



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επίτευξης Αρίστων Αποτελεσμάτων
The EFQM Excellence Model

ΣΤΑΜΟΣ ΗΛΙΑΣ

A.M.: 3698

Επιβλέπων Καθηγητής

ΠΑΠΟΥΤΣΑΚΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1ο : Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management σε Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και Ευρώπη	5
1.1 <i>Ιστορική Αναδρομή - Τι Είναι Ποιότητα</i>	5
1.2 <i>Τι Σημαίνει Ποιότητα Προϊόντος και τι Υπηρεσίας</i>	6
1.3 <i>Οι Αρχές της Ολικής Ποιότητας.....</i>	8
1.4 <i>Ιστορική Αναδρομή – Τι Είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)</i>	9
1.5 <i>Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</i>	10
1.6 <i>Λόγοι Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</i>	11
1.7 <i>Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</i>	13
1.8 <i>Λόγοι Αποτυχίας Προγραμμάτων Ποιότητας</i>	14
1.9 <i>Αναλυτικά Παραδείγματα Ελληνικών και Διεθνών Εταιριών που Εφαρμόζουν Ικανοποιητικά το Θεσμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Οφέλη που Αποκομίζουν.....</i>	15
Κεφάλαιο 2ο : Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επίτευξης Αριστων Αποτελεσμάτων – EFQM Excellence Model 2000.....	23
2.1 <i>Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης και Ικανοποίησης Πελατών EFQM 2000</i>	23
2.2 <i>Τα Τρία Επίπεδα Επίτευξης του EFQM</i>	27
2.3 <i>Τα Κριτήρια Αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM30</i>	
2.3.1 <i>Λογική RADAR.....</i>	33
2.4 <i>Στάδια Αυτό-αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM35</i>	
2.5 <i>Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΑΠ - CAF).....</i>	36
2.6 <i>Το EFQM στην Ελλάδα.....</i>	38
2.7 <i>Πλεονεκτήματα του EFQM 2000 για τις Επιχειρήσεις</i>	40
2.8 <i>Τα Βραβεία EFQM 2000 στις Επιχειρήσεις Ηλεκτρολογικού Υλικού</i>	42
2.9 <i>Ελληνικές Επιχειρήσεις οι Οποίες Έχουν Απονεμηθεί το Βραβείο EFQM45</i>	
2.9.1 <i>Ελληνικά Καλώδια</i>	45
2.9.2 <i>LETRINA S.A.</i>	47
2.9.3 <i>BIBEXΡΩΜ.....</i>	48
2.10 <i>Σωστή Εσωτερική Επικοινωνία και Ροή Πληροφοριών Εντός της Επιχείρησης με Σκοπό την Επίτευξη των EFQM.....</i>	48
2.11 <i>Η Ικανοποίηση Που Λαμβάνουν Οι Καταναλωτές Από Ένα Καινοτόμο Προϊόν ως Βαθμός Μέτρησης της Επικοινωνίας Εντός των Επιχειρήσεων και Επίτευξης των Βραβείων EFQM.....</i>	50
2.12 <i>Παραδείγματα Επιχειρήσεων – Ελληνικών και Ξένων - Εμπορίας και Διανομής Ηλεκτρολογικού Υλικού Σχετικά με την Επιτυχημένη Εφαρμογή του Μοντέλου EFQM</i>	54
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφία	69

Περίληψη

Ζούμε σε μια εποχή όπου το εμπόριο των ταχυκίνητων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τις διάφορες επιχειρήσεις, έχει διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το άμεσο παρελθόν. Τα στελέχη αλλά και οι υπάλληλοι αυτών των επιχειρήσεων βρίσκονται σε μια διαρκή πίεση με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν προς τους καταναλωτές αλλά και τα κέρδη και μερίδια της αγοράς. Γνωρίζουν επιπλέον πολύ καλά πως τα διάφορα επιχειρηματικά σχέδια που εκτελούν και αφορούν τις γεωγραφικές περιοχές της χώρας, δεν είναι πλέον επαρκή.

Η συμπεριφορά των καταναλωτών και η διαδικασία αγοράς των διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από κάποια επιχείρηση, σχετίζεται άμεσα με την στρατηγική τιμών που ακολουθεί καθώς και την σωστή προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών αυτών. Για να μπορέσει λοιπόν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών – καταναλωτών, θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργεί άκρως ικανοποιητικά σε ένα απαιτητικό περιβάλλον αλλά και να προβλέπει τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών αυτών.

Το μεγάλο ερώτημα λοιπόν το οποίο προκύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι με ποιους τρόπους μια επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και να τους αποτρέψει από την προτίμηση τους προς τις ανταγωνίστριες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, πως μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα κάνει τους πελάτες να είναι απόλυτα πιστοί προς αυτήν και πως θα αποφασίζει σωστά ο καταναλωτής για το ποια προϊόντα και υπηρεσίες θα επιλέξει ανάμεσα σε εκατοντάδες που κυκλοφορούν στον ανταγωνισμό.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η βιβλιογραφική διερεύνηση και καταγραφή του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού μπορεί να επιτύχει την απόδοση ενός επιχειρηματικού βραβείου όπως εκείνο του EFQM. Το EFQM αναφέρεται στην έκφραση *European Foundation for Quality Management*. Μέσω αυτής της επιβράβευσης, θα μπορέσει να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι

των υπολοίπων που λειτουργούν στην ίδια αγορά και θα καταφέρει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα που παράγει μέσω συγκεκριμένων μεθόδων και τρόπων επίτευξης αυτών. Πως δηλαδή μπορεί να επιτευχθεί κάτι τέτοιο και ποια είναι εκείνα τα μέσα και οι τεχνικές που χρειάζεται μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της και αναφορικά με την απόδοση ενός βραβείου EFQM. Σημαντικό ρόλο στην διερεύνηση αυτή, κατέχει και η έρευνα η οποία διεξήχθη από τον φοιτητή και τον βοήθησε να καταλήξει στα αποτελέσματα και σχετικά συμπεράσματα.

Εισαγωγή

Το μοντέλο των Αριστείων EFQM αποτελεί ένα προαιρετικό πλαίσιο, το οποίο αναγνωρίζει πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτής της προαιρετικής προσέγγισης, υπάρχουν ορισμένες Θεμελιώδεις Έννοιες, στις οποίες στηρίζεται το Μοντέλο των Αριστείων EFQM. Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί στην Ευρώπη αντιλαμβάνονται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν σύγχρονο και ισορροπημένο τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων τους που τους βοηθά ουσιαστικά να κερδίζουν σε αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα όρους μακροπρόθεσμης επιτυχίας ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των μετόχων αλλά και της κοινωνίας γενικότερα.

Το EFQM είναι το αποτέλεσμα της αναγνώρισης αφενός της συμβολής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αφετέρου της χρονικής ευκαιρίας που παρεχόταν το 1988 από τους ηγέτες 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, που πήραν την πρωτοβουλία της ίδρυσης ενός Ευρωπαϊκού Ιδρύματος με στόχο την διάδοση και εξέλιξη των Ευρωπαϊκών Αρχών Διοίκησης της ποιότητας. Από τότε το EFQM παίζει πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσα από την ενδυνάμωση της σημασίας της ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους τους τομείς των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το EFQM είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με μέλη που σήμερα ξεπερνούν τις 900 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ενώ υποστηρίζεται από ένα δίκτυο 19 Εθνικών Εκπροσώπων Οργανισμών (National Partner Organizations) σε όλη την Ευρώπη.

1. Κεφάλαιο 1ο : Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management σε Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και Ευρώπη

1.1 Ιστορική Αναδρομή - Τι Είναι Ποιότητα

Αποτελεί γεγονός πως καθημερινά διεξάγεται αναφορά στην σημαντικότητα της ποιότητας και πως οι καταναλωτές όσο περνάει ο καιρός, ζητούν ολοένα και περισσότερο ποιοτικότερα προϊόντα, δηλαδή δίνουν περισσότερη έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και όχι και σε κάποιο άλλο στοιχείο. Στις μέρες μας υπάρχουν πέντε (5) διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας, με βάση πέντε (5) διαφορετικές οπτικές γωνίες, αφού κάθε ένας μέσα στην αλυσίδα παραγωγής μιας επιχείρησης βλέπει την ποιότητα σε σχέση με την θέση που βρίσκεται μέσα σε αυτήν.

Η ποιότητα ενός προϊόντος – υπηρεσίας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια σημαντική παράμετρος για όλα τα άτομα μέσα στην αλυσίδα αξίας, παρόλα αυτά όμως το πώς βλέπει το κάθε άτομο την ποιότητα εξαρτάται από την θέση του σ' αυτήν την αλυσίδα (Bester, 1999).

Οι καταναλωτές είναι ο λόγος ύπαρξης των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτοί βλέπουν και κρίνουν την ποιότητα είτε με βάση τον υπερβατικό ορισμό είτε με βάση τον ορισμό που δίνει έμφαση στο προϊόν. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και οι επιχειρήσεις πρέπει από την δική τους μεριά να προσπαθούν να ανακαλύψουν αυτές τις ανάγκες. Στο σημείο αυτό, επεισέρχεται ο ρόλος του Marketing, το οποίο καλείται να ανακαλύπτει συνεχώς αυτές τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Ένα προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών μπορεί κάλλιστα να χαρακτηριστεί και ως ποιοτικό προϊόν.

Ο κατασκευαστής χρειάζεται να «μεταφράσει» τις απαιτήσεις των καταναλωτών σε λεπτομερείς προδιαγραφές των προϊόντων και των διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή της «μετάφρασης» των απαιτήσεων είναι ο

ρόλος των τμημάτων Research and Development. Οι προδιαγραφές των διαδικασιών, έχουν να κάνουν με τον εξοπλισμό, τα εργαλεία και τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παραγωγή των επιμέρους προϊόντων. Επομένως, οι σχεδιαστές των προϊόντων θα πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στην απόδοση των προϊόντων και στο κόστος ώστε να συναντήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών (Γρηγορούδης, (2001)).

Η έννοια της ποιότητας είναι πολύ δύσκολο να αποδοθεί για δυο κυρίως λόγους. Πρώτον, διότι τα άτομα βλέπουν την ποιότητα σε σχέση με την θέση τους στην αλυσίδα και δεύτερον, διότι το νόημα της ποιότητας δεν παραμένει στάσιμο αλλά εξελίσσεται καθώς η έμφαση στην ποιότητα μεταβάλλεται. Αρκετοί καταναλωτές θεωρούν πως η ποιότητα είναι κάτι συνώνυμο με την ανωτερότητα ή το τέλειο. Ο ορισμός αυτός της ποιότητας αναφέρεται ως υπερβατικός (υπέρβαση πάνω από συνηθισμένα όρια). Με αυτήν την έννοια, η ποιότητα είναι απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, ένα σημείο ασυμβίβαστων ανοχών και μέγιστης απόδοσης.

Η ποιότητα σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς – την αντιλαμβανόμαστε μόνο όταν την βλέπουμε, καθώς η τελειότητα, με την οποία θεωρείται συνώνυμη η ποιότητα, είναι εντελώς αφηρημένη και υποκειμενική και τα κριτήρια τελειότητας διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι ο υπερβατικός ορισμός της ποιότητας να είναι μικρής πρακτικής σημασίας (αξίας) και να μην μπορεί να προσφέρει ένα αξιόπιστο μέσο μέτρησης της ποιότητας (Bester, 1999).

1.2 Τι Σημαίνει Ποιότητα Προϊόντος και τι Υπηρεσίας

Ένας ορισμός σχετικά με τη ποιότητα προϊόντων, είναι εκείνος ο οποίος θεωρεί πως η ποιότητα των προϊόντων είναι συνάρτηση κάποιας ποσοτικής μεταβλητής και ότι διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές στην ποσότητα κάποιων χαρακτηριστικών του αγαθού. Αυτός ο ορισμός υπονοεί ότι μεγαλύτερες ποσότητες σε χαρακτηριστικά προϊόντων

αντιστοιχούν σε υψηλότερη ποιότητα. Αποτέλεσμα αυτού, είναι, λανθασμένα, η ποιότητα να συνδέεται με την τιμή (μεγαλύτερη τιμή => καλύτερη ποιότητα). Παρόλα αυτά όμως, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν χρειάζεται να είναι ακριβά για να θεωρηθούν ποιοτικά από τους καταναλωτές. Επίσης, όπως και στην περίπτωση της αντίληψης της τελειότητας, η αντίληψη των χαρακτηριστικών των προϊόντων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. (Evans and Lindsay, 2005).

Ο ορισμός ο οποίος βασίζεται στη ποιότητα υπηρεσιών, βασίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται από τις επιθυμίες των καταναλωτών. Τα άτομα έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, κάτι που συνεπάγεται και διαφορετικά στάνταρ ποιότητας για τις διάφορες υπηρεσίες που λαμβάνουν. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό, η ποιότητα ορίζεται ως **καταλληλότητα για συγκεκριμένη χρήση**. Δυο προϊόντα μπορεί να είναι κατάλληλα για χρήση, αλλά μόνο το ένα θα καλύπτει καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τις προσωπικές μας ανάγκες (Evans and Lindsey, 2005).

Ο ορισμός αυτός της ποιότητας βασίζεται στην έννοια της **αξίας**. Με τον όρο αξία αναφερόμαστε στη σχέση ανάμεσα στη χρηστικότητα ή στην ικανοποίηση που λαμβάνει ο καταναλωτής και στην τιμή. Με βάση αυτόν τον ορισμό, ποιοτικό είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ταυτόχρονα τα οποία είναι εξίσου χρηστικά όσο ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία, η τιμή τους όμως είναι χαμηλότερη από αυτά (μεγαλύτερη ικανοποίηση σε χαμηλότερη τιμή). Έτσι, ένας καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τα οποία δεν είναι κάποιας γνωστής μάρκας ή επιχείρησης, εκπληρώνει όμως το σκοπό του σε τιμή χαμηλότερη από το ανταγωνιστικό επώνυμο προϊόν και υπηρεσία αντίστοιχα. Ο ανταγωνισμός με βάση την αξία ήταν μια από τις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές στις αρχές της δεκαετίας του '80 (Evans and Lindsay, 2005).

Ο πέμπτος και τελευταίος ορισμός της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, ορίζει την ποιότητα ως το επιθυμητό αποτέλεσμα σχεδιαστικών και κατασκευαστικών πρακτικών. Με άλλα λόγια, ποιότητα ορίζεται η συμμόρφωση στις διάφορες προδιαγραφές. Προδιαγραφές, είναι οι στόχοι και οι ανοχές, τα οποία καθορίζονται από τους σχεδιαστές – κατασκευαστές των

αγαθών. Στόχοι είναι τα ιδανικά χαρακτηριστικά που θέλουμε να έχουν τα προϊόντα και τα οποία χαρακτηριστικά προσπαθούμε να επιτύχουμε.

Οι ανοχές υπάρχουν διότι οι σχεδιαστές αναγνωρίζουν πως είναι πολύ δύσκολο να επιτυγχάνουμε τα ιδανικά χαρακτηριστικά των προϊόντων καθ'όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. **Η συμμόρφωση στις προδιαγραφές** είναι ένας βασικός ορισμός της ποιότητας διότι παρέχει και έναν τρόπο μέτρησής της. Εάν, όμως οι προδιαγραφές δεν σχετίζονται με χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για τον καταναλωτή, τότε δεν έχουν κανένα απολύτως νόημα (Evans and Lindsay, 2005).

1.3 Οι Αρχές της Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αρχή που περιορίζεται και διέπει τεχνικά μόνο ζητήματα. Θα πρέπει ωστόσο να θεωρείται μια αρχή η οποία διέπει όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και θα πρέπει να διεισδύει σε όλες τις πλευρές των επιχειρήσεων στον σχεδιασμό, στο marketing, στην κατασκευή, στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στις σχέσεις με τους προμηθευτές, στη διοικητική λογιστική κ.α. Καθώς οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν το ευρύ πεδίο δράσης της ποιότητας η αρχή της «Ολικής Ποιότητας» (Total Quality) άρχισε να αναδύεται (Harrington, 1999).

Ένας ορισμός της Ολικής Ποιότητας δόθηκε το 1992 από μια σειρά CEOs (Chief Operating Officers), συμβούλων και τμημάτων πανεπιστημίων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, «Ολική Ποιότητα (Total Quality) είναι ένα σύστημα διοίκησης με έμφαση στον άνθρωπο και το οποίο έχει ως σκοπό την συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μειούμενο πραγματικό κόστος». Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος – όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ή για μια ξεχωριστή περιοχή της επιχείρησης – και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής των υψηλόβαθμων στελεχών. Δουλεύει οριζόντια, ανάμεσα στις λειτουργίες και στα τμήματα, αφορά όλους τους εργαζόμενους, από την βάση μέχρι και την κορυφή της ιεραρχίας και επεκτείνεται και προς τα πίσω και προς τα μπρος

για να συμπεριλάβει τους προμηθευτές και τους πελάτες . Η Ολική Ποιότητα τονίζει τη μάθηση και την προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές ως χρήσιμα κλειδιά για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Harrington,1999).

Με την Ολική Ποιότητα μια επιχείρηση ενεργεί και προσπαθεί να ανακαλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της, να θεμελιώσει την ποιότητα σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης, συσσωρεύοντας τη γνώση και την εμπειρία των υπαλλήλων της και τέλος να βελτιώνει συνεχώς κάθε όψη της επιχείρησης (Harrington,1999).

1.4 Ιστορική Αναδρομή – Τι Είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης των πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely, 1995). Είναι σίγουρο πως υπάρχουν, πολλές φορές, διαφορετικοί, τρόποι ώστε να εξηγηθεί η έννοια της ποιότητας (όπως είδαμε παραπάνω με τους 5 διαφορετικούς ορισμούς), μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με την Δ.Ο.Π. έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη (Γρηγορούδης, (2001).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις πρωτοβουλίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι. Η ΔΟΠ επομένως είναι διαφορετική για το ίδιο το προϊόν από την ΔΟΠ που χρησιμοποιείται για την διαδικασία του Marketing και την παραγωγή του προϊόντος (Viadiu, Martí, Imaki Saizarbitoria, 2006). Οι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι :

- *Πλήρης, διαχρονική ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης*

- Πλήρης, διαχρονική ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
- Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων, να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Η ΔΟΠ είναι μια διοικητική φιλοσοφία που επιδιώκει να ενσωματώσει όλες τις οργανωτικές λειτουργίες για να εστιάσει στις ανάγκες – επιθυμίες των πελατών και στους οργανωτικούς της στόχους (Hashmi, 2004). Η Δ.Ο.Π. υπογραμμίζει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που είναι υπέρ της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και επικεντρώνεται στις επιθυμίες των καταναλωτών, χρησιμοποιώντας τη συμμετοχική επίλυση του προβλήματος, ενσωματώνοντας τους διευθυντές, τους υπαλλήλους και τους πελάτες (Γρηγορούδης, (2001). Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ΔΟΠ εστιάζει στην ποιότητα και της απαιτήσεις – προσδοκίες των καταναλωτών και όχι στον όγκο της παραγωγής.

1.5 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θα πρέπει να δώσουμε έναν ορισμό, ώστε να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την κεντρική ιδέα. Ας δούμε πρώτα μια-μια τις λέξεις που συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την έννοια.

Διοίκηση : Η ποιότητα μπορεί και πρέπει να διοικείται (Management)

Ολικής : Η ποιότητα αφορά όλους (ακόμη και τους προμηθευτές) και όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Total)

Ποιότητας : Προσαρμογή στις απαιτήσεις των καταναλωτών (Quality)

Δ.Ο.Π. - (TQM) : Η διαδικασία διαχείρισης ποιότητας πρέπει να είναι ένας συνεχής τρόπος ζωής, είναι μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων.

Ένας τρόπος συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και σε κάθε περιοχή λειτουργίας ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα. Η βελτίωση αναφέρεται στην ικανοποίηση εκτεταμένων στόχων όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, το μερίδιο αγοράς, ο χρονικός προγραμματισμός και η ανάπτυξη (Bester, 1999).

Ένας άλλος αποδεκτός ορισμός είναι πως η ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στην συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια, ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια (την ομαδική προσπάθεια). Μερικές από τις βασικότερες πλευρές της ΔΟΠ είναι :

- *Ποιότητα βασισμένη στις απαιτήσεις των καταναλωτών*
- *Δέσμευση και ηγετικός ρόλος από τη διεύθυνση*
- *Συνεχής βελτίωση*
- *Γρήγορη ανταπόκριση – αντίδραση*
- *Δράσεις βασισμένες σε γεγονότα*
- *Συμμετοχή εργαζομένων*
- *Δημιουργία κουλτούρας TQM (Feigenbaum, 1999)*

1.6 Λόγοι Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό επιφέρει πολλαπλά οφέλη, τα οποία μπορεί να είναι εσωτερικά και να προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία του οργανισμού, αλλά και εξωτερικά και τα οποία σχετίζονται με τις συναλλαγές του οργανισμού με το περιβάλλον του (πελάτες, προμηθευτές, κλπ), όπως

καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, βελτίωση του γοήτρου και της αξιοπιστίας του οργανισμού, κλπ.

Ως εκ τούτου λοιπόν, τα διάφορα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από μέρους μιας επιχείρησης, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό και ανάλογα με τις απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών. Μια επιχείρηση που πιστοποιεί τα συστήματά της σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9001, αποκτά τα εξής πλεονεκτήματα και αναφορικά με τις απαιτήσεις των πελατών:

- *Αυξάνονται τα κέρδη καθώς μειώνεται το κόστος κακής ποιότητας (επανεργασία, επισκευή ή απόρριψη προϊόντων) και αυξάνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα*
- *Το Σύστημα Ποιότητας γίνεται καθολικά αποδεκτό*
- *Αποτελεί (αν δεν αποτελεί ήδη) απαίτηση πιθανού μελλοντικού πελάτη*
- *Η πιστοποίηση αποτελεί εξαιρετικό εργαλείο για την προώθηση των προϊόντων μιας επιχείρησης στην αγορά*
- *Μπορεί να αποτελέσει πιθανό υποχρεωτικό κανονισμό από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα στο μέλλον*
- *Βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών*
- *Απόκτηση του πιο σημαντικού και μακράς διάρκειας πιστοποιητικού, "ενός ικανοποιημένου πελάτη", που σέβεται το όνομα της εταιρίας και την προσήλωσή της στην ποιότητα.*
- *Αύξηση της παραγωγικότητας*

Υπάρχουν όμως και σημαντικά μειονεκτήματα καθώς το ISO 9001 δεν είναι Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και δεν περιλαμβάνει έννοιες όπως οι ακόλουθες :

- *Συνεχής βελτίωση*
- *Ικανοποίηση του πελάτη*
- *Κόστος ποιότητας*
- *Ασφάλεια και ευθύνη προϊόντος*
- *Δεν είναι εργαλείο με το οποίο επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας*

- Δεν καθοδηγείται από τυχόν απαιτήσεις και ανάγκες της αγοράς
- Δεν αποτελεί προσέγγιση/φιλοσοφία για «μηδέν αστοχίες» αλλά περισσότερο «συμμόρφωση με τις απαιτήσεις ποιότητας»
- Πρότυπα όπως το ISO 9001 είναι σχεδιασμένα ώστε να πιστοποιούν συστήματα διοίκησης ποιότητας και όχι την ίδια την ποιότητα
- Οι περιοδικοί έλεγχοι (audits) εστιάζουν στα συστήματα, τις διαδικασίες, τα κείμενα και τη διοίκηση αντί για την ίδια την ποιότητα αυτή καθαυτή. Τα πιστοποιητικά αναρτώνται συνήθως στον τοίχο και στη συνέχεια ξεχνιούνται μέχρι τον επόμενο περιοδικό έλεγχο.

1.7 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν έναν διαφορετικό τύπο Διοίκησης Ποιότητας αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων οι οποίες προτείνονται για τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Οι βασικές αρχές της σε γενικές γραμμές, είναι :

- Δέσμευση της ηγεσίας
- Εφαρμογή σε έκταση (αντιμετώπιση της ποιότητας σε όλα τα τμήματα)
- Υπευθυνότητα σε βάθος (στο περιβάλλον της ολικής ποιότητας περιλαμβάνονται και οι προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές)
- Πρόληψη, όχι «θεραπεία» (εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος = κόστος)
- Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων
- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας
- Συνεχής βελτίωση (αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης)
- Σχεδιασμός-Συλλογή στοιχείων -Ανάλυση- Υλοποίηση- Αξιολόγηση

Η ενσωμάτωση των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας οδηγεί σε συνεκτικά και καλώς οργανωμένα συστήματα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ή προμηθευτών. Αυτό γίνεται μέσω της ενοποίησης του επιχειρησιακού

περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσης με τη βοήθεια των κύκλων ανάπτυξης, βελτίωσης και συντήρησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Επίσης η βελτίωση μπορεί να κριθεί αναγκαία από εσωτερικές ανάγκες βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης και όχι απαραίτητα από εξωτερικά αίτια όπως απαιτήσεις πελατών ή αγοράς (Bester, 1999).

1.8 Λόγοι Αποτυχίας Προγραμμάτων Ποιότητας

Οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας κάποιων προγραμμάτων ποιότητας αναφέρονται παρακάτω :

- *Εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την έννοια, τις αρχές και τα στοιχεία της Δ.Ο.Π.*
- *Η ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων και η ανυπομονησία της διοίκησης του οργανισμού*
- *Η μεμονωμένη εφαρμογή κάποιων ιδεών της Δ.Ο.Π.*
- *Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν ότι κάθε επιχείρηση καθώς και κάθε περιβάλλον είναι διαφορετικά*
- *Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητες τους και να εισάγουν την ποιότητα μέσα σε αυτές*
- *Η παράλειψη ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης*
- *Η αντίσταση κάποιων στελεχών*
- *Η αδυναμία των επιχειρήσεων να αλλάξουν*

Συμπερασματικά, η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρεται όχι μόνο στον ποιοτικό έλεγχο των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά στην αναβάθμιση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει τα ζητούμενα προϊόντα – υπηρεσίες στην καλύτερη ποιότητα και με το χαμηλότερο κόστος στον καταναλωτή, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Viadiu, Marti, Imaki Saizarbitoria, 2006).

1.9 Αναλυτικά Παραδείγματα Ελληνικών και Διεθνών Εταιριών που Εφαρμόζουν Ικανοποιητικά το Θεσμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Οφέλη που Αποκομίζουν

Μια από τις πλέον χαρακτηριστικές εταιρείες σχετικά με το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο εφαρμόζει στις μέρες μας στο εξωτερικό, είναι η DHL. Καθώς η συγκεκριμένη εταιρεία έχει ως αποστολή να είναι η νούμερο 1 επιλογή στις υπηρεσίες logistics και παγκόσμια δικτυακή κάλυψη, ο απώτερος σκοπός είναι να παρέχει στους διάφορους πελάτες υπηρεσίες οι οποίες θα διακατέχονται από εξαιρετική ποιότητα και οι οποίες θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον αλλά συγχρόνως θα λαμβάνουν υπόψη τους τις τιμές των ανταγωνιστών τους αλλά φυσικά και των κοινωνικών ευθυνών ως προς το περιβάλλον που λειτουργεί.

Όσον αφορά τον Ελλαδικό χώρο, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την κρατική επιχείρηση του ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος), η οποία εφαρμόζει με άριστο τρόπο το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις μέρες μας. Σχετικά με την τελευταία μέτρηση αλλά και επίσημη αναγνώριση που έγινε από το Global Reporting Initiative (GRI) και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα του G3, ο ΟΤΕ πραγματοποιεί ένα έργο κοινωνικής προσφοράς το οποίο έχει αποφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα στην διαχείριση των πηγών του περιβάλλοντος αλλά έχει συγχρόνως οδηγήσει και σε μια υιοθέτηση στρατηγικής η οποία ενσωματώνει επιτυχώς το πλάνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μια σημαντική εταιρεία δραστηριοποιείται στον Ελληνικό χώρο και είναι από τις πλέον σημαντικές εταιρείες στην εφαρμογή και θέσπιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η εταιρεία παραγωγής και διαμόρφωσης αλουμινίου η Alumil. Η συγκεκριμένη εταιρεία ως βάση και προτεραιότητα από την αρχή της ιδρύσεως της έχει τον άνθρωπο. Ως θεμελιώδες σκοπό έχει την ευημερία αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπου ως άτομο αλλά και ως οντότητα στην κοινωνία όπου ζει για την περαιτέρω ανάπτυξη των λειτουργιών και της σχέσης μεταξύ του ανθρώπου, της ευημερίας αλλά και της ανάπτυξης του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η δράση λοιπόν της συγκεκριμένης εταιρείας μέσω της στρατηγικής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν επικεντρώνεται μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και στις κοινωνικές της ευθύνες έναντι του ατόμου και την κοινωνίας όπου λειτουργεί και παρεμβαίνει. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει κατορθώσει μέσω αυτής της στρατηγικής να δώσει σημαντική έμφαση στον ρόλο όπου διαδραματίζουν οι τεχνολογικές παρεμβάσεις όσον αφορά την οικολογική αποδοτικότητα και την οικονομική ανάπτυξη από την χρήση των φυσικών πόρων μέσω της πολύχρονης εμπειρίας της στο χώρο του αλουμινίου καθώς των εφαρμοσμένων προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Μια άλλη εξίσου σημαντική εταιρεία με εφαρμοσμένο στρατηγικό πλάνο και μελλοντικό σχέδιο για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά αυτή την φορά με λειτουργία στο εξωτερικό, είναι η εταιρεία της BAYER S.A.

Η εταιρεία της Bayer CropScience δραστηριοποιείται αρκετά χρόνια σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για την συγκεκριμένη εταιρεία η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν σημαίνει μόνο η τήρηση των νομικών απαιτήσεων αλλά και η υπέρβαση της απλής συμμόρφωσης και της μεγαλύτερης επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και τις σχέσεις με τους συμμετόχους. Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της συγκεκριμένης εταιρείας εκφράζεται με διάφορες δράσεις οι οποίες απευθύνονται προς τους εργαζομένους και οι οποίες ουσιαστικά επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και την βελτίωση της επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και προς το περιβάλλον με πρακτικές υπευθυνότητας προς τους πελάτες και τους προμηθευτές της σχετικά με τον σεβασμό, την ευθύνη για τη ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων και φυσικά την ενδυνάμωση της εταιρικής καινοτομίας.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε πως η αναφερόμενη εταιρία έχει κατορθώσει να καθιερώσει την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως πράξη τα τελευταία χρόνια μέσω πρωτοβουλιών και δράσεων που έχουν σκοπό την

μεγαλύτερη υποστήριξη των εργαζομένων αλλά και της κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Μια σημαντική εταιρία η οποία δραστηριοποιείται στον Ελληνικό και παγκόσμιο χώρο και θεωρείται από τις πλέον σημαντικές εταιρείες στην εφαρμογή και θέσπιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η εταιρεία παραγωγής και διαμόρφωσης αλουμινίου η Euro – Κατασκευή Αλουμινίων Συστημάτων. Η συγκεκριμένη εταιρεία ως βάση και προτεραιότητα από την αρχή της ιδρύσεως της έχει τον άνθρωπο. Ως θεμελιώδες σκοπό έχει την ευημερία αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπου ως άτομο αλλά και ως οντότητα στην κοινωνία όπου ζει για την περαιτέρω ανάπτυξη των λειτουργιών και της σχέσης μεταξύ του ανθρώπου, της ευημερίας αλλά και της ανάπτυξης του κοινωνικού περιβάλλοντος

Η δράση λοιπόν της συγκεκριμένης εταιρίας μέσω της στρατηγικής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν επικεντρώνεται μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και στις κοινωνικές της ευθύνες έναντι του ατόμου και την κοινωνίας όπου λειτουργεί και παρεμβαίνει. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει κατορθώσει μέσω αυτής της στρατηγικής να δώσει σημαντική έμφαση στον ρόλο όπου διαδραματίζουν οι τεχνολογικές παρεμβάσεις όσον αφορά την οικολογική αποδοτικότητα και την οικονομική ανάπτυξη από την χρήση των φυσικών πόρων μέσω της πολύχρονης εμπειρίας της στο χώρο του αλουμινίου καθώς των εφαρμοσμένων προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Όσον αφορά τον διεθνή χώρο, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την επιχείρηση της Tellas η οποία έχει εξαγοραστεί από την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας WIND (Παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών), η οποία εφαρμόζει με άριστο τρόπο το πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης στις μέρες μας. Σχετικά με την τελευταία μέτρηση αλλά και επίσημη αναγνώριση που έγινε από το Global Reporting Initiative (GRI) και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα του G3, η Tellas πραγματοποιεί ένα έργο κοινωνικής προσφοράς το οποίο έχει αποφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα στην διαχείριση των πηγών

του περιβάλλοντος αλλά έχει συγχρόνως οδηγήσει και σε μια υιοθέτηση στρατηγικής η οποία ενσωματώνει επιτυχώς το πλάνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μια από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας η οποία εφαρμόζει ένα εξαιρετικό πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το αποδεικνύει αυτό καθημερινά με τον σεβασμό της προς το επιχειρηματικό περιβάλλον όπου και λειτουργεί, είναι ο όμιλος της εταιρίας Γερμανός.

Η συγκεκριμένη εταιρία έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει αξίες οι οποίες την καθοδηγούν αναλόγως έτσι ώστε να αναπτύξει μια συμπεριφορά που επιτρέπει στην εταιρεία να κινείται πέρα από τα στενά όρια των αποδόσεων αλλά και επιδόσεων άλλων εταιρειών. Η εταιρία Γερμανός εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο είναι απαραίτητο αλλά και βασικό για την κουλτούρα της εταιρείας αλλά και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της στο Ελληνικό αλλά διεθνές δίκτυο όπου λειτουργεί. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπου ο η εταιρεία Γερμανός ακολουθεί, δεν αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι της στρατηγικής της εταιρείας αλλά μια περιφερειακή συνεχής ενασχόληση η οποία έχει ως απώτερο σκοπό την σωστή αντίληψη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που λειτουργεί η εταιρία.

Η εταιρία πιστεύει ότι οι διάφορες κοινωνικές προσδοκίες είναι αυτές οι οποίες μπορούν να κρίνουν την βιωσιμότητα αλλά και τις αλλαγές οι οποίες συντελούνται κατά καιρούς στην παγκόσμια αγορά και αποζητούν την οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων ταυτόχρονα με την κοινωνική ευημερία.

Ως απόλυτη προτεραιότητα της επιχειρηματικής της δράση, η εταιρία Γερμανός προσπαθεί να λειτουργεί ως ένας κοινωνικά ευαίσθητος πολίτης με μια ανάπτυξη η οποία λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την κοινωνία αλλά και το περιβάλλον καθώς και την διαρκή εκπαίδευση των υπαλλήλων και στελεχών της εταιρείας. Καθώς η εταιρία λειτουργεί και δραστηριοποιείται στην Ελληνική αλλά και την διεθνή αγορά, προσπαθεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες ενισχύουν τον σεβασμό των τοπικών κοινωνιών αλλά και την

υποχρέωση για την προάσπιση αυτών των αξιών στο κοινωνικό σύνολο. Η εταιρεία Γερμανός προσπαθεί επίσης να ευαισθητοποιήσει τους πελάτες αλλά και το κοινό που απευθύνεται σε αυτήν, να λαμβάνει σοβαρά υπόψην του τις σύγχρονες υποδομές της εταιρείας καθώς και τις αυστηρές προδιαγραφές της ποιότητας και της σωστής διαχείρισης του περιβάλλοντος εκφράζοντας έτσι τον σεβασμό προς τον ίδιο τον άνθρωπο και την κοινωνία.

Η εταιρία προχωράει μπροστά με σκέψη στο μέλλον και επιθυμία οι πελάτες της, οι καταναλωτές αλλά και οι συνεργάτες να είναι οι πρώτοι που θα μαθαίνουν την κάθε εξέλιξη στην τεχνολογία. Επίσης προσπαθεί να δίνει στους πελάτες την απαιτούμενη φροντίδα που πρέπει να λαμβάνουν για να είναι πάντα ικανοποιημένοι και σε θέση να χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα από διαδικασίες διαφάνειας και συνεχούς ενημέρωση. Φυσικά όλα αυτά απορρέουν από ένα σωστά εφαρμοσμένο πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπου η εταιρεία προωθεί και προσπαθεί πάντα να εφαρμόζεται και να λειτουργεί εντός των πλαισίων όπου εκείνη επιθυμεί.

Τέλος μια άλλη επιχείρηση η οποία μπορεί και ξεχωρίζει για την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζει και ουσιαστικά αποτελεί μια θεμελιώδη εταιρική αρχή η οποία αγκαλιάζει το σύνολο της επιχειρηματικής της λειτουργίας και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο τις κοινωνίες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και τη συνολική οπτική τους ως προς το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της δραστηριότητάς της, είναι εκείνη της Cosmote. Οι βασικοί άξονες του προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζεται από την COSMOTE, θεωρούνται οι εξής παράγοντες :

- *Υπεύθυνη Επιχειρηματική Λειτουργία*, η οποία αφορά τον τομέα της Υπεύθυνη Διοίκησης, τους εργαζομένους στην εταιρία και την ανάπτυξη και τη λειτουργία της αγοράς που δραστηριοποιείται
- *Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα*
- *Κοινωνική Υπευθυνότητα*
- *Υπεύθυνη Επιχειρηματική Λειτουργία*

Στην επιχείρηση της COSMOTE, οι υπεύθυνοι πιστεύουν πως η *Υπεύθυνη Επιχειρηματική Λειτουργία* δημιουργεί μια σχετική αξία για την εταιρία και ουσιαστικά αποτελεί σημαντικό τμήμα της εταιρικής τους φιλοσοφίας αλλά και του τρόπου εκείνου με τον οποίο λειτουργούν καθημερινά σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησής τους. Σημαντικό συστατικό του τομέα της *Υπεύθυνης Επιχειρηματικής Λειτουργίας* τους αποτελεί εν μέρει η *Υπεύθυνη Διοίκηση* η οποία διέπεται από πολιτικές και συστήματα διοίκησης τα οποία εξασφαλίζουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια, το άριστο εργασιακό περιβάλλον που προσφέρουν στους ανθρώπους τους και η ανάπτυξη και η λειτουργία της αγοράς που καθιστούν την επιχείρηση πρωτοπόρο στην αντίληψη του κοινού.

Σχετικά με την *Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα*, κύριος στόχος της επιχειρηματικής ανάπτυξης της επιχείρησης, αναφέρονται οι αποφάσεις των ανθρώπων της να μην δημιουργούν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και σε κάθε άλλη περίπτωση, να περιορίσουν την όποια τυχόν αρνητική επίδραση του σε αυτό ς με την υιοθέτηση μετρήσιμων δεικτών αξιολόγησης.

Στον τομέα της Κοινωνικής Υπευθυνότητας της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι εφαρμόζουν ένα πολυδιάστατο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, του οποίου σκοπός είναι η βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού, σε συνδυασμό με την ευημερία όλων όσοι επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της, μέσω βέβαια της συνεισφοράς των ανθρώπων της στην κάλυψη των πραγματικών αναγκών και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων των τοπικών κοινωνιών γενικότερα.

Οι υπεύθυνοι αλλά και Μάνατζερς στην επιχείρηση της COSMOTE πιστεύουν ότι η *Υπεύθυνη Επιχειρηματική Λειτουργία* μπορεί και δημιουργεί μια αξία για την εταιρία και το γεγονός αυτό την κάνει να αποτελεί μέρος της εταιρικής της φιλοσοφίας και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν όλοι οι εργαζόμενοι καθημερινά σε όλες φυσικά τις χώρες που δραστηριοποιείται. Στο πλαίσιο της *Υπεύθυνης Επιχειρηματικής Λειτουργίας* της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνεται όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η *Υπεύθυνη Διοίκηση* η οποία διέπεται από διάφορες πολιτικές και αντίστοιχα συστήματα διοίκησης και τα οποία εξασφαλίζουν την επιχειρησιακή της συνέχεια στην αγορά, το

άριστο εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει η επιχείρηση στους ανθρώπους της καθώς και η ανάπτυξη και λειτουργία της αγοράς που τους καθιστά πρωτοπόρους στην αντίληψη του κοινού συμφέροντος.

Τα μέρη που αποτελούν την επιχείρηση, δηλαδή οι κοινωνικοί εταίροι, οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι διάφοροι πελάτες, οι προμηθευτές της, οι τοπικοί φορείς, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και σε ορισμένες περιπτώσεις η κοινωνία, απαιτούν μια σωστή διαφάνεια αλλά και μια ενεργό συμμετοχή των σύγχρονων εταιριών στη βελτιστοποίηση του «κοινωνικού γίνεσθαι» στο περιβάλλον που δημιουργείται, στη βιώσιμη αυτή ανάπτυξη της κοινωνίας και πρώτιστα απ'όλα στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Για τους συγκεκριμένους λόγους, η επιχείρηση της Cosmote μπορεί και δεσμεύεται ακέραια απέναντι στους κοινωνικούς της εταίρους με σκοπό να συνεχίσει να εφαρμόζει το πολυδιάστατο μοντέλο της Εταιρικής της Ευθύνης, με απώτερο στόχο το σημείο «ευ επιχειρείν» και την μεγάλη προσφορά στην εξυπηρέτηση των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών που συντελούνται στην κοινωνία.

Στην COSMOTE πιστεύουν ότι η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιουργεί αξία για την εταιρία. Εναρμονίζεται πλήρως με τις επιχειρηματικές αξίες, τις πολιτικές και τη διακυβέρνηση που υιοθετούν στην επιχειρηματική και πρακτική. Αποτελεί μέρος της εταιρικής της φιλοσοφίας και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούμε καθημερινά. Οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές σε όλο το εύρος των δράσεων έχουν γίνει αναπόσπαστο τμήμα των στρατηγικών στόχων και πρακτικών της εταιρίας.

Οι Επιχειρηματικές Αρχές που εφαρμόζονται από την επιχείρηση της Cosmote έχουν ως απώτερο σκοπό να επιτύχουν τα παρακάτω :

- *Ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με ειλικρίνεια, σεβασμό και ακεραιότητα*
- *Σεβασμός στους νόμους και υιοθέτηση των αρχών επιχειρηματικής ηθικής*
- *Δημιουργία και πρωτοπορία με θέληση για έντονο ανταγωνισμό*
- *Συνεργασία μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση και καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος*

➤ *Τήρηση υποσχέσεων και δημιουργία ειλικρινούς πνεύματος*

Ως συμπέρασμα θα πρέπει να αναφερθεί πως στην επιχείρηση της COSMOTE, οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι έχουν ένα σημαντικό μερίδιο ευθύνης για την προαγωγή και την ευημερία της κοινωνίας, της οποίας αποτελούν μέρος. Η συγκεκριμένη αυτή αντίληψη, αποτελεί ουσιαστικά ένα θεμέλιο λίθο της φιλοσοφίας της εταιρίας αλλά και ένα σημαντικό δείγμα συνέπειας απέναντι στην κοινωνία που τους «γέννησε». Φυσικό επακόλουθο αυτής της συλλογιστικής, είναι η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης COSMOTE να αποτελεί πλέον έναν οδηγό διοίκησης, λειτουργίας και κοινωνικής διαγωγής.

Οι υπεύθυνοι για το λόγο αυτό έχουν υιοθετήσει και συνεχίζουν συστηματικά να ενσωματώνουν σε όλες τις επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες τους μια κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση. Παράλληλα, έχουν πετύχει μια πολυεπίπεδη και αρμονική σύνδεση με όλους τους κοινωνικούς συμμετόχους στους οποίους απευθύνονται. Όλοι οι εργαζόμενοι, μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές και η κοινωνία στο σύνολό της καθώς και το φυσικό περιβάλλον, είναι αποδέκτες μια σειρά συγκεκριμένων δράσεων και συμπεριφορών οι οποίες εντάσσονται στο ευρύτερο πολυδιάστατο Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης της επιχείρησης COSMOTE, το οποίο ονομάζεται «Συμμετοχή», αποδίδοντας σχεδόν κυριολεκτικά το πνεύμα της ενεργούς παρουσίας της επιχείρησης στην κοινωνία. Η υλοποίηση της έννοιας «Συμμετοχής», δεν αποτελεί μια απλή συμμόρφωση προς τις κοινωνικές προσδοκίες και απαιτήσεις πέραν της εκπλήρωσης των νομικών υποχρεώσεων της εταιρίας. Στόχος των ανθρώπων της είναι το όνομα της COSMOTE να γίνει σύμφυτο και με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

2. Κεφάλαιο 2ο : Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επίτευξης Άριστων Αποτελεσμάτων – EFQM Excellence Model 2000

2.1 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης και Ικανοποίησης Πελατών EFQM 2000

Η στρατηγική και η ανάγκη ενός γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού Μάρκετινγκ έχει καταστεί σχεδόν απαραίτητη προϋπόθεση για την μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων αλλά συνάμα και για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων της. Για κάθε μια από τις δραστηριότητές της και προκειμένου να επιτύχει κάτι τέτοιο, η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης προκειμένου να επιτύχει τους μακροχρόνιους αυτούς στόχους της.

Επιπλέον, δεν υπάρχει καμία στρατηγική Μάρκετινγκ που να είναι ιδανική για όλους τους ανταγωνιστές σε αυτή την δραστηριότητα και με σκοπό την διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης, αφού η κάθε μια χρησιμοποιεί διαφορετικά μοντέλα και τεχνικές που εξυπηρετούν την λειτουργία της. Κάθε εταιρία πρέπει να καθορίσει ποια στρατηγική ή μέθοδος διαφοροποίησης προϊόντων φαίνεται πιο λογική από την άποψη της θέσης της στη βιομηχανία, των αντικειμενικών της στόχων, των ευκαιριών και των πόρων που διαθέτει (Thomson J. & Martin F., 2005).

Σε συμφωνία οι Montana P. & Charnov B., (2005), δίνουν τον εξής ορισμό για την στρατηγική Μάρκετινγκ και διαφοροποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων, λέγοντας πως στρατηγική διαφοροποίησης αγαθών και υπηρεσιών είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Τέλος, οι Clarke T. & Clegg S., (1998), γράφουν ότι στρατηγική Μάρκετινγκ και διαφοροποίησης των αγαθών είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Στις μέρες μας ολοένα και περισσότερες εταιρίες αναζητούν κάποιες σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές οι οποίες θα τις κάνουν πλέον ανταγωνιστικότερες με κύριο σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη και την συνεχόμενη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων τους μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο επιτακτική καθώς σε χώρους με ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό. Μεταξύ των διαθέσιμων αυτών λύσεων συγκαταλέγονται και τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης τα οποία θεωρούνται χρήσιμα «εργαλεία» για κάθε διοίκηση επιχείρησης με σκοπό την διαφοροποίηση των προϊόντων της στην αγορά.

Ποια όμως από αυτά είναι τα «εργαλεία» θεωρούνται καταλληλότερα για τον οργανισμό ή μια επιχείρηση και με τα οποία μπορεί να επέλθει η διαφοροποίηση στα προϊόντα της; Πως μπορεί να ιεραρχηθεί σωστά η εφαρμογή τους ώστε να επιτευχθεί συντομότερα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα; Στα ερωτήματα αυτά, οι περισσότεροι ειδικοί σε θέματα Επιχειρηματικής Αριστείας θα απαντούσαν με την προτροπή του οργανισμού σε αυτό-αξιολόγηση με βάση το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του «EFQM» (Evans, P. (2000). Οι απαιτητικοί ρυθμοί και η πίεση που δέχονται οι υπεύθυνοι για την επίτευξη των άμεσων, οικονομικών κυρίως στόχων, στερεί σε πολλές των περιπτώσεων από τα στελέχη της διοίκησης τη δυνατότητα να βρεθούν και εκείνοι για λίγο στην θέση του «παρατηρητή».

Η έννοια της αυτό-αξιολόγησης είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για να διεξαχθεί κάτι τέτοιο με ένα δομημένο και επικοινωνιακό για τον οργανισμό τρόπο. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας άσκησης είναι μια ολιστική θεώρηση του οργανισμού ή της επιχείρησης, η οποία είναι γνωστή και ως «προοπτική του Ελικοπτέρου». Η προοπτική αυτή με την σειρά της, επιτρέπει τον άμεσο εντοπισμό των περιοχών που χρήζουν προς βελτίωση αλλά και των δυνατών περιοχών του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η κάθε εταιρία ή οργανισμός μπορεί να πραγματοποιήσει ακόμη και μόνη της την έννοια της αυτό-αξιολόγησης, όμως έχει παρατηρηθεί ότι η βοήθεια από τους κατάλληλους διευκολυντές θα επιταχύνει την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος αλλά και την διαφοροποίηση των αγαθών που πωλεί στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανισμών και εταιριών στην Ελλάδα που χρησιμοποιεί το μοντέλο του «EFQM». Οι εν λόγω εταιρίες λειτουργούν με την βοήθεια της ετήσιας αυτό-αξιολόγησης και με τη βοήθεια των διευκολυντών και στην συνέχεια η συμμετοχή τους σε σχετικούς διαγωνισμούς. Τα διάφορα ετήσια πορίσματα που προκύπτουν, λειτουργούν ως μια μαγνητική τομογραφία στην προληπτική ιατρική και αποδίδουν την εικόνα σε βάθος όπως καμιά άλλη διαδικασία. Βασισμένη σε αυτά, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης ιεραρχεί μια σειρά από τροποποιήσεις της στρατηγικής της και δημιουργεί συγκεκριμένες πολιτικές που της επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση, τόσο του ρυθμό ανάπτυξής της όσο και της ικανοποίησης των πελατών αλλά και των εργαζομένων της, μετατρέποντας τη θεωρία σε πράξη με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μια μεγάλη σειρά από χρήσιμα συστήματα διοίκησης υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες του κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Αρχικά, μια επιχείρηση υλοποιεί το πρότυπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο ονομάζεται "*Investor in People*". Το σύστημα αυτό θεωρείται από τα πρώτα με τα οποία πιστοποιείται μια επιχείρηση σχετικά με την θεωρία ικανοποίησης πελατών, μιας και οι εργαζόμενοι είναι στο κέντρο κάθε εταιρίας. Το πιστοποιητικό liP είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο αναγνωρίζει τις εταιρίες για την επιτυχία και τη δέσμευσή τους στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους, σε συνάρτηση με την εταιρική στρατηγική και την ικανοποίηση των πελατών

Στη συνέχεια και με στόχο να ελέγξει την επαγγελματική επικινδυνότητα και να την περιορίσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσδοκώντας πάντα την μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων, η κάθε επιχείρηση υλοποιεί ένα εταιρικό σύστημα διοίκησης για την Υγεία &

Ασφάλεια. Εν συνέχεια, το σύστημα αυτό πιστοποιείται κατά τα Πρότυπα Υγείας & Ασφάλειας στην εργασία OHSAS 18001:1999, ΕΛΟΤ 1801:2002.

Συνάμα, εφόσον το μοντέλο αυτό του «EFQM» αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ο οργανισμός αυτό στρέφεται από νωρίς σε αυτήν την κατεύθυνση και αρχίζει να κάνει πράξη τη φιλοσοφία του ενεργού και υπεύθυνου κυττάρου της κοινωνίας. Δίνεται έμφαση στην ανακύκλωση, τον έλεγχο των διαφόρων προμηθευτών, τη διαχείριση των οποιοδήποτε απορριμμάτων καθώς και στην ανανέωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι διεξάγεται εγκατάσταση του συστήματος διαχείρισης περιβαλλοντικών επιπτώσεων το οποίο σύντομα πιστοποιείται κατά το ISO 14001:2004.

Το παραπάνω παράδειγμα, καταδεικνύει ότι η επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης μέσω της Επιχειρηματικής Αριστείας με σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και την προσήλωση αυτών στα διαφοροποιημένα προϊόντα, θα μπορούσε να εφαρμοστεί επιτυχώς και να ωφελήσει πολλές επιχειρήσεις. Με βάση τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης, είναι προφανές ότι τα οφέλη για έναν οργανισμό μπορεί είναι πάρα πολλά. Όλοι οι δείκτες δείχνουν αμέσως θετικά αποτελέσματα και θα συνεχίσουν να τα δείχνουν (Γρηγορούδης, (2001).

Στοιχεία όπως ο κύκλος εργασιών, η κερδοφορία, η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των ανθρώπων και των συνεργατών αυξάνονται συνεχώς με την πάροδο των τελευταίων χρόνων. Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες ικανοποίησης πελατών και το «EFQM», οι θετικές τάσεις, η επίτευξη των στόχων αλλά και η γνώση που προκύπτει από όλο αυτό το φάσμα δεικτών ικανοποίησης των συμμετόχων αποτελούν ίσως την καλύτερη εγγύηση για την αειφόρο ανάπτυξη μιας επιχείρησης στον τομέα αυτό (Viadiu, Marti, Imaki Saizarbitoria, 2006).

2.2 Τα Τρία Επίπεδα Επίτευξης του EFQM

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια της ιδιαίτερης βαρύτητας την οποία δίνει στην Διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών, προχώρησε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, στην ίδρυση ενός οργανισμού, του European Foundation for Quality Management με έδρα τις Βρυξέλλες. Ο EFQM δημιουργήθηκε από μια ομάδα δεκατεσσάρων μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) με την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989. Σήμερα αριθμεί πάνω από οχτακόσια μέλη σε όλη την Ευρώπη (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Αποστολή του European Foundation for Quality Management είναι να υποστηρίξει τη διοίκηση των Ευρωπαϊκών εταιρειών, ώστε να επιταχύνουν τη διαδικασία του να κάνουν την ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών παράγοντα αποφασιστικής σημασίας για την επίτευξη ενός παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο European Foundation for Quality Management είναι ο δημιουργός του European Quality Award, το οποίο αναγνωρίζει τις κορυφαίες εταιρείες κάθε χρόνο. Ταυτόχρονα προσπαθεί να ενθαρρύνει και να βοηθήσει όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συμμετάσχουν τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε Ευρωπαϊκό στην βελτίωση της ποιότητας καθώς επίσης και ενισχύσουν το γενικότερο κλίμα ποιότητας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Ο European Foundation for Quality Management στα πλαίσια αυτής της ενιαίας πολιτικής της ποιότητας ανέπτυξε και εφάρμοσε από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των Ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο συνδέει την

εξυπηρέτηση του πελάτη με οκτώ κριτήρια - προϋποθέσεις, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Θα πρέπει δε να επισημανθεί ότι στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου ιδιαίτερη βαρύτητα έχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης, τα οποία είναι η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence), η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA). Το πρώτο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς (ιδιωτικού και δημοσίου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Στην περίπτωση αυτή η έμφαση δίνεται στην δημιουργία πάθους και δέσμευσης μεταξύ των εσωτερικών συμμετοχών, προκειμένου να αξιοποιηθεί η ευκαιρία για την έναρξη δραστηριοτήτων βελτίωσης (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010) .

Το συγκεκριμένο επίπεδο βοηθά της επιχειρήσεις να διευρύνουν με απλό και πρακτικό τρόπο τη γνώση και την εμπειρία βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και της λογικής RADAR. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μια διαδικασία δύο φάσεων, την Αυτό-αξιολόγηση και την Επιτόπια Επίσκεψη. Η πρώτη φάση αφορά την αξιολόγηση του οργανισμού σύμφωνα με εννιά κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, προκειμένου να γίνει κατανοητός ο βαθμός απόδοσης του σε σχέση με το όραμα και τη στρατηγική του. Στη συνέχεια, απαιτείται να χρησιμοποιηθούν τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση, ώστε να τεθούν προτεραιότητες και να σχεδιαστούν οι ενέργειες σχετικά με τις ευκαιρίες για βελτίωση που επισημάνθηκαν. Στη δεύτερη φάση οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν την επιτυχή ανάπτυξη τριών τουλάχιστον βελτιωτικών δράσεων, βάσει των

αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης που έχει προηγηθεί (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Η Επιτόπια Επίσκεψη διεξάγεται από εξουσιοδοτημένους και εκπαιδευμένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM ανεξάρτητους επικυρωτές. Συνολικά η διαδικασία διαρκεί έξι με εννιά μήνες από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης συμμετοχής. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών από την ημερομηνία της Επιτόπου Επίσκεψης. Μετά από ενάμιση χρόνο από την ημερομηνία της διάκρισης ή νωρίτερα, οι οργανισμοί μπορούν να υποβάλουν εκ νέου αίτηση σε αυτό το επίπεδο με μειωμένο κόστος συμμετοχής, ώστε να επαναλάβουν τη διαδικασία ανανεώνοντας ταυτόχρονα τη διάκρισή τους για ακόμα δύο χρόνια (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το δεύτερο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες που διαθέτουν εμπειρία στην αυτό-αξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο του EFQM, που περιλαμβάνει εννιά κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Οι οργανισμοί ακολουθούν μια διαδικασία παρόμοια αλλά απλούστερη από αυτή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Η βαθμολογία των επιτυχημένων επιχειρήσεων θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τους τριακόσιους βαθμούς έπειτα από την Επιτόπια Επίσκεψη των αξιολογητών. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών από την ημερομηνία της Επιτόπου Επίσκεψης (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το τρίτο επίπεδο είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή

Παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης . Το Βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM το οποίο χρησιμοποιείται ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη . Μια ειδική επιτροπή ανασκοπεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της Επιτόπου Επίσκεψης των υποψηφίων επιχειρήσεων και αποφασίζει την κατάταξη των υποψηφίων σε βαθμίδες επιτυχίας .Οι βαθμίδες αυτές είναι Finalist, Prize Winners και εν τέλει EFQM Excellence Award Winners. Όλες αυτές οι διακρίσεις απονέμονται στις επιχειρήσεις στο ετήσιο πανευρωπαϊκό FORUM του EFQM ,το οποίο φιλοξενείται κάθε χρόνο και από διαφορετική πόλη της Ευρώπης και αποτελεί γεγονός εξαιρετικής σημασίας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

2.3 Τα Κριτήρια Αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Το Μοντέλο Ποιότητας του EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις (μικρές και μεγάλες) να «αξιολογούν» την ίδια την επιχείρηση σε όλους τους σημαντικούς τομείς ή κριτήρια, όπως καθορίζονται από το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και να εντοπίζουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, παρουσιάστηκε στις αρχές του 1992 με τις ιδιότητες ενός εργαλείου self-assessment, εργαλείου για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, εργαλείου benchmark με άλλους οργανισμούς, οδηγός για αναγνώριση τομέων βελτίωσης, βάση για κοινό λεξιλόγιο και τον τρόπο σκέψης, όπως επίσης και βασική δομή για το σύστημα διοίκησης κάθε οργανισμού. Αποτελείται από εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Τα πρώτα πέντε είναι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες- «προϋποθέσεις» που πρέπει να πληρεί μια επιχείρηση

για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα που είναι τα «αποτελέσματα» (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες και οι προϋποθέσεις βελτιώνονται βάσει των αποτελεσμάτων. Όσο πιο καλά πληρούνται τα πέντε πρώτα κριτήρια τόσο πιο αποτελεσματική είναι μια επιχείρηση. Προκειμένου όμως να διατηρείτε ή να ενισχύετε η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση βελτιώνοντας τον τρόπο λειτουργίας και στοχεύοντας σε καλύτερη απόδοση όπως αυτή μετράτε μέσα από τα αποτελέσματα. Τα εννέα Κριτήρια Αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, είναι (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010):

- Ηγεσία
- Πολιτική και Στρατηγική
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συνεργασίες και Πόροι
- Διαδικασίες
- Αποτελέσματα Πελατών
- Αποτελέσματα Εργαζομένων
- Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου
- Κρίσιμα Αποτελέσματα

Το Κριτήριο της Ηγεσίας, παρέχει δέσμευση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και κάνει προσπάθειες ώστε να επιτύχει ο κάθε οργανισμός επιχειρηματική τελειότητα. Αποστολή της η ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης. Παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους της επιχείρησης. Το Κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής, δίνει το όραμα, την αποστολή και τη φιλοσοφία του οργανισμού, βασισμένη πάντα στις πολιτικές και στρατηγικές αρχές της ΔΟΠ. Λειτουργεί βάσει των τωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών όλων των συμμετόχων (stakeholders). Η πολιτική και η στρατηγική της, βασίζεται σε πραγματική πληροφόρηση, η οποία αναπτύσσεται,

διαμορφώνεται, ελέγχεται και ανανεώνεται. Η ανάπτυξή της επέρχεται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών, το οποίο διαχέεται και εφαρμόζεται (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

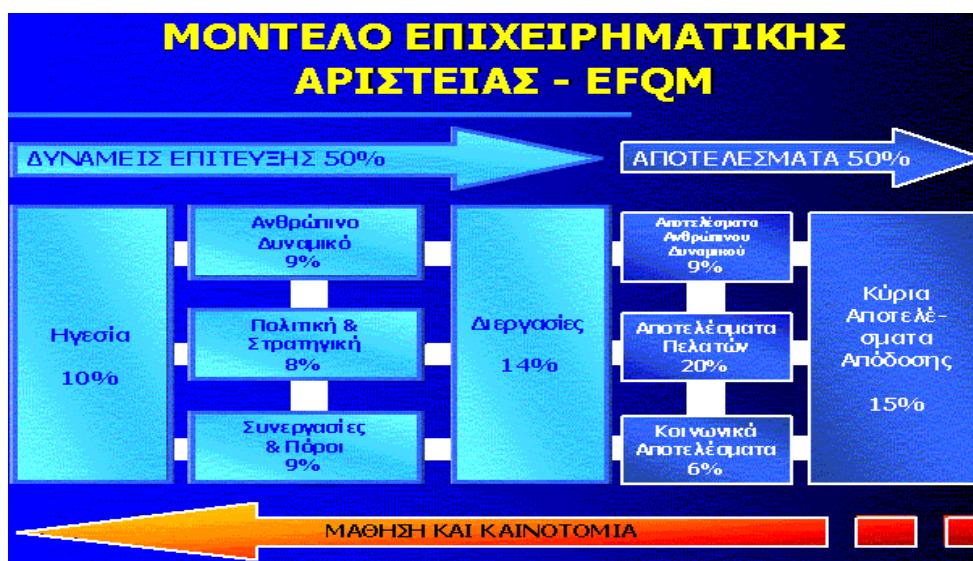
Το Κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά το σχεδιασμό και την εκπόνηση προγραμμάτων ανάπτυξης και διεύρυνσης γνώσεων εργαζομένων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται, ενώ οι ίδιοι οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνουν την επιχείρηση. Υπάρχει επιβράβευση και αναγνώριση σε αυτούς τους ανθρώπους. Το Κριτήριο της Συνεργασίας και των Πόρων εξετάζει την ορθολογική διαχείριση και την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού, ενώ αναπτύσσει και μορφές συνεργασίας με τους προμηθευτές. Οι πόροι μπορεί να είναι οικονομικοί, πληροφορίες, πρόσβαση σε υλικά και αποθήκευση, εφαρμογές τεχνολογίας και κτιριακής υποδομής (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το Κριτήριο των Διαδικασιών παρουσιάζει τον εξορθολογισμό διαδικασιών, την μελέτη ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών ή προϊόντων. Οι υπηρεσίες σχεδιάζονται βάση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, ενώ οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται διαρκώς. Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων Πελατών, αναλύει τον τρόπο αντίληψης και βαθμού ικανοποίησης των πελατών, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων Εργαζομένων, διευρύνει τη γνώση και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης. Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων του Κοινωνικού Συνόλου, εξετάζει τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων στο κοινωνικό σύνολο για τον οργανισμό, βάση μετρήσεων των αντιλήψεων και των δεικτών απόδοσης.

Το Κριτήριο των Κρίσιμων Αποτελεσμάτων αξιολογεί τα αποτελέσματα δράσης και επίτευξης των στόχων του οργανισμού, σε

σύγκριση με τους ήδη προγραμματισμένους στόχους της, βάση των βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης και των βασικών δεικτών απόδοσης. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, οδηγεί στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (απευθείας ερωτηματολόγια, έρευνες, παράπονα, κλπ.) και αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων (Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία) για αύξηση της ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης αλλά και της επιχειρηματικής αριστείας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).



Σχήμα Νο. 1: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM

2.3.1 Λογική RADAR

Η συνεχής αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων από τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως αναφέρονται πιο πάνω, επιτυγχάνονται με τη χρήση του RADAR. Αυτή η μέθοδος

αποτελείται από τέσσερα στοιχεία (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review - RADAR) (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010):

- Results
- Approach
- Deployment
- Assessment
- Review

Με βάση τον απλό κύκλο “Σχεδιάζω - Κάνω - Ελέγχω - Δρω”, ένας άριστος οργανισμός θα πρέπει (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010):

- Να καθορίζει τα αποτελέσματα του βάσει της πολιτικής και στρατηγικής του, εμφανίζοντας τα αποτελέσματα των τάσεων που επικρατούν, αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι ή αν υπήρξαν βελτιώσεις των στόχων του οργανισμού (Results-Αποτελέσματα),
- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει σωστές μεθόδους για να φτάνει στα απαιτούμενα αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους ή τεχνικές με τα κατάλληλα εργαλεία (Approach-Προσέγγιση),
- Να τις εφαρμόζει πλήρως και με σωστό τρόπο με τη χρήση συγκεκριμένης προσέγγισης (Deployment-Ανάπτυξη),
- Να παρακολουθεί και να αναθεωρεί τα πιο πάνω συνεχώς και να επεμβαίνει όπου υπάρχει πρόβλημα ή αδυναμία αναζητώντας συνεχώς τρόπους βελτίωσης, μέσω της ανασκόπησης (Assessment and Review-Αξιολόγηση και Αναθεώρηση).

Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, τα τελευταία τρία στοιχεία του RADAR (Προσέγγιση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση και Αναθεώρηση) πρέπει να απευθύνονται στο κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι, Διαδικασίες δηλαδή στις προϋποθέσεις, ενώ το πρώτο στοιχείο

του RADAR (Αποτελέσματα), θα πρέπει να απευθύνεται στα κριτήρια Αποτελέσματα Πελατών, Αποτελέσματα Εργαζομένων, Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου, Κρίσιμα Αποτελέσματα δηλαδή στα αποτελέσματα (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

2.4 Στάδια Αυτό-αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, δίνουν ένα πλαίσιο απέναντι στο οποίο, οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να μετρήσει, να προσδιορίσει και να εξετάσει οποιοδήποτε “χάσμα”(gaps), ή αλλιώς όπως αποκαλείται “χάσμα ανάλυσης” (gap analysis). Μια τέτοια διαδικασία είναι γνωστή ως “αυτο-αξιολόγηση”, και μπορεί να παρέχει ένα αποτέλεσμα για έναν οργανισμό. Επίσης υπάρχει και η διαδικασία της “ανατροφοδότησης”, η οποία δίνει έμφαση στις δυνάμεις και τις ευκαιρίες βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πρόοδο της πορείας του οργανισμού και τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης είναι μια πολύτιμη εισαγωγή για την οδήγηση σε συνεχή βελτίωση (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να χειριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η αξιολόγηση απέναντι σε συγκεκριμένα πρότυπα, για λόγους βραβείων, εκτελείται χρησιμοποιώντας τη φιλοσοφία της μεθόδου RADAR, η οποία είναι η καρδιά του προτύπου αυτού. Ο οργανισμός αξιολογείται και παράλληλα λαμβάνει μία αμερόληπτη και δομημένη ανατροφοδότηση για την εικόνα του συστήματος διοίκησης που ακολουθεί (και ειδικά στα υλοποιημένα έργα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν αυτά) από έμπειρους ,ειδικά εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM αξιολογητές. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές ενέργειες ,ενώ προσδίδει σημαντικά στοιχεία στη δημιουργία ενός πλήρους και

αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan). Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται διακρίνεται από τα εξής στάδια (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010):

- Σχεδιασμός και προετοιμασία,
- Συλλογή γνώμων, πληροφοριών και δεδομένων για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση,
- Εντοπισμός δυνατών σημείων και περιθωρίων βελτίωσης,
- Καθορισμός προτεραιοτήτων,
- Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και εφαρμογής,
- Ανασκόπηση.

Η αυτό-αξιολόγηση απευθύνεται σε συγκεκριμένο φάσμα επιχειρήσεων. Σε μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (περισσότερα των 250 ατόμων), μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (λιγότερα των 250 ατόμων), δημόσιους οργανισμούς, επιχειρησιακές μονάδες (Ανεξάρτητες - Με αυτονομία) και λειτουργικά τμήματα.

2.5 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΑΠ - CAF)

Η δημιουργία του ΚΠΑ ήταν αποτέλεσμα συνεργασίας Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών σε συνεννόηση με Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Η πρώτη συνδιάσκεψη Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα το Μάιο του 2000 και εκεί παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του ΚΠΑ. Το ΚΠΑ είναι ένα απλό και εύχρηστο εργαλείο, που μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό είτε σε μια μόνο υπηρεσία και αποτελεί πλαίσιο για να εγκαινιαστεί η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Το ΚΠΑ βασίζεται και είναι επηρεασμένο από το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Σκοπός του ΚΠΑ είναι να εκφράζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και χρησιμεύει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Αποτελεί γέφυρα μεταξύ διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης ποιότητας και διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Το ΚΠΑ προσφέρει αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και βάσει αποδεκτών κριτηρίων σε επίπεδο Ευρώπης. Αποτελεί μέσο επίτευξης συνέπειας ως προς την κατεύθυνση, αλλά και συναίνεση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για να επέλθει βελτίωση. Επίσης, είναι ένα μέσο εστίασης στην περιοχή που το χρειάζεται περισσότερο και ένα μέτρο προόδου, που συντελείται με την πάροδο του χρόνου μέσω περιοδικής αυτό-αξιολόγησης. Τέλος, το ΚΠΑ είναι μια ευκαιρία για τις διοικητικές πρακτικές να καταστούν κοινό κτήμα εντός του οργανισμού και ευκαιρία για να διαπιστωθεί η πρόοδος (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Συμπληρωματικά με το βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, το EFQM απονέμει βραβεία σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που επιδεικνύουν ανώτερη επίδοση σε εξειδικευμένο τομέα Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα βραβεία αυτά είναι το EQP (prize winners), το EQA (award winners) και το Quality Leader of the Year. Το EQP περιέχει ειδικά βραβεία για κάθε κατηγορία στους τομείς όπως Leadership and constancy of Purpose, Customer Focus, Corporate Social Responsibility, People Development and Involvement, Results Orientations, Management by Processes and Facts, Continuous Learning, Innovation and Improvement και Partnership Development.

Το EQA απονέμεται κάθε χρόνο στους οργανισμούς, οι οποίοι κρίνονται ως οι καλύτεροι στην κατηγορία τους. Οι EQA winners είναι ευρωπαϊκές ή διεθνείς επιχειρήσεις που είναι πρότυπα στις μεθόδους που εφαρμόζουν και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και παρουσιάζουν στην πεντάχρονη ιστορία συνεχούς βελτίωσης.

Το βραβείο Quality Leader of the Year απονέμεται μετά από διαγωνισμό που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και δικαίωμα συμμετοχής έχουν ανώτερα και ανώτατα στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Σημαντικό ρόλο για αυτή τη διάκριση έχουν τα περιεχόμενα του βιογραφικού κατά 40% και τα αποτελέσματα της επαγγελματικής δραστηριότητας κατά 60%. Τα εξεταζόμενα θέματα είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, η εμπειρία, η πίστη σε αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι καινοτόμες ιδέες, η κοινωνική ευθύνη του οργανισμού και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ένας νέος θεσμός επιβράβευσης που δημιουργήθηκε το 2003 είναι και το "Individual Recognition scheme". Θεσμός αναγνώρισης για τα άτομα που είναι μέλη του EFQM και που έχουν συνεισφέρει στο Excellence Movement, και έχουν υποστηρίξει την αποστολή του EFQM. Τέλος, το EFQM το 2004 δημιούργησε και εφάρμοσε σε πιλοτικό επίπεδο τον θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου για την Τοπική και Περιφερειακή Διοίκηση (Local & Regional Government Prize) στο οποίο διακρίθηκαν ήδη δημόσιοι οργανισμοί της τοπικής και περιφερειακής Διοίκησης από διάφορες χώρες της Ευρώπης (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

2.6 Το EFQM στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο οργανισμός EFQM, εκπροσωπείται από την Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.). Η Ε.Ε.Δ.Ε. είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και αποστολή της είναι η συμβολή στην ανάπτυξη και προώθηση της εφαρμογής των σύγχρονων αρχών, μεθόδων και τεχνικών του Management σε κάθε συλλογική προσπάθεια, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς και η ανάδειξη της σημαντικότητας του ρόλου των ασκούντων διοίκηση (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Κάποιες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν εφαρμόσει στις υπηρεσίες τους το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, είναι η Τράπεζα ΠΕΙΡΑΙΩΣ, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τράπεζα Κύπρου, COCO-MAT A.E., ΕΛΑΪΣ, Siemens Τηλεβιομηχανική, TNT Skypack (HELLAS) ΕΠΕ κ.α. Ενδεικτικά η Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων & Κεντρικών Εργασιών της Τράπεζας Πειραιώς βραβεύτηκε το 2005, με τη διάκριση “Committed to Excellence”. Επίσης πέτυχε σημαντική Ευρωπαϊκή Διάκριση EFQM, το “Recognized for Excellence in Europe- 4 stars” (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Η διάκριση αυτή είναι η μοναδική που δόθηκε μέχρι σήμερα από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό EFQM, σε αντίστοιχη μονάδα στην Ελλάδα και μια από τις ελάχιστες που δόθηκαν σε Τράπεζα σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το Πανεπιστήμιο Κύπρου, το οποίο είχε προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για τη διάκρισή του στο “Committed to Excellence” του EFQM και η επίσημη αξιολόγησή του Πανεπιστημίου, πραγματοποιήθηκε με επιτυχία το Μάρτιο του 2008 από διαπιστευμένους αξιολογητές του EFQM (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη κατακτήσει την πιστοποίηση που παρέχει ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός EFQM και έχουν διακριθεί σε όλα τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας. Το τελευταίο διάστημα έχει παρατηρηθεί ανοδική τάση στην εκδήλωση ενδιαφέροντος από νέες ελληνικές επιχειρήσεις για την κατάκτηση βραβείων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM προσφέρει μια ξεχωριστή και αναγνωρισμένου κύρους αναγνώριση παγκοσμίως. Τα τρία επίπεδα του Μοντέλου δίνουν τη δυνατότητα Συγκριτικής Αξιολόγησης με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην Ευρώπη που εφαρμόζουν το ίδιο πλαίσιο ,μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται υποδειγματικές επιχειρήσεις. Τα επίπεδα αυτά, είναι ένας πρακτικός

και εύχρηστος τρόπος για να αποκτήσουν οι οργανισμοί εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτο-αξιολόγηση ως εργαλείο για τον προσδιορισμό και την σωστή διαχείριση των περιοχών προς βελτίωση (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Προκειμένου όμως να διατηρείτε ή να ενισχύετε η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση, πράγμα που επιτυγχάνεται από τα εννέα Κριτήρια Αξιολόγησης του Μοντέλου. Αυτά οδηγούν στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την αναθεώρηση ή βελτίωση των προϋποθέσεων για αύξηση της ικανοποίησης. Αυτή η αναθεώρηση επιτυγχάνεται με τη χρήση της μεθόδου RADAR. Μέσω της αυτό-αξιολόγησης σε όλα τα κριτήρια καταγράφονται όλες οι λειτουργίες και εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύνατα σημείων μιας υπηρεσίας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

Επιπλέον το ΚΠΑ αποτελεί γέφυρα μεταξύ διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης ποιότητας και λειτουργεί ως μέσω προώθησης της κουλτούρας ποιότητας. Όσον αφορά τα βραβεία ποιότητας, λειτουργούν θετικά για το προφίλ της επιχείρησης, τόσο στην αγορά εργασίας, όσο και στον πελάτη, κατακτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αύξηση του ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις για το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, είναι πλέον εμφανής σε μεγάλο βαθμό και στην Ελλάδα. Η εισαγωγή τέτοιων Μοντέλων ΔΟΠ αυξάνει τα standard ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, δίνοντας άλλη διάσταση στην έννοια της ποιότητας (Καραγιάννης, Φουρνιώτη, (2010).

2.7 Πλεονεκτήματα του EFQM 2000 για τις Επιχειρήσεις

Κάποια από τα πλεονεκτήματα των Αριστείων EFQM και των οποίων επωφελοούνται οι επιχειρήσεις, αναφέρονται πρώτιστα στην εφαρμογή καινοτομιών σε αυτές. Μέσα από τις καινοτομίες που εφαρμόζονται από τις

επιχειρήσεις σχετικά με την διανομή και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών και οι οποίες πηγάζουν από την απόδοση των επιχειρηματικών αριστειών EFQM, προσφέρονται αντίστοιχα κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις τα οποία αναλύονται ως ακολούθως.

Ένα από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι το σχέδιο Μάρκετινγκ που προσφέρεται στις επιχειρήσεις και αναφέρεται γενικότερα στην στρατηγική εκείνη την οποία θα πρέπει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση σχετικά με τις κινήσεις στις οποίες θα προβεί για την αποτελεσματική προώθηση των υπηρεσιών ή προϊόντων που παράγει εντός της αγοράς όπου και δραστηριοποιείται. Επειδή όμως δεν υπάρχει κάποια στρατηγική ή σχέδιο Μάρκετινγκ που θεωρείται κατάλληλο για όλες τις εταιρίες, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προβλέπει ανάλογα όλους εκείνους τους παράγοντες της αγοράς και οι οποίοι μπορούν να χαρακτηριστούν ως δυνάμεις, αδυναμίες, απειλές και προοπτικές που εμφανίζονται εντός αυτής και μπορούν να βοηθήσουν τους υπευθύνους της επιχείρησης να εκτιμήσουν σωστά τις κινήσεις στις οποίες θα πρέπει να προβούν (www.plant-management.gr, 2010).

Επίσης μέσω της εφαρμογής αυτών των καινοτομιών μέσα από τα βραβεία EFQM, δύναται η ευκαιρία σε αυτές να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές Μάρκετινγκ που μπορούν να ακολουθούν οι υπεύθυνοι των διαφόρων τμημάτων των επιχειρήσεων αυτών και προκειμένου να επιτύχουν μια ολοκληρωμένη λειτουργία των επιχειρήσεων τους και να ξεχωρίσουν έναντι του ανταγωνισμού. Κάθε μια από τις βασικές στρατηγικές της επιστήμης του Μάρκετινγκ μέσα από τα βραβεία EFQM, αποδίδει μια ιδιαίτερη σημασία στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, υπάρχοντες και μελλοντικούς αλλά και στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών αυτών που διεξάγεται από τους ίδιους τους υπευθύνους των επιχειρήσεων.

Επίσης, μπορεί να προσφέρει μια εικόνα σχετικά με την έννοια της ποιότητας και με σκοπό την μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης η οποία αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που πραγματικά αποδίδεται (www.plant-

management.gr, 2010). Από την συγκεκριμένη διαφορά μετριέται επίσης και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών σχετικά με τα καινοτόμα προϊόντα τα οποία παρουσιάζονται στην αγορά.

2.8 Τα Βραβεία EFQM 2000 στις Επιχειρήσεις Ηλεκτρολογικού Υλικού

Όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες ενότητες, το βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελεί τη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή διάκριση και απονέμεται στις αριότερες επιχειρήσεις και σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στις μέρες μας. Είναι ουσιαστικά ένα σύστημα αξιολόγησης ποιότητας που εφαρμόζεται από το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM)*, με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και την προώθηση της κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας. Το βασικό εργαλείο αυτού του συστήματος, είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM - EFQM Excellence Model, ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία (Γρηγορούδης, (2001).

Κύριος στόχος του συστήματος είναι η υποβοήθηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέσα από την υλοποίηση «best practices». Ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων που απευθύνεται το συγκεκριμένο βραβείο, είναι και εκείνο των ηλεκτρολογικών και σε όλες τις μορφές και κατηγορίες επιχειρήσεων εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού οργανισμοί. Οι επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού και οι οποίες απονέμονται τα βραβεία επιχειρηματικής αριστείας EFQM, δηλώνουν για την επίτευξη των ακολούθων :

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία - Committed to Excellence
- Αναγνώριση για Επιχειρηματική Αριστεία - Recognized for Excellence
- Που υποδεικνύει μια καλά διοικούμενη επιχείρηση στη διαδρομή της προς την Επιχειρηματική Αριστεία

- Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award - Που υποδεικνύει επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το πρόγραμμα, που σχεδιάστηκε από το EFQM και εφαρμόζεται σε ολόκληρη την Ευρώπη από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού, είναι ειδικά προσαρμοσμένο στις ποικίλες εμπειρίες των κορυφαίων ευρωπαϊκών σχετικών οργανισμών αναφορικά με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και είναι προσαρμοσμένο σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων. Κύριος στόχος του είναι η υποβοήθηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέσα από την υλοποίηση «best practices». Οι επιμέρους στόχοι των διαφορετικών επιπέδων διάκρισης από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού είναι οι εξής :

- Να αυξήσουν τον αριθμό των οργανισμών που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου επιχειρηματικής Αριστείας για να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση
- Να προσφέρουν πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσουν τους οργανισμούς που θέλουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το πρόγραμμα χωρίζεται ουσιαστικά σε 3 επίπεδα διάκρισης των σχετικών οργανισμών, ενώ όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα στο επίπεδο που θεωρούν ότι μπορούν να επιτύχουν την αναγνώριση, αφού υποβάλουν μια αναλυτική έκθεση που έχει ως βάση το EFQM - Excellence model. Βέβαια, υπάρχει ένα πολύ αυστηρό σύστημα αξιολόγησης σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και Διαπιστευμένοι Αξιολογητές από το EFQM που αξιολογούν τις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού. Πιο αναλυτικά, τα επίπεδα που οι επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού μπορούν να αναγνωριστούν και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι (Γρηγορούδης, (2001):

- Η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Committed to Excellence) αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματά του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.
- Η «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Recognized for Excellence) υποδεικνύει ένα καλά διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.
- Το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award), υποδεικνύει οργανισμούς που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας. Το επίπεδο αυτό υλοποιείται πανευρωπαϊκά μόνο από το EFQM.

Τι συνιστούν όμως οι ειδικοί στις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού και οι οποίες επιθυμούν να ξεκινήσει το ταξίδι του προς την Επιχειρηματική και Διοικητική Τελειότητα; Τους συνιστούν λοιπόν να ξεκινήσουν τη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης με βάση το Μοντέλο EFQM ενώ ταυτόχρονα να υποβάλουν αίτηση για το πρώτο επίπεδο αναγνώρισης. Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες (operational units) που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία για τις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού. Η έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσής τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο αυτό ακολουθεί μία διαδικασία δύο φάσεων ως εξής:

- Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης οι αιτούμενοι ακολουθούν μία διαδικασία αυτό-αξιολόγησης ανωτέρου επιπέδου, χρησιμοποιώντας το EFQM Excellence Model. Το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης θα έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση από τους αιτούμενους των περιοχών του οργανισμού που επιδέχονται βελτίωση.
- Η δεύτερη φάση απαιτεί από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού να αποδείξουν πως οι βελτιωτικές αυτές ενέργειες υλοποιήθηκαν ενώ επιπλέον ο κάθε οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε ένα σχέδιο βελτίωσης, το οποίο

βασίζεται στα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης βάσει των εννέα κριτηρίων του EFQM Excellence Model (Viadiu, Marti, Imaki Saizarbitoria, 2006).

Το γεγονός αυτό θα επιβεβαιωθεί μέσω μιας μονοήμερης ή διήμερης επιτόπιας επίσκεψης (site visit) από τους αξιολογητές του EFQM και ειδικότερα διαμέσου μίας διαδικασίας συναντήσεων, συζητήσεων και αξιολογήσεων των κατάλληλων εγγράφων. Η επίτευξη αυτού του επιπέδου δίνει στον οργανισμό που υλοποίησε με επιτυχία τις απαιτήσεις του προγράμματος το πιστοποιητικό «Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία» και ταυτόχρονα του παρέχει τη δυνατότητα να το χρησιμοποιεί στις εμπορικές και διαφημιστικές του δραστηριότητες.

Ποια όμως η σημασία του μοντέλου EFQM για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού; Η εφαρμογή του μοντέλου λειτουργεί προωθώντας την επιχείρηση προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Πολλές επιχειρήσεις εμπορίας και διακίνησης ηλεκτρολογικού υλικού έχουν εφαρμόσει επιτυχημένες πρακτικές σε τομείς που επικεντρώνεται το μοντέλο χωρίς όμως να επικεντρώνονται σε όλους τους τομείς που αναφέρονται στο μοντέλο, με αποτέλεσμα να μην επωφελούνται όσο θα έπρεπε. Με τη χρήση της αυτό-αξιολόγησης και ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος αξιολόγησης (0-1.000), είναι δυνατόν να μετρηθεί και να συγκριθεί κάθε τομέας της απόδοσης, από τις σχέσεις εργαζομένων και πελατών μέχρι την επιρροή της εταιρίας στην κοινωνία και τα επιχειρηματικά της αποτελέσματα.

2.9 Ελληνικές Επιχειρήσεις οι Οποίες Έχουν Απονεμηθεί το Βραβείο EFQM

2.9.1 Ελληνικά Καλώδια

Η εταιρία συμμετείχε στο πρόγραμμα "Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία" του EFQM αναγνωρίζοντας ότι η Επιχειρηματική Αριστεία απαιτεί συστηματική προσέγγιση της ποιότητας σε όλες τις εταιρικές

δραστηριότητες και προκειμένου να αφομοιώσει και να υιοθετήσει τη μεθοδολογία του μοντέλου με σκοπό την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις δραστηριότητές της και τη βιώσιμη ανάπτυξή της. Επίσης η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ το 2007 συμμετείχε στο πρόγραμμα του EFQM "Δέσμευση στη Επιχειρηματική Αριστεία" όπου της απονεμήθηκε το Βραβείο "Committed to Excellence", 1ο επίπεδο.

Η εταιρία προσφάτως πιστοποιήθηκε από τον γερμανικό οργανισμό VDE σε καλώδια ειδικών προδιαγραφών ονομαστικής τάσης 0,6/1 kV τύπου NHXH FE180 σύμφωνα με τις απαιτήσεις της προδιαγραφής VDE 0266. Τα καλώδια αυτά προηγουμένως είχαν δοκιμαστεί επιτυχώς, και επομένως πιστοποιηθεί, στο εργαστήριο MPA-NRW στο Erwitte της Γερμανίας σύμφωνα με την δοκιμή καύσης συστήματος καλωδίων και στηρίξεων E90 σύμφωνα με την προδιαγραφή DIN 4102-12. Η δομή των καλωδίων έχει ως εξής:



- Μονόκλωνος ή πολύκλωνος αγωγός χαλκού κυκλικής διατομής
- Μόνωση υψηλής αντοχής στην καύση
- Γόμωση
- Μανδύας LSF (Low smoke Halogen Free)

Ειδικές δοκιμές:

Τα καλώδια σε περίπτωση πυρκαγιάς απαιτείται:

- Να εκλύουν σε περιορισμένη ποσότητα τοξικό καπνό και αλογονούχα αέρια ώστε να αποφευχθεί δηλητηρίαση των ανθρώπων: δοκιμή σύμφωνα με την προδιαγραφή EN 50267.

- Να εκλύουν χαμηλής πυκνότητας καπνό ώστε να εξασφαλίζεται η αναγκαία ορατότητα για την διαφυγή των ανθρώπων: δοκιμή σύμφωνα με την προδιαγραφή EN 50268.
- Να είναι βραδύκαυστα, να μην επιτρέπουν δηλαδή την ταχεία διάδοση της φωτιάς κατά μήκος του καλωδίου ώστε να εμποδίζεται η εξάπλωση της πυρκαγιάς τουλάχιστον όσον αφορά στην συνεισφορά του καλωδίου: δοκιμή σύμφωνα με την EN 50266-2-4 (Κατηγορία C').
- Να διατηρούν την ακεραιότητα του κυκλώματος (Να μην βραχυκυκλώνουν) ώστε να λειτουργούν τα συστήματα ασφαλείας (πυρόσβεσης, φωτισμού έκτακτης ανάγκης, κλπ): δοκιμή σύμφωνα με την VDE 0472-814 FE 180 (Δοκιμάζεται επί 180 min μόνο το καλώδιο) και σύμφωνα με την DIN 4102-12 E90 (Δοκιμάζεται σύστημα καλωδίων και στηριγμάτων ως καλύτερη προσομοίωση της συμπεριφοράς πραγματικής εγκατάστασης σε κατάσταση πυρκαγιάς επί 90 min).
- Τα καλώδια έχουν σχεδιαστεί ειδικά για εγκαταστάσεις σε εξωτερικούς ή εσωτερικούς χώρους σε εφαρμογές όπου απαιτείται αυξημένη προστασία ανθρώπων και εξοπλισμού σε περίπτωση πυρκαγιάς, όπως σε εγκαταστάσεις μετρό, αεροδρομίων και σηράγγων.

2.9.2 LETRINA S.A.

Η LETRINA S.A. ιδρύθηκε το 1983 και είναι η πρώτη αμιγώς Ελληνική Εταιρία Ανεξάρτητων Επιθεωρητών Φορτίων (Independent Inspectors). Έχοντας επιτύχει πλήρως στον αρχικό της στόχο, η Εταιρία προχώρησε στην επέκταση των δραστηριοτήτων της με την δημιουργία του Φορέα Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα της αγοράς. Διαπιστευμένη ως εταιρεία από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), πλήρως ανεξάρτητη και με μόνιμο στόχο τη βελτίωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών της, εκδίδει πιστοποιητικά που διακρίνονται για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Η Διαπίστευση της LETRINA S.A. σε πολλούς κλάδους (ISO 9001: 2000, ISO 14001 EMAS, ΕΛΟΤ 1416:2000 (HACCP), AGRO 2-1 & 2-2:1999, ΕΛΟΤ 1801:2002 (OHSAS 18001)) και η εμπειρία των στελεχών και των συνεργαζομένων επιθεωρητών Πιστοποίησης,

της επιτρέπουν την κάλυψη ευρύτατου φάσματος επιχειρηματικών κλάδων. Η LETRINA S.A. είναι μία από τις πρώτες ελληνικές επιχειρήσεις που εντάχθηκαν στον EFQM-European Foundation for Quality Management και είναι μέλος της ASTM (American Society for Testing and Material) και του Βρετανικού IP (Institute of Petroleum).

2.9.3 BIBEXΡΩΜ

Η **BIBEXΡΩΜ** βραβεύτηκε με τη διάκριση «Committed to excellence in Europe», του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας **EFQM** (European Foundation for Quality Management). Η απονομή του βραβείου πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια ειδικής τελετής που διοργανώθηκε στις 3 Οκτωβρίου στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, στο πλαίσιο του Ετήσιου Συνεδρίου «**EFQM** Forum 2007», που διοργάνωσε η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), εθνικός εταίρος του Οργανισμού **EFQM**.

2.10 Σωστή Εσωτερική Επικοινωνία και Ροή Πληροφοριών Εντός της Επιχείρησης με Σκοπό την Επίτευξη των EFQM

Είναι γεγονός πως η κάθε επιχείρηση αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της με τις συναλλαγές, ενώ η εσωτερική της λειτουργία βασίζεται στους μετασχηματισμούς των εισροών σε εκροές με τις διεργασίες. Ουσιαστικά η λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί ένα διαρκή μετασχηματισμό υλικών και υλών σε χρήμα και αντίστροφα. Όμως η παρακολούθηση της λειτουργίας της επιχείρησης γίνεται με την παρακολούθηση των πληροφοριακών ιχνών τα οποία δημιουργούνται από αυτούς τους μετασχηματισμούς. Κατά συνέπεια η πληροφορία αποτελεί μέσο καταγραφής και επομένως και μέσο μελέτης της λειτουργίας της επιχείρησης. Συνεπώς η πορεία της εξέλιξης μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την ποσότητα των διατιθέμενων πληροφοριών, καθώς και την ποιότητα και ποσότητα των επεξεργασιών στις οποίες αυτές υπόκεινται προκειμένου να παραχθεί η απαιτούμενη πληροφόρηση και με σκοπό την επίτευξη και απόδοση των

βραβείων επιχειρηματικής αριστείας EFQM από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού.

Οι διάφορες σχετικές επιχειρήσεις, στα πλαίσια μιας νέας «Τάξης Πραγμάτων» σχετικά με την επικοινωνία εντός αυτών, καλούνται πλέον να κινηθούν σε ένα ολοένα πιο απαιτητικό και πολυπλοκότερο περιβάλλον, που συχνά καθιστά τη λήψη αποφάσεων πραγματικά δύσκολη υπόθεση. Οι επιχειρήσεις αυτές γνωρίζουν πως η ανάγκη για την εύρωστη και σταθερή ανάπτυξή τους απαιτεί γρηγορότερη και σωστότερη πληροφόρηση, για τη λήψη ορθότερων αποφάσεων και την πραγματοποίηση πιο αποτελεσματικών ενεργειών και μάλιστα πριν από τον ανταγωνισμό.

Αυτό μεταφράζεται σε στροφή των επενδύσεων τους σε σύγχρονες εφαρμογές λογισμικού που τους δίνουν την ελευθερία να επικεντρωθούν στην επιχείρησή τους και τους παρέχουν ένα αποτελεσματικό τρόπο να εκσυγχρονιστούν. Το σύγχρονο management μιας σωστής εταιρείας απαιτεί την παρακολούθηση πληροφοριών, σχετικών με την απόδοση και την πορεία της σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα με δεδομένη την ύπαρξη της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Οι οικονομικοί δείκτες από μόνοι τους δεν αρκούν, γιατί αποτυπώνουν μόνο τις οικονομικές επιδόσεις της παρούσης στιγμής, ή το αποτέλεσμα της έως τώρα οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Δεν περικλείουν και δεν μετρούν δηλαδή, τη συνεισφορά στοιχείων όπως η επικοινωνία που θεωρούνται σημαντικά για την εξέλιξη μιας επιχείρησης.

Η επανάσταση της τεχνολογίας των πληροφοριών και της επικοινωνίας έχει ήδη διαφοροποιήσει τα πλαίσια που δραστηριοποιούνται οι διάφορες επιχειρήσεις, Νέα «εργαλεία» και νέες επιχειρησιακές δομές επιτρέπουν τη ραγδαία ένταξη και διάχυση της πληροφορίας στον κάθε οργανισμό εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού. Εντούτοις, το κόστος για κάτι τέτοιο παραμένει υψηλό. Οι διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες υπερέχουν στην πληροφορία μπορούν να έχουν τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους και ταυτόχρονα να βελτιώνουν την αξιοπιστία και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η ποσότητα αλλά και η ποιότητα των πληροφοριών περιορίζουν το ρίσκο και συνακόλουθα μειώνουν

το κόστος. Σύμφωνα μάλιστα με τον Marketing Manager μιας επιχείρησης και με σκοπό την επίτευξη και απόδοση των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας EFQM από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού, προκειμένου μια επιχείρηση να λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά, θα πρέπει όλα τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν μια σωστή επικοινωνία μεταξύ τους και φυσικά όλες οι γνώμες να ακούγονται, αφού σίγουρα οι εργαζόμενοι στα τμήματα αυτά μπορούν να γνωρίζουν καλύτερα τις μεθόδους κατασκευής των προϊόντων και τι χρειάζονται για να λειτουργούν καλύτερα και αποδοτικότερα (Viadiu, Marti, Imaki Saizarbitoria, 2006).

Οι διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες εναποθέτουν πολλά στην ύπαρξη της επικοινωνίας εντός αυτών, επιθυμούν επίσης να αποκτήσουν την υπεροχή στην πληροφορία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να κινηθούν προς δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη σχετίζεται με την οργανωτική τους δομή και η δεύτερη με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (www.plant-management.gr, 2010). Και στις δύο περιπτώσεις αυτό που είναι ζωτικής σημασίας είναι να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η επανάσταση της τεχνολογίας των πληροφοριών και της επικοινωνίας. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη προσαρμοστεί και έχουν εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που προσδίδει η τεχνολογία πληροφοριών και της εσωτερικής επικοινωνίας. Εντούτοις οι συγκεντρωτικές δομές των παραδοσιακών επιχειρήσεων σπάνια επιτρέπουν την πλήρη εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που αυτή η αλλαγή μπορεί να προσφέρει.

2.11 Η Ικανοποίηση Που Λαμβάνουν Οι Καταναλωτές Από Ένα Καινοτόμο Προϊόν ως Βαθμός Μέτρησης της Επικοινωνίας Εντός των Επιχειρήσεων και Επίτευξης των Βραβείων EFQM

Η ιδέα σχετικά με την ικανοποίηση του κάθε πελάτη και τον βαθμό μέτρησης διαφοροποίησης των προϊόντων και με σκοπό την επίτευξη και απόδοση των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας EFQM από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού, έχει προσελκύσει μια μεγάλη

προσοχή τα τελευταία χρόνια ως προς την ροή της επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να αναλύσουν αυτήν τη συγκεκριμένη ιδέα θα έπρεπε να ξεκινήσουν πρώτιστα να κατανοήσουν τα διάφορα μοντέλα ικανοποίησης πελατών που υπάρχουν και μετά να προχωρήσουν στην επίτευξη διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

Αυτά τα μοντέλα διατυπώνουν συγκεκριμένες θεωρίες για την ικανοποίηση πελατών και την ενδεχόμενη διαφοροποίηση που πρέπει να επέλθει στα προϊόντα μέσω της σωστής επικοινωνίας εντός των εργαζομένων, διεξάγοντας μια έρευνα και ανάλυση σε αυτό το θέμα και όπως οι θεωρίες αυτές και με σκοπό την επίτευξη και απόδοση των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας EFQM από τις επιχειρήσεις εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού αναφέρονται ακολούθως :

- *Το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών “The expectancy disconfirmation model”*
- *Μοντέλο της αντιλαμβανόμενης απόδοσης*
- *Η θεωρία επιβεβαίωσης των προσδοκιών*
- *Η θεωρία της ισοτιμίας*
- *Η θεωρία της απόδοσής*
- *Μοντέλο «SERVQUAL». Μοντέλο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών στο εσωτερικό ενός οργανισμού.*

Είναι γεγονός πως η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη έχει αλλάξει ριζικά στο πέρασμα των χρόνων. Αρχικά, η ικανοποίηση του κάθε πελάτη πιστευόταν ότι είχε άμεση σχέση με την αξιολόγηση της υπηρεσίας των πελατών. Στις μέρες μας πλέον, οι υπαιτιγμοί σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών θεωρούνται πιο πολύπλοκοι για τον κόσμο των επιχειρήσεων και των διαφόρων οργανισμών. Προς το παρόν και με πολλούς και διαφόρους τρόπους, η ικανοποίηση των πελατών στον κόσμο των επιχειρήσεων εξισώνεται με το άμεσο κέρδος. Σε γενικότερες γραμμές η ικανοποίηση του κάθε πελάτη μπορεί να εξεταστεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και με πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Πολλοί σχετίζουν την εξυπηρέτηση πελατών με τις οικονομικές εξισώσεις. Κάποιοι άλλοι βλέπουν την

ικανοποίηση του πελάτη σαν μια απλή τριάδα αξίας, εξυπηρέτησης, ποιότητας και επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων.

Η ικανοποίηση του κάθε πελάτη εξετάζεται λοιπόν είτε από κάποια πρακτική είτε από μια ακαδημαϊκή σκοπιά. Η ακαδημαϊκή σκοπιά αφήνει εκτός τις προσδοκίες συμπεριφοράς του κάθε πελάτη και η πρακτική σκοπιά έχει πάρα πολλές μεταβλητές. Άλλες είναι σημαντικές και άλλες όχι. Το υπόβαθρο των πελατών όμως στις περιπτώσεις αυτές δεν λαμβάνεται υπόψη. Αυτοί που ασχολούνται με το θέμα αυτό από μια πρακτική σκοπιά θέλουν να κάνουν την κατάσταση της ικανοποίησης των πελατών όσο γίνεται πιο εύκολη και κατανοητή. Δεν χρειάζεται να ξοδεύουν τον χρόνο και το χρήμα τους και συχνά δεν κατέχουν τα ποσά για να τα διαθέσουν σε έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών και αντίστοιχες συσχετίσεις θεωριών. Σύντομες και γρήγορες μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να δημιουργήσουν δεδομένα που θα οδηγήσουν την εταιρία σε μια λάθος εκτίμηση και κατεύθυνση που μακροπρόθεσμα μπορεί να προκαλέσει καταστροφικά αποτελέσματα (Wen Hsien Tsai, 1998).

Στο παρελθόν έχουν γίνει ανάλογες έρευνες όσον αφορά την στρέβλωση των αποτελεσμάτων στην μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την διαφοροποίηση που πρέπει να επέλθει στα προϊόντα και η οποία θα επιτευχθεί με την σωστή επικοινωνία και καινοτόμες ιδέες. Έχουν εξεταστεί διάφορα χαρακτηριστικά στην μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών που στρέβλωσαν σημαντικά τα αποτελέσματα. Όπως αναφέρθηκε και στα μοντέλα και θεωρίες ικανοποίησης πελατών που παρατέθηκαν παραπάνω, και το οποίο θεωρείται από τα σημαντικότερα και πληρέστερα στο χώρο Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών, είναι η Διαχείριση της Ποιότητας των Υπηρεσιών και αυτή αναφέρεται ως το μοντέλο-εργαλείο “SERVQUAL”.

Η ονομασία “SERVQUAL” συνεπάγεται SERVice και Quality, δηλαδή ποιότητα των υπηρεσιών. Η Ποιότητα των Υπηρεσιών είναι μια γενική μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως την διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών.

Το μοντέλο “SERVQUAL” αναπτύχθηκε από τους Zeithaml, Parasuraman και Berry και η μεθοδολογία του θεωρείται ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών προκειμένου εκείνες να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών αυτών. Επιπλέον το μοντέλο αυτό παρέχει ένα σχέδιο το οποίο βασίζεται στις απόψεις των πελατών για μια επιχείρηση, που χαρακτηρίζεται ως αξιόλογη για την ακρίβεια και τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των βασικών πόρων καθώς και στην σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τι νιώθουν οι πελάτες. Παρέχει επίσης αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την ενδεχόμενη και πιθανή διαφοροποίηση των προϊόντων ως ακολούθως :

- *Με τις προοπτικές για μια υπηρεσία που έχουν οι πελάτες*
- *Με τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι πελάτες*
- *Με τα σχόλια και τις προτάσεις των πελατών*
- *Με τις εντυπώσεις των υπαλλήλων και με σεβασμό στις προσδοκίες των πελατών και την ικανοποίησή τους.*

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό «εργαλείο» επικοινωνίας και ροής πληροφοριών για πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Το «εργαλείο» αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να επιτελούν τα ακόλουθα :

- *Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στον οργανισμό και επιχειρήσεις και μεταξύ του οργανισμού -επιχειρήσεων και των πελατών του*
- *Να θέσουν τις προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται*
- *Να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών αυτών*

Γενικά η μεθοδολογία του μοντέλου “SERVQUAL” βοηθά στην αναγνώριση των προοπτικών της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών και της ενδεχόμενης διαφοροποίησης που πρέπει να επέλθει στα προϊόντα που

πωλούνται από μέρους μιας επιχείρησης και με σκοπό την επίτευξη και απόδοση των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Οι πέντε (5) πιο αντιπροσωπευτικές από τις παραπάνω διαστάσεις για το «εργαλείο» μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών του μοντέλου “SERVQUAL” αναφέρονται κατά σειρά σημαντικότητας ως ακολούθως :

- *Αξιοπιστία (Reliability)* - το να κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν, στην ώρα τους και στο αντικείμενο που πρέπει
- *Ανταπόκριση (Responsiveness)* - η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις πελατών
- *Εγγύηση (Assurance)* - η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης
- *Κατανόηση (Empathy)* - δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας
- *Απτή διάσταση (Tangibility)* - περιλαμβάνει τη φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων

2.12 Παραδείγματα Επιχειρήσεων – Ελληνικών και Ξένων - Εμπορίας και Διανομής Ηλεκτρολογικού Υλικού Σχετικά με την Επιτυχημένη Εφαρμογή του Μοντέλου EFQM

Τα παραδείγματα των εταιρειών εμπορίας και διανομής ηλεκτρολογικού υλικού, που αναφέρονται στη παρούσα πτυχιακή εργασία και οι οποίες χρησιμοποίησαν το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας EFQM αποδεικνύουν ότι, ανεξάρτητα από την κατάστασή τους, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, μπορεί να επιτύχει την επιχειρηματική τελειότητα από τη στιγμή που θα εφαρμόσει τις σωστές μεθόδους. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Υπάρχουν όμως κοινί παράγοντες σε όλες.

Η εταιρεία Siemens, η οποία κέρδισε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1999, είναι μια εταιρεία παροχής ηλεκτρολογικού υλικού μεταξύ άλλων με ετήσιο κύκλο εργασιών 500 εκατομμύρια αγγλικές λίρες. Απασχολεί

περισσότερους από 3.000 εργαζόμενους, εκδίδει 83 καταλόγους με περισσότερες από 750.000 διαφημιστικές καταχωρήσεις. Η επιχείρηση υιοθέτησε το μοντέλο EFQM το 1993, και προσπάθησε να το εφαρμόσει σε στόχους-κλειδιά της εταιρείας. Για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας σε όλους τους τομείς της, οι υπεύθυνοι χρησιμοποίησαν το μοντέλο EFQM το οποίο θα μας βοηθούσε στην επισήμανση τομέων που χρειαζόμαστε βελτίωση, αλλά και στην αναγνώριση των δυνατών τους σημείων.

Το μοντέλο έδωσε την ευκαιρία να αντιμετωπισθεί η εταιρεία ως ολότητα. Εκπονήθηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους κατώτερους υπαλλήλους και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ατομική υπευθυνότητα. Βελτιώθηκε το σύστημα επικοινωνίας με συχνές συναντήσεις της διεύθυνσης και των υπαλλήλων, αλλά και με τη διοργάνωση ομαδικών συζητήσεων για να ακούγονται οι απόψεις και να διορθώνονται λάθη. Οι στόχοι της εταιρείας ήταν:

- η κατανόηση από τη μεριά της διοίκησης των αναγκών του προσωπικού
- ακριβής εκτίμηση και ανατροφοδότηση
- παροχή δυνατοτήτων βελτίωσης στο προσωπικό αλλά και αναγνώριση των προσπαθειών του

Από την αρχική υιοθέτηση του μοντέλου το 1993, μέχρι την πλήρη ενσωμάτωσή του στις διαδικασίες της εταιρείας το 1995 αποκαλύφθηκαν πάρα πολλές δυνατότητες βελτίωσης, οι οποίες οδήγησαν:

- στη μείωση του ποσοστού των λαθών το 1999 κατά 85%
- στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού που είχαν αυξημένο το συναίσθημα αναγνώρισης των προσπαθειών τους για βελτίωση, ενώ το 97% αναγνώριζε ως μέρος της καθημερινής δουλειάς τους τη βελτίωση του συστήματος ποιότητας

Η επιτυχία στην συγκεκριμένη επιχείρηση ξεκίνησε από την κορυφή, με μια ηγεσία αφοσιωμένη στην προσπάθεια για επιχειρηματική τελειότητα. Στα μελλοντικά της σχέδια, συγκαταλέγεται η εφαρμογή των τελευταίων αλλαγών του μοντέλου EFQM στην εταιρεία.

Την ίδια χρονιά, το 1999, η εταιρεία Hager κέρδισε το βραβείο Ποιότητας της Μ. Βρετανίας. Λίγα χρόνια όμως πριν ο οργανισμός βρισκόταν σε αναταραχή. Ο μεγάλος κατακερματισμός, είχε οδηγήσει σε διαμάχη των τμημάτων μεταξύ τους, η οποία γινόταν ορατή και προς τα έξω. Η ανάκαμψη κατορθώθηκε με νέες συμφωνίες τις οποίες έκλεισε η εταιρεία, αλλά οι οποίες συνοδεύτηκαν και με αλλαγές στους εξής σημαντικούς τομείς:

- *άνθρωποι*
- *εκτέλεση έργων*
- *συμφωνίες/συνεργασίες*
- *ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού*
- *πελάτες*

Από αυτούς τους πέντε σημαντικούς τομείς ο τομέας «άνθρωποι» θεωρήθηκε ως ο πλέον σημαντικός. Η σκληρή ιεραρχική δομή της εταιρείας εγκαταλείφθηκε και έγινε προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας όλων των εργαζομένων. Προβλήματα όπως η αρνητική στάση από τη μεριά των εργαζομένων, ο υπερβολικός κατακερματισμός σε ομάδες εργασίας, η έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα, ξεπεράστηκαν. Το σημείο-κλειδί για τη βελτίωση αυτή ήταν η δημιουργία συνδέσμου ανάμεσα στα αρχικά σχέδια της εταιρείας και στα τελικά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας τα ευρήματα για το σχεδιασμό μελλοντικών έργων.

Η εταιρεία Philips στην Ολλανδία απασχολεί περισσότερους από 400 υπαλλήλους και έχει ετήσιο τζίρο 240 εκατ. αγγλικές λίρες. Στόχος της εταιρείας η παροχή ασφαλούς, αξιόπιστης, φιλικής προς το περιβάλλον ενέργειας. Η ανάγκη για αλλαγή και ανανέωση έγινε εμφανής το 1992. Το 1996 ξεκίνησε η προσπάθεια για την εφαρμογή του μοντέλου EFQM, η οποία και απεκάλυψε δύο τομείς οι οποίοι είχαν άμεση ανάγκη αλλαγής: ηγεσία και

επικοινωνία. Για την αλλαγή σ' αυτούς τους δύο τομείς κρίθηκαν απαραίτητα τα εξής:

- η ενεργή ανάμειξη του προσωπικού
- σωστές διαδικασίες επικοινωνίας
- βελτίωση της επικοινωνίας και ανατροφοδότηση με βάση τα συμπεράσματα από αυτή την επικοινωνία
- αναγνώριση της προσφοράς των ανθρώπων της εταιρείας

Σήμερα η εταιρεία, είναι υποψήφια για το βραβείο και αναζητά στρατηγικές συμμαχίες στον τομέα της. Επίσης, το 1992, η εταιρεία χρειάστηκε να ανανεωθεί, καθώς είχε χάσει μεγάλο μέρος των πελατών της και σήμερα είναι αναγνωρισμένη ως μια επιτυχημένη εταιρεία, έχοντας βελτιώσει την ποιότητα της σε συγκεκριμένους τομείς:

- πελάτες (προσέλκυση πελατών, διατήρηση πελατών)
- λειτουργίες (ταχύτητα, ποιότητα και κόστος)
- άνθρωποι (ικανοποίηση υπαλλήλων)
- μέτοχοι

Το μοντέλο EFQM εφαρμόστηκε σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, από τη διοίκηση μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο. Και ενώ στην αρχή είχε αντιμετωπισθεί ως ένα ακόμη γραφειοκρατικό πρότυπο, σήμερα απολαμβάνει τα ευεργετήματα του. Το εργοστάσιο της Electrolux στο Βέλγιο, κέρδισε το 1999 το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το εργοστάσιο απασχολεί 3.920 υπαλλήλους. Βασική αρχή της εταιρείας είναι η διασφάλιση της συνέχειας και της ανάπτυξης, ικανοποιώντας τους τέσσαρις βασικούς παράγοντες μιας εταιρείας: τους υπαλλήλους της, τους πελάτες της, τους μετόχους και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Για να γίνει αυτό εφικτό έπρεπε να υπάρξει μια αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Το μοντέλο EFQM, εφαρμόστηκε στην εταιρεία στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αρχικά ως μοντέλο καταγραφής των προβλημάτων του οργανισμού. Εφαρμόστηκε σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, με τρόπο ώστε όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι σ' αυτά να γνωρίζουν ότι και αυτοί

αποτελούν μέρος της επιτυχίας του όλου σχεδίου. Η πολιτική της εταιρείας άλλαξε, επιτρέποντας μεγαλύτερη αυτονομία στον τρόπο κατανομής της δουλειάς, μεγαλύτερη ελαστικότητα και ενθάρρυνση των υπαλλήλων να χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους ικανότητες.

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων έγινε δυνατή μέσω τριών παραμέτρων: της ίδιας της δουλειάς, των συνθηκών εργασίας και της προσωπικής ικανοποίησης των ατόμων. Οι τέσσερις βασικοί παράγοντες (υπάλληλοι, πελάτες, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο) προσεγγίζονται συχνά για νέες ιδέες και τη διόρθωση διαδικασιών. Συγχρόνως η εταιρεία επενδύει σε νέες τεχνολογίες για να είναι συνεχώς ενήμερη για τις νέες εξελίξεις στο χώρο της. Κοινός τόπος για την επιτυχία όλων των εταιρειών που αναφέρθηκαν, υπήρξε η αφοσιωμένη στο στόχο της ηγεσία, η ενθάρρυνση των ανθρώπων της και η σωστή επικοινωνία. Η επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου, προϋπέθετε την πίστη της ηγεσίας σ' αυτό. Το επόμενο βήμα γι' αυτές ήταν η ανάπτυξη της αυτονομίας των υπαλλήλων και η αναγνώριση της δουλειάς τους. Η σωστή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της διοίκησης, στη διοίκηση και στους υπαλλήλους και ανάμεσα στην εταιρεία και στους πελάτες της ήταν το τελευταίο και σημαντικότερο σημείο. Η αναζήτηση όμως της τελειότητας είναι ένα έργο που δεν σταματά και χρειάζεται συνεχή αφοσίωση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ελληνική Επιχείρηση Ηλεκτρολογικού Υλικού Olympia Electronics

Η **Olympia Electronics** ιδρύθηκε το 1979 από τον Νικόλαο Λακασά και τον Παναγιώτη Αρβανιτίδη, για να φθάσει σήμερα να είναι μια από τις παλαιότερες και μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα στον χώρο των ηλεκτρολογικών και ηλεκτρονικών. Το 1981 η Olympia Electronics εντάσσεται στην παραγωγική διαδικασία του εφεδρικού φωτισμού. Το 1985 αναπτύσσει παραγωγική μονάδα για τα συστήματα πυρανίχνευσης και το 1986 γίνεται η κυρίαρχη εταιρεία στην Ελλάδα στα ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας.

Το 1989 ξεκινούν οι εξαγωγικές δραστηριότητες. Μεταξύ 1990 & 1999 η εταιρεία αυξάνει το προϊόντικό της μείγμα σε εννιά κατηγορίες ενώ καταφέρνει να παραμείνει κυρίαρχη στην αγορά.

Μεταξύ 1999 & 2004 της απονέμονται βραβεία από έγκυρα ινστιτούτα και οργανισμούς για τις επιτυχίες και καινοτομικές της επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τον Φεβρουάριο του 2005 της απονείμει η αναγνώριση από το EFQM (European Foundation Quality for Management). Σήμερα η εταιρεία απασχολεί περισσότερα από 125 άτομα.

Η Olympia Electronics διαθέτει εσωτερικό Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης με μια ιδιαίτερα δυναμική ομάδα έμπειρων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, όπου πραγματοποιούνται εξ' ολοκλήρου η έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών προϊόντων τεχνολογίας αιχμής και υψηλής ποιότητας. Ιδιαίτερα δυναμική είναι η παρουσία της Olympia Electronics σε περισσότερες από 72 χώρες του εξωτερικού οι οποίες βρίσκονται στις ακόλουθες περιοχές:

- Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες & Ρωσία
- Μέση Ανατολή & χώρες του Κόλπου
- Αφρική
- Η.Π.Α. (νέα αγορά)

Η Olympia Electronics παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Συστήματα Πυρανίχνευσης (συμβατικά & διευθυνσιοδοτούμενα)
- Συστήματα Ανίχνευσης Αερίων
- Συστήματα Συναγερμών
- Συστήματα κλήσης Νοσηλευτικού προσωπικού
- Συστήματα Access Control (Card Switches)
- Ανιχνευτές κίνησης

- **Ηλεκτρονικούς θερμοστάτες χώρου**
- Ηλεκτρονικές σειρήνες
- Ηλεκτρικές εντομοπαγίδες (προδιαγραφών HACCP)
- Ηλεκτρονικά συστήματα Ανελκυστήρων (customised)

Ελληνική Επιχείρηση Ηλεκτρολογικού Υλικού Παπαχρήστου - Χαμπέρης

Ο όμιλος εταιρειών **Χ. ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΣ-Ι. ΧΑΜΠΕΡΗΣ** ιδρύθηκε το 1960 από τον Χρήστο Παπαχρήστο και τον Ιωάννη Χαμπέρη στον Αγ. Δημήτριο Αττικής και δραστηριοποιείται από τότε στο χώρο του Ηλεκτρολογικού και Βιομηχανικού Υλικού. Τα 46 χρόνια πορείας της εταιρείας χαρακτηρίστηκαν από τη σταθερά συνεχιζόμενη και δυναμική άνοδο, ώστε σήμερα η **Χ. ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΣ-Ι. ΧΑΜΠΕΡΗΣ** να κατατάσσεται πλέον στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι συνολικές πωλήσεις του ομίλου, αγγίζουν τα 16 εκατομμύρια Ευρώ, απασχολεί πάνω από 75 άτομα προσωπικό και διατηρεί 4 σημεία πώλησης στην Αττική και δύο καταστήματα στην Πρέβεζα και στην Κόρινθο. Η εταιρεία επίσης διαθέτει ανεπτυγμένο δίκτυο πωλήσεων μέσω πωλητών της σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας (Στερεά Ελλάδα, Θεσσαλία, Πελοπόννησο, Νησιά Ιονίου και Αιγαίου Πελάγους Ήπειρο και Εύβοια). Η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό μας, μας έχει οδηγήσει στο να διαθέτουμε άρτια καταρτισμένα στελέχη που είναι σε θέση να προτείνουν ολοκληρωμένες τεχνικές λύσεις χώρο του ηλεκτρολογικού υλικού.

Η εταιρεία μας έχει δομήσει σχέσεις μακροχρόνιας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τις μεγαλύτερες ελληνικές τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρείες, τεχνικά γραφεία, εργολάβους κατασκευαστές, μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες, το δημόσιο τομέα, αρχιτέκτονες μηχανικούς, ξενοδοχειακές και εμπορικές επιχειρήσεις και κυρίως τους επαγγελματίες ηλεκτρολόγους

εγκαταστάτες. Είμαστε υπερήφανοι για την συμμετοχή μας στα μεγαλύτερα έργα που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα για την συνεισφορά μας στην ολοκλήρωση των Ολυμπιακών έργων και την επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων στη χώρα μας.

Συνεργαζόμενοι με τους μεγαλύτερους παγκόσμιους και ελληνικούς κατασκευαστές, είμαστε σε θέση να προμηθεύουμε τους πελάτες μας με προϊόντα υψηλής ποιότητας σε απόλυτα ανταγωνιστικές τιμές. Ορισμένοι από τους συνεργάτες μας αποτελούν οι εταιρείες LEGRAND, ABB, HAGER, SIEMENS, GEYER, FULGOR, NEXANS, GEWISS, PHILIPS, SYLVANIA, OSRAM, OLYMPIA ELECTRONICS, UNIVEL, VIMAR, GENERAL ELECTRIC κ.α. Ο όμιλος **Χ.ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΣ - Ι.ΧΑΜΠΕΡΗΣ** συνεχίζοντας την ανοδική πορεία των 46 χρόνων, ατενίζει με σιγουριά το μέλλον, αντλώντας δύναμη από τη δική σας συνεργασία και εμπιστοσύνη.

Ελληνική Επιχείρηση Ηλεκτρολογικού Υλικού Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ABEE

Η Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ABEE ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία ηλεκτρολογικού υλικού χαμηλής τάσης.

Ιστορική Αναδρομή

- 1963. Η Lindner Hellas A.E (Θυγατρική της Lindner Γερμανίας) ιδρύει το εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρολογικού υλικού υψηλής ποιότητας.
- 1989. Την ιδιοκτησία του εργοστασίου αναλαμβάνει ο Ο.Α.Ε αλλάζοντας την επωνυμία σε Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ABEE - Πρώην Lindner Hellas.
- 1993. Το εργοστάσιο ιδιωτικοποιείται αγοράζοντας αυτό οι κ.κ Λάζαρος & Στέλιος Καραγιάννης και ξεκινώντας ταυτόχρονα ένα σημαντικό πρόγραμμα εκσυγχρονισμού και διεύρυνσης της γκάμας των προϊόντων του μέσα από: α) ιδιοπαραγωγή προϊόντων β) συνεργασιών για παραγωγή γ) ανάληψη αντιπροσωπειών. Είναι το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα παραγωγής

πορσελάνης χαμηλής τάσης και ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη που παράγουν Ασφάλειες γενικότερα.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας

- Το εργοστάσιο και η έδρα της βρίσκονται στη Χαλκίδα του Νομού Ευβοίας, σε απόσταση 90 χλμ από την Αθήνα και είναι εγκατεστημένο σε οικοπεδική έκταση 28.000 τ.μ.

- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις καλύπτουν συνολική επιφάνεια 11.200 τ.μ και στεγάζουν:

A) Το τμήμα παραγωγής πινάκων (οικιακών και βιομηχανικών) και μεταλλικών μερών για τις

ανάγκες παραγωγής των άλλων τμημάτων.

B) Το τμήμα συναρμολόγησης προϊόντων που έχουν ως βάση την πορσελάνη και το στεατίτη.

Γ) Το τμήμα συναρμολόγησης φωτιστικών.

Δ) Το τμήμα παραγωγής σώματος πορσελάνης και στεατίτη.

Ε) Τις αποθήκες πρώτων υλών και ετοίμων προϊόντων.

ΣΤ) Γραφεία διοίκησης.

Η συγκέντρωση όλων των διευθύνσεων, εξασφαλίζει την άμεση επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων πλευρών για τις ανάγκες του πελάτη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ένα ομοιογενές σύνολο που αντιμετωπίζει τα προβλήματα εν τη γένεση τους.

Διοίκηση

- Η εταιρεία διοικείται από νέα και πεπειραμένα στελέχη που ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου management.

Πελάτες

Σε όλο τον κόσμο (μεγάλες βιομηχανίες, εμπορικές επιχειρήσεις, τεχνικές εταιρείες, οργανισμοί, ΔΕΚΟ, αποθήκες ηλεκτρολογικού υλικού) αποτελούν ζωντανά σημεία επαφής με κάθε αγορά και επιβεβαιώνουν την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της Ελληνικής Ηλεκτροτεχνικής ΑΒΕΕ.

Προϊόντα

- Γίνεται παραγωγή περισσότερων από 1000 προϊόντα και ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες: Πίνακες διανομής, Αυτόματες ασφάλειες, Υλικά πινάκων, Ασφάλειες Neode, Ασφάλειες Diazed, Ασφάλειες NH, Ρευματοδότες - Ρευματολήπτες, Λυχνιολαβές.
- Φωτιστικά επαγγελματικού χώρου και οδικού φωτισμού σαν αποτέλεσμα της στρατηγικής συνεργασίας με την Gassh Lighting.
- Βιομηχανικοί πίνακες, Σαν αποτέλεσμα σημαντικού επενδυτικού προγράμματος που υλοποιήθηκε σχετικά πρόσφατα.
- Ειδικές κατασκευές για τις ανάγκες της ΔΕΗ.
- Αντιπροσωπεύει από τον Μάρτιο του 2002, την Γερμανική εταιρεία Moeller, η οποία θεωρείται Market leader στο χώρο του βιομηχανικού υλικού παγκοσμίως.
- Αντιπροσωπεύει από τον Ιανουάριο του 2003, την Ιταλική εταιρεία Vortice, η οποία θεωρείται Market leader στο χώρο του εξαιρισμού παγκοσμίως.

Επενδύσεις

Η Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ΑΒΕΕ σχετικά πρόσφατα ολοκλήρωσε επενδυτικά προγράμματα συνολικού ύψους 3.350 χιλ. ευρώ και αφορούσαν επενδύσεις στην παραγωγή νέων προϊόντων, στη προώθηση των πωλήσεων, στον ποιοτικό έλεγχο, στην οργάνωση της παραγωγής, στον εκσυγχρονισμό

της μηχανοργάνωσης της εταιρείας, στην εκπαίδευση του προσωπικού. Σήμερα υλοποιεί το πρόγραμμα της που συνδέεται με την είσοδο της στον τομέα των αντιπροσωπειών, έχοντας ήδη αναλάβει την αντιπροσώπευση εταιρειών οι οποίες είναι market leader στο χώρο τους και δίνουν τη δυνατότητα στην Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ABEE να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον την εταιρεία με την μεγαλύτερη διεισδυτικότητα στα σημεία πώλησης. Αυτές οι εταιρείες είναι: η Moeller, Vortice, Apra - Norm.

Από τον Ιούνιο του 2003, συμμετέχει με ποσοστό 50% στο μετοχικό κεφάλαιο της SPECTRUM ENGINEERING SYSTEMS S.A, η οποία ασχολείται με την καλωδίωση ηλεκτρικών πινάκων Χαμηλής τάσης και θεωρείται από την ανερχόμενες δυνάμεις στο χώρο. Πελάτες της είναι μεγάλοι κατασκευαστικοί όμιλοι της χώρας μας. Η ταυτότητα της εταιρείας έχει μπει σε πάνω από 7 Ολυμπιακά Έργα και ήδη στρατηγικές συνεργασίες στο εξωτερικό σφραγίζουν την διεθνή της πλέον παρουσία.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία επιχειρηματικής αριστείας διεθνώς θεωρείται και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας που ανέπτυξε το EFQM. Ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τους οργανισμούς που το εφαρμόζουν να:

- εντοπίζουν τα ισχυρά τους σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση
- χαράζουν με σαφήνεια και προγραμματισμό το ταξίδι τους προς την επιχειρηματική αριστεία και την αειφόρο ανάπτυξη,
- συγκρίνονται με τις καλύτερες εταιρίες παγκοσμίως τόσο στον κλάδο τους όσο και γενικότερα μέσα από ένα αδιάβλητο σύστημα αξιολόγησης,
- ανακαλύπτουν και εφαρμόζουν μεθόδους συνεχούς βελτίωσης της ικανοποίησης όλων των συμμετόχων (stakeholders) τους, όπως τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους μετόχους, το προσωπικό, την κοινωνία, κλπ,
- βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργασιών τους και άρα τα οικονομικά τους αποτελέσματα,
- αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, και
- μεταμορφώνονται σε οργανισμούς μάθησης και διάχυσης της γνώσης.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) δεσμεύεται να επανεξετάζει και αναθεωρεί το Μοντέλο χρησιμοποιώντας την ανατροφοδότηση που προκύπτει από τις δοκιμασμένες τεχνικές των χιλιάδων οργανισμών (μελών του ή μη) εντός Ευρώπης. Μ' αυτόν τον τρόπο, το Μοντέλο παραμένει δυναμικό και επίκαιρο, σύμφωνο πάντα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές και διοικητικές αντιλήψεις. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο λειτουργίας και

οργάνωσης που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις προκειμένου ένας Οργανισμός να επιτύχει Επιχειρηματική Αριστεία.

Στα πλαίσια αυτής της μη περιγραφικής προσέγγισης έχουν οριστεί από το EFQM οκτώ Αρχές που χαρακτηρίζουν την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας και κατά συνέπεια καθορίζουν τη λογική και τις παραμέτρους του μοντέλου, που είναι:

- Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα
- Προσανατολισμός στον Πελάτη
- Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων
- Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων
- Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων
- Συνεχής Εκπαίδευση, Βελτίωση και Καινοτομία
- Ανάπτυξη Συνεργασιών
- Κοινωνική Υπευθυνότητα

Το EFQM από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε το θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award – EQA) για να αναγνωρίζει και επαινεί τους οργανισμούς εκείνους που ακολουθούν με συνέπεια το δρόμο της επιχειρηματικής αριστείας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός, σχεδιασμένος για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και Ευρωπαϊκά πρότυπα λειτουργίας, με μία πεντάχρονη ιστορία συνεχούς βελτίωσης.



Στα τέλη του 2001 λανσαρίστηκαν τα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence), ένα πλαίσιο σταδιακής αναγνώρισης εφαρμόσιμο σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα τους ή τον βαθμό ωριμότητάς τους. Τα επίπεδα αναγνώρισης, που παρουσιάζονται στο σχήμα, δημιουργήθηκαν με στόχο να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν την συστηματική προσπάθεια παρέχοντας ορόσημα που αποδεικνύουν την πρόοδο ενός οργανισμού στο ταξίδι του προς την επιχειρηματική Αριστεία. Οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα για το επίπεδο που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στον βαθμό ωριμότητάς τους.

Το επίπεδο “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Committed to Excellence) αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει το πρώτα βήματά του προς την Επιχειρηματική Αριστεία και την Διοίκηση ολικής ποιότητας ενώ έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα οργανισμών (operational units) που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Η έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί

να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσης τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.

Τέλος, το επίπεδο “Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) που είναι το αμέσως ανώτερο επίπεδο μετά το επίπεδο “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” (Committed to Excellence) υποδεικνύει έναν καλά Διοικούμενο οργανισμό στην διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιασθεί για οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα οργανισμών με εμπειρία στην εφαρμογή του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας για τουλάχιστον τρία χρόνια.

Βιβλιογραφία

Αγγλική Βιβλιογραφία

- ❖ Gunasekaran K., 1999, “A framework for the design and audit of an activity-based costing system”, *Managerial Auditing Journal*
- ❖ A.V. Feigenbaum, 1999, “The new quality for the twenty – first century”. *The TQM magazine*, Volume 11, Number 6.
- ❖ Gary Z., 2000, “Cost of quality (COQ): Which collection system should be used”. *American society for quality*.
- ❖ Laszlo G., 1997, “The role of quality cost in TQM”. *The TQM Magazine*, Volume 9, Number 6.
- ❖ Laszlo G., 1998, “Implementing a quality management program –three Cs of success : commitment, culture, cost”. *The TQM Magazine*, Volume 10, Number 4.
- ❖ Clande R. Superville & Sanjay Gupta, 2001, “Issues in modeling, monitoring and managing quality costs”. *The TQM Magazine*, Volume 13, Number 6.
- ❖ Grosby, Philip B., “Philip Grosby’s Reflections on Quality : 295 inspirations from the World’s Foremost Quality Guru”.
- ❖ Harrington J., 1999, “Performance improvement : a total poor – quality cost system”. *The TQM Magazine*, Volume 11, Number 4.
- ❖ Evans J., Lindsay M., 2005, “The management and control of quality”.
- ❖ Foster Jr., 1994, “An examination of the relationship between conformance and quality related costs”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 13, Number 4.
- ❖ Bester Y., 1999, “Qualimetrics and qualieconomics”. *The TQM Magazine*, Volume 11, Number 6.
- ❖ Wen Hsien Tsai, 1998, “Quality cost measurement under activity – based costing”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 17, Number 7.
- ❖ Roden S., & Dale B.G., 2000, “Understanding the language of quality costing”. *The TQM Magazine*, Volume 12, Number 3.

- ❖ Leslie J. Porter & Rayner P., 1992, "Quality costing for total quality management". International Journal of Production Economics.
- ❖ Benjamin Osayawe Ehigie & E.B. McAndrew, 2005, "Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM)". Management Decision, Volume 43, Number 6.
- ❖ Mohammad T., 2004, "Total quality management (TQM) : An overview". The Bottom Line : Managing Library Finances, Volume 17, Number 1.
- ❖ F.M. Viadiu, Marti C.Fa, Imaki H. Saizarbitoria, 2006, "ISO 9000 and ISO 14000 standards : an international diffusion model". International Journal of Operations & Production Management, Volume 26, Number 2.
- ❖ Abdul – Rahman, 1996, "Some observations on the issues of quality cost in construction".
- ❖ Wen J., 1999, "Cost of quality reporting : Some Australian evidence". International Journal of Applied quality management, Volume 2, Number 2.
- ❖ Brodie, R.J., Brookes, R.W., Coviello, N.E. 2000, "Relationship marketing in consumer markets", in Blois, K. (Eds),The Oxford Textbook on Marketing, Oxford University Press, Oxford
- ❖ Brookes, R., Brodie, R., Lindgreen, A. 2002, "Value management in marketing organizations: comparing academic, business press and middle management discourses", Journal of Relationship Marketing, forthcoming
- ❖ Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P., Johnston, W. 2002, "How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices", Journal of Marketing, Vol. 66 No.2
- ❖ Clarke T. & Clegg S., 1998, "Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century", Profile Books Ltd., London
- ❖ Jankowich, 2004, "Research Methods for studies and projects", London: Macmillan Press Ltd.
- ❖ Montana P. & Charnov B., 2005, "*Management*", 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

- ❖ Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., 2000, “Research Methods For Business Students”, London: Prentice Hall.
- ❖ Saunders et all, 2005, “Specified ways for research and analysis of data”, Prentice Hall

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ❖ Γρηγορούδης Ε., (2001), “Μεθοδολογίες μέτρησης ποιότητας και συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων”
- ❖ Καραγιάννης Α., Φουρνιώτη Γ., (2010), “Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας – Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας”
- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998), “Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα, Ε. Μπένου
- ❖ Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., (2001), “Δημόσιες Σχέσεις, Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση”, έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., (1999), “Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα”, 2^η Έκδοση, Αθήνα, Rosili
- ❖ Montana P. & Charnov B., 2005, “Μάνατζμεντ”, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

References

- ❖ OECD, Key ICR Indicators available from: http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2825_495656_33987543_1_1_11,00.html, accessed 25/9/2007)
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 1997, *Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις*
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2005, *Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις*
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2006, *Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις*
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2007, *Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις*
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2008, *Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις*
- ❖ Πανελλήνιος Σύνδεσμος Καταναλωτών, 2006
- ❖ www.iso.org (International Organization for Standardization)
- ❖ www.plant-management.gr, 2010, Επιχειρήσεις Απόδοσης Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM