608 | : 1 / 35 = 2,86% | | |
| X609 | : 3 / 35 = 8,57% | | |
| X610 | : 4 / 35 = 11,43% | | |
| X611 | : 6 / 35 = 17,14% | | |

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | X566 | X567 | X568 | X569 | X570 | X571 | X572 | X573 | X574 | X575 | X576 | X577 | X578 | X579 | X580 | X581 | X582 | X583 | X584 | X585 | X586 | X587 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 27 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | X588 | X589 | X590 | X591 | X592 | X593 | X594 | X595 | X596 | X597 | X598 | X599 | X600 | X601 | X602 | X603 | X604 | X605 | X606 | X607 | X608 | X609 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | X632 | X633 | X634 | X635 | X636 | X637 | X638 | X639 | X640 | X641 | X642 | X643 | X644 | X645 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 28 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

1. Οι 15 Σύνθετες Μεταβλητές

- Σ1 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΠΙΘΕΛΑΔΩΝΑ» = Χ1 + Χ2 + Χ3 + Χ4 + Χ5 + Χ7 + Χ8 + Χ9 + Χ12 + Χ13 + Χ17 + Χ18 + Χ19
- Σ2 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΟΜΗ ΓΙΑ ΑΔΑΜΤΡΟ» = Χ20 + Χ21 + Χ22 + Χ23 + Χ24 + Χ25
- Σ3 ΠΡΩΤΟΤΥΠΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΤ «ΤΟΝΟΙ ΔΔΠ» = Χ26 + Χ27 + Χ28 + Χ29 + Χ30 + Χ31 + Χ32 + Χ33 + Χ34 + Χ35
- Σ4 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΚΥΡΙΑ» = Χ36 + Χ37 + Χ38 + Χ39 + Χ40 + Χ41 + Χ42 + Χ43 + Χ44 + Χ45 + Χ46 + Χ47 + Χ48 + Χ49 + Χ50 + Χ51 + Χ52 + Χ53 + Χ54 + Χ55 + Χ56 + Χ57 + Χ58 + Χ59 + Χ60 + Χ61 + Χ62 + Χ63 + Χ64 + Χ65 + Χ66 + Χ67 + Χ68 + Χ69 + Χ70 + Χ71 + Χ72 + Χ73 + Χ74 + Χ75 + Χ76 + Χ77 + Χ78 + Χ79 + Χ80 + Χ81 + Χ82 + Χ83 + Χ84 + Χ85 + Χ86 + Χ87 + Χ88 + Χ89 + Χ90 + Χ91 + Χ92 + Χ93 + Χ94 + Χ95 + Χ96 + Χ97 + Χ98 + Χ99 + Χ100
- Σ5 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΑΔΕΛΦΕΙ» = Χ96 + Χ97 + Χ98 + Χ99 + Χ100
- Σ6 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΑ» = Χ101 + Χ102 + Χ103 + Χ104 + Χ105 + Χ106 + Χ107 + Χ108 + Χ109 + Χ110 + Χ111 + Χ112 + Χ113 + Χ114 + Χ115 + Χ116 + Χ117 + Χ118 + Χ119 + Χ120 + Χ121 + Χ122 + Χ123 + Χ124 + Χ125 + Χ126 + Χ127 + Χ128 + Χ129 + Χ130 + Χ131 + Χ132 + Χ133 + Χ134 + Χ135 + Χ136 + Χ137 + Χ138 + Χ139 + Χ140 + Χ141 + Χ142 + Χ143 + Χ144 + Χ145 + Χ146 + Χ147 + Χ148 + Χ149 + Χ150 + Χ151 + Χ152 + Χ153 + Χ154 + Χ155 + Χ156 + Χ157 + Χ158 + Χ159 + Χ160 + Χ161 + Χ162 + Χ163 + Χ164 + Χ165 + Χ166 + Χ167 + Χ168 + Χ169 + Χ170 + Χ171 + Χ172 + Χ173 + Χ174 + Χ175 + Χ176 + Χ177 + Χ178 + Χ179 + Χ180 + Χ181 + Χ182 + Χ183 + Χ184 + Χ185 + Χ186 + Χ187 + Χ188 + Χ189 + Χ190 + Χ191 + Χ192 + Χ193 + Χ194 + Χ195 + Χ196 + Χ197 + Χ198 + Χ199 + Χ200
- Σ7 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΒΙΑΣΚΑΣΙΕΙ» = Χ196 + Χ197 + Χ198 + Χ199 + Χ200
- Σ8 ΠΡΩΤΟΤΥΠΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΘΥΡΑΠΟΤΙΚΗ ΔΟΜΗ» = Χ201 + Χ202 + Χ203 + Χ204 + Χ205 + Χ206 + Χ207 + Χ208 + Χ209 + Χ210 + Χ211 + Χ212 + Χ213 + Χ214 + Χ215 + Χ216 + Χ217 + Χ218 + Χ219 + Χ220 + Χ221 + Χ222 + Χ223 + Χ224 + Χ225 + Χ226 + Χ227 + Χ228 + Χ229 + Χ230 + Χ231 + Χ232 + Χ233 + Χ234 + Χ235 + Χ236 + Χ237 + Χ238 + Χ239 + Χ240 + Χ241 + Χ242 + Χ243 + Χ244 + Χ245 + Χ246 + Χ247 + Χ248 + Χ249 + Χ250 + Χ251 + Χ252 + Χ253 + Χ254 + Χ255 + Χ256 + Χ257 + Χ258 + Χ259 + Χ260 + Χ261 + Χ262 + Χ263 + Χ264 + Χ265 + Χ266 + Χ267 + Χ268 + Χ269 + Χ270 + Χ271 + Χ272 + Χ273 + Χ274 + Χ275 + Χ276 + Χ277 + Χ278 + Χ279 + Χ280 + Χ281 + Χ282 + Χ283 + Χ284 + Χ285 + Χ286 + Χ287 + Χ288 + Χ289 + Χ290 + Χ291 + Χ292 + Χ293 + Χ294 + Χ295 + Χ296 + Χ297 + Χ298 + Χ299 + Χ300
- Σ9 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ» = Χ301 + Χ302 + Χ303 + Χ304 + Χ305 + Χ306 + Χ307 + Χ308 + Χ309 + Χ310 + Χ311 + Χ312 + Χ313 + Χ314 + Χ315 + Χ316 + Χ317 + Χ318 + Χ319 + Χ320 + Χ321 + Χ322 + Χ323 + Χ324 + Χ325 + Χ326 + Χ327 + Χ328 + Χ329 + Χ330 + Χ331 + Χ332 + Χ333 + Χ334 + Χ335 + Χ336 + Χ337 + Χ338 + Χ339 + Χ340 + Χ341 + Χ342 + Χ343 + Χ344 + Χ345 + Χ346 + Χ347 + Χ348 + Χ349 + Χ350 + Χ351 + Χ352 + Χ353 + Χ354 + Χ355 + Χ356 + Χ357 + Χ358 + Χ359 + Χ360 + Χ361 + Χ362 + Χ363 + Χ364 + Χ365 + Χ366 + Χ367 + Χ368 + Χ369 + Χ370 + Χ371 + Χ372 + Χ373 + Χ374 + Χ375 + Χ376 + Χ377 + Χ378 + Χ379 + Χ380 + Χ381 + Χ382 + Χ383 + Χ384 + Χ385 + Χ386 + Χ387 + Χ388 + Χ389 + Χ390 + Χ391 + Χ392 + Χ393 + Χ394 + Χ395 + Χ396 + Χ397 + Χ398 + Χ399 + Χ400
- Σ10 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΕΚΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ» = Χ396 + Χ397 + Χ398 + Χ399 + Χ400
- Σ11 ΔΥΝΟΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ» = Χ401 + Χ402 + Χ403 + Χ404 + Χ405 + Χ406 + Χ407 + Χ408 + Χ409 + Χ410 + Χ411 + Χ412 + Χ413 + Χ414 + Χ415 + Χ416 + Χ417 + Χ418 + Χ419 + Χ420 + Χ421 + Χ422 + Χ423 + Χ424 + Χ425 + Χ426 + Χ427 + Χ428 + Χ429 + Χ430 + Χ431 + Χ432 + Χ433 + Χ434 + Χ435 + Χ436 + Χ437 + Χ438 + Χ439 + Χ440 + Χ441 + Χ442 + Χ443 + Χ444 + Χ445 + Χ446 + Χ447 + Χ448 + Χ449 + Χ450 + Χ451 + Χ452 + Χ453 + Χ454 + Χ455 + Χ456 + Χ457 + Χ458 + Χ459 + Χ460 + Χ461 + Χ462 + Χ463 + Χ464 + Χ465 + Χ466 + Χ467 + Χ468 + Χ469 + Χ470 + Χ471 + Χ472 + Χ473 + Χ474 + Χ475 + Χ476 + Χ477 + Χ478 + Χ479 + Χ480 + Χ481 + Χ482 + Χ483 + Χ484 + Χ485 + Χ486 + Χ487 + Χ488 + Χ489 + Χ490 + Χ491 + Χ492 + Χ493 + Χ494 + Χ495 + Χ496 + Χ497 + Χ498 + Χ499 + Χ500

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΟΙ 15 ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Σ1 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ») = $X1 + X3 + X4 + X6 + X7 + X8 + X10 + X12 + X13 + X15 + X17 + X18 + X19$.

Σ2 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ») = $X25 + X33 + X37 + X38 + X40 + X41$.

Σ3 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΣΤΟΧΟΙ Δ.Ο.Π.») = $X44 + X47 + X51 + X52 + X53 + X56 + X59 + X60 + X61 + X64 + X66$.

Σ4 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ») = $X68 + X70 + X71 + X72 + X75 + X76 + X77 + X78 + X82 + X83$.

Σ5 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ») = $X86 + X91 + X92 + X95 + X104$.

Σ6 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ») = $X108 + X110 + X111 + X112 + X113 + X115 + X117 + X118 + X123 + X124 + X127 + X128 + X134 + X135 + X137 + X139 + X140 + X141 + X142 + X156$.

Σ7 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ») = $X163 + X165 + X166 + X177$.

Σ8 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ») = $X237 + X242 + X243 + X245 + X248 + X249$.

Σ9 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ») = $X275 + X279 + X280$.

Σ10 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ») = $X302 + X306 + X311 + X312 + X313 + X316 + X351$.

Σ11 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ») = $X369 + X374 + X375 + X385$.

Σ12 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ») = $X400 + X401 + X402 + X403 + X404 + X406 + X408 + X409 + X410 + X411 + X413 + X415 + X416 + X419 + X420 + X421 + X422 + X424$.

Σ13 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΑΠΕΙΛΕΣ & ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ») = X447 + X451 + X457 + X465 + X467.

Σ14 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ «ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ») = X490 + X491 + X493 + X496 + X497 + X498 + X507 + X510 + X519.

Σ15 (ΣΥΝΘΕΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ « ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ») = X573 + X576 + X577 + X578 + X580 + X581 + X583 + X587 + X604 + X612 + X614 + X620 + X623.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

1. Μεμονωμένες Μεταβλητές που Συσχετίζονται με Αύξηση Κερδών (Κ)
και Αύξηση Πωλήσεων (Π)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

| ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ Κ (STANDARDISED X507) | ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ Π (STANDARDISED X510) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| K - X50 : r = - 0,561, α = 0,019 | Π - X50 : r = - 0,723, α = 0,019 |
| K - X84 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X55 : r = + 0,599, α = 0,011 |
| K - X85 : r = - 0,490, α = 0,046 | Π - X57 : r = + 0,698, α = 0,002 |
| K - X88 : r = + 0,636, α = 0,000 | Π - X86 : r = - 0,498, α = 0,042 |
| K - X121 : r = - 0,672, α = 0,003 | Π - X141 : r = + 0,511, α = 0,036 |
| K - X155 : r = + 0,562, α = 0,019 | Π - X147 : r = + 0,519, α = 0,033 |
| K - X173 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X195 : r = + 0,611, α = 0,009 |
| K - X189 : r = + 0,519, α = 0,033 | Π - X207 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X207 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X213 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X213 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X214 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X214 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X253 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X253 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X266 : r = + 0,865, α = 0,000 |
| K - X266 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X268 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X268 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X278 : r = + 0,528, α = 0,029 |
| K - X278 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X280 : r = - 0,501, α = 0,040 |
| K - X287 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X308 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X288 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X310 : r = - 0,657, α = 0,004 |
| K - X308 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X324 : r = + 0,587, α = 0,013 |
| K - X310 : r = - 0,604, α = 0,010 | Π - X359 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X337 : r = + 0,697, α = 0,002 | Π - X360 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X338 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X361 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X360 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X369 : r = + 0,520, α = 0,032 |
| K - X361 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X386 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X377 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X437 : r = + 0,865, α = 0,000 |
| K - X386 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X438 : r = + 0,657, α = 0,004 |
| K - X428 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X451 : r = - 0,509, α = 0,037 |
| K - X429 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X484 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X437 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X485 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X438 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X498 : r = - 0,494, α = 0,044 |
| K - X467 : r = + 0,775, α = 0,000 | Π - X618 : r = + 0,528, α = 0,029 |
| K - X484 : r = + 0,561, α = 0,019 | Π - X636 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X485 : r = + 0,769, α = 0,000 | Π - X637 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X532 : r = + 0,488, α = 0,047 | Π - X638 : r = + 0,723, α = 0,001 |
| K - X613 : r = + 0,488, α = 0,047 | |
| K - X622 : r = + 0,636, α = 0,000 | |
| K - X624 : r = + 0,697, α = 0,002 | |
| K - X625 : r = + 0,488, α = 0,047 | |
| K - X636 : r = + 0,769, α = 0,000 | |
| K - X637 : r = + 0,769, α = 0,000 | |
| K - X638 : r = + 0,769, α = 0,000 | |