



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**“ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ
ΕΛΛΑΔΑΣ”**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΛΙΤΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΣΤΡΑΤΟΥΔΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

| | |
|--|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1..... | 5 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ | 5 |
| 1. Γενικά | 6 |
| 1.1 Αναγκαιότητα της εργασίας | 7 |
| 1.2 Ιστορική αναδρομή | 7 |
| 1.3 Επιχειρηματική Αριστεία | 8 |
| 1.3.1 Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας | 8 |
| 1.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης της Επιχείρησης | 10 |
| 1.4 Συμμετοχή στην Επιχειρηματική Αριστεία | 10 |
| 1.5 Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2..... | 14 |
| ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ - ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ | 14 |
| 2.1 Εισαγωγή | 15 |
| 2.2 Ποιότητα-Ορισμοί | 15 |
| 2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας | 16 |
| 2.4 Έλεγχος Ποιότητας | 17 |
| 2.5 Διασφάλιση Ποιότητας | 17 |
| 2.6 Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας | 18 |
| 2.7.1 Ορισμός Αυτοαξιολόγησης | 19 |
| 2.7.2 Συστατικά στοιχεία της αυτοαξιολόγησης..... | 21 |
| 2.7.3 Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του κύκλου PDCA | 21 |
| 2.7.4 Διαδικασία εφαρμογής | 21 |
| 2.7.5 Πλεονεκτήματα της Αυτοαξιολόγησης..... | 25 |
| 2.7.6 Μέθοδοι και εργαλεία αυτοαξιολόγησης..... | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3..... | 27 |
| ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ | 27 |
| 3.1 ΓΕΝΙΚΑ..... | 28 |
| 3.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) | 28 |
| 3.2.1 Εισαγωγή | 28 |
| 3.2.2 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας | 29 |
| 3.2.3 Η Ανάγκη δημιουργίας του μοντέλου | 33 |
| 3.2.4 Η λογική R.A.D.A.R. | 34 |
| 3.2.5 Ανασκόπηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) | 37 |
| 3.2.6 Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου | 39 |
| 3.3 Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)..... | 42 |
| 3.3.1 Εισαγωγή | 42 |
| 3.3.2 Φιλοσοφία του βραβείου | 42 |
| 3.3.3 Κατηγορίες και ρόλος των κριτηρίων | 44 |
| 3.3.4 Αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων του βραβείου..... | 45 |
| 3.3.5 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγηση | 48 |
| 3.4 Το Ιαπωνικό βραβείο Deming Prize | 50 |
| 3.4.1 Εισαγωγή | 50 |
| 3.4.2 Η φιλοσοφία και τα κριτήρια του βραβείου | 51 |
| 3.4.3 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγηση..... | 54 |
| 3.5 Το Αυστραλιανό βραβείο Australian Business Excellence Framework ("ABEF")..... | 56 |

| | |
|---|------------|
| 3.5.1 Εισαγωγή..... | 56 |
| 3.5.2 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας | 56 |
| 3.5.3 Αναγκαιότητα θεσμοθέτησης του βραβείου..... | 58 |
| 3.5.4 Η φιλοσοφία και τα κριτήρια του βραβείου “ABEF” | 58 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 62 |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ | |
| ΤΟΥ ΓΑΛΛΙΚΟΥ BUSINESS SCHOOL INSEAD..... | 63 |
| 4.1 Εισαγωγή | 63 |
| 4.2 Ανάλυση του ερωτηματολογίου του γαλλικού business school INSEAD | 63 |
| 4.3 Αξιολόγηση και συμπεράσματα..... | 81 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5..... | 82 |
| ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 82 |
| 5.1 Ορισμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) | 83 |
| 5.2 Αναθεώρηση ορισμού και στόχοι | 84 |
| 5.3 Γενικά χαρακτηριστικά και οικονομικό προφίλ ΜΜΕ στην Ελλάδα..... | 85 |
| 5.4 Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες και Προβλήματα των ΜΜΕ | 88 |
| 5.5 Ευρωπαϊκός Χάρτης ΜΜΕ | 92 |
| 5.6 Μέτρα πολιτικής και Πολυετή Προγράμματα υπέρ των ΜΜΕ | 95 |
| 5.7 Ανάλυση Ξενοδοχειακού κλάδου | 98 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6..... | 105 |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ | |
| ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 106 |
| 6.1 Εισαγωγή | 106 |
| 6.2 Προσδιορισμός και ανάλυση των κριτηρίων | 106 |
| 6.2.1 Γενικά στοιχεία | 106 |
| 6.2.2 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία | 107 |
| 6.2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 108 |
| 6.2.4 Καινοτομία και Ανάπτυξη | 108 |
| 6.2.5 Ηγεσία..... | 109 |
| 6.2.6 Εστίαση στον Πελάτη και Ανάπτυξη Συνεργασιών..... | 110 |
| 6.2.7 Στρατηγικός Προγραμματισμός και Αναζήτηση Πληροφοριών..... | 111 |
| 6.3 Απονομή βραβών στα κριτήρια και τα υποκριτήρια | 111 |
| 6.4 Παρουσίαση του μοντέλου | 118 |
| 6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 123 |
| 6.6 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ | 124 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 125 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 139 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρακολουθώντας την εξέλιξη και την πορεία της διαχείρισης και της διοίκησης της ποιότητας καθώς και της Επιχειρηματικής Αριστείας παγκοσμίως, γίνεται κατανοητός ο καίριος ρόλος της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αλλά και της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης κάθε επιχείρησης. Σε αυτήν την εργασία επιχειρείται η ανάπτυξη και παρουσίαση ενός μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος κλάδος αλλά και γενικότερα η ελληνική οικονομία, διαμέσου των οικονομικών και διοικητικών χαρακτηριστικών που αποτελούν σημείο αναφοράς για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος επιλέχθηκαν ως βάση τα σημαντικότερα και γνωστότερα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον κόσμο, όπως το EFQM, το Malcolm, το ABEF, το Deming Prize και ένα πιο πρακτικό, που προέρχεται από το Γαλλικό Business School, το INSEAD. Η επιλογή των μοντέλων αυτών έγινε ώστε να μπορέσει να υπάρξει μία συνολική εικόνα για την αντιμετώπιση της ιδέας της Επιχειρηματικής Αριστείας σε ολόκληρο τον κόσμο αλλά και για να προσαρμοστούν οι αρχές και τα χαρακτηριστικά του καθενός μοντέλου στη δημιουργία ενός μοντέλου που θα είναι σε θέση να εκφράσει πτυχές του ξενοδοχειακού κλάδου και κατ' επέκταση των ΜΜΕ.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας είναι εισαγωγικό. Αναφέρεται η σημασία και η θέση της Επιχειρηματικής Αριστείας σήμερα στην Ελλάδα και αναλύονται βασικά συστατικά της Αριστείας, όπως οι αρχές, τα κριτήρια αξιολόγησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε βασικούς ορισμούς της ποιότητας και εν συνεχεία αναλύεται η σημασία, τα συστατικά στοιχεία, οι μέθοδοι εφαρμογής και τα εργαλεία της αυτοαξιολόγησης, η οποία πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των υγιών επιχειρήσεων, προσδιορίζοντας τις λειτουργίες που είναι σκόπιμο να διατηρηθούν και τα σημεία που χρίζουν βελτίωση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα γνωστότερα και σημαντικότερα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας που εφαρμόζονται παγκοσμίως (EFQM, Malcolm, ABEF, Deming Prize) και έχουν περισσότερο θεωρητική βάση. Περιγράφονται τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, η διαδικασία εφαρμογής του κάθε μοντέλου στις επιχειρήσεις και ο τρόπος βαθμολόγησης των επιχειρήσεων από ειδικούς αξιολογητές και συνεργάτες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται το μοντέλο INSEAD, το οποίο προέρχεται από το ομώνυμο Business School και διαχωρίζεται από τα υπόλοιπα μοντέλα γιατί μέσω του ερωτηματολογίου του θέτει ρητά διατυπωμένες ερωτήσεις με ποσοτικούς δείκτες, κατευθύνοντας έτσι αποτελεσματικά και με ακρίβεια την οποιαδήποτε εταιρεία που θα αποφασίσει να αξιολογήσει τον εαυτό της με στόχο τη μελλοντική βελτίωσή της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία ανάλυση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της Ελλάδας και στη συνέχεια του ξενοδοχειακού κλάδου, κάνοντας αντιληπτή τη σημασία τους για την ελληνική οικονομία, τα οικονομικά και διοικητικά τους προβλήματα αλλά και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, τα οποία αποτελούν τη βάση για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεχούς βελτίωσης.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας παρουσιάζεται το προτεινόμενο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για τον ξενοδοχειακό κλάδο, παραθέτοντας μία λεπτομερή ανάλυση για την επιλογή των κριτηρίων, την κατανομή των βαρών αλλά και τον τρόπο βαθμολόγησης των ξενοδοχειακών μονάδων.

Όπως προκύπτει τελικά από την παραπάνω ανάλυση, ο συνδυασμός των ήδη γνωστών μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας σε συνδυασμό με τις γνώσεις που αποκτήθηκαν για τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και του ξενοδοχειακού κλάδου, παρέχουν το βασικό και αναγκαίο πλαίσιο για την υιοθέτηση ενός μοντέλου που θα συμβάλλει στη δημιουργία ενός ποιοτικού ξενοδοχείου, η λειτουργία του οποίου συνεπάγεται την ικανοποίηση του προσωπικού, των πελατών και των ενδιαφερόμενων για τα οικονομικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Ο αρμονικός συνδυασμός της εξέχουσας πρακτικής στη διοίκηση του οργανισμού και την επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων (ικανοποίηση συμφεροντούχων), καθιστούν εφικτή την προσέγγιση της επιχειρηματικής τελειότητας και τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1. Γενικά

Η επιχειρηματική αριστεία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής των επιχειρήσεων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους στις σημερινές παγκοσμιοποιημένες συνθήκες της αγοράς, αλλά και παράγοντα βελτίωσης του περιβάλλοντος της εργασίας και ενίσχυσης της απασχόλησης. Η μεταστροφή της φιλοσοφίας των διοικήσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η εστίασή τους σε στοιχεία που παλαιότερα θεωρούνταν δευτερεύοντα ή ακόμα και ασήμαντα (Ανθρώπινο Δυναμικό, Κοινωνικό Σύνολο, Περιβάλλον), σηματοδοτεί μια νέα τάξη πραγμάτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ήδη στη χώρα μας οι πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες, μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, έχουν προχωρήσει και εφαρμόζουν σύγχρονα συστήματα και “εργαλεία” ποιότητας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, ορισμένες δε από αυτές κατέλαβαν υψηλές θέσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων κατά την αξιολόγηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (“Quality Award for Business Excellence”). Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιες από τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στο τελευταίο συνέδριο Επιχειρηματικής Αριστείας που έλαβε χώρα στο Βερολίνο (<http://www.eede.gr/pdf/EFQMpresentation.pdf>):

| ΕΤΑΙΡΕΙΑ | ΤΟΜΕΑΣ |
|---|------------------|
| 1. Athenian Sea Carriers Ltd-Finance Division | Παροχή υπηρεσιών |
| 2. Bee Culturing Co. Attiki Pittas SA | Βιομηχανικός |
| 3. Cardiac Surgery Intensive Care Unit of “Evangelismos” General Hospital of Athens | Δημόσιος |
| 4. Dell Computer Hellas | Βιομηχανικός |
| 5. EFG Eurobank Ergasias SA | Παροχή υπηρεσιών |

Πίνακας 1.1: Ελληνικές βραβευμένες επιχειρήσεις

Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, σε αντίθεση με την Ελλάδα, απονέμονται ήδη Εθνικά Βραβεία Ποιότητας που ακολουθούν τη βασική δομή του μοντέλου EFQM (“European Foundation for Quality Management”) ενσωματώνοντας τις εθνικές ιδιομορφίες.

Στην Ελλάδα απονέμονται βραβεία από διάφορους φορείς, τα οποία κατά κανόνα δε στηρίζονται σε απόλυτα τεκμηριωμένα κριτήρια και διαδικασίες απονομής. Ο κυριότερος φορέας που έχει προβεί στη σύναψη συμφωνιών και συνεργασίας με τον EFQM είναι η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του οργανισμού ως National Partner Organization είναι (http://www.eede.gr/activities_npo.htm):

- Η διαχείριση των Εθνικών Βραβείων Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Η διεξαγωγή συνεδρίου των Νικητών του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (“European Quality Award Winners Conference”) κατά τη διάρκεια του οποίου παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων σε θέματα Επιχειρηματικής Τελειότητας από τους νικητές του διαγωνισμού για τα Ευρωπαϊκά Βραβεία Ποιότητας.
- Η διεξαγωγή στην Ελλάδα του Committed to Excellence και του Recognized for Excellence.

- Η επιλογή των Μικρομεσαίων Ελληνικών Εταιριών, οι οποίες θα συμμετέχουν στο διαγωνισμό για τα Ευρωπαϊκά Βραβεία Ποιότητας.
- Η επιλογή αξιολογητών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Η διακίνηση όλου του υλικού του EFQM για την Ελλάδα (εκπαιδευτικό υλικό, διαφημιστικά έντυπα, έρευνες).
- Η χορήγηση αδειών για τη χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών πακέτων του EFQM στην Ελλάδα.

1.1 Αναγκαιότητα της εργασίας

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών, είναι η δυνατότητα να μπορούν να αξιολογούν τα ισχυρά σημεία τους και τα σημεία προς βελτίωση, τα οποία θα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση για την εκκίνηση προσπάθειών προς την κατεύθυνση της Επιχειρηματικής Αριστείας. Για την Ελλάδα, λόγω της θέσης της στην Ευρώπη αλλά και λόγω του πρωταγωνιστικού ρόλου που έχει αναλάβει στα Βαλκάνια, κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις της να κινηθούν προς μία κατεύθυνση που έχει εφαρμοστεί επιτυχώς σε άλλες χώρες της Ευρώπης, ώστε να διατηρήσουν υψηλό τον ανταγωνισμό έναντι των εταίρων ευρωπαϊκών ανταγωνιστών. Επομένως, κρίζει άμεσης ανάγκης η καθιέρωση ενός Εθνικού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο θα στηρίζεται στη δομή του Ευρωπαϊκού Βραβείου (European Quality Award – EQA) αλλά και άλλων που εφαρμόζονται σε χώρες όπως η Αμερική, η Αυστραλία και η Ιαπωνία και θα ενσωματώνει τις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων-οργανισμών της χώρας.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση, η Βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών που ήταν υπεύθυνοι τόσο για την παραγωγή όσο και για την πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου. Η ευθύνη λοιπόν για την ποιότητα ανήκε στους τεχνίτες της παραγωγής.

Με την είσοδο του 20^{ου} αιώνα άρχισε να εμφανίζεται μια ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη των ομάδων ανατέθηκε σε εργοδηγούς οι οποίοι και ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων.

Η έναρξη της Βιομηχανικής επανάστασης είχε σαν επακόλουθο τη δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, με μεγάλο αριθμό ομάδων παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων ήταν υπεύθυνοι οι λεγόμενοι επιθεωρητές παραγωγής. Η πρωταρχική μορφή λοιπόν ελέγχου της ποιότητας ήταν η Επιθεώρηση.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος ο οποίος θα εκτινάξει στα ύψη τη βιομηχανική παραγωγή πολεμικού υλικού και παράλληλα θα κάνει εμφανή την αδυναμία των βιομηχανιών να ελέγξουν την ποιότητα. Αυτό είναι το πρώτο σχετικά οργανωμένο σύστημα ποιότητας που εμφανίζεται στη δεκαετία του 1950.

Στη συνέχεια η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης έδωσε ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, βοηθώντας σημαντικά στον έλεγχο του κόστους παραγωγής και στο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των τελικών προϊόντων. Η δεκαετία του 1980 ήταν μία περίοδος αξιοσημείωτης αλλαγής αφού οι καταναλωτές άρχισαν να ενδιαφέρονται για την ποιότητα. Η αξία της αναγνωριζόταν όλο και περισσότερο έχοντας πλέον τη δυνατότητα να συγκρίνουν προϊόντα προερχόμενα από διαφορετικές χώρες. Ακολούθησε μία περίοδος ανάκλησης προϊόντων και ραγδαίας αύξησης ελέγχων αξιοπιστίας που οδήγησαν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές να εστιάσουν την προσοχή τους στη διασφάλιση της ποιότητας (Τσιόρτας, 1992).

Την ίδια περίοδο ιδρύεται ο ΕΛ.Ο.Τ. ο οποίος αναλαμβάνει το δύσκολο έργο των ποιοτικών ελέγχων και έχει μάλιστα την αρμοδιότητα της δημιουργίας των ελληνικών προδιαγραφών.

Λίγα χρόνια αργότερα εισάγεται από τον ΕΛ.Ο.Τ. για πρώτη φορά η έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας. Πιο συγκεκριμένα, ο ΕΛ.Ο.Τ. σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EFQM), πραγματοποίησε μία έρευνα για την παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στη χώρα μας από τη άποψη της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου ποιότητας. Αυτό έγινε το 1991 και είχε ως τίτλο «Προσδιορισμός, μέτρηση και βελτίωση στις Ελληνικές επιχειρήσεις».

Σήμερα, η διαχείριση της ποιότητας και η Επιχειρηματική Αριστεία αναγνωρίζονται παγκοσμίως για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αλλά και της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα γίνονται σημαντικές προσπάθειες στον τομέα της διοίκησης-διαχείρισης της ποιότητας, αλλά στον τομέα της Επιχειρηματικής Αριστείας στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EFQM) αδυνατώντας να αναπτύξει ένα δικό της μοντέλο προσαρμοσμένο στις Ελληνικές ιδιαιτερότητες.

1.3 Επιχειρηματική Αριστεία

Ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το Μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης που οδηγεί σε ισόρροπη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, μέτοχοι και κοινωνία), με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη συνεχή και πολύπλευρη βελτίωση της ποιότητας.

Η επιχειρηματική αριστεία αναφέρεται στο σύνολο της λειτουργίας των επιχειρήσεων και εκφράζεται από τη δέσμευση της Διοίκησής τους να ακολουθήσουν τις βασικές αρχές που αναφέρονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αλλά και ανάλογων άλλων διεθνών ή εθνικών μοντέλων.

1.3.1 Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας

Ενδεικτικά οι βασικές αρχές που είναι αναγκαίο να ακολουθήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στην πορεία τους προς την αριστεία, χωρίς βεβαίως αυτή η λίστα να είναι εξαντλητική αφού οι επιχειρήσεις εξελίσσονται συνεχώς είναι:



Σχήμα 1.1: Βασικές αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: <http://www.efqm.org>

- Διοίκηση βασισμένη σε μετρήσιμα δεδομένα (δείκτες), διεργασίες και αποτελέσματα (“Management by Processes & Facts”).
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών του πελάτη (“Customer Focus”).
- Ηγεσία και δέσμευση προς την Επιχειρηματική Αριστεία δημιουργώντας ξεκάθαρους στόχους και τέλειο εργασιακό περιβάλλον (“Leadership & Constancy of Purpose”).
- Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (“People Development & Involvement”).
- Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους κοινωνικούς φορείς (“Partnership Development”).
- Συνεχής μάθηση, ανάπτυξη καινοτομιών και επίτευξη συνεχούς βελτίωσης (“Continuous Learning, Improvement & Innovation”).
- Κοινωνική υπευθυνότητα (“Corporate Social Responsibility”).
- Έμφαση στα αποτελέσματα (“Results Orientation”).

1.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης της Επιχείρησης

Τα κριτήρια βάση των οποίων αξιολογείται μία επιχείρηση-οργανισμός σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία είναι:

- Δραστηριότητες της Ηγεσίας της Επιχείρησης.
- Ανάπτυξη Πολιτικής και Στρατηγικής Επιχείρησης.
- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ανάπτυξη Συνεργασιών και Διαχείριση Πόρων.
- Σχεδιασμός-Ανάπτυξη και Εφαρμογή Διεργασιών.
- Μετρήσεις Ικανοποίησης Πελατών.
- Μετρήσεις Ικανοποίησης των Εργαζομένων.
- Ανάπτυξη Σχέσεων της επιχείρησης με το Περιβάλλον.
- Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.

Ο ανωτέρω στόχος επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσω της ενίσχυσης των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και της επιβράβευσης των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν εξαιρετικές επιδόσεις στην εφαρμογή της Επιχειρηματικής Αριστείας.

1.4 Συμμετοχή στην Επιχειρηματική Αριστεία

Η συμμετοχή στη διαδικασία της διεκδίκησης της αναγνώρισης συνεπάγεται ένα κόστος για κάθε επιχείρηση το οποίο αποτελείται από <http://www.eede.gr/efqmaitisiC2E.doc>:

- Άμεσο κόστος αγοράς των εντύπων συμμετοχής που θα καταβληθεί στην ΕΕΔΕ.
- Κόστος συμβούλων (διευκολυντή) και site-visit (αξιολογητών).
- Κόστος σε χρόνο των ανθρώπων του οργανισμού που θα συμμετέχουν στη διαδικασία.
- Κόστος ευκαιρίας από μη-συμμετοχή σε άλλες ενέργειες.
- Κόστος σε μειωμένη αποδοτικότητα διαδικασιών λόγω της αναστάτωσης που θα δημιουργηθεί.

Είναι προφανές ότι οι συντελεστές του κόστους δεν είναι εύκολο να υπολογιστούν αναλυτικά. Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων, για παράδειγμα, η επιβάρυνση στην αποδοτικότητα των πάγιων διαδικασιών παραγωγής που θα δημιουργηθεί.

Η διαδικασία η οποία είναι υποχρεωτική για κάθε επιχείρηση-οργανισμό που επιθυμεί να ενταχθεί στην Επιχειρηματική Αριστεία αποτυπώνεται σε ένα έντυπο 5 σταδίων το οποίο αποτελείται από (βλ. Παράρτημα Σχήμα 1) (<http://www.eede.gr/efqmaitisiR4e.doc>):

Α) Στοιχεία υποψηφίου: επωνυμία οργανισμού, τηλέφωνο, διεύθυνση, θέση, όνομα ανωτάτου στελέχους, ΑΦΜ και ΔΟΥ.

Β) Γενικές πληροφορίες: μέγεθος οργανισμού και τύπος, τοποθεσία κύριων εγκαταστάσεων και επιχειρησιακή περίληψη.

Γ) Αίτηση συμμετοχής, Κόστος αίτησης.

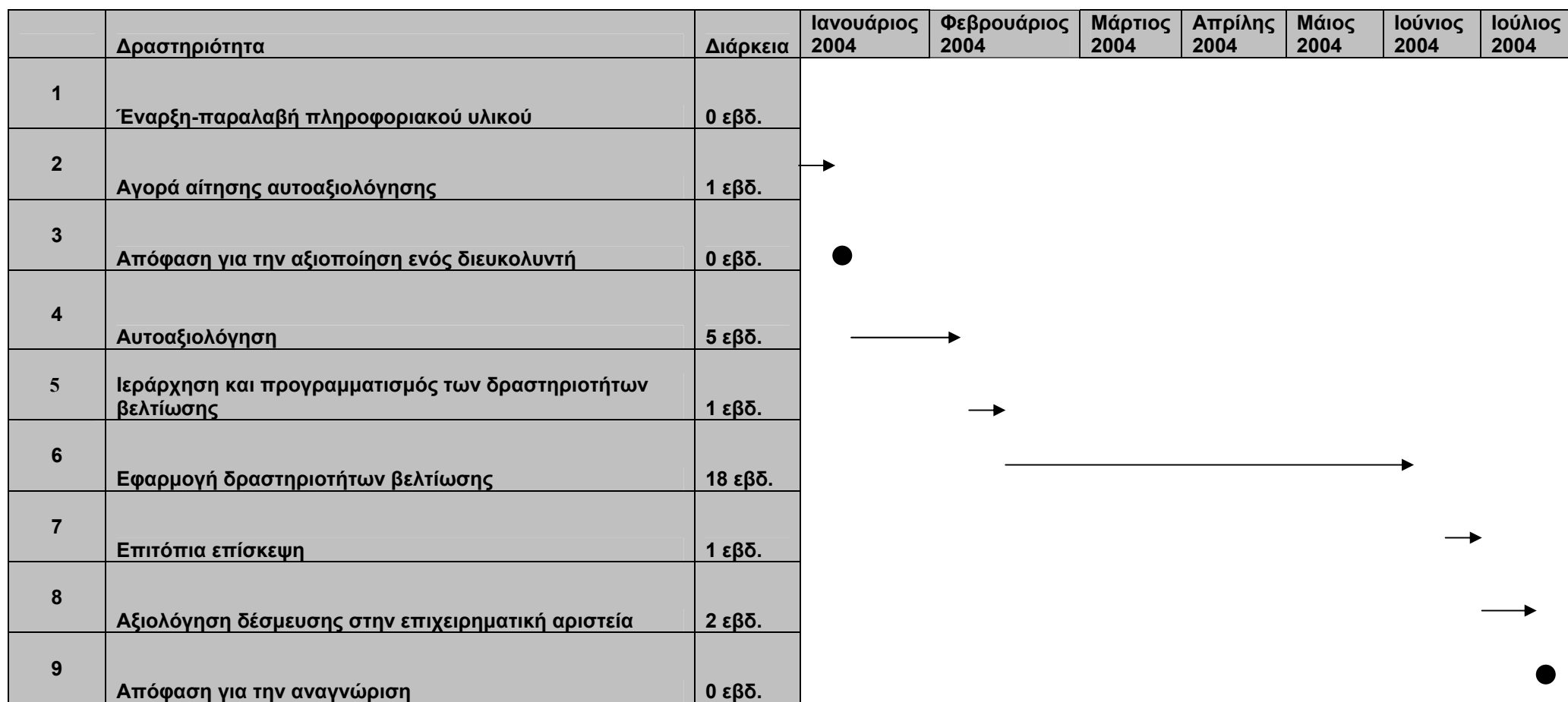
Δ) Δευτερεύουσα επιλογή και Υπεύθυνη δήλωση: επιλογή κατώτερου επιπέδου αναγνώρισης και δήλωση ότι όλα τα στοιχεία που έχουν προαναφερθεί είναι αληθή.

Ε) Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα των Οργανισμών: μεγάλες επιχειρήσεις, δημόσιος τομέας και μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια ο οργανισμός πρέπει να αυτοαξιολογηθεί με βάση τα κριτήρια του μοντέλου και σύμφωνα με κάποιες ερωτήσεις που έχουν αναπτυχθεί για κάθε κριτήριο για απλούστευση της διαδικασίας. Είναι επίσης δυνατό ο οργανισμός να προσλάβει έναν διευκολυντή, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τους ανθρώπους του οργανισμού να ολοκληρώσουν την αυτοαξιολόγηση ταχύτερα. Κατά την αυτοαξιολόγηση καταγράφονται τα ισχυρά σημεία του οργανισμού καθώς και τα σημεία τα οποία επιδέχονται βελτίωση. Για τα σημεία αυτά η επιχείρηση-οργανισμός είναι απαραίτητο να τα ιεραρχήσει και να επιλέξει τρία τα οποία θα υλοποιηθούν άμεσα. Για την υλοποίηση τους δημιουργείται ένα γραπτό σχέδιο δράσης το οποίο θα βοηθήσει τον οργανισμό-επιχείρηση να παρακολουθήσει την υλοποίηση των έργων βελτίωσης αλλά είναι και απαραίτητο για την επικύρωση της αναγνώρισης. Με την καταγραφή του σχεδίου δράσης ολοκληρώνεται η πρώτη φάση της αναγνώρισης.

Στη δεύτερη φάση υλοποιείται το σχέδιο δράσης και τα έργα βελτίωσης και μετά την πάροδο 6-7 μηνών καλείται ο αξιολογητής της ΕΕΔΕ για να επιβεβαιώσει εάν ακολουθήθηκε η διαδικασία.

Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί που πετυχαίνουν την αναγνώριση λαμβάνουν μια βεβαίωση σύμφωνα με την οποία είναι αναγνωρισμένοι για Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία και έχουν πλέον τη δυνατότητα είτε να επαναλάβουν τη διαδικασία είτε να διεκδικήσουν την αναγνώριση για αριστεία, που αποτελεί το δεύτερο επίπεδο αναγνώρισης του EQA ("European Quality Award").



Σχήμα 1.2: Παράδειγμα για τη διαδικασία συμμετοχής μέσω ενός διαγράμματος Gant

1.5 Αναμενόμενα Αποτελέσματα

Οι παρεμβάσεις που πρόκειται να πραγματοποιηθούν σε κάθε επιχείρηση με απώτερο σκοπό την ένταξη στην Επιχειρηματική Αριστεία έχουν σύμφωνα με την ΕΕΔΕ τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Καλλιέργεια κλίματος αριστείας στον επιχειρηματικό τομέα.
- Αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις.
- Ευαισθητοποίηση και προώθηση της βέλτιστης αξιοποίησης τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον, των ΑΠΕ και της εξοικονόμησης ενέργειας.
- Παροχή πληροφοριών για τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων-οργανισμών και των προσπαθειών που απαιτούνται σε δραστηριότητες βελτίωσης.
- Αποδεικνύει στους πελάτες ότι η αναγνώριση βασίζεται στη βελτίωση, προσφέροντας μία σαφή προοπτική.

Η διαδικασία εκτός των παραπάνω ωφελειών, στοχεύει από λογιστική σκοπιά στην επίτευξη οικονομικών ωφελειών για την επιχείρηση-οργανισμό οι οποίες βέβαια γίνονται αντιληπτές στον οργανισμό μετά την πάροδο ενός σημαντικού χρονικού διαστήματος και είναι οι ακόλουθες:

- Μείωση κόστους για συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης-οργανισμού, το οποίο συνεπάγεται:
 1. Μειωμένα εργατικά
 2. Ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης πρώτων υλών
 3. Μεγαλύτερη ποσότητα παραγόμενου προϊόντος
- Προσανατολισμός όλων των τμημάτων και των προσπαθειών γύρω από την πολιτική και την στρατηγική της επιχείρησης-οργανισμού.
- Αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας όλων των διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ - ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο αυτής της εργασίας, παρουσιάζονται οι γενικότερες έννοιες που περιέχουν στοιχεία για την ποιότητα και τη σημασία της, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων, στην υψηλή παραγωγικότητα και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αλλά και των εργαζομένων της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και της προσπάθειας που γίνεται από την πλευρά των επιχειρήσεων, ώστε να αποκτήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, προσαρμόζοντας συνεχώς τις δραστηριότητές τους στις ανάγκες των πελατών και των υπόλοιπων συμφεροντούχων αλλά και στα δομικά μέρη της και τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά την εφαρμογή της.

2.2 Ποιότητα - Ορισμοί

Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας είναι πολλοί. Εδώ θα παρουσιαστούν αυτοί που είναι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή. Έτσι Ως ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε (Τσιόρτας, 1992):

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου.

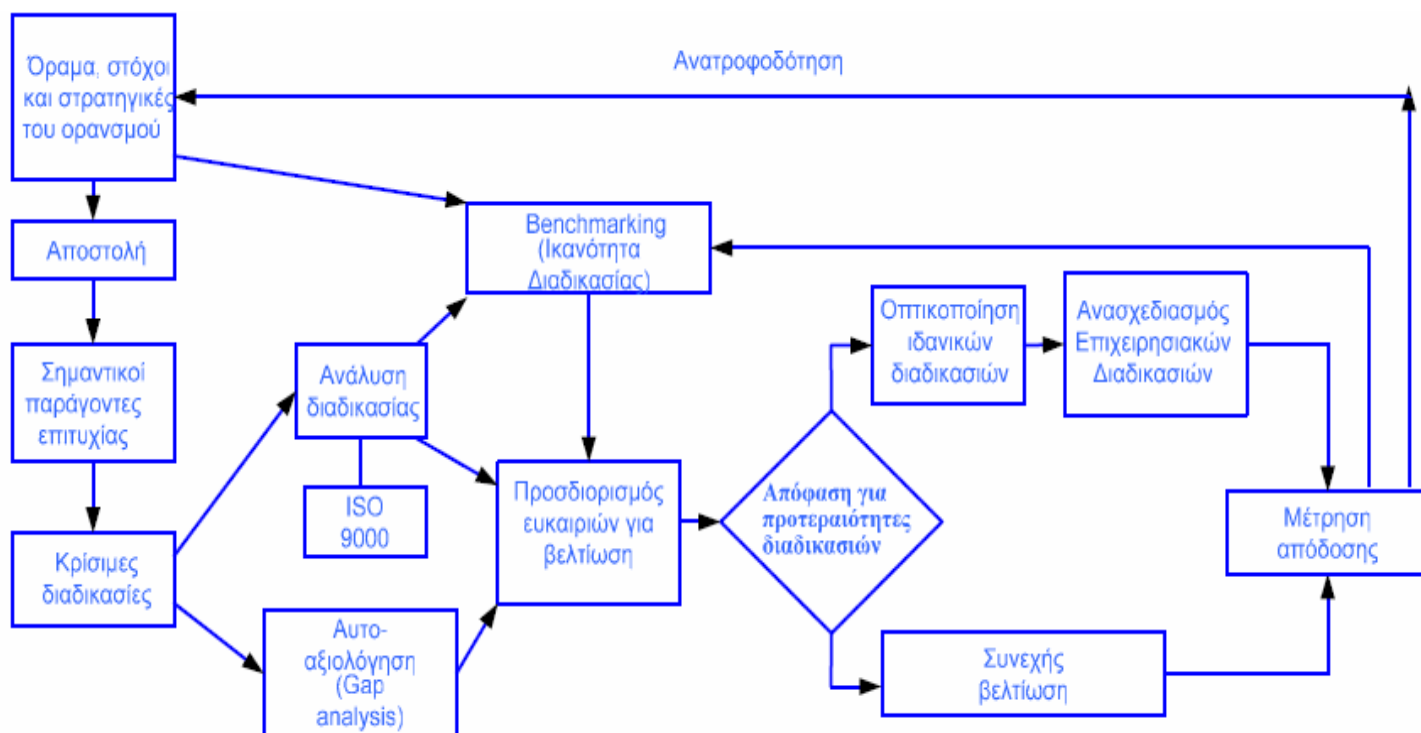
Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization – ISO), ποιότητα είναι: “Το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος/ υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια ρητή ανάγκη του πελάτη”.

Η πλήρης κατανόηση της έννοιας της ποιότητας στο σύστημα της διοίκησης μιας επιχείρησης πραγματοποιείται κατανοώντας τα σημαντικότερα συστατικά της ποιότητας τα οποία είναι τα ακόλουθα (Τσιόρτας, 1992):

- Επιθυμητά χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Κύριος παράγοντας απόφασης για τους καταναλωτές.
- Καταναλωτής θεωρείται είτε ένα άτομο είτε ένας οργανισμός.
- Θέληση για επένδυση από την πλευρά της επιχείρησης.
- Αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος, την εφαρμογή καινοτομιών και τη συνεχή βελτίωση (Γεώργιος Δ. Τσιόρτας, 1992). Το σχήμα 2.1 παρουσιάζει αναλυτικότερα τον παραπάνω ορισμό.



Σχήμα 2.1: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχηματικά
Πηγή: Τσιρώνης, Σημειώσεις από Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο

Τα βασικά αξιώματα – προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο Δέσμευση, Συμμετοχή και Επιστημονική γνώση. Από τα τρία αυτά βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά κύριες αρχές που συμπεριλαμβάνονται με τον έναν ή τον άλλο τρόπο σε όλες τις σχετικές θεωρίες που σχετίζονται με την πολιτική ποιότητας που ακολουθείται από τον οργανισμό. Οι γενικές βασικές αρχές είναι οι εξής (Τσιόρτας, 1992):

- Δέσμευση της ηγεσίας: Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή (CEO) στις αρχές της ολικής ποιότητας.
- Εφαρμογή σε έκταση: Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας.
- Υπευθυνότητα σε βάθος: Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και της οργανωτικής κουλτούρας συνολικά.

- Πρόληψη και όχι θεραπεία: Αυτή η αρχή εκφράζεται σαν “επιτυχία με την πρώτη” ή “μηδέν ελαττωματικά”.
- Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων: Χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους εργαζόμενους αλλά και από τη διοίκηση.
- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μία σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking).
- Συνεχής βελτίωση: Συνεχής αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης.

2.4 Έλεγχος Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), έλεγχος ποιότητας ονομάζεται το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών και μέρος της διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται και επιβεβαιώνουν ότι οι απαιτήσεις ποιότητας ενός προϊόντος/ υπηρεσίας εκπληρώνονται. Ο έλεγχος ποιότητας βασίζεται στον εντοπισμό των αστοχιών και την ταξινόμηση, το διαχωρισμό και τη διόρθωση των αιτιών τους, αφού έχει ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία του προϊόντος. Με το σύστημα αυτό και την κατάλληλη στελέχωση οι οργανισμοί μπορούν να εγγυηθούν στους πελάτες τους ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρήγαγαν ήταν μέσα στις ανοχές που προέβλεπαν οι σχετικές προδιαγραφές (Τσιόρτας, 1992).

2.5 Διασφάλιση Ποιότητας

Τα πρώτα συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας είχαν την ικανότητα να εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή είναι ποιοτική και ο πελάτης θα παραλάβει ακριβώς το προϊόν που προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις. Διασφάλιση Ποιότητας λοιπόν, είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Τα πρότυπα που δίνουν τις οδηγίες για την ανάπτυξη Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, είναι αυτά της σειράς ISO – 9000. Ένα τέτοιο σύστημα προσφέρει τεκμηριωμένα και ελεγμένα δεδομένα, επιθεώρηση και έλεγχο των διαδικασιών, διαχείριση μη συμμορφούμενων προϊόντων, προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα ποιότητας και την απαραίτητη στατιστική μεθοδολογία (<http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>).

Το σύνολο των ενεργειών που αποτελούν τη Διασφάλιση της Ποιότητας είναι (<http://www.tee.gr/online/epikaira/1998/2028/pg82.htm>/ Τσιόρτας, 1992):

- Το management της ποιότητας: μέρος των καθηκόντων της Διοίκησης για ορισμό και πραγματοποίηση της πολιτικής της ποιότητας.
- Ο σχεδιασμός ποιότητας: ο ορισμός των χαρακτηριστικών ποιότητας στο προϊόν και στις διεργασίες.

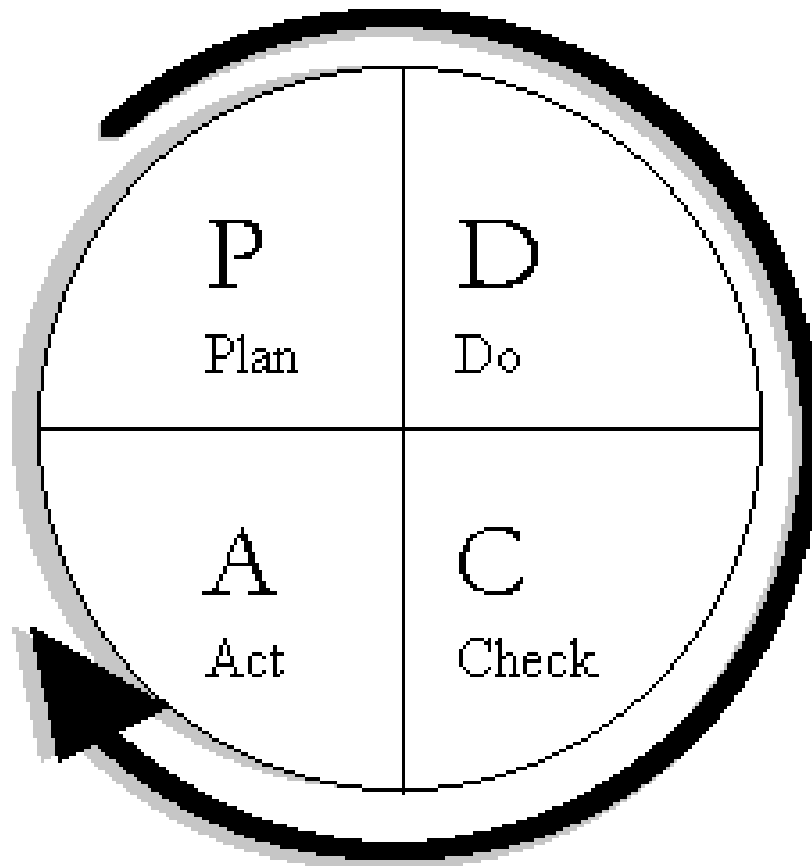
- Τα μέσα ποιότητας: οι ενέργειες πρόληψης, επιτήρησης και επιδιόρθωσης για την εκπλήρωση της ποιότητας.
- Ο έλεγχος ποιότητας: ο έλεγχος εκπλήρωσης των απαιτήσεων για ποιότητα.

2.6 Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας

Για την εκπλήρωση των στόχων της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας, για σταθεροποίηση της ποιότητας στην παραγωγή, τη βελτίωση της τελικής ποιότητας και τη μείωση του κόστους στα πλαίσια του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας εφαρμόζονται τα συστήματα συνεχούς βελτίωσης. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης έχει συνδεθεί με την ιαπωνική λέξη *kaizen* και τον “κύκλο του Deming” (Deming’s Cycle) (Λογοθέτης, 1992).

Στην Ιαπωνία το *kaizen* είναι καθήκον του καθενός και έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα ούτως ώστε να αποκτήσουν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι επίγνωση του *kaizen*. Κατά τα λεγόμενα του Masaaki Imai, συγγραφέα του *kaizen*, το κλειδί για την ανταγωνιστική επιτυχία (*Random House publications, 1986, New York*): “Το *kaizen* είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν οι κυρίαρχοι της τεχνολογίας της ευέλικτης βιομηχανίας”. Ο Imai υποστηρίζει ότι το *kaizen*, που σημαίνει μία βήμα προς βήμα βαθμιαία βελτίωση εν είδη εξευγενισμού ή εξύψωσης, κάνοντας τα μικρά πράγματα καλύτερα, θέτοντας και επιτυγχάνοντας συνεχώς ολοένα και υψηλότερα standards, είναι τόσο σημαντικό όσο και οι επαναστατικές καινοτομίες (Λογοθέτης, 1992).

Ο κύκλος του Deming είναι ουσιαστικά μία μεθοδολογία βελτίωσης και αποτελείται από 4 στάδια: Σχεδίασε, Κάνε, Έλεγε, Δράσε. Είναι επίσης γνωστός και ως κύκλος PDCA από τα αρχικά των λέξεων: Plan – Do – Check – Act. Το στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει την κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης και τη λήψη βελτιωτικών αποφάσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Κατόπιν η εταιρεία περνάει στο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής των βελτιωτικών δράσεων προκειμένου να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα και να αξιολογηθεί η προτεινόμενη λύση. Στο τρίτο στάδιο, η εταιρεία έχοντας συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία από το δεύτερο στάδιο, καθορίζει εάν και κατά πόσο το σχέδιο λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά και τι προβλήματα παρουσιάζονται. Κρίνεται απαραίτητο οι νέες λύσεις να αξιολογηθούν και αυτό πραγματοποιείται επιστρέφοντας στο στάδιο “Κάνε”. Τέλος, στο στάδιο δράσης, το τελικό σχέδιο εφαρμόζεται πλήρως και οι βελτιωτικές ενέργειες τυποποιούνται και γίνονται μέρος της καθημερινής λειτουργίας. Στο Σχήμα 2.2 παρουσιάζονται γραφικά τα στάδια που περιγράφηκαν παραπάνω.



Σχήμα 2.2:Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης του Deming
Πηγή: HCl Services (www.hci.com)

2.7.1 Ορισμός Αυτοαξιολόγησης

Η αυτοαξιολόγηση είναι μία συστηματική διαδικασία, που διεξάγεται με στόχο να προσδιορίσει τις αδυναμίες των διαδικασιών και των συστηματικών παραγόντων που μπορούν να εμποδίσουν την ανταγωνιστική ανάπτυξη μίας εταιρείας. Πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για το σχεδιασμό βελτιωτικών δράσεων τόσο στην απόδοση της εταιρείας όσο και στους παράγοντες που τη διοικούν. Ο όρος “αυτοαξιολόγηση” δε σημαίνει ότι η εταιρεία κάνει την αξιολόγηση αποκλειστικά με δικές της πηγές και γνώσεις αλλά η εταιρεία είναι το ενεργό στοιχείο της αξιολόγησης, έτσι ώστε αξιοποιώντας όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, να αποκτήσει την πληρέστερη δυνατή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης (Hillman, 1994).

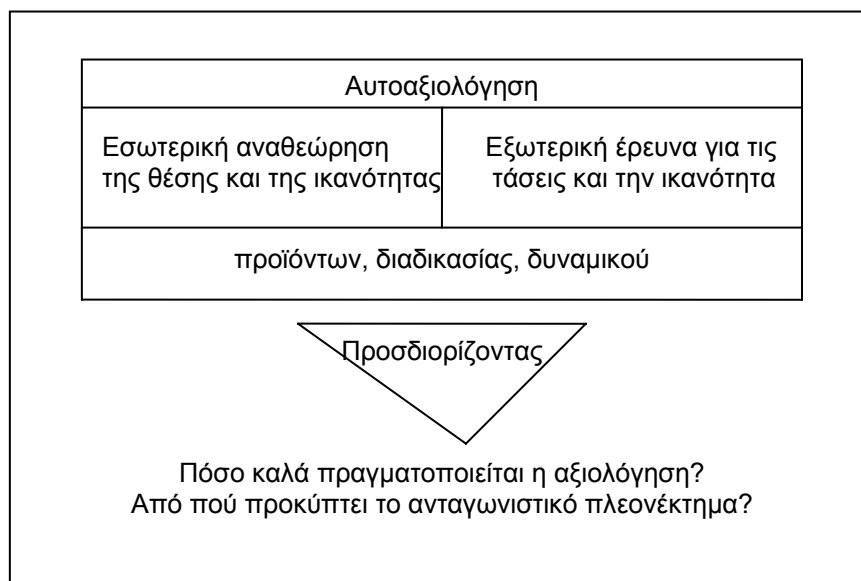
Αποτελεί μία διευρυμένη επιθεώρηση και εκτίμηση της προόδου όλων των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Zink και Schmidt (1998), “ο όρος αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από πρόσωπα της ίδιας της επιχείρησης και όχι από τρίτους”.

Είναι απαραίτητο να γίνει από την αρχή κατανοητό ότι η αυτοαξιολόγηση από μόνη της δε βελτιώνει τον οργανισμό, απλώς παρέχει μία εικόνα της κατάστασής του σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, εκφρασμένη συνήθως σε όρους δυνατών σημείων, περιοχών προς βελτίωση και κάποιας βαθμολογίας. Επειδή μία εταιρεία είναι

αδύνατον να εστιάσει και να καταβάλει προσπάθεια βελτίωσης όλων των περιοχών που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση, προσανατολίζεται στην αναγνώριση των “λίγων και ζωτικών” περιοχών προς βελτίωση. Όταν μία εταιρεία αναλαμβάνει μία τέτοια διαδικασία για πρώτη φορά συνήθως την εφαρμόζει πιλοτικά και σε επίπεδο λειτουργικής μονάδας, προτού προχωρήσει στην εφαρμογή της σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση γίνεται στα πλαίσια μιας αίτησης για κάποιο βραβείο και ακόμα χειρότερα, μόλις ολοκληρωθεί η αίτηση και βαθμολογηθεί η εταιρεία, κινούνται με γνώμονα τον επόμενο διαγωνισμό. Επίσης, πολλοί υπεύθυνοι τέτοιων προγραμμάτων δίνουν μεγάλη έμφαση στην επίτευξη υψηλής βαθμολογίας, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται τη μη εύρεση δυνατών και αδύνατων σημείων. Αυτό αποτελεί ένα πολύ μεγάλο κίνδυνο για την εταιρεία. Αν η εταιρεία ενδιαφέρεται πραγματικά για την αυτοαξιολόγηση είναι απαραίτητο να ξεκινήσει τη διαδικασία χωρίς κανένα έντυπο βαθμολογίας αλλά με απόλυτο προσανατολισμό στην εύρεση δυσλειτουργιών στην απόδοση των αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς. Στη συνέχεια, θα πρέπει να προσδιοριστούν και να ανιχνευθούν οι αιτίες που προκάλεσαν αυτές τις δυσλειτουργίες στην απόδοση της επιχείρησης και να αναληφθούν βελτιωτικές δράσεις. Το μοντέλο και η μεθοδολογία της αυτοαξιολόγησης πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο λειτουργεί, να καθοδηγείται από τις απαιτήσεις των πελατών και να αποκτήσει συστηματικό χαρακτήρα (Hillman, 1994).

Στο Σχήμα 2.3 που ακολουθεί, συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης που αναφέρθηκαν παραπάνω.



Σχήμα 2.3¹: Γραφική απεικόνιση “Αυτοαξιολόγησης”
Πηγή: Hillman, 1994

¹ Επεξήγηση του Σχήματος 2.3: Αυτοαξιολόγηση προϊόντων, διαδικασιών και ανθρώπων μέσω της εσωτερικής αναθεώρησης της θέσης και της ικανότητας και της εξωτερικής έρευνας για τις τάσεις και την ικανότητα ώστε να προσδιοριστεί πόσο καλά πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ποια είναι τα στοιχεία από τα οποία προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.7.2 Συστατικά στοιχεία της αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να γίνεται με δομημένο τρόπο και να στηρίζεται στα δομικά της στοιχεία (*Hillman, 1994*), τα οποία είναι τα εξής:

1. Μοντέλο, το οποίο αποτελεί πλαίσιο εκτίμησης της απόδοσης του οργανισμού.
2. Μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με κάθε στοιχείο του μοντέλου.
3. Διοίκηση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης (περιλαμβάνει την επιλογή του μοντέλου, τη διενέργεια της αξιολόγησης και τη λήψη διορθωτικών μέτρων αλλά και την αφοσίωση της ίδιας της διοίκησης για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης).

2.7.3 Η Αυτοαξιολόγηση ως κομμάτι του κύκλου PDCA

Η αυτοαξιολόγηση είναι απαραίτητο να βρίσκεται στα σχέδια της εταιρείας ως αναπόσπαστο τμήμα του ετήσιου κύκλου σχεδιασμού αλληλεπιδρώντας τόσο με το λειτουργικό όσο και με το στρατηγικό σχεδιασμό. Όταν επιτυγχάνεται αυτή η αλληλεπίδραση, η αυτοαξιολόγηση ταυτίζεται με την πρώτη φάση του κύκλου PDCA, “Σχεδίασε” που ξεκινά με τον ετήσιο σχεδιασμό βελτίωσης και συνεχίζει με τη φάση “Κάνε” όπου και εφαρμόζονται οι σχεδιασμένες βελτιώσεις. Ακολουθεί το τρίτο στάδιο, “Ελεγξε”, το οποίο με εξαίρεση τον πρώτο χρόνο όπου δεν υπάρχουν διαθέσιμα προγενέστερα στοιχεία, αναφέρεται στους στόχους βελτίωσης που τέθηκαν κατά τη διάρκεια του σταδίου “Σχεδίασε”. Η φάση “Δράσε”, ξεκινάει με την εξέταση του αποτελέσματος της αυτοαξιολόγησης και ολοκληρώνεται με τις σχετικές αποφάσεις για την επόμενη εφαρμογή της. Ο σκοπός αυτής της φάσης είναι να καταγράψει, να σταθεροποιήσει και εν συνεχεία να επεκτείνει την πρόοδο, ενώ παράλληλα να επαναπροσδιορίσει τους στόχους και τις στρατηγικές για την επόμενη φάση σχεδιασμού (*Conti, 2001*).

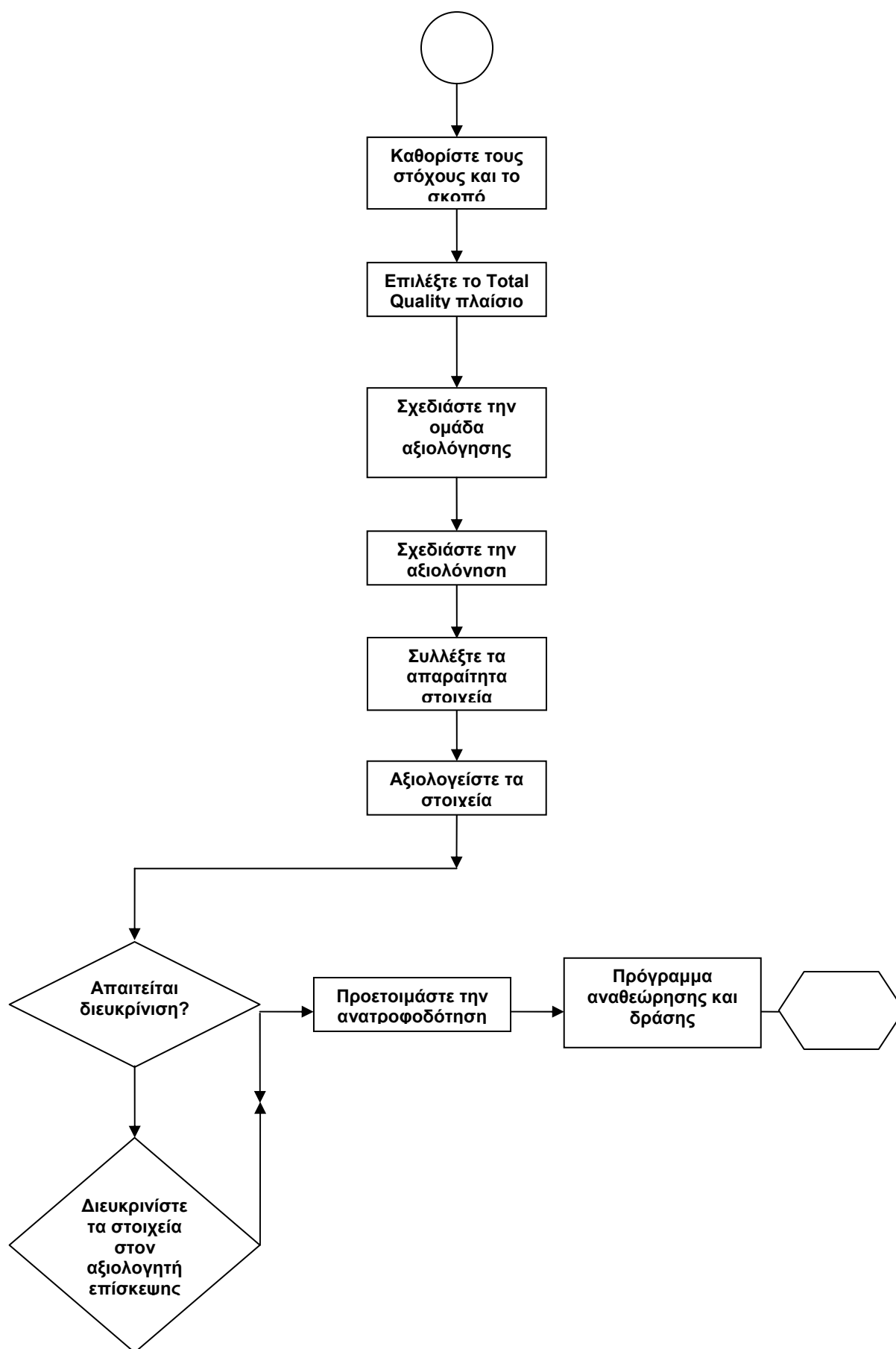
2.7.4 Διαδικασία εφαρμογής

Όλες οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης περιλαμβάνουν τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών για τον οργανισμό που πρόκειται να αξιολογηθεί καθώς και την πραγματική διαδικασία αξιολόγησης. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι σύμφωνα με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να τοποθετηθεί έναντι μίας χαρακτηριστικής διαδικασίας βασισμένη σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά και ένα διάγραμμα ροής (βλ. Σχήμα 2.4). Τα βήματα “κλειδιά” αυτής της διαδικασίας καθώς και οι λεπτομέρειες που αφορούν αυτά τα βήματα παρουσιάζονται στη συνέχεια (*Porter & Tanner, 1996*):

- **Καθορίστε τους στόχους και το σκοπό:** Μία μικρή μειονότητα οργανισμών θέτει σαν στόχο της, μέσω της αξιολόγησης, την κατάκτηση ενός βραβείου. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν την αυτοαξιολόγηση ως ένα εργαλείο επιχειρηματικής βελτίωσης. Ο σκοπός που πρέπει να καθοριστεί απαντάει ουσιαστικά στην ερώτηση για το εάν η αξιολόγηση οφείλει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό ή ένα μεμονωμένο τμήμα του.
- **Επιλέξτε το Total Quality πλαίσιο:** Η επιλογή του κατάλληλου πλαισίου δράσης (Malcolm Baldrige, EFQM, Deming Prize, ABEF, INSEAD), σχετίζεται με το μέγεθος της εμπειρίας στην αυτοαξιολόγηση και τη γεωγραφική τοποθεσία του κάθε οργανισμού. Πολλοί οργανισμοί προσαρμόζουν το πλαίσιο και την ορολογία της διαδικασίας στην οποία πρόκειται να στηριχθούν ώστε να βελτιώσουν τη δυνατότητα χρησιμοποίησής της.
- **Σχεδιάστε την ομάδα αξιολόγησης:** Κανένα πρόσωπο του οργανισμού δεν έχει τη βαθιά γνώση όλων των παραμέτρων που απαιτούνται για την εφαρμογή του επιλεγμένου μοντέλου ώστε να προσφέρει μία αντικειμενική αξιολόγηση. Επίσης η διαδικασία της αξιολόγησης του οργανισμού ή η οργανωτική τελειότητα κρίνεται αναγκαίο να στηρίζεται σε πρόσωπα που είναι ικανά να πραγματοποιήσουν μία αντικειμενική αξιολόγηση της τελειότητας. Οι αντιλήψεις των ανθρώπων για την τελειότητα διαφέρουν και για αυτό το λόγο η ομάδα αξιολόγησης οφείλει να στηρίζεται σε αυτήν τη διαφορετικότητα αλλά και την εμπειρία.
- **Σχεδιάστε την αξιολόγηση:** Το στάδιο του σχεδιασμού αντιμετωπίζει τα ζητήματα για το πώς τα πραγματικά στοιχεία και οι πληροφορίες για τον οργανισμό θα συλλεχθούν και ποιος θα συμμετάσχει σε αυτήν τη διαδικασία. Η αξιολόγηση αυτών των στοιχείων πρέπει επίσης να έχει σχεδιαστεί. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης επειδή είναι μία σχετικά μεγάλη και σύνθετη υπόθεση, είναι απαραίτητο να περάσει από μία διαδικασία ελέγχου ώστε να παραδοθεί στην τελική της μορφή όσο το δυνατόν πιο αποδοτική και έγκυρη.
- **Συλλέξτε τα απαραίτητα στοιχεία:** Η αυτοαξιολόγηση ουσιαστικά είναι μία διαδικασία ελέγχου της “υγείας” του οργανισμού η οποία βασίζεται σε γεγονότα και όχι σε απόψεις. Η φάση της συλλογής των δεδομένων καλύπτεται από δύο παράγοντες οι οποίοι ονομάζονται, απαραίτητη αντικειμενικότητα και διαθέσιμοι πόροι. Γενικά ισχύει ότι μεγαλύτερη αντικειμενικότητα απαιτεί περισσότερους πόρους.
- **Αξιολογήστε τα στοιχεία και τις πληροφορίες, συμπεριλαμβάνοντας τις διευκρινίσεις (σύμβουλοι):** Η φάση της αξιολόγησης θα περιλάβει ένα συνδυασμό αξιολογήσεων των ατόμων και των στοιχείων καθώς και των πληροφοριών, έναντι του επιλεγμένου Total Quality πλαισίου. Η διαδικασία θα διευκολυνθεί από τη συμμετοχή των πεπειραμένων αξιολογητών. Οι αξιολογητές αναθεωρούν όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες, προσδιορίζουν τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση και διευκρίνιση. Αυτό πραγματοποιείται αρχικά σε μεμονωμένη βάση και έπειτα ομαδικά, ώστε να γίνει μία γενική επισκόπηση του οργανισμού. Το στάδιο των συμβούλων ή των αξιολογητών μπορεί να γίνει αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας για τις ενδοοργανωσιακές αξιολογήσεις.

- **Προετοιμάστε την ανατροφοδότηση:** Η αναφορά ανατροφοδότησης, είναι το σημαντικότερο τμήμα που εξάγεται από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι η τελική ανάλυση του οργανισμού και περιέχει τη συσσωρευμένη γνώση που αποκτάται από την ομάδα αξιολόγησης. Μία καλή αναφορά, είναι διακριτική, εποικοδομητική και βασίζεται σε γεγονότα και όχι σε απόψεις. Πρέπει να ενθαρρύνει τον οργανισμό ώστε να προωθήσει τις ευκαιρίες βελτίωσης και να εξασφαλίσει ότι η καλύτερη πρακτική επεκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- **Πρόγραμμα αναθεώρησης και δράσης:** Οποιοσδήποτε κύκλος αυτοαξιολόγησης πρέπει να ολοκληρώνεται με μία αναφορά η οποία προσδιορίζει τι πήγε καλά με τη διαδικασία, τι μπόρεσε να βελτιωθεί και ποια οφέλη προέκυψαν ή είναι δυνατόν να επιτευχθούν. Το αποκορύφωμα ολόκληρης της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη των σχεδίων δράσης από τα οποία προκύπτουν τα αυξανόμενα επίπεδα ικανοποίησης για τους συμμετέχοντες, δηλαδή, τους πελάτες, τους υπαλλήλους, την κοινωνία και άλλους που έχουν οικονομικά οφέλη, όπως οι μέτοχοι.

Στη συνέχεια (βλ. Σχήμα 2.4) παρατίθεται ένα διάγραμμα ροής μέσω του οποίου γίνονται αντιληπτά όλα τα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται για την ορθή εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης.



Σχήμα 2.4: Διάγραμμα ροής για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης
Πηγή: Porter & Tanner, 1996

2.7.5 Πλεονεκτήματα της Αυτοαξιολόγησης

Με τη διενέργεια μετρήσεων γίνεται αντιληπτό από όλους μέσα στον οργανισμό ποιοι στόχοι έχουν ήδη επιτευχθεί, ποιες λειτουργίες κρίνεται σκόπιμο να διατηρηθούν και ποιες επιδέχονται βελτίωση. Αυτό συμβαίνει γιατί οι μετρήσεις στηρίζονται σε πραγματικά δεδομένα (γεγονότα) και φανερώνουν τις όποιες ανάγκες του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν και τη σύγκριση με άλλους επιτυχημένους οργανισμούς και τη μάθηση μέσα από αυτή τη σύγκριση. Παράλληλα καθιερώνεται μία κοινή θεώρηση της προόδου και της καλύτερης πρακτικής, αλλά και διευκολύνεται η προσπάθεια αξιολόγησης σε όλα τα τμήματα και τις διαφορετικές εγκαταστάσεις του οργανισμού. Η αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλάβει πρωτοβουλίες προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να δουν τα θετικά αποτελέσματα της εργασίας τους, γεγονός που αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την δραστηριοποίησή τους. Τέλος, αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο εντάσσει τη συνεχή βελτίωση στην καθημερινή εργασία και προωθεί την αφοσίωση όλων προς αυτήν την κατεύθυνση. Επιτυγχάνεται αναβάθμιση όχι μόνο των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Hillman, 1994).

Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα της αυτοαξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες (Shergold & Reed, 1996):

1. **Επιχειρησιακά αποτελέσματα:** Εστιάζεται η προσοχή της διοίκησης τόσο στα οικονομικά όσο και σε άλλα κύρια αποτελέσματα του οργανισμού.
2. **Κουλτούρα:** Μέσα από τη διαδικασία συλλογής στοιχείων, αξιολόγησης και σχεδιασμού βελτιωτικών δράσεων, τα στελέχη αποκτούν σφαιρικότερη άποψη της εταιρείας τους.
3. **Διαδικασίες:** Συνδένοντας τις διαδικασίες με τα αποτελέσματα, η απόδοση και η λειτουργία των διαδικασιών γίνεται εμφανέστερη.
4. **Συγκριτική αξιολόγηση:** Παρέχει ένα κοινό παρονομαστή βάση του οποίου μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ εταιρειών.

2.7.6 Μέθοδοι και εργαλεία αυτοαξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Zink και Schmidt (1998) η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφορετικών προσεγγίσεων και εργαλείων αξιολόγησης:

- ✓ **Προσέγγιση αυτοαξιολόγησης με ανταλλαγή απόψεων σε ομάδες εργασίας ("A work shop approach to self-assessment"):** Μετά τη συλλογή στοιχείων από ομάδα διεύθυνσης πραγματοποιούνται συναντήσεις εργασίας όπου ανταλλάσσονται απόψεις επιδιώκοντας τη συμφωνία. Οι αξιολογητές ενδείκνυται να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Είναι επίσης προτιμητέο να προέρχεται μόνο ένας από τους αξιολογητές από το τμήμα που υφίσταται αξιολόγηση, ενώ ο δεύτερος αξιολογητής από κάποιο άλλο ουδέτερο τμήμα. Πιο αναλυτικά, σε αυτή τη μέθοδο αυτοαξιολόγησης ακολουθούνται τα εξής στάδια: εκπαίδευση, συλλογή στοιχείων,

βαθμολόγηση αξιολογητών, συμφωνία για τη λήψη μέτρων βελτίωσης και επιθεώρηση της προόδου ως προς τα σχέδια δράσης.

- ✓ **Προσέγγιση ερωτηματολογίου (“A questionnaire approach to self-assessment”)**: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και περιοχών προς βελτίωση χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή απλά μονολεκτικής απάντησης (ναι/ όχι).
- ✓ **Προσέγγιση της ισότιμης συμμετοχής (“A peer involvement approach to self-assessment”)**: Στην αξιολόγηση συμμετέχουν τόσο το προσωπικό της μονάδας που αξιολογείται, όσο και εκπαιδευμένοι αξιολογητές-μέλη της διοίκησης άλλης μονάδας. Το σχέδιο δράσης θα έχει περίπου ως εξής: αρχική αίτηση επιθεώρησης και ορισμός ομάδας, βαθμολόγηση από την ίδια τη μονάδα και σχεδιασμός, συλλογή στοιχείων με ερωτηματολόγια, συνάντηση αξιολογητών για σύγκριση απόψεων, συνεντεύξεις για επιπλέον στοιχεία, συμφωνία βαθμολόγησης, συζήτηση αποτελεσμάτων προκειμένου να υπάρξει ανάδραση με διοίκηση και κατάρτιση σχεδίων δράσης ως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.
- ✓ **Προσέγγιση με πίνακες (“A matrix approach to self-assessment”)**: Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε από τη διοίκηση είτε από το προσωπικό της μονάδας στην οποία διεξάγεται η αξιολόγηση. Η κατασκευή τους βασίζεται στη δομή του μοντέλου και η βαθμολόγηση κυμαίνεται στην κλίμακα. Οι πίνακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τα μέλη των ομάδων εργασίας, η οποία αναπτύχθηκε παραπάνω, με την προϋπόθεση ότι έχουν ενημερωθεί για τη χρήση των πινάκων και καταλήγουν σε συμφωνία στην βαθμολόγηση.
- ✓ **Προσέγγιση δημιουργίας προφόρμας (“A pro forma approach to self-assessment”)**: Οι προφόρμες είναι κάρτες στις οποίες αναγράφονται τα πλεονεκτήματα, οι περιοχές προς βελτίωση καθώς και αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως είναι τόσες στον αριθμό όσα είναι και τα κριτήρια του μοντέλου. Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζουν αναθεωρείται η στρατηγική της επιχείρησης και καταρτίζονται σχέδια βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ικανοποίηση των τελικών πελατών της εταιρείας, η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα αποτελέσματά της, η επίδρασή της στο κοινωνικό σύνολο καθώς και ο στρατηγικός σχεδιασμός της και η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, είναι θέματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και ανάλογα με τη δραστηριοποίησή τους καθορίζεται και η επιτυχία τους στο χώρο που δραστηριοποιούνται.

Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, της αβεβαιότητας και της συνεχούς μεταβολής των συνθηκών στο χώρο των επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οργανισμών θεωρεί απαραίτητο την υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης κατάλληλο ώστε να προσδώσει την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα και να τους ωθήσει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στην εκπλήρωση των στόχων τους. Έτσι, πολλοί ειδικοί στον τομέα της ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη τη δομή των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθώς και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η κάθε χώρα, κατάφεραν να αναπτύξουν μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας προκειμένου να δώσουν στις επιχειρήσεις μία κατευθυντήρια γραμμή αλλά και μία κοινή “γλώσσα” επικοινωνίας. Τα σημαντικότερα μοντέλα ή αλλιώς Βραβεία Ποιότητας με παγκόσμια ακτινοβολία είναι, το Ιαπωνικό “Deming Prize”, το Αμερικάνικο “Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)”, το “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM)” και το Αυστραλιανό “ABEF”. Τέλος, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των παραπάνω μοντέλων αναπτύχθηκε από το γαλλικό business school INSEAD, ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στις αρχές και τη νοοτροπία του Business Excellence Model.

3.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)

3.2.1 Εισαγωγή

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας (“European Foundation for Quality Management”) ιδρύθηκε από τους προέδρους 14 ηγετικών ευρωπαϊκών εταιρειών² τον Οκτώβριο του 1989 με αποστολή την ενίσχυση των προσπάθειών των μελών του στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την προώθησή της στην Ευρώπη. Σήμερα περιλαμβάνει ως μέλη περισσότερους από 900 ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Το όραμά του είναι η επιχειρηματική τελειότητα των οργανισμών στην Ευρώπη και σύμφωνα με τον EFQM, ο όρος επιχειρηματική τελειότητα διευκρινίζεται ως “η εξέχουσα πρακτική όχι μόνο στην επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων αλλά και στη διοίκηση ενός οργανισμού” (<http://www.efqm.org> / <http://www.eede.gr/pdf/efqmce1.pdf>) .

² Οι Ιδρυτικές εταιρείες ήταν: Bosch, British Telecom, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, Groupe Bull, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer και Volkswagen.

Τον Οκτώβριο του 1991 δημιουργήθηκε από τον EFQM σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ), το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), το οποίο είναι βασισμένο στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας του EFQM. Το 1996 το βραβείο επεκτάθηκε ώστε να περιλαμβάνει και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το 1997 εισήχθησαν οι κατηγορίες των μικρών και μεσίων επιχειρήσεων, δηλαδή εκείνων με προσωπικό μικρότερο των 250 υπαλλήλων, γεγονός που μας ενδιαφέρει άμεσα μιας και η ανάλυση που θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια σχετίζεται άμεσα με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

3.2.2 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας

Στα τέλη του 2001 λανσαρίστηκαν τα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας” (EFQM, “EFQM Levels of Excellence, European Quality Award-2003”, 2003), ένα σχήμα αναγνώρισης σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά στάνταρ και εφαρμόσιμο σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα τους ή το βαθμό ωριμότητάς τους. Τα σχήματα αναγνώρισης δημιουργήθηκαν για να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν συστηματική προσπάθεια. Παρέχουν ένα σημείο εστίασης για μάθηση και εκπαίδευση καθώς επίσης, αποδεικνύουν την πρόοδο στους εργαζομένους του οργανισμού, στους προμηθευτές και στους πελάτες.

Τα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας” (EFQM, “EFQM Levels of Excellence, European Quality Award-2003”, 2003), δημιουργήθηκαν σαν απάντηση σε μία ξεκάθαρη και πιεστική ανάγκη για μια διαβαθμισμένη πορεία προς τα ανώτερα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας. Το έμβλημα των επιπέδων, μία διακριτή βηματική πυραμίδα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις ποικίλες μορφές της από τους οργανισμούς που πετυχαίνουν την αναγνώριση.

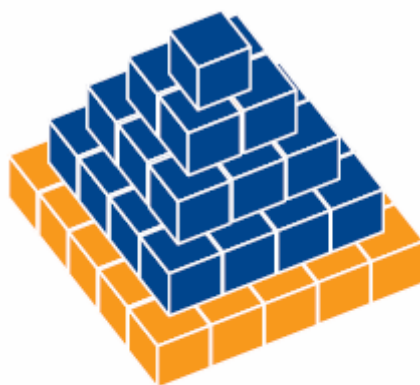


Σχήμα 3.1: “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας”

Πηγή: <http://www.eede.gr>

Τα τρία σημαντικότερα επίπεδα, σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, από τα οποία “διέρχεται” ένας οργανισμός, είναι η “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία”, όπου αναγνωρίζεται ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει την προσπάθεια για ποιότητα και βρίσκεται στο στάδιο της δέσμευσης, η “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία” που αντιπροσωπεύει την ύπαρξη μίας καλής διοίκησης και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που αντιστοιχεί στην υψηλότερη επιβράβευση των οργανισμών, οι οποίοι κατέχουν εξέχουσα θέση στην Ευρωπαϊκή αγορά αναφορικά με τη λειτουργία τους (http://www.efqm.org/new_website/levels/welcome.htm). Τα τρία αυτά επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας παρουσιάζονται στη συνέχεια αναλυτικά:

1. “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία”-“Committed to Excellence”



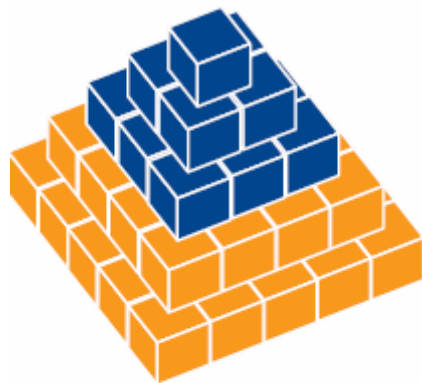
LEVEL ONE **Committed** *to Excellence*

Πρόκειται για το χαμηλότερο επίπεδο το οποίο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση ώστε να μπορέσουν οι οργανισμοί να κατανοήσουν το τρέχον επίπεδο απόδοσής τους και να προσδιορίσουν ιεραρχικά τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μία διαδικασία δύο σταδίων, εκ των οποίων, το πρώτο στάδιο, περιλαμβάνει μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας ένα απλουστευμένο ερωτηματολόγιο το οποίο βασίζεται στα εννέα κριτήρια του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Κατ’ αυτόν τον τρόπο μπορούν να συγκρίνουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται με αυτό των πρότυπων οργανισμών (“role models”). Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης θα οδηγήσουν τον υποψήφιο οργανισμό στον προσδιορισμό των περιοχών που χρίζουν βελτίωσης καθώς και των δυνατών σημείων.

Το δεύτερο στάδιο του πρώτου επιπέδου απαιτεί από τον οργανισμό, να αποδείξει, ότι οι ενέργειες βελτίωσης έχουν επεκταθεί. Επίσης, ο οργανισμός καλείται να αποδείξει ότι επιτυχώς έχει εφαρμόσει ένα σχέδιο βελτίωσης βασισμένο στην αυτοαξιολόγηση έχοντας ως βάση τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, EFQM. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται με μονοήμερη ή διήμερη επίσκεψη εκπαιδευμένων αξιολογητών στο χώρο του οργανισμού, μέσω μίας διαδικασίας συνεδριάσεων, συζητήσεων και επιθεώρησης των κατάλληλων εγγράφων. Επιτυχές επίτευγμα αυτού του επιπέδου, θεωρείται η επιβεβαίωση της προόδου σε τρίτους αλλά και η χρησιμοποίηση του ανάλογου εμβλήματος που

παρέχεται κατά την απόκτηση του τίτλου, σε εμπορικές και διαφημιστικές προσπάθειες (<http://www.efqm.org/Default.aspx?=155>).

2. “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία”-“Recognized for Excellence”



LEVEL TWO
Recognised
for Excellence

Αυτό το επίπεδο, έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς με εμπειρία στη χρήση του μοντέλου EFQM και βασίζεται στα 32 υποκριτήρια που περιλαμβάνει το μοντέλο. Παρέχει αναγνώριση της καλής διοίκησης όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση στον οργανισμό.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι παρόμοια με αυτή για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας με τη διαφορά ότι η έκθεση αυτοαξιολόγησης που υποχρεούνται να ετοιμάσουν είναι μικρότερη σε έκταση, βασισμένη σε προκαθορισμένο σχήμα. Η αίτηση αυτή υποβάλλεται σε ομάδα 2-5 εκπαιδευμένων, από τον EFQM, αξιολογητών για μία επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του οργανισμού (“site visit”), διάρκειας τριών ημερών. Οι αξιολογητές, αξιολογούν την εταιρεία αρχικά ατομικά και στη συνέχεια συγκεντρώνονται για να συμφωνήσουν σε μία κοινή βαθμολογία και να προετοιμάσουν ερωτήσεις για το site visit. Η βαθμολόγηση γίνεται σύμφωνα με το σύστημα R.A.D.A.R. και κυμαίνεται σε κλίμακα 0-1000 βαθμών. Αν η εταιρεία συγκεντρώσει 400 βαθμούς τότε αποκτά και τον τίτλο της “Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία” (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=156>).

3. “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας”-“European Quality Award”

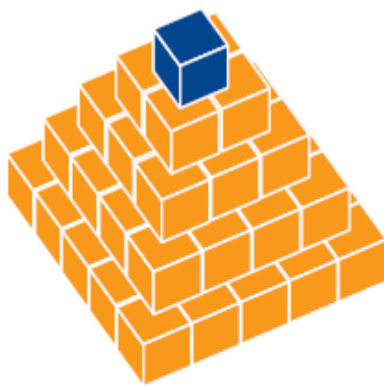


LEVEL THREE EQA Finalist

Είναι το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίοι θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών και διαθέτουν πενταετές τουλάχιστον ιστορικό συνεχούς βελτίωσης. Οι συμμετέχοντες οργανισμοί έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο EFQM περισσότερες από μία φορές και έχουν συγκεντρώσει τουλάχιστον 450 βαθμούς στην κλίμακα αξιολόγησης που κυμαίνεται από 0-1000 βαθμούς.

Η διαδικασία συμμετοχής είναι η εξής. Οι υποψήφιοι συντάσσουν και υποβάλλουν στους αξιολογητές μία λεπτομερή έκθεση αυτοαξιολόγησης 75 σελίδων και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με βάση το μοντέλο EFQM, η οποία στη συνέχεια αξιολογείται και βαθμολογείται από τους αξιολογητές. Η ομάδα αξιολόγησης συγκροτείται από ανεξάρτητους αξιολογητές του βραβείου, οι οποίοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Προέρχονται από διάφορες χώρες, είναι ανώτατα διοικητικά στελέχη και συμμετέχουν στη διαδικασία εθελοντικά, χωρίς πληρωμή. Ο αριθμός των αξιολογητών κυμαίνεται από 4-8, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Εάν η έκθεση αυτοαξιολόγησης πετύχει βαθμολογία ανώτερη του ορίου που έχει θέσει η Επιτροπή Βραβείων, τότε η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφθεί τον οργανισμό περισσότερο από μία εβδομάδα έτσι ώστε να επιβεβαιωθούν με ανεξάρτητες αποδείξεις όλα όσα αναφέρονται στην έκθεση και να επαληθευθεί η βαθμολογία. Η ίδια ομάδα μετά την πραγματοποίηση της επιτόπιας επίσκεψης συντάσσει μία αναφορά την οποία καταθέτει σε ειδική επιτροπή που αποφασίζει τα επίπεδα αναγνώρισης των οργανισμών.

Οι συμμετέχοντες μπορούν στη συνέχεια να αναγνωριστούν ως “Βραβευμένοι Διαγωνιζόμενοι” (“Prizewinners”) ή ως “Νικητές Βραβείου” (“Winners”). Η απόκτηση του πρώτου τίτλου από τους οργανισμούς συνδέεται με την υπεροχή τους σε κάποια βασική έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, όπως η επικέντρωση στον πελάτη, η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού αλλά και ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Ο δεύτερος τίτλος, απονέμεται σε εξέχοντες οργανισμούς αποκτώντας έτσι την ανώτατη διάκριση και ταυτίζοντας την επωνυμία τους με τους πρότυπους οργανισμούς (“role models”).
(<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=154>).



LEVEL FOUR
EQA Prizewinner



LEVEL FIVE
EQA Winner

Για την καλύτερη κατανόηση του βραβείου ακολουθεί μία περιγραφή του μοντέλου EFQM, στο οποίο και βασίζεται, όπως επίσης θα γίνει λεπτομερής αναφορά στις παραμέτρους του μοντέλου αλλά και στην αναγκαιότητά του.

3.2.3 Η Ανάγκη δημιουργίας του μοντέλου

Στην προσπάθειά του να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προς την επιχειρηματική αριστεία, το EFQM θέσπισε το 1991, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (“EFQM Excellence Model”).

Το μοντέλο αποτελεί την πρώτη και ουσιαστικότερη πρόταση για την εφαρμογή της ποιότητας στην Ευρώπη που αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν σε ποιο σημείο της πορείας τους προς την αριστεία βρίσκονται, να καταλάβουν τα λάθη τους και να αναλάβουν δράσεις για βελτίωση, ώστε να επιτευχθεί βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με

την ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας. Διαιρείται σε προϋποθέσεις και σε αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις, ουσιαστικά, αποτελούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα (<http://www.eede.gr/pdf/efqmce1.pdf>).

Παρόλο που δημιουργήθηκε αρχικά στα πλαίσια των αιτήσεων για το βραβείο, σύμφωνα με τον CEO του οργανισμού Alain de Dommartin, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο για την αυτοαξιολόγησή τους και την ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης και ποιότητας.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) δεσμεύεται να επανεξετάζει και να αναθεωρεί το Μοντέλο χρησιμοποιώντας την ανατροφοδότηση που προκύπτει από τις δοκιμασμένες τεχνικές χιλιάδων οργανισμών εντός Ευρώπης. Μ' αυτό τον τρόπο το Μοντέλο παραμένει δυναμικό και επίκαιρο, σύμφωνα πάντα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές και διοικητικές αντιλήψεις.

3.2.4 Η λογική R.A.D.A.R.

Έννοιες όπως η συνεχής βελτίωση και η αναθεώρηση έχουν αναφερθεί πολλές φορές σε προηγούμενες παραγράφους. Αυτές οι έννοιες επιτυγχάνονται με τη χρήση του R.A.D.A.R. Τα αρχικά R.A.D.A.R. αντιστοιχούν στα εξής στοιχεία (http://www.saferpak.com/business_excellence.htm):

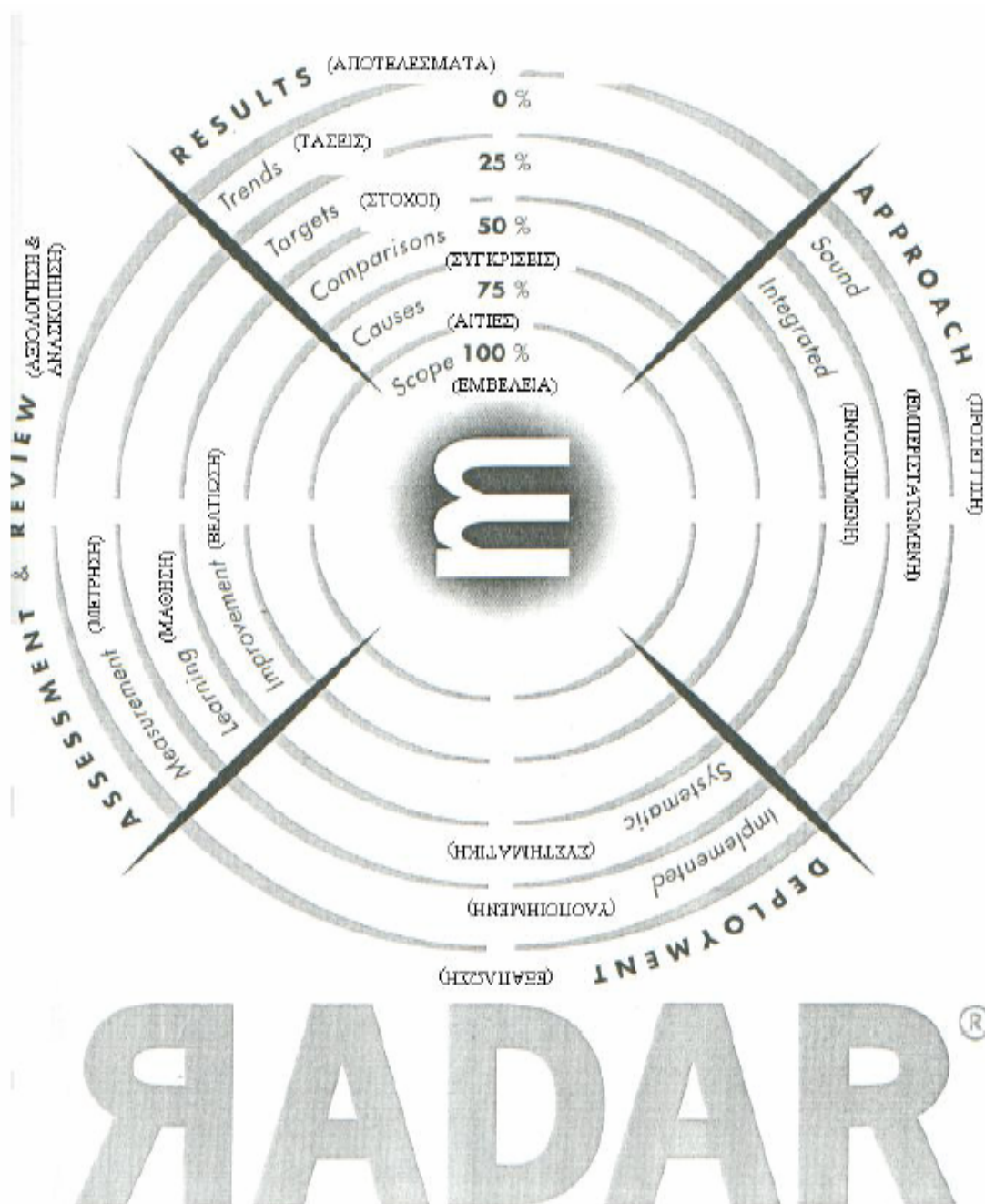
Results (Αποτελέσματα)
Approach (Προσέγγιση)
Deployment (Εξάπλωση)
Assessment (Αξιολόγηση)
Review (Ανασκόπηση)

Η λογική του είναι ότι μία άριστη επιχείρηση θα πρέπει:

- Να ορίζει τα αποτελέσματά της βάσει της πολιτικής και στρατηγικής της (Results).
- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει σωστές μεθόδους για να φτάνει στα απαιτούμενα αποτελέσματα (Approach).
- Να τις εφαρμόζει πλήρως και με σωστό τρόπο (Deployment).
- Να παρακολουθεί και να αναθεωρεί τα πιο πάνω συνεχώς και να επεμβαίνει όπου υπάρχει πρόβλημα ή αδυναμία (Assessment & Review).

Επίσης, η λογική του μοντέλου προσομοιάζει με αυτή του κύκλου του Deming σύμφωνα με τον οποίο προηγείται ο σχεδιασμός δράσης, ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου, η επιθεώρηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής και τέλος η ανασκόπηση για τη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο σε μία επιχείρηση, τα τρία πρώτα στοιχεία του R.A.D.A.R. (Προσέγγιση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση/ Αναθεώρηση) πρέπει να απευθύνονται στο κάθε ένα από τα πέντε πρώτα κριτήρια του μοντέλου EFQM, που αποτελούν τις Προϋποθέσεις και το τέταρτο στοιχείο του R.A.D.A.R. (Αποτελέσματα) θα πρέπει να απευθύνεται στα κριτήρια 6-9 τα οποία εκφράζουν τα αποτελέσματα.



Σχήμα 3.2: Λογική R.A.D.A.R.
Πηγή: EFQM, "The Excellence Model", 1999

Με βάση την απόφαση του οργανισμού να βαθμολογήσει την αξιολόγηση ή όχι, θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο εκτίμησης η κάρτα R.A.D.A.R. ή η κάρτα PATHFINDER αντίστοιχα.

3.2.4.1 Η κάρτα R.A.D.A.R.

Στην περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίσει να βαθμολογήσει την αυτοαξιολόγηση, μπορεί να χρησιμοποιήσει την κάρτα R.A.D.A.R. η οποία χρησιμοποιείται και από τους αξιολογητές του EFQM κατά την αξιολόγηση αιτήσεων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (“EQA”). Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα στοιχεία, “Προσέγγιση”, “Εφαρμογή” και “Αξιολόγηση/Ανασκόπηση” εφαρμόζονται για κάθε ένα υποκριτήριο της ομάδας των Προϋποθέσεων, ενώ το στοιχείο “Αποτελέσματα”, για κάθε ένα υποκριτήριο της ομάδας των Αποτελεσμάτων.

Στα πλαίσια του μοντέλου, το στοιχείο **“Προσέγγιση”** αναφέρεται στο σχέδιο δράσης του οργανισμού για κάθε υποκριτήριο και τους λόγους ανάπτυξης του συγκεκριμένου σχεδίου. Η αριστεία της προσέγγισης που υιοθετείται από τον οργανισμό μετράται βάσει δύο παραμέτρων:

1. **Εμπεριστατωμένη (“Sound”)**: Κατά πόσο η προσέγγιση είναι σαφής και περιλαμβάνει τις κατάλληλες διαδικασίες για εστίαση στις ανάγκες των ενδιαφερομένων.
2. **Ενοποιημένη (“Integrated”)**: Κατά πόσο η προσέγγιση σχετίζεται και υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός.

Το στοιχείο **“Εφαρμογή”** αφορά στην πρακτική εφαρμογή των όσων έχει αποφασίσει ο οργανισμός στα πλαίσια του σχεδίου δράσης και έχει αναφέρει στο στοιχείο της προσέγγισης. Η αριστεία της εφαρμογής μετράται βάσει δύο πολύ απλών παραμέτρων:

1. **Υλοποιείται (“Implemented”)**: Στις κατάλληλες περιοχές.
2. **Συστηματικά (“Systematic”)**

Επίσης, στην περιοχή των προϋποθέσεων, το στοιχείο **“Αξιολόγηση και Ανασκόπηση”** αναφέρεται στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό ώστε να αξιολογηθεί η καταλληλότητα της προσέγγισης και της εφαρμογής της. Οι τρεις παράμετροι που καθορίζουν την αριστεία του στοιχείου είναι:

1. **Μέτρηση (“Measurement”)**: Κατά πόσο η προσέγγιση, η εφαρμογή της και τα αποτελέσματά τους παρακολουθούνται τακτικά μέσω ενός συστήματος μετρήσεων.
2. **Μάθηση (“Learning”)**: Κατά πόσο χρησιμοποιούνται διαδικασίες μάθησης για την αναγνώριση των ευκαιριών βελτίωσης.
3. **Βελτίωση (“Improvement”)**: Κατά πόσο τα αποτελέσματα των μετρήσεων και των διαδικασιών χρησιμοποιούνται για να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν βελτιωτικές δραστηριότητες.

Τέλος, στην περιοχή των Αποτελεσμάτων, το στοιχείο **“Αποτελέσματα”** μετράει την υπεροχή του οργανισμού στα κριτήρια 6-9 δηλαδή το τι πετυχαίνει σχετικά με την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων με αυτόν (πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών, κοινωνικού συνόλου, μετόχων). Η αριστεία αυτού του στοιχείου εξαρτάται από τις ακόλουθες πέντε παραμέτρους:

1. **Τάσεις (“Trends”)**: Κατά πόσο τα αποτελέσματα του οργανισμού βελτιώνονται διαχρονικά.
2. **Στόχοι (“Targets”)**: Κατά πόσο οι στόχοι επιτυγχάνονται και είναι σύμφωνοι με τις τάσεις.
3. **Συγκρίσεις (“Comparisons”)**: Κατά πόσο γίνονται συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς.
4. **Αιτίες (“Causes”)**: Κατά πόσο τα αποτελέσματα οφείλονται σε προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί βάσει των “Προϋποθέσεων”.
5. **Σκοπός (“Scope”)**: Κατά πόσο τα αποτελέσματα αναφέρονται στις περιοχές για τις οποίες προορίζονται.

3.2.4.2 Η κάρτα Pathfinder

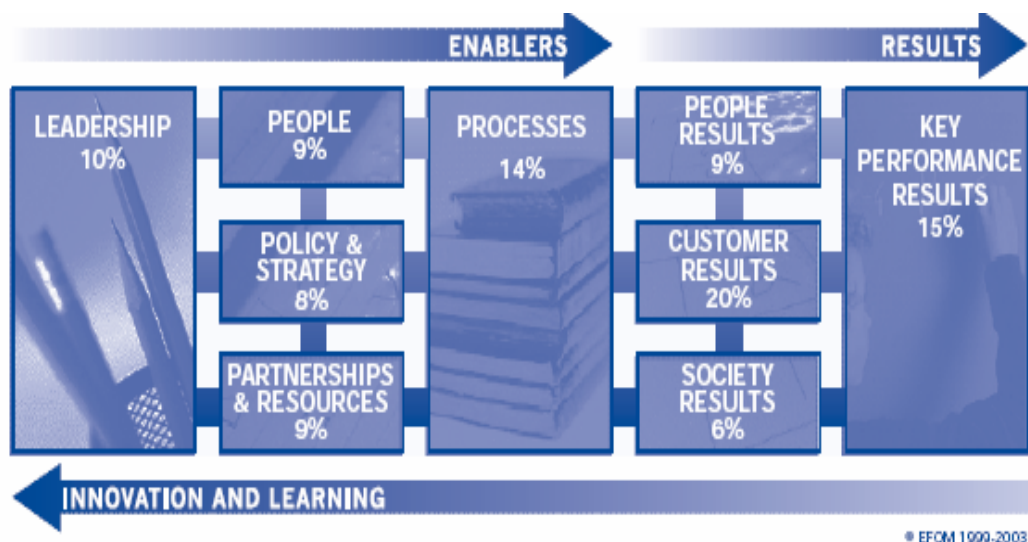
Στην περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίσει να προχωρήσει σε αξιολόγηση χωρίς βαθμολόγηση και εστιάσει μόνο στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, τότε είναι χρήσιμη η κάρτα “Pathfinder”. Είναι ένα εργαλείο υποστήριξης και βοήθειας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στον εντοπισμό δυνατών σημείων και ευκαιριών βελτίωσης καθώς και στην ανάπτυξη βελτιωτικών σχεδίων δράσης. Εφαρμόζεται στο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, ασκώντας μία σειρά από ερωτήσεις από τον αντίστοιχο τομέα αποτελεσμάτων ή προϋποθέσεων.

3.2.5 Ανασκόπηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (“The EFQM Excellence Model”) στηρίζεται σ’ ένα πλαίσιο από εννέα κριτήρια, βάσει των οποίων μπορεί κάθε οργανισμός ή μέρος αυτού να αξιολογηθεί, σε σχέση με την πρόοδό του προς την επιχειρηματική αριστεία. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τις “Προϋποθέσεις” ενώ τα τέσσερα τελευταία συνιστούν τα κριτήρια σχετικά με τα “Αποτελέσματα”. Στον τομέα των “Προϋποθέσεων”, εξετάζεται το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα ενώ στον τομέα των “Αποτελεσμάτων” εξετάζεται το τι έχει ή τι μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός. Κάθε κριτήριο του μοντέλου έχει ορισμένα υποκριτήρια τα οποία διευκολύνουν τη βαθμολόγηση του οργανισμού. Παρόλα αυτά σημειώνεται ότι η λίστα των σημείων αυτών δεν είναι ούτε εξαντλητική αλλά ούτε και υποχρεωτική. Σε κάθε κριτήριο αντιστοιχεί και ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά του προς την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, όπως αυτοί καθιερώθηκαν από τον EFQM (http://www.dti.gov.uk/bestpractice/assets/qm_framework.pdf / Porter & Tanner, 1996). Τα κριτήρια του μοντέλου καθώς και η βαρύτητά τους παρατίθενται στα Σχήματα 3.3 & 3.4, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί μία συνοπτική περιγραφή των κριτηρίων και των υποκριτηρίων τους.



Σχήμα 3.3: Κριτήρια του μοντέλου EFQM
 Πηγή: <http://www.eede.gr/pdf/efqmtrain05.pdf>



Σχήμα 3.4: Βάρη των κριτηρίων του μοντέλου EFQM
 Πηγή: <http://www.quality-foundation.co.uk>

3.2.6 Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου

Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τον τομέα των “Προϋποθέσεων” του μοντέλου και εξετάζουν το πώς ο οργανισμός προσεγγίζει και υλοποιεί τις βασικές του δραστηριότητες, ενώ τα επόμενα τέσσερα αποτελούν τον τομέα των “Αποτελεσμάτων” εξετάζοντας τον οργανισμό ως προς το τι έχει πετύχει και τι μπορεί να πετύχει (<http://www.eede.gr/pdf/efqmtrain05.pdf> <http://www.quality-foundation.co.uk/> Les Porter & Steve Tanner, 1996):

1. Ηγεσία (10% ή 100 πόντοι): Το πρώτο κριτήριο, με βαρύτητα 10% στη συνολική βαθμολογία, εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός οράματος, δημιουργώντας απαραίτητες αξίες για την επίτευξη μακρόχρονης επιτυχίας και εφαρμόζοντας τα παραπάνω σε σχέση με τις κατάλληλες ενέργειες και την ανάλογη νοοτροπία. Ειδικότερα εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας :

1. Στην ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί μία κουλτούρα επιχειρηματικής αριστείας από τα ανώτατα στελέχη (υποκριτήριο 1).
2. Στην προσωπική διαβεβαίωση των ανώτατων στελεχών ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται και βελτιώνεται συνεχώς (υποκριτήριο 2).
3. Στην προσωπική ενασχόληση των ανώτατων στελεχών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εκπροσώπους του κοινωνικού περιβάλλοντος του οργανισμού (υποκριτήριο 3).
4. Στην παρακίνηση για προσπάθεια των ανθρώπων του οργανισμού από τα ανώτατα στελέχη(υποκριτήριο 4).

Όλα τα υποκριτήρια της “Ηγεσίας” έχουν την ίδια συμμετοχή στη διαμόρφωση της συνολικής βαθμολογίας αυτού του κριτηρίου. Αυτό ισχύει και για όλα τα υπόλοιπα υποκριτήρια που αναφέρονται στον τομέα των “Προϋποθέσεων” κάτι που διαφοροποιείται στον τομέα των “Αποτελεσμάτων”.

2. Πολιτική & Στρατηγική (8% ή 80 πόντοι): Το κριτήριο αυτό, με συντελεστή βαρύτητας 8%, αφορά το πώς η στρατηγική του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες των συμφεροντούχων, υποστηριζόμενη από πολιτικές και σχέδια ώστε να υλοποιηθούν τα οράματα, οι αξίες και η αποστολή του οργανισμού. Συγκεκριμένα οι παράγοντες στους οποίους βασίζεται το κριτήριο αυτό είναι:

1. Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των εμπλεκομένων (υποκριτήριο 1).
2. Πληροφορίες αναφορικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, δημιουργικές και μαθησιακές δραστηριότητες (υποκριτήριο 2).
3. Ανάπτυξη, ανασκόπηση και ανανέωση της πολιτικής και στρατηγικής (υποκριτήριο 3).
4. Εφαρμογή μέσω ενός πλαισίου βασικών διαδικασιών (υποκριτήριο 4).
5. Γνωστοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής σε όλους μέσα στον οργανισμό (υποκριτήριο 5).

3. Ανθρώπινο Δυναμικό (9% ή 90 πόντοι): Το τρίτο κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 9% εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός χειρίζεται, αναπτύσσει και μεταβιβάζει – κατανέμει τη γνώση και τη δυνατότητα του προσωπικού – σε ένα

άτομο, ομαδικά και σε εταιρικό επίπεδο – και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με στόχο την υποστήριξη της Στρατηγικής και της Πολιτικής του οργανισμού για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Ειδικότερα εξετάζεται πως ο οργανισμός:

1. Σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει (υποκριτήριο 1).
2. Εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού (υποκριτήριο 2).
3. Υποστηρίζει και ενδυναμώνει τη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες του οργανισμού (υποκριτήριο 3).
4. Αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους (υποκριτήριο 4).
5. Επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων (υποκριτήριο 5).

4. Πόροι & Συνεργασίες (9% ή 90 πόντοι): Στο κριτήριο αυτό, εξετάζονται οι συνεργασίες που έχει αναπτύξει ο οργανισμός με άλλες εταιρείες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου και οι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός για την υλοποίηση του στόχου αυτού. Ουσιαστικά, το κριτήριο αυτό αφορά πως πραγματοποιείται η διαχείριση:

1. Των εξωτερικών συνεργασιών (υποκριτήριο 1).
2. Των χρηματοοικονομικών στοιχείων (υποκριτήριο 2).
3. Των κτιρίων και του εξοπλισμού (υποκριτήριο 3).
4. Της τεχνολογίας (υποκριτήριο 4).
5. Των γνώσεων και των πληροφοριών (υποκριτήριο 5).

5. Διαδικασίες (14% ή 140 πόντοι): Το τελευταίο κριτήριο των “Προϋποθέσεων” με συντελεστή βαρύτητας 14%, σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και βελτιώνει τις διαδικασίες του με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες και τους άμεσα ενδιαφερομένους. Ειδικότερα εξετάζεται αν ο οργανισμός:

1. Σχεδιάζει και υποστηρίζει τις διαδικασίες με συστηματικό τρόπο (υποκριτήριο 1).
2. Βελτιώνει τις διαδικασίες για την ικανοποίηση των πελατών (υποκριτήριο 2).
3. Σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών (υποκριτήριο 3).
4. Παράγει προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες που ικανοποιούν τους πελάτες (υποκριτήριο 4).
5. Διαχειρίζεται και δίνει ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις με τους πελάτες (υποκριτήριο 5).

Στα τέσσερα τελευταία κριτήρια περιγράφεται ο τομέας των “Αποτελεσμάτων”, δηλαδή τα κριτήρια σχετικά με το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός σαν αποτέλεσμα των προσεγγίσεών του στις βασικές του δραστηριότητες.

6. Αποτελέσματα Πελατών (20% ή 200 πόντοι): Αυτό το κριτήριο, παρατηρούμε ότι έχει το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας που ανέρχεται στο 20% και αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες. Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

1. Αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό από την προσωπική τους εμπειρία στην εργασία τους και τη φήμη που έχει δημιουργήσει ο οργανισμός σχετικά με τις συνθήκες εργασίας (υποκριτήριο 1).

2. Εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών (υποκριτήριο 2).

Στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας αυτού του κριτηρίου, το πρώτο υποκριτήριο συμβάλλει κατά 75% ενώ το δεύτερο υποκριτήριο κατά 25%

7. Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (9% ή 90 πόντοι): Το έβδομο κατά σειρά κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 9%, σχετίζεται με το τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζομένους του. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με:

1. Αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό (υποκριτήριο 1).
2. Εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσής των εργαζομένων, δηλαδή, πληρότητα ικανοτήτων και ποσοστό ανακύκλωσης των εργαζομένων (υποκριτήριο 2).

Στο έβδομο κριτήριο των “Αποτελεσμάτων”, το πρώτο υποκριτήριο έχει συντελεστή βαρύτητας 75% μέσα στο κριτήριο, ενώ το δεύτερο 25%.

8. Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου (6% ή 60 πόντοι): Αυτό το κριτήριο συμβάλλει στο μικρότερο ποσοστό διαμόρφωσης της συνολικής βαθμολογίας μιας και ο συντελεστής βαρύτητάς του ανέρχεται μόλις στο 6%. Αναφέρεται στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Εμπεριέχει αποτελέσματα σχετικά με:

1. Την αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό (υποκριτήριο 1).
2. Εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού για την κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της μελλοντικής απόδοσής του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο, δηλαδή, εργατικά ατυχήματα, επιπτώσεις στο ποσοστό της ανεργίας και περιβαλλοντικές καταστροφές (υποκριτήριο 2).

Το ποσοστό συμμετοχής των υποκριτηρίων στο κριτήριο αυτό είναι το ίδιο όπως και στα κριτήρια 6 και 7 (δηλαδή, 75% και 25 % αντίστοιχα).

9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης (15% ή 150 μονάδες): Το τελευταίο κριτήριο του μοντέλου με συντελεστή βαρύτητας 15%, αφορά το τι καταφέρνει ο οργανισμός σχετικά με τη σχεδιασμένη απόδοσή του. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

1. Την απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη, όπως είναι για παράδειγμα το μερίδιο αγοράς (υποκριτήριο 1).
2. Λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης έχοντας ως στόχο την πρόβλεψη βελτιώσεων, όπως για παράδειγμα βαθμός καινοτομίας, ποσοστό ελαττωμάτων και στοιχεία ισολογισμού (υποκριτήριο 2).

Τα δύο υποκριτήρια του ενάτου κριτηρίου έχουν την ίδια βαρύτητα, ίση με 50%. Αναλυτικότερα, η κάρτα βαθμολόγησης του μοντέλου EFQM παρατίθεται στο Παράρτημα (βλ. Σχήμα 2).

3.3 Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

3.3.1 Εισαγωγή

Το βραβείο Malcolm Baldrige θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο στις 20 Αυγούστου του 1987 με τη διαπίστωση πως ο εξωτερικός ανταγωνισμός και ειδικά από την Ιαπωνία, είναι ιδιαίτερα απειλητικός και ότι η παραγωγικότητα της αμερικανικής οικονομίας βελτιώθηκε λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμήν του βιομήχανου και Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης του Ronald Reagan, M. Baldrige κατά την υπουργεία του οποίου θεσμοθετήθηκε το βραβείο (Τσιόρτα, 1994).

Ανάμεσα στους κατόχους του βραβείου Malcolm Baldrige βρίσκονται οι παρακάτω πολύ σημαντικές επιχειρήσεις (σε παρένθεση αναφέρεται η χρονιά κατάκτησης του βραβείου): Westinghouse και Motorola (1988), Xerox και Milliken (1989), Cadillac, IBM, Federal, Express και Wallace (1990), Marlow (1991) και επίσης οι General Motors, Globe Metallurgical και AT & T. Τα κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου κατατάσσονται περισσότερο στα λεγόμενα “ελαφρά” (διοίκηση, εργαζόμενοι και πελάτες) παρά στα λεγόμενα “βαριά” (τεχνικές και ανάλυση πληροφοριών), εξετάζονται, καθορίζονται και αναπροσαρμόζονται με βάση πολύ αυστηρά κριτήρια από στελέχη της βιομηχανίας, στελέχη της εκάστοτε κυβέρνησης και από ακαδημαϊκούς.

Δικαίωμα συμμετοχής αρχικά είχαν οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι κατασκευαστικές και οι μικρές επιχειρήσεις. Από το 1999 προστέθηκαν δύο ακόμα τομείς στις αρχικές κατηγορίες και ήταν ο τομέας της εκπαίδευσης και εν συνεχεία της υγείας. Μέχρι το 2003 είχαν αναπτυχθεί σε 43 Πολιτείες 52 βραβεία, βασιζόμενα όλα στο Malcolm Baldrige και στα Κριτήρια για Επιχειρηματική Αριστεία (“Criteria for Performance Excellence”) (http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm).

3.3.2 Φιλοσοφία του βραβείου

Την περίοδο που θεσμοθετήθηκε το βραβείο Malcolm Baldrige υπήρχε υψηλός ανταγωνισμός για τις αμερικανικές επιχειρήσεις και εντός συνόρων αλλά σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό στη διεθνή αγορά. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εστιάσουν όλοι την προσοχή τους στην ικανοποίηση του πελάτη, την ανταγωνιστικότητα και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και να δώσουν αυτήν την κατεύθυνση στο νέο βραβείο που δημιουργήθηκε. Το MBNQA θεωρεί ότι η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης είναι η κινητήριος δύναμη του οργανισμού και ότι ο βασικός στόχος της διαδικασίας ποιότητας είναι η παροχή συνεχώς βελτιωμένης ποιότητας και περισσότερης αξίας στους πελάτες (http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm).

Στα πλαίσια της παραπάνω λογικής, αναπτύχθηκε η διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγησης των έξι πρώτων κριτηρίων του βραβείου γνωστή με τα αρχικά **A-D-L-I**. Προέρχεται από τις λέξεις (Blazey et al, 2003):

Approach: Προσέγγιση

Deployment: Ανάπτυξη

Learning: Κατανόηση

Integration: Ενοποίηση

Η Προσέγγιση (“Approach”) αναφέρεται σε:

- Μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση της διαδικασίας.
- Καταλληλότητα των μεθόδων για τα απαιτούμενα στοιχεία.
- Αποτελεσματικότητα χρήσης των μεθόδων.
- Ποσοστό στο οποίο η προσέγγιση στηρίζεται σε πραγματικά δεδομένα και πληροφορίες.

Η Ανάπτυξη (“Deployment”) αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο:

- Η προσέγγιση εφαρμόζεται σε δομημένα και σημαντικά στοιχεία για τον οργανισμό.
- Η προσέγγιση εφαρμόζεται με συνέπεια.
- Η προσέγγιση εφαρμόζεται σε όλα τα κατάλληλα τμήματα του οργανισμού.

Η Εκμάθηση (“Learning”) αναφέρεται σε:

- Κάθαρση της προσέγγισης μέσω διαδικασιών εκτίμησης και βελτίωσης.
- Ενθάρρυνση σημαντικής αλλαγής στην προσέγγιση του οργανισμού μέσω της καινοτομίας.
- Διανομή της καινοτομίας και της εκτέλεσης με άλλες σχετικές μονάδες εργασίας του οργανισμού.

Η Ενοποίηση (“Integration”) αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο:

- Η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με τις οργανωτικές ανάγκες που προσδιορίζονται από τις απαιτήσεις των κριτηρίων.
- Τα μέτρα που λαμβάνονται, οι πληροφορίες και τα συστήματα βελτίωσης είναι συμπληρωματικά στις διαδικασίες και στις μονάδες εργασίας.
- Τα σχέδια, τα αποτελέσματα, οι αναλύσεις, οι γνώσεις και οι δραστηριότητες είναι εναρμονισμένα με τις διαδικασίες και τις μονάδες εργασίας ώστε να υποστηριχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός.

Στο έβδομο και τελευταίο κριτήριο του Αμερικάνικου βραβείου, γίνεται αναφορά στα επιχειρησιακά αποτελέσματα που προκύπτουν. Σε αυτόν τον τομέα δεν χρησιμοποιείται η παραπάνω μέθοδος βαθμολόγησης και αξιολόγησης που αναλύθηκε αλλά γίνεται μία αναφορά στα αποτελέσματα και την επιτυχή έκβαση των επιμέρους τμημάτων του κριτηρίου αυτού. Οι τέσσερις παράγοντες που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τον τομέα των αποτελεσμάτων είναι:

- Το τρέχον επίπεδο απόδοσης του οργανισμού.
- Το ποσοστό και το εύρος βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού.
- Η απόδοση του οργανισμού σχετικά με τις κατάλληλες συγκρίσεις.
- Η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με ένα σημαντικό πελάτη, προϊόν, υπηρεσία και πρόγραμμα δράσης που προσδιορίζεται από το οργανωτικό σχεδιάγραμμα.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου πραγματοποιείται μία προσέγγιση του ρόλου και των χαρακτηριστικών των κριτηρίων του μοντέλου αλλά δίνεται και ιδιαίτερη έμφαση στο συντελεστή βαρύτητας και τις παραμέτρους που επηρεάζουν το κάθε ένα από αυτά.

3.3.3 Κατηγορίες και ρόλος των κριτηρίων

Το Αμερικάνικο βραβείο (“MBNQA”) περιλαμβάνει επτά κριτήρια τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: *Οδηγός, Συστήματα, Μέτρηση της προόδου και Στόχοι*. Τα επτά κριτήρια του βραβείου – τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια μαζί με τη βαρύτητα και τα υποκριτήριά τους – υποδιαιρούνται σε δεκαεννέα (19) υποκριτήρια, κάθε ένα από τα οποία σχετίζεται με μια κύρια απαίτηση του συστήματος ποιότητας και περιέχει συγκεκριμένα στοιχεία που διευκρινίζουν τον τύπο και την ποσότητα της πληροφορίας.

Τα προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα έχουν να κάνουν περισσότερο με τη συμπεριφορά και αυτό το επιβεβαιώνουν οι συντελεστές βαρύτητας των παρακάτω κατηγοριών: ηγεσία 12%, σχεδιασμός 8,5%, ανθρώπινο δυναμικό 8,5% και ικανοποίηση του πελάτη / επιχειρησιακά αποτελέσματα 45%, δηλαδή σύνολο που αντιστοιχεί περίπου με τα δύο τρίτα της συνολικής βαθμολογίας.

Τα κριτήρια του μοντέλου είναι η βάση της αξιολόγησης των οργανισμών μιας και παρέχουν τη δυνατότητα για την κατάκτηση βραβείου και τροφοδοτούν τον οργανισμό με όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Επίσης, τα κριτήρια έχουν τρεις σημαντικούς ρόλους στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών:

- Παρέχοντας βοήθεια βελτίωσης της οργανωτικής εξάσκησης, ικανότητας και αποτελεσμάτων.
- Διευκολύνοντας την επικοινωνία και τη διανομή της καλύτερης πρακτικής πληροφόρησης σε όλους τους τύπους των οργανισμών.
- Προσφέροντας υπηρεσίες ως επαγγελματικό εργαλείο για κατανόηση και διαχείριση του οργανωτικού σχεδιασμού και των ευκαιριών για μάθηση και βελτίωση.

Τα κριτήρια κατασκευάστηκαν σύμφωνα με το ακόλουθο σύνολο αξιών και εννοιών (http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm):

- Σωστή ηγεσία.
- Αριστεία ορισμένη από τους πελάτες.
- Οργανωτικότητα και προσωπική εκμάθηση.
- Αξιοποίηση υπαλλήλων και συνεργατών.
- Ευελιξία.
- Επικέντρωση στο μέλλον.
- Διαχείριση βασισμένη στην καινοτομία.
- Διαχείριση δια των αποτελεσμάτων.
- Κοινωνική ευθύνη.
- Επικέντρωση στα αποτελέσματα και δημιουργία αξιών.
- Προοπτική συστημάτων.

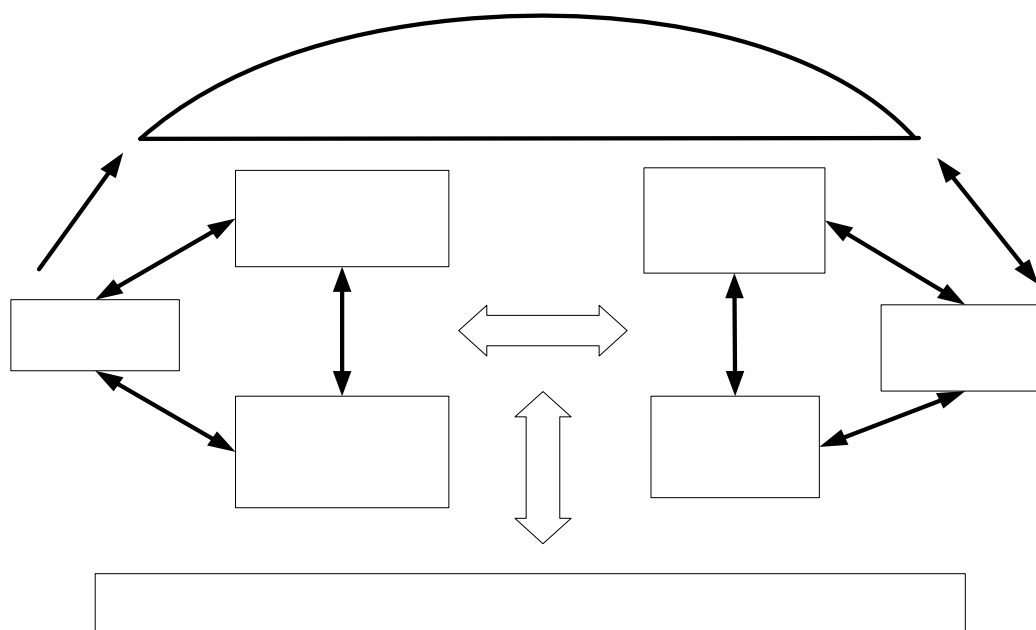
Αυτές οι έννοιες και οι αξίες που περιγράφηκαν παραπάνω, είναι ριζωμένες απόψεις και συμπεριφορές που εντοπίστηκαν σε υψηλά προετοιμασμένους οργανισμούς. Ουσιαστικά είναι η βάση για την προσέγγιση επιχειρησιακού “κλειδιού” που είναι απαραίτητο για τη δημιουργία μίας σωστής βάσης για δράση και δημιουργικότητα.

Επίσης είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι τα κριτήρια υποστηρίζουν μία προοπτική των συστημάτων για τη διατήρηση της ευθυγράμμισης των ευρέων στόχων του οργανισμού. Η προοπτική των συστημάτων για την ευθυγράμμιση των στόχων έγκειται στη βαθμιαία προσέγγιση κατασκευής των αξιών και των εννοιών, του

οργανωτικού προφίλ, των κριτηρίων και των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και των απαραίτητων στοιχείων των κριτηρίων. Η ευθυγράμμιση των κριτηρίων χτίζεται γύρω από την ένωση και τα δυναμικά μέτρα που λαμβάνονται από τη στρατηγική και τις διαδικασίες του οργανισμού. Αυτά τα μέτρα στοχεύουν κατευθείαν στις αξίες που έχουν θεσπιστεί για τους πελάτες και εξυπηρετούν ως επικοινωνιακά εργαλεία αποτελώντας τη βάση για ανάπτυξη της συνέπειας καθ' όλη την προετοιμασία των απαιτήσεων. Γενικότερα αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει και υποστηρίζει την ευκινησία και την καινοτομία και αποκεντρώνει τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

3.3.4 Αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων του βραβείου

Το πλαίσιο των κριτηρίων του βραβείου Malcolm Baldrige παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.5 που ακολουθεί, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί η παρουσίαση του κάθε ενός κριτηρίου χωριστά (http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm / Blazey et al, 2003).



Σχήμα 3.5: Το πλαίσιο κριτηρίων του βραβείου Malcolm Baldrige
Πηγή: Τσιρώνης, Σημειώσεις από Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο

1. Ηγεσία (120 πόντοι ή 12%): Το πρώτο κριτήριο αυτού του μοντέλου με συντελεστή βαρύτητας 12% εξετάζει πως τα ανώτατα στελέχη κατευθύνουν τις αξίες και την εκπλήρωση των προσδοκιών σε σύγκριση με τους πελάτες, τη δυναμικότητα, την καινοτομία και την εκμάθηση. Επίσης εξετάζεται αν υπάρχει σωστή διοίκηση στον οργανισμό και πως αυτή αντιμετωπίζει τις δημόσιες και κοινωνικές ευθύνες που προκύπτουν. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται:

1.1 Ηγεσία ανώτατων στελεχών (70 πόντοι): Εξετάζεται πως τα ανώτατα στελέχη κατευθύνουν τον οργανισμό, οργανώνουν το διοικητικό σύστημα

και δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον στηριζόμενοι στην οργανωτική ευλυγισία, την ηθική συμπεριφορά και την προσαρμογή στις καινούριες συνθήκες.

- 1.2 Δημόσια ευθύνη (50 πόντοι): Αναλύεται πως ο οργανισμός κατευθύνει τις ευθύνες στο κοινό, ενισχύει την ηθική συμπεριφορά και εξασκεί την σωστή πολιτική.

2. Στρατηγικός Προγραμματισμός (85 πόντοι ή 8,5%): Στο δεύτερο κατά σειρά κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 8,5% εξετάζεται πως ο οργανισμός επιλέγει, εξελίσσει, βελτιώνει και εφαρμόζει τα σχέδια δράσης και τους στρατηγικούς στόχους. Ειδικότερα αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει:

- 2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής (40 πόντοι): Περιγράφονται ποια είναι τα απαραίτητα βήματα για τη σωστή στρατηγική και προσδιορίζονται ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί στόχοι που πρέπει να θέσει ο οργανισμός προς επίτευξη.
- 2.2 Επέκταση στρατηγικής (45 πόντοι): Εξετάζεται πως ο οργανισμός οφείλει να μελετήσει και να αναπτύξει τα σχέδια δράσης ώστε να επιτύχει αντικειμενική στρατηγική και να γίνουν πιο προσιτοί οι στόχοι που έχουν τεθεί προς επίτευξη.

3. Προσανατολισμός στον πελάτη και στην αγορά (85 πόντοι ή 8,5%): Στο κριτήριο αυτό, με συνολική βαθμολογία 85 πόντων, εξετάζεται η διαδικασία που ακολουθεί ο οργανισμός για να καθορίσει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών και γενικότερα της αγοράς. Ο οργανισμός οφείλει να αναπτύξει ιδιαίτερες σχέσεις με τους πελάτες και να καθορίσει τις ενέργειές του ώστε ο οργανισμός να οδηγεί τους πελάτες σε μεγαλύτερα επίπεδα κατανάλωσης, ικανοποίησης και πίστης. Ειδικότερα εξετάζεται:

- 3.1 Κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και της αγοράς (40 πόντοι): Αναλύεται πως ο οργανισμός εντοπίζει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών και της αγοράς για να ενισχύσει τη δύναμη των προϊόντων του και των υπηρεσιών και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για ικανοποίηση των πελατών.
- 3.2 Ανάπτυξη σχέσεων και ικανοποίηση πελατών (45 πόντοι): Περιγράφεται ο τρόπος που “χτίζονται” οι σχέσεις με τους πελάτες ώστε να παρέχεται η αναγκαία ικανοποίηση και να αυξάνεται η πίστη των πελατών προς τον οργανισμό. Απαραίτητο στοιχείο σε αυτόν τον τομέα είναι η συλλογή πληροφοριών για τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

4. Πληροφορίες και Ανάλυση (90 πόντοι ή 9%): Στο κριτήριο αυτό με συντελεστή 9% εξετάζεται πως ο οργανισμός επιλέγει, συλλέγει, αναλύει και βελτιώνει τα δεδομένα, τις πληροφορίες και τις γνώσεις. Δηλαδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε:

- 4.1 Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού (45 πόντοι): Εξετάζεται ο τρόπος που ο οργανισμός μετράει, αναλύει, ταξινομεί και βελτιώνει την απόδοση των στοιχείων και των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα και όλους τους τομείς.
- 4.2 Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης (45 πόντοι): Περιγράφεται πως ο οργανισμός ενισχύει την ποιότητα και την διαθεσιμότητα των

απαιτούμενων στοιχείων και πληροφοριών για τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες.

5. Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό (85 πόντοι ή 8,5%): Το κριτήριο αυτό αφορά το πώς τα συστήματα εργασίας και τα προγράμματα ενημέρωσης των υπαλλήλων του οργανισμού βοηθούν στην εξέλιξη των υπαλλήλων και ευθυγραμμίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους και τα σχέδια δράσης. Επίσης, εξετάζονται οι οργανωτικές προσπάθειες που λαμβάνουν χώρα για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για τη βελτίωση της απόδοσης και την προσωπική και οργανωτική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

5.1 Συστήματα εργασίας (35 πόντοι): Περιγράφεται κατά πόσο οι εργασίες ικανοποιούν τους υπαλλήλους και τον οργανισμό και πως πετυχαίνεται μέσω αυτών υψηλή απόδοση.

5.2 Εκμάθηση και κίνητρα υπαλλήλων (25 πόντοι): Αναλύεται πως οι υπάλληλοι του οργανισμού εκπαιδεύονται, επιμορφώνονται και εξελίσσουν την καριέρα τους υποστηρίζοντας τους στόχους του οργανισμού, επιδιώκοντας την υψηλότερη απόδοση.

5.3 Ευημερία και ικανοποίηση υπαλλήλων (25 πόντοι): Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον το οποίο στηρίζεται στην πρόοδο και την ικανοποίηση όλων των υπαλλήλων.

6. Διοίκηση Διαδικασιών (85 πόντοι ή 8,5%): Το έκτο κατά σειρά κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 8,5 % στη συνολική βαθμολογία, εξετάζει τις βασικές πτυχές της διοίκησης των διαδικασιών του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των βασικότερων διαδικασιών για προϊόντα και υπηρεσίες που αφορούν τους πελάτες και έχουν σαν στόχο την υποστήριξη των βασικών αξιών. Αυτός ο τομέας καλύπτει όλες τις βασικές διαδικασίες και όλα τα τμήματα εργασίας. Επιπλέον δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε:

6.1 Διαδικασίες δημιουργίας αξιών (50 πόντοι): Στο τμήμα αυτό εξετάζονται οι σημαντικότερες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των αξιών των πελατών και την επίτευξη επιχειρησιακής επιτυχίας και ανάπτυξης.

6.2 Διαδικασίες υποστήριξης (35 πόντοι): Περιγράφεται πως ο οργανισμός ελέγχει τις διαδικασίες “κλειδιά” οι οποίες υποστηρίζουν τις διαδικασίες δημιουργίας αξιών.

7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα (450 πόντοι ή 45%): Στο τελευταίο κριτήριο του βραβείου το οποίο έχει και το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας αποδεικνύοντας έτσι την έμφαση που δίνεται στον τομέα των αποτελεσμάτων, εξετάζεται η απόδοση και η βελτίωση του οργανισμού σε σημαντικούς τομείς όπως η ικανοποίηση των πελατών, η απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η χρηματοοικονομική κατάσταση, τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό και η κοινωνική ευθύνη. Επίσης αναλύονται τα επίπεδα απόδοσης εν συγκρίσει με αυτά των ανταγωνιστών. Τα αποτελέσματα που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση είναι:

7.1 Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών (75 πόντοι): Συνοψίζονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πελατών, συμπεριλαμβανομένης και της αξίας τους. Η συλλογή των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται από τις ομάδες πελατών και τους

διάφορους τομείς της αγοράς, ανάλογα με την περίπτωση και λαμβάνοντας υπόψη χρήσιμα συγκριτικά στοιχεία.

- 7.2 Αποτελέσματα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών (75 πόντοι): Συνοψίζονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα απόδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία από τις ομάδες, προϊόντων και πελατών και τους διάφορους τομείς της αγοράς, ανάλογα με την περίπτωση.
- 7.3 Οικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα της Αγοράς (75 πόντοι): Επεξεργάζονται τα σπουδαιότερα αποτελέσματα απόδοσης του οικονομικού τομέα και της αγοράς σύμφωνα με τα τμήματα της αγοράς και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα αναγκαία συγκριτικά στοιχεία.
- 7.4 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (75 πόντοι): Συνοψίζονται όλα τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων του συστήματος εργασίας και της εκπαίδευσης των υπαλλήλων, της προόδου και της ικανοποίησης. Τα στοιχεία που προκύπτουν χρησιμεύουν στον προσδιορισμό της δύναμης του εργατικού δυναμικού και των διαφορετικών κατηγοριών των υπαλλήλων.
- 7.5 Αποτελέσματα Οργανωτικής Αποτελεσματικότητας (75 πόντοι): Αναφέρονται στην επίτευξη της υψηλότερης αποτελεσματικότητας του οργανισμού συλλέγοντας τα στοιχεία από τις ομάδες προϊόντων και τους διάφορους τομείς της αγοράς.
- 7.6 Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης (75 πόντοι): Περιλαμβάνουν αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με τη φορολογική υπευθυνότητα, την ηθική συμπεριφορά, τη νομική συμμόρφωση και την οργανωτική υπηκοότητα.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο τα κριτήρια χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Η σημαντικότερη από αυτές είναι η κατηγορία Σύστημα η οποία περιλαμβάνει μία ομάδα διαδικασιών οι οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα και απόδοση. Περιλαμβάνει τέσσερα από τα επτά κριτήρια του βραβείου και αυτά είναι: “Ηγεσία”, “Προσανατολισμός στον πελάτη και στην αγορά”, “Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό” και “Διοίκηση διαδικασιών”.

Τα κριτήρια του βραβείου και η κάρτα βαθμολόγησης παρατίθενται στο Παράρτημα (βλ. Σχήμα 3).

3.3.5 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγησης

Η αξιολόγηση γίνεται βάση των επτά κριτηρίων που αναφέρθηκαν παραπάνω, για τα οποία η εταιρεία παρέχει πληροφορίες σε μια γραπτή αίτηση η οποία απαιτεί περίπου 6 μήνες για την ολοκλήρωσή της και η έκταση της ανέρχεται στις 60-70 σελίδες, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού.

Η διαδικασία για τα βραβεία ξεκινάει πολύ πριν την καταλυτική ημερομηνία υποβολής των αιτήσεων. Πεπειραμένοι επαγγελματίες στον τομέα της ποιότητας και ανώτατα στελέχη καλούνται να γίνουν αξιολογητές για την ετήσια διαδικασία βραβείων. Περισσότεροι από 1500 άνθρωποι ζητούν να συμμετάσχουν σε αυτήν τη διαδικασία,

αλλά τελικά μόνο γύρω στους 200-250 επιλέγονται. Όλοι οι αξιολογητές λαμβάνουν μέρος στην απαραίτητη εκπαίδευση η οποία διαρκεί 2 ημέρες και κατά τη διάρκεια της οι αξιολογητές πραγματοποιούν μία εικονική διαδικασία απονομής βραβείων που αξιολογεί μία φανταστική μελέτη για κάποιους οργανισμούς.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την αξιολόγηση των αιτήσεων είναι μία διαδικασία τεσσάρων σταδίων και κάθε ένα από αυτά τα στάδια περιγράφεται στη συνέχεια (Porter & Tanner, 1996).

1. **Επιθεώρηση:** Κάθε αίτηση επιθεωρείται ξεχωριστά από τουλάχιστον πέντε αξιολογητές εν συγκρίσει με τρεις διαστάσεις οι οποίες είναι η Προσέγγιση, η Ανάπτυξη και τα Αποτελέσματα. Οι αιτήσεις που δε θα εγκριθούν θα λάβουν μία αναφορά από τους αξιολογητές βασισμένη στη γραπτή αίτηση της εταιρείας.
2. **Συναίνεση των αξιολογητών και επιλογή του site-visit** (του αξιολογητή που θα πραγματοποιήσει την επιτόπου επίσκεψη): Στο πρώτο στάδιο ο κάθε αξιολογητής έχει διαφορετική βαθμολογία για την κάθε αίτηση που έχει τεθεί προς εξέταση. Σε αυτό το στάδιο συγκρίνουν τις βαθμολογίες τους και συμφωνούν σε μία κοινή βαθμολογία για κάθε αίτηση και αυτά τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν στα επόμενα στάδια.
3. **Επιτόπου Αξιολόγηση:** Πέντε αξιολογητές διενεργούν επιτόπου εξέταση στον κάθε οργανισμό για να επικυρώσουν τα στοιχεία της αίτησης και να απαντήσουν σε τυχόν ερωτήματα που προέκυψαν στα προηγούμενα στάδια.
4. **Επιβεβαίωση των βραβείων:** Χρησιμοποιώντας όλες τις κατάλληλες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τις αναφορές των αξιολογητών και τις βαθμολογίες η ομάδα αξιολόγησης αποφασίζει αν πρέπει ή όχι να απονεμίσει ένα βραβείο. Η τελική απόφαση λαμβάνεται από τη Γραμματεία Εμπορίου και το διευθυντή του NIST ("National Institute of Standards and Technology"), ενώ η απονομή πραγματοποιείται από τον εκάστοτε πρόεδρο των Η.Π.Α. Ο αριθμός των βραβείων που απονέμονται αλλάζει κάθε χρόνο. Συνολικά υπάρχουν 6 βραβεία αλλά τα περισσότερα που έχουν δοθεί ήταν 5 το 1992. Ο μέσος αριθμός των βραβείων που δίνεται κάθε χρόνο ανέρχεται σε 3.

Τα κριτήρια και γενικότερα όλη η διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο βραβείο Malcolm Baldrige χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, την ανάπτυξη υγιών συστημάτων λειτουργίας με υψηλή απόδοση, τη δημιουργία κοινών οραμάτων εντός του οργανισμού, τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης και κυρίως την εστίαση στις ανάγκες και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

3.4 Το Ιαπωνικό βραβείο Deming Prize

3.4.1 Εισαγωγή

Το βραβείο Deming θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών προς τιμήν του μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Dr. Edwards Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις με έντονη δραστηριότητα που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας. Η τελετή της απονομής γίνεται με την παρουσία του Ιάπωνα Αυτοκράτορα ο οποίος δίνει και το σχετικό έπαθλο στο νικητή. Η κατάκτηση του βραβείου απαιτεί πολύ σκληρή, συστηματική και σωστά προγραμματισμένη εργασία. Αυτός είναι και ο λόγος που πολύ λίγες εταιρείες εκτός της χώρας του Ανατέλλοντος Ηλίου κάνουν αίτηση στο διαγωνισμό κατάκτησής του.

Μεταξύ των βραβευμένων εταιρειών συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες: Nissan, Toyota Motors, Hitachi, Nippon Steel και Kansai Power. Η Florida Power and Light ήταν η πρώτη και η μοναδική μη ιαπωνική εταιρεία που έλαβε το Βραβείο Deming (το 1989). Τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων ποιότητας που εφαρμόζουν οι νικήτριες εταιρείες είναι: σαφήνεια, καθαρότητα, ευελιξία, άριστη επικοινωνία, λεπτομερειακή περιγραφή στόχων και διαδικασιών και ύπαρξη επιθετικών και αμυντικών στόχων βελτίωσης της ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).

Το βραβείο έχει πέντε κατηγορίες βραβείων (Porter & Tanner, 1996):

- Το Ατομικό Βραβείο ("The Deming Prize for Individuals"), είναι το μοναδικό σε τέτοιο επίπεδο βραβείων που αναγνωρίζει την προσφορά σε ατομικό επίπεδο για την επίτευξη της ποιότητας.
- Το Βραβείο Deming ("The Deming Application Prize").
- Το Βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ("The Prize for Small Companies").
- Το Βραβείο Deming για τμήματα των επιχειρήσεων ("The Prize for autonomous divisions of companies").
- Το Βραβείο Ποιοτικού Ελέγχου των Εργοστασίων ("The Quality Control Award for Factories"), το οποίο διατίθενται μόνο για κατασκευαστικές εταιρείες.

Στη διεκδίκηση του βραβείου μπορούν, από το 1984, να συμμετέχουν οργανισμοί από όλο τον κόσμο με εξαίρεση τις κατηγορίες του Ατομικού Βραβείου και του Βραβείου Ποιοτικού Ελέγχου των Εργοστασίων. Το εκάστοτε βραβείο απονέμεται στις επιχειρήσεις που επιδεικνύουν υψηλή απόδοση και άριστη εφαρμογή του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming (Παράγραφος 2.6 & Σχήμα 2.2).

3.4.2 Η φιλοσοφία και τα κριτήρια του βραβείου

Η φιλοσοφία του Deming Prize και όλων των σχετικών βραβείων στηρίζεται στην προσέγγιση και την ιδέα ότι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών πρέπει να ενσωματώνεται και να ταυτίζεται με τον οργανισμό και τα αποτελέσματά τους θα παραμείνουν ακόμα και αν υπάρξει κάποια αλλαγή στην ηγεσία. Η ηγεσία των ανώτατων στελεχών είναι σημαντική για την επίτευξη οποιασδήποτε ποιοτικής πρωτοβουλίας. Το όραμα του βραβείου είναι να ωθήσει τον οργανισμό σε ένα τέτοιο σημείο ώστε ακόμα και η “φτωχή” ηγεσία να μην είναι ικανή να σταματήσει την πρόοδο.

Τυπικά τα προγράμματα βελτίωσης των διαδικασιών του οργανισμού βασίζονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας:

- Ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης.
- Ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.
- Ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις των προγραμμάτων.
- Ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση.

Η πλειοψηφία των κριτηρίων περιορίζεται στην εφαρμογή στατιστικών μεθόδων, ποιοτικού ελέγχου και ανάλυσης των διαδικασιών. Ειδικότερα τα κριτήρια του μοντέλου είναι (*Porter & Tanner, 1996*):

1. **Πολιτικές:** Περιλαμβάνει μεθόδους για εγκαθίδρυση πολιτικών, χρήση στατιστικών μεθόδων και έλεγχο των πολιτικών και των αποτελεσμάτων τους.
2. **Οργάνωση και Λειτουργίες:** Στο κριτήριο αυτό συγκαταλέγεται η καταλληλότητα της εξουσίας, η διαύγεια και ευθύνη της εξουσίας και η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ όλων των τμημάτων του οργανισμού και του προσωπικού.
3. **Εκπαίδευση και Διάχυση Γνώσης:** Στο τρίτο κατά σειρά κριτήριο του βραβείου εμπεριέχονται στοιχεία όπως εκπαιδευτικά πλάνα και αποτελέσματα, κατανόηση των αποτελεσμάτων και εκπαίδευση των υπαλλήλων σε έννοιες και μεθόδους στατιστικής.
4. **Συλλογή και Χρήση Πληροφοριών:** Περιλαμβάνει τη συλλογή και τη στατιστική επεξεργασία τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πληροφοριών καθώς επίσης και την ταχύτητα της επικοινωνίας εντός και εκτός οργανισμού.
5. **Ανάλυση:** Στο τμήμα αυτό του βραβείου υπάρχουν στοιχεία όπως η επιλογή και η ανάλυση των σημαντικότερων θεμάτων καθώς και η χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.
6. **Τυποποίηση:** Στοιχεία που εμπεριέχονται στο κριτήριο αυτό, είναι, τα συστήματα και τα περιεχόμενα των προτύπων που χρησιμοποιούνται καθώς

και διάφοροι μέθοδοι εγκαθίδρυσης, επανεξέτασης και κατάργησης αυτών των προτύπων.

7. **Έλεγχος / Διαχείριση:** Στο έβδομο κατά σειρά κριτήριο κατατάσσονται τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, η συμβολή των κύκλων ποιότητας και η χρήση στατιστικών μεθόδων και εννοιών όπως για παράδειγμα τα διαγράμματα ελέγχου.
8. **Διασφάλιση Ποιότητας:** Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του βραβείου Deming, είναι η διασφάλιση της ποιότητας και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη. Στα πλαίσια αυτής της λογικής εξετάζονται μέθοδοι ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, σχεδιασμός, ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών, συστήματα διαχείρισης ποιότητας, αξιολόγηση και έλεγχος της ποιότητας.
9. **Επιρροές:** Το κριτήριο αυτό αφορά το βαθμό στον οποίο υπήρξαν βελτιώσεις στην ποιότητα, την ποσότητα και το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών έτσι ώστε να αποκτήσει ο οργανισμός έναν επιστημονικό τρόπο σκέψης και εργασίας. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των μετρήσιμων επιρροών όπως η ποιότητα, οι υπηρεσίες, η παράδοση, το κόστος, το κέρδος, η ασφάλεια και το περιβάλλον.
10. **Μελλοντικά Πλάνα:** Στο τελευταίο κριτήριο του Ιαπωνικού βραβείου εξετάζεται κατά πόσο τα δυνατά σημεία του οργανισμού έχουν αναγνωριστεί και αν η διαχείριση της ποιότητας είναι σωστά σχεδιασμένη και ικανή να συνεχιστεί. Επιπλέον, γίνονται προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων από ελαττώματα και σχεδίαση μελλοντικών μεθόδων δράσης.

Τα κριτήρια υποδιαιρούνται σε 4 έως 10 υποκριτήρια και παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο Παράρτημα (Σχήμα 4). Βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι σύμφωνα με τον καθηγητή D. W. Deming αυτά τα κριτήρια από μόνα τους δε μπορούν να αποφέρουν ένα ριζικό μετασχηματισμό του τρόπου διοίκησης και μία μακρόχρονη επιβίωση του οργανισμού αλλά και ούτε και να παρέχουν την απαραίτητη προστασία στους επενδυτές και τους εργαζομένους. Για αυτό το λόγο ο D. W. Deming υποστηρίζει ότι για την ολοκλήρωση του μετασχηματισμού της εταιρικής κουλτούρας για ποιότητα, είναι αναγκαίο να υιοθετηθούν τα δεκατέσσερα σημεία που προτείνει και αποτελούν τη βάση για διοίκηση της ποιότητας.

3.4.2.1 Τα 14 σημεία του Deming για το μάνατζμεντ

***« Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό·
η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική »***

W. E. Deming

Τα σημεία που προτείνονται από τον Deming αν αξιολογηθούν ορθά και γίνουν αποδεκτά, μπορούν να οδηγήσουν σε μία μόνιμη αλλαγή (προς το καλύτερο) στον τρόπο σκέψης της ανώτερης διοίκησης και σε έναν ωφέλιμο μετασχηματισμό όλης της κουλτούρας της επιχείρησης.

Μία δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ριζική αλλαγή των υπαρχουσών μεθόδων διοίκησης είναι απολύτως αναγκαία για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην καινούρια οικονομική εποχή. Αυτή η αναγκαιότητα αποκαλύπτεται από όλα σχεδόν τα δεκατέσσερα σημεία του Deming, τα οποία εξετάζονται στη συνέχεια (Λογοθέτης, 1992):

Σημείο 1^ο: «Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών»

Σημείο 2^ο: «Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας»

Σημείο 3^ο: «Μην εξαρτάσαι από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας»

Σημείο 4^ο: «Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή»

Σημείο 5^ο: «Βελτίωνε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών»

Σημείο 6^ο: «Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας»

Σημείο 7^ο: «Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας»

Σημείο 8^ο: «Διώξε το φόβο»

Σημείο 9^ο: «Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους»

Σημείο 10^ο: «Απέκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων»

Σημείο 11^ο: «Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά»

Σημείο 12^ο: «Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του»

Σημείο 13^ο: «Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης»

Σημείο 14^ο: «Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας»

Η μάχη για την επιβίωση μίας επιχείρησης είναι αμείλικτη σε αυτήν τη νέα οικονομική εποχή του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της επέκτασης των παγκόσμιων αγορών και απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη σταθερότητας και τη βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της εξυπηρέτησης.

3.4.3 Διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολόγησης

Οι οργανισμοί που επιθυμούν κάποιο τμήμα τους ή ολόκληρος ο οργανισμός να συμμετάσχει στο διαγωνισμό για το βραβείο Deming πρέπει να ακολουθήσουν την ακόλουθη διαδικασία κατά την πάροδο του χρόνου (*Porter & Tanner, 1996*):

| ΧΡΟΝΙΚΟ ΣΗΜΕΙΟ | ΓΕΓΟΝΟΣ |
|-----------------------|---|
| Σεπτέμβριος | Διανομή του οδηγού για το βραβείο Deming στις επιχειρήσεις. |
| Από τις 31 Οκτωβρίου | Ο υποψήφιος οργανισμός πρέπει να πραγματοποιήσει μία σύσκεψη με τη γραμματεία του JUSE ³ για τις διαδικασίες της αίτησης. |
| 15 Ιανουαρίου | Καταληκτική ημερομηνία υποψηφιότητας. |
| Αρχές Φεβρουαρίου | Ο JUSE ανακοινώνει ποιες αιτήσεις έγιναν δεκτές και ποιες όχι. |
| 31 Μαρτίου | Καταληκτική ημερομηνία για έναν υποψήφιο οργανισμό για να περιγράψει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες στον JUSE. |
| Απρίλιος-Μάιος | Οι αξιολογητές εξετάζουν τα έγγραφα, αποφασίζουν εάν ο υποψήφιος είναι ικανός να αντιπροσωπευτεί στην επιτόπια εξέταση, τον ειδοποιεί και του παρέχει το πρόγραμμα εξέτασης και τα ονόματα των αξιολογητών. |
| Ιούνιος | Οι υποψήφιες επιχειρήσεις συνεδριάζουν και προετοιμάζουν τη συνάντησή τους με τους αξιολογητές. |
| Ιούλιος-Σεπτέμβριος | Πραγματοποιείται η επιτόπια επίσκεψη. |
| Μέσα Οκτωβρίου | Επιλογή και δημόσια ανακοίνωση των επιτυχών υποψηφίων. |
| Νοέμβριος | Τελετή απονομής και εκδήλωση για τα βραβεία Deming. |
| Νοέμβριος | Διάλεξη από τους νικητές των βραβείων. |

³ Union of Japanese Scientists and Engineers ("JUSE"): Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών.

Η επιτόπου αξιολόγηση αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο είναι μία παρουσίαση της εταιρείας στην οποία τονίζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μεθόδων ποιοτικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται. Το δεύτερο μέρος η επιτόπου εξέταση, αποτελεί το κύριο μέρος της αξιολόγησης και η μέθοδός της είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει μία συνέντευξη με τα αρμόδια ανώτατα στελέχη, ενώ η επιτόπου αξιολόγηση ολοκληρώνεται με το τέταρτο μέρος, την εξέταση αναφοράς. Το στοιχείο αυτό παρατηρείται μόνο στο βραβείο Deming.

Οι συμμετέχοντες βαθμολογούνται σε μία κλίμακα 0-1000 βαθμούς και για να κερδίσουν το βραβείο πρέπει να βαθμολογηθούν με μέσο όρο μεγαλύτερο από 700 βαθμούς στο πρώτο και στο τρίτο μέρος μαζί, για το δεύτερο και το τέταρτο μέρος μαζί και κάθε επιχειρηματικός τομέας τουλάχιστον 500 βαθμούς. Βέβαια είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι το βραβείο Deming μπορεί να απονεμηθεί σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις, γεγονός που αποδεικνύει ότι το βραβείο δεν είναι ανταγωνιστικό και θέλει μόνο να προάγει την επίτευξη της ποιότητας σε όλους τους τομείς των οργανισμών.

3.5 Το Αυστραλιανό βραβείο Australian Business Excellence Framework (“ABEF”)

3.5.1 Εισαγωγή

Το Αυστραλιανό βραβείο θεσμοθετήθηκε το 1987 και ήταν ένα από τα τέσσερα πρώτα βραβεία ποιότητας που αναπτύχθηκαν και εξελίχθηκαν σε ολόκληρο τον κόσμο. Αναπτύχθηκε αρχικά ως απάντηση στην κυβέρνηση της Κοινοπολιτείας και τις παραινέσεις των αυστραλιανών επιχειρήσεων και βιομηχανιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και την ύπαρξη ευκαιριών για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πλαίσιο του βραβείου αναθεωρείται κάθε χρόνο από μία επιτροπή η οποία αποτελείται από εμπειρογνώμονες στο μάνατζμεντ και την ηγεσία με σκοπό τη συνεχή ενημέρωση για τις νέες πρακτικές και μεθόδους στο χώρο της ποιότητας και της διοίκησης.

Η δημιουργία του βραβείου στηρίχτηκε στην αντικειμενική περιγραφή των αρχών και των πρακτικών που δημιουργούν οργανισμούς με υψηλή απόδοση. Τα κριτήρια του βραβείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να οδηγήσουν τα συστήματά ηγεσίας και διοίκησης σε συνεχή και βιώσιμη βελτίωση. Τα κριτήρια αυτά ουσιαστικά συμπληρώνουν άλλα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας όπως είναι το ISO 9001:2000, τα ισορροπημένα Scorecards και τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού, αποτελώντας όλα μαζί ένα συνεπές και συνεκτικό σύνολο (<http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/ABEF>).

3.5.2 Επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας

Όλοι οι οργανισμοί επιδιώκουν να εφαρμόσουν όλες εκείνες τις βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας (βλ. Παράγραφος 1.3.1) που θα τους επιτρέψουν την είσοδό τους στα Αυστραλιανά Βραβεία Επιχειρηματικής Τελειότητας (“Australian Business Excellence Awards”), κερδίζοντας έτσι τη δυνατότητα να γιορτάσουν και να επιδείξουν το επίπεδο τελειότητας που έχουν καταφέρει να υιοθετήσουν στον οργανισμό τους. Τα βραβεία είναι ανοικτά για όλους τους οργανισμούς που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στην Αυστραλία και υπάρχουν περισσότερα επίπεδα αναγνώρισης από όταν εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά, το 1988, τα Βραβεία για Αυστραλιανές Επιχειρήσεις (“Australian’s Business Awards”). Επομένως, η αναγνώριση που παρέχεται αποκτάται από τις ακόλουθες κατηγορίες (<http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/AWARDS/DEFAULT/HTML>):

1. Αναγνώριση σε Επίπεδο Βραβείων:

- Μετάλλιο Τελειότητας
- Χρυσό Βραβείο
- Ασημένιο Βραβείο
- Χάλκινο Βραβείο

- Βραβείο finalist

2. Αναγνώριση σε Επίπεδο Κατηγοριών:

- Βραβείο ηγεσίας
- Βραβείο στρατηγικής και προγραμματισμού
- Βραβείο γνώσης και πληροφοριών
- Βραβείο ανθρωπίνων πόρων
- Βραβείο για εστίαση στον πελάτη και την αγορά
- Βραβείο καινοτομίας, ποιότητας και βελτίωσης
- Βραβείο επιτυχίας και ικανότητας

Η εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της επιχειρηματικής αριστείας αποτελούν το κλειδί για τη δημιουργία και απόκτηση της κατάλληλης επιχειρηματικής βελτίωσης. Η πρόκληση που προέρχεται από την ικανότητα υποστήριξης αυτών των βασικών αρχών παρέχει ένα μηχανισμό μέσω του οποίου ο οργανισμός συνολικά μπορεί να αγκαλιάσει τις έννοιες και να εφαρμόσει τις διαδικασίες της επιχειρηματικής βελτίωσης σε τρέχουσα βάση.

Η πίεση να αυξηθούν και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις κλειδιά σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο γεμάτο από αβεβαιότητα και ανταγωνισμό παρουσιάζεται ως μία τρομερή πρόκληση για τους οργανισμούς. Η συνεχής βελτίωση βοηθάει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις μέσω της ανάπτυξης εργαλείων και γνώσεων για τη χρήση όλων των προσεγγίσεων βελτίωσης. Έτσι, μέσω της συνεχούς βελτίωσης, ο οργανισμός μπορεί να πετύχει (<http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/DRIVING/DEFAULT.HTM>):

- Βελτίωση των αποτελεσμάτων
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτίωση στον τρόπο εστίασης στην αγορά
- Καλύτερη λειτουργική αποδοτικότητα
- Μείωση του κόστους
- Εστίαση στην καινοτομία
- Ενίσχυση του ηθικού των υπαλλήλων
- Βελτίωση των σχέσεων με τους εξωτερικούς συνεργάτες
- Αύξηση της τιμής των μετοχών
- Βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού

3.5.3 Αναγκαιότητα θεσμοθέτησης του βραβείου

Το βραβείο “Australian Business Excellence Framework” δημιουργήθηκε με σκοπό την προώθηση της καινοτομίας, τη βελτίωση και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, βρίσκοντας εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς, μικρούς και μεγάλους, δημόσιους και ιδιωτικούς, ανεξάρτητα από τις δραστηριότητές τους. Μέσω των αρχών που διέτπουν το βραβείο επιδιώκεται να δοθεί η δυνατότητα στους οργανισμούς να μετρήσουν την τρέχουσα απόδοσή τους και να χτίσουν ένα μονοπάτι για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Οι κορυφαίες Αυστραλιανές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το βραβείο θέλοντας να:

- Βελτιώσουν τις αρχές της ηγεσίας και του μάνατζμεντ που εφαρμόζουν.
- Αξιολογήσουν το επίπεδο απόδοσης των συστημάτων ηγεσίας και μάνατζμεντ που έχουν υιοθετήσει.
- Προσαρμόσουν τα σημαντικότερα αποτελέσματα στις διαδικασίες στρατηγικού προγραμματισμού.
- Μετρήσουν και συγκρίνουν την απόδοση και τις επιδόσεις του οργανισμού τους με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της αγοράς.

3.5.4 Η φιλοσοφία και τα κριτήρια του βραβείου “ABEF”

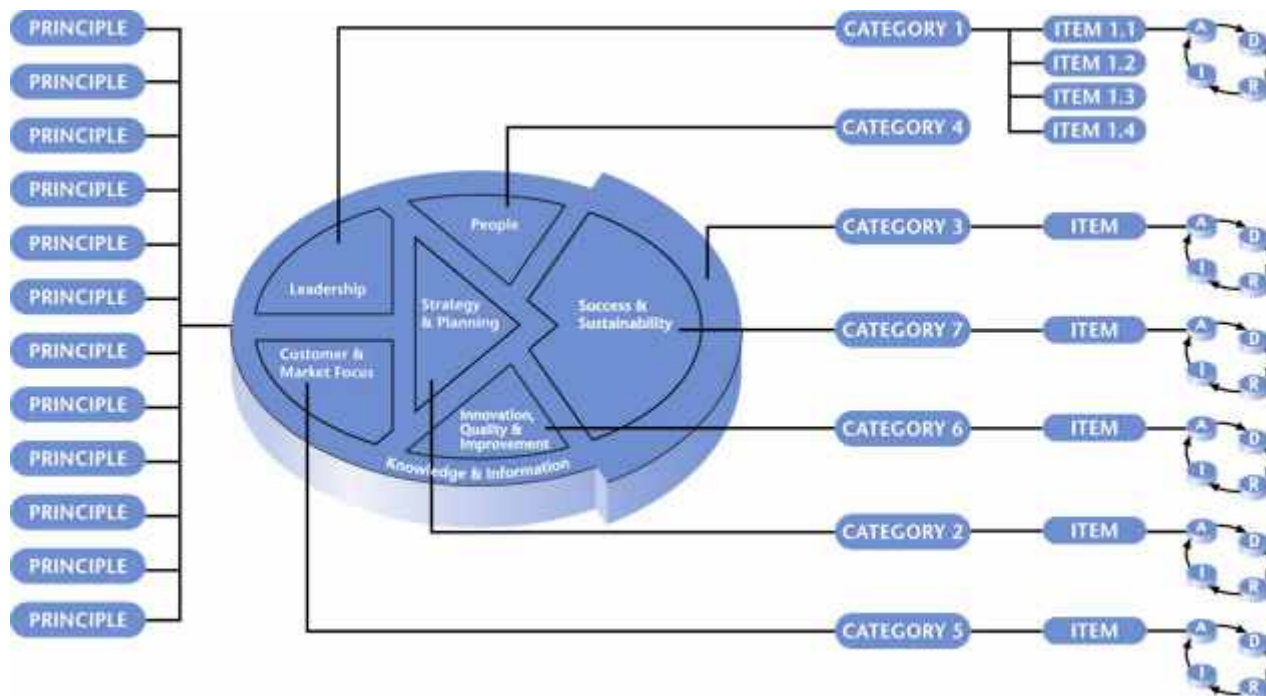
Η φιλοσοφία του Αυστραλιανού βραβείου αποτυπώνεται στην άποψη ότι είναι ένα ενσωματωμένο σύστημα ηγεσίας και μάνατζμεντ το οποίο περιγράφει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συστημάτων του οργανισμού τα οποία προωθούν τη βιώσιμη και άριστη απόδοση. Η εφαρμογή των βασικών αρχών αριστείας μέσω των κριτηρίων και των υποκριτηρίων μπορεί να οδηγήσει στην οργανωτική βελτίωση και επιτυχία.

Το πλαίσιο του βραβείου καθορίζει επτά κατηγορίες απόδοσης που είναι αλληλένδετες και οι οργανισμοί είναι αδύνατο να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εάν δεν έχουν τον ίδιο ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης και δεν προσδίδουν τη ίδια ισχύ και στα επτά.



Σχήμα 3.6: Το πλαίσιο κριτηρίων του Αυστραλιανού βραβείου
Πηγή: <http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/Groups/ABEF>

Τα 7 κριτήρια του βραβείου δημιουργούν μία συγκεκριμένη δομή, βάση της οποίας, κάθε οργανισμός μπορεί να αναθεωρήσει, να εξετάσει και να αναλύσει το σύστημα ηγεσίας και μανάτζμεντ που ακολουθεί. Κάθε κριτήριο αποτελείται από ορισμένα υποκριτήρια, τα οποία αποκαλούνται στοιχεία και ο συνολικός τους αριθμός ανέρχεται σε 22.



Σχήμα 3.7: Συστατικά στοιχεία του Αυστραλιανού βραβείου, “ABEF”
Πηγή: <http://www.businessaustraliaexcellence.com.au/Groups/ABEF>

Στο Σχήμα 3.7 περιγράφονται και τονίζονται οι περιοχές στις οποίες ο οργανισμός οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση. Εκτός από την ανάλυση των κριτηρίων και υποκριτηρίων που πραγματοποιείται, γίνεται αντιληπτό ότι την τροφοδοσία του συστήματος την παρέχουν οι βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας (“Principles”) όπως αυτές αναλύθηκαν στην Παράγραφο 1.3.1.

Η απόδοση του οργανισμού ενάντια σε κάθε στοιχείο μπορεί να αξιολογηθεί σε τέσσερις διαστάσεις μέσω της διαδικασίας A-D-R-I που προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Προσέγγιση (“Approach”), Ανάπτυξη (“Deployment”), Αποτελέσματα (“Results”) και Βελτίωση (“Improvement”). Το κάθε στοιχείο αξιολογείται εξερευνώντας πως ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα σχέδια δράσης και τις κατάλληλες δομές, πως τα επεκτείνει, πως μετράει και αναλύει τα αποτελέσματα και κατά πόσο μαθαίνει από την εμπειρία του. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις είναι γνωστές ως Διαστάσεις Αξιολόγησης (“Assessment Dimensions”).

Αναλυτικότερα τα 7 κριτήρια και τα 22 υποκριτήρια του βραβείου είναι τα ακόλουθα (<http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/Groups/ABEF> / <http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/DRIVING/DEFAULT.HTM>) :

- | | |
|--|--|
| 1. Ηγεσία: | <ul style="list-style-type: none">1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός1.2 Ευθυγραμμίστε τις επιχειρησιακές διαδικασίες με το όραμα1.3 Ηγεσία βασισμένη στην οργανωτική δομή1.4 Συνεισφορά του περιβάλλοντος και της κοινωνίας |
| 2. Στρατηγική και Προγραμματισμός: | <ul style="list-style-type: none">2.1 Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος2.2 Διαδικασία προγραμματισμού2.3 Ανάπτυξη και εφαρμογή των πόρων |
| 3. Γνώση και Πληροφορία: | <ul style="list-style-type: none">3.1 Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών3.2 Χρήση των γνώσεων στη λήψη αποφάσεων3.3 Σωστή διαχείριση της γνώσης |
| 4. Άνθρωποι: | <ul style="list-style-type: none">4.1 Ανάμιξη και δέσμευση4.2 Αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη4.3 Υγεία και ασφάλεια |
| 5. Εστίαση στον πελάτη και την αγορά: | <ul style="list-style-type: none">5.1 Γνώσεις για τους πελάτες και την αγορά5.2 Διαχείριση της συμπεριφοράς των πελατών5.3 Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών |
| 6. Καινοτομία, Ποιότητα και Βελτίωση: | <ul style="list-style-type: none">6.1 Καινοτόμες διαδικασίες6.2 Διαδικασίες πωλητών και συνεργατών6.3 Διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών6.4 Ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες |
| 7. Επιτυχία και Ικανότητα: | <ul style="list-style-type: none">7.1 Δείκτες επιτυχίας7.2 Δείκτες ικανότητας |

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα τέσσερα σημαντικότερα βραβεία που χρησιμοποιούνται σε ολόκληρο τον κόσμο για την επιβράβευση των οργανισμών που έχουν ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και την αύξηση της αποδοτικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται αντιληπτό, ότι η δομή και η ανάλυση τους είναι γενική και σχετικά ασαφής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιθανή εμφάνιση προβλημάτων στην προσπάθεια για εφαρμογή τους σε έναν οργανισμό ή πιο συγκεκριμένα σε μία μικρομεσαία επιχείρηση που αποτελεί και το στοιχείο προς

μελέτη της συγκεκριμένης εργασίας, αδυνατώντας να λάβουν υπόψη παραμέτρους που χαρακτηρίζουν τον τομέα αυτό των επιχειρήσεων.

Μία πιο ουσιαστική και βασισμένη σε συγκεκριμένα στοιχεία αντιμετώπιση του θέματος αυτού προσπάθησε να πραγματοποιήσει το γαλλικό business school INSEAD, αναπτύσσοντας ένα ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων, θέτοντας ρητά διατυπωμένες ερωτήσεις κατευθύνοντας έτσι αποτελεσματικά και με ακρίβεια την οποιαδήποτε εταιρεία που θα αποφασίσει να αξιολογήσει τον εαυτό της με στόχο τη μελλοντική βελτίωσή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΟΥ ΓΑΛΛΙΚΟΥ
BUSINESS SCHOOL INSEAD**

4.1 Εισαγωγή

Το πλαίσιο της ποιότητας διοίκησης και τα πρότυπα επιτυχίας που παρατηρούνται στις εταιρίες που αναλύθηκαν όλα αυτά τα χρόνια, προσφέρουν δύο τύπους μαθημάτων. Κατ' αρχάς, μπορούν να χρησιμεύσουν ως “δοκιμή για ανταγωνισμό” με βάση τα οποία οι παραγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν μέτρα βελτίωσης τώρα. Δεύτερον, και ίσως σημαντικότερο, ένα άλλο ουσιαστικό αποτέλεσμα αυτής της μελέτης είναι η παρατήρηση των τάσεων στις παράλληλες και μεμονωμένες προσπάθειες των ευφυών και εργατικών διευθυντών στις εκατοντάδες των εργοστασίων που έχουν συμμετάσχει στο διαγωνισμό του INSEAD από το 1995. Η καλύτερη πρακτική δε, δημιουργείται ξαφνικά με ριζικές επαναστάσεις, αλλά διαμορφώνεται με έναν εξελικτικό τρόπο. Συγκεντρώνοντας όλες τις άτυπες παρατηρήσεις, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί προς τα πού πηγαίνει η παραγωγή καθώς εισέρχεται στον 21ο αιώνα (Wassenhove, 2002).

4.2 Ανάλυση του ερωτηματολογίου του γαλλικού business school INSEAD

Η φιλοσοφία του ερωτηματολογίου του INSEAD βασίζεται στην καταγραφή των δεδομένων πριν από δύο έτη, των τωρινών δεδομένων αλλά και των εκτιμήσεων της εταιρίας για μετά από δύο έτη. Μέσω αυτής της διαδικασίας η εταιρεία είναι σε θέση να γνωρίζει την κατάστασή της στο πρόσφατο παρελθόν, το επίπεδο ικανοποίησης της από την ισχύουσα κατάσταση αλλά και να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους έγιναν λάθη και είναι δυνατή η πραγματοποίηση βελτιωτικών κινήσεων.

Οι σημαντικότεροι τομείς, με τους οποίους ασχολείται το ερωτηματολόγιο είναι τα αποτελέσματα απόδοσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι παραγωγικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, ο βαθμός συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση των γνώσεων και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Λουκίδου, 2004).

1. Αποτελέσματα Απόδοσης

| 1.1 Παρακαλούμε, καταγράψτε την αξία των παρακάτω μέτρων απόδοσης | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Έσοδα από πωλήσεις | | | |
| β. Μικτά κέρδη | | | |
| γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ) | | | |
| δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο | | | |
| ε. Μεριδίο εγχώριας αγοράς | | | |
| ζ. Απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού | | | |

Τα Έσοδα από πωλήσεις είναι το συνολικό χρηματικό ποσό που κερδίζει η εταιρία από την πώληση όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει και περιέχονται στην Κατάσταση του Λογαριασμού των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Τα Μικτά κέρδη προκύπτουν από την αφαίρεση του Κόστους των Πωλήσεων από τα Έσοδα των Πωλήσεων.

Τα Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων αντιστοιχούν στα κέρδη της εταιρίας μετά την αφαίρεση των τόκων και των φόρων.

Το Καταβεβλημένο κεφάλαιο αποτελεί μέρος του Μετοχικού κεφαλαίου των Ιδίων κεφαλαίων και εντοπίζεται ως στοιχείο του Παθητικού.

Το Μερίδιο εγχώριας αγοράς είναι το ποσοστό των πωλήσεων της εταιρίας επί του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Τέλος, η απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού προκύπτει από το λόγο των Καθαρών Κερδών προ τόκων και φόρων προς το Σύνολο του Ενεργητικού (Κυκλοφορούν Ενεργητικό + Πάγιο Ενεργητικό) και υποδεικνύει τη δυνατότητα της επιχείρησης για αύξηση των κερδών της μέσω της χρήσης του Συνόλου του Ενεργητικού (Λουκίδου, 2004).

| 1.2 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω ποιοτικά μέτρα απόδοσης | | | | | | |
|---|-------------------|------------|--------------------|------------|------------------------|------------|
| | Πριν 2 έτη | | Τρέχον έτος | | Στόχος σε 2 έτη | |
| α. Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων (το ποσοστό % των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως) | | | | | | |
| β. Συχνότητα παραπόνων (ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων) | | | | | | |
| γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο κατά μέσο όρο αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων) | | | | | | |
| δ. Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις) | | | | | | |
| ε. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο ικανοποίησης των πελατών σας; | Ναι | Όχι | Ναι | Όχι | Ναι | Όχι |
| | | | | | | |
| ζ. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών; | Πριν 2 έτη | | Τρέχον έτος | | Στόχος σε 2 έτη | |
| | | | | | | |

Το Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως είναι το ετήσιο χρηματικό ποσό που δαπανά η εταιρία για την υπηρεσία της εγγύησης των προϊόντων της και είναι πολύ σημαντικό γιατί εκφράζει την ποιότητα των προϊόντων που παράγει η εταιρία. Επομένως, όσο υψηλότερο το ποσοστό τόσο χαμηλότερη η ποιότητα του προϊόντος (Λουκίδου, 2004).

Στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών είναι απαραίτητη η έρευνα αγοράς της οποίας τα αποτελέσματα είναι δυνατόν να έχουν είτε ποιοτική μορφή (π.χ. μέτριο, καλό, πολύ καλό κλπ.), είτε ποσοτική που θα αντιστοιχεί σε κάποιου είδους κλίμακα(π.χ. 1 = κακό, 5 = άριστο, για μία πενταβάθμια κλίμακα παίρνοντας τις ενδιάμεσες τιμές οι υπόλοιπες ποιοτικές εκτιμήσεις).

| 1.3 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την λειτουργική ευελιξία της εταιρίας σας. | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Μέσος χρόνος (σε ημέρες) ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για: <ul style="list-style-type: none"> • τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες • προσαρμοζόμενα προϊόντα / υπηρεσίες | | | |
| | | | |
| β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για: <ul style="list-style-type: none"> • τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες • προσαρμοζόμενα προϊόντα / υπηρεσίες | | | |
| | | | |
| γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών: <ul style="list-style-type: none"> • στο διάστημα μιας ημέρας (μέγιστο ποσοστό %) • στο διάστημα μιας εβδομάδας (μέγιστο ποσοστό %) • στο διάστημα ενός μήνα (μέγιστο ποσοστό %) | % | % | % |
| | % | % | % |
| | % | % | % |
| Σύνολο | 100% | 100% | 100% |
| δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων. | | | |

Η λειτουργική ευελιξία είναι πολύ σημαντική για κάθε εταιρία και είναι αυτή που δίνει ουσιαστικά τη δυνατότητα για απόκτηση σημαντικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών του ίδιου τομέα. Ο σημαντικότερος τομέας αυτού του τμήματος είναι *ο μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά καινοτομιών και προϊόντων.*

Ο όρος προσαρμοζόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες αναφέρεται σε ειδικές παραγγελίες που μπορούν να γίνουν διαφοροποιώντας σε κάποιο βαθμό τα τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες (Λουκίδου, 2004).

| 1.4 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα. | | | |
|---|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Παραγωγικότητα εργαζομένων (έσοδα από πωλήσεις / συνολικό αριθμό εργαζομένων) | | | |
| β. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες; | | | |
| γ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα; | | | |
| δ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα; | | | |

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων μετρίεται σε ευρώ και δείχνει την ικανότητά τους για σωστή και γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εταιρίας.

Στην περίπτωση που μία εταιρία παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα, αρχικά υπολογίζεται ο αριθμός των φορών που γεμίζουν οι αποθήκες για κάθε μία πρώτη

ύλη και στη συνέχεια θα υπολογιστεί ο μέσος τους όρος. Κάτι ανάλογο ισχύει και για τα ημιτελή προϊόντα αλλά και για τα έτοιμα (Γκέκας, 2005).

2. Στρατηγικός Σχεδιασμός

| 2.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας και τους επιχειρηματικούς στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν. | |
|---|-------------------------------|
| Στοιχεία στρατηγικής της εταιρίας | Επιχειρηματικοί στόχοι |
| | |

Τα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας προκύπτουν από το όραμα της εταιρίας για το μέλλον της, δηλαδή τι θέλει να επιτύχει, ενώ οι επιχειρηματικοί στόχοι αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες κινήσεις που οφείλει να κάνει η εταιρία ώστε να πραγματοποιήσει τα στοιχεία της στρατηγικής της.

| 2.2 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας; | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| | Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας; | | | | | Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας; | | | | |
| | Καθόλου Σε μεγάλο βαθμό | | | | | Καθόλου Σε μεγάλο βαθμό | | | | |
| Α. Όμιλος εταιριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Β. Διοίκηση των εταιριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Γ. Διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Δ. Διοίκηση της εταιρίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ε. Ομάδα ειδικών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η. Οι πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Θ. Οι προμηθευτές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Οι καταχωρήσεις που πραγματοποιούνται ως προς τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας, υποδεικνύουν πολύ σημαντικά στοιχεία για τον τρόπο διοίκησης, δηλαδή αν είναι αποκεντρωτικός ή συγκεντρωτικός, εσωστρεφής ή εξωστρεφής, ενώ παράλληλα μπορεί να μετρηθεί και ο βαθμός των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

3. Διοίκηση της Αλυσίδας Προμηθειών

Η αλυσίδα προμηθειών, αναφέρεται σε ολόκληρη τη διαδικασία διοίκησης των υλικών που διαρρέουν την αλυσίδα παραγωγής και περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς (Λουκίδου, 2004):

3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας Προμηθειών

| 3.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους των πωλήσεων. | |
|---|----------------|
| Αντικείμενο | Ποσοστό |
| α. Προετοιμασία | % |
| β. Πρώτες ύλες και συστατικά | % |
| γ. Παραγωγή και συναρμολόγηση | % |
| δ. Αποθήκευση προϊόντων | % |
| ε. Διανομή προϊόντων | % |
| Συνολικά έξοδα | 100% |

Στην προετοιμασία περιλαμβάνεται η ανεύρεση πηγών προμήθειας, η μεταφορά, η είσοδος των προϊόντων στον οργανισμό και η σωστή τοποθέτηση.

Το συνολικό ποσό που διατίθεται για τις παραπάνω δαπάνες είναι το Κόστος των Πωλήσεων το οποίο εντοπίζεται στο Λογαριασμό Αποτελεσμάτων Χρήσης.

| 3.1.2 Προσδιορίστε τη σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας. | | | | | |
|--|-------------------|---|---|----------------|---|
| | Καθόλου σημαντικό | | | Πολύ σημαντικό | |
| α. Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Χαμηλό εργατικό κόστος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις / Εισαγωγή πληροφοριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων ενός οργανισμού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Βεβαίως, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρία τα ίδια ζητήματα έχουν διαφορετική σημασία.

3.2 Βαθμός Συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

| 3.2.1 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας; | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | Σπάνια Πολύ συχνά | | | | |
| α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Χρήση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Χρήση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση των προβλημάτων, κλπ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ζ. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο Πίνακας 3.2.1 δείχνει το βαθμό συνεργασίας και τις σχέσεις ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της. Σημαντικό στοιχείο στις σχέσεις αυτές είναι η αναφορά που γίνεται για κύριους και για δευτέρου επιπέδου προμηθευτές. Οι κύριοι προμηθευτές είναι αυτοί που προμηθεύουν με πολύ σημαντικά υλικά την εταιρία και οι ετήσιες αγορές υπερβαίνουν κάποιο συγκεκριμένο όριο.

| 3.2.2 Με ποιο τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών; | | | |
|---|------------|-------------|-----------------|
| Τρόπος | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Την απευθείας παραγγελία | % | % | % |
| β. Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές: <ul style="list-style-type: none"> για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών | % | % | % |
| | % | % | % |
| | % | % | % |

Στον Πίνακα 3.2.2 γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι παραγγελίες. Υπάρχει ο πιο διαδεδομένος τρόπος που είναι η απευθείας παραγγελία στους κύριους προμηθευτές αλλά και η ανάπτυξη προγραμμάτων από τους

προμηθευτές, τα οποία απαιτούν την ύπαρξη στενών σχέσεων αλλά και ειδικών συμφωνιών.

| 3.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τους κύριους προμηθευτές σας. | | | | |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Ελλιπή στοιχεία | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί; | | | | |
| β. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι: <ul style="list-style-type: none"> πιστοποιημένοι από εσάς; πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα; | | % | % | % |
| γ. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα; | | % | % | % |
| δ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών; | | % | % | % |
| ε. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε; | | % | % | % |
| στ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως; | | % | % | % |
| ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του; | | % | % | % |
| η. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας; | | % | % | % |
| θ. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους; | | % | % | % |
| ι. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI); | | % | % | % |
| κ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet; | | % | % | % |

Στο συγκεκριμένο Πίνακα (3.2.3) συνεχίζεται η προσπάθεια για πλήρη προσδιορισμό της σχέσης της εταιρίας με τους κύριους προμηθευτές.

| 3.2.4 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς; | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν την εταιρία: | | | |
| • μοναδική πηγή τροφοδοσίας | % | % | % |
| • διπλή πηγή τροφοδοσίας | % | % | % |
| • πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας | % | % | % |

| | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Σύνολο | 100% | 100% | 100% |
|---------------|-------------|-------------|-------------|

3.3 Παραγωγή

3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν):

| | |
|----------------|----------------|
| Κέντρα κέρδους | Κέντρα κόστους |
|----------------|----------------|

Κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για ένα “κέντρο” αποφάσεων και ευθυνών, δηλαδή για ένα τμήμα της εταιρίας και λογοδοτεί στους ανωτέρους του για τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου τμήματος. Στην περίπτωση όπου ο μάνατζερ λογοδοτεί μόνο για τις δαπάνες του, είναι υπεύθυνος σε ένα “κέντρο” κόστους, ενώ αν δίνει αναφορά και για τα έσοδα αλλά και για τις δαπάνες του, τότε είναι αρμόδιος σε “κέντρο” κέρδους (Γκέκα, 2003).

3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;

| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη | | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
|----------------------|------------|-------------|-----------------|-------------------|------------|-------------|-----------------|
| α. Μόνιμοι | | | | γ. Άμεσοι | | | |
| β. Προσωρινοί | | | | δ. Έμμεσοι | | | |

Η διαφοροποίηση που γίνεται ανάμεσα στους άμεσα και έμμεσα εργαζομένους οφείλεται στο αντικείμενο της εργασίας τους. Το προσωπικό που έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών είτε είναι μόνιμο είτε είναι προσωρινό, χαρακτηρίζεται ως άμεσο, ενώ το προσωπικό που δεν έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών, χαρακτηρίζεται ως έμμεσο (Γκέκα, 2003).

3.3.3 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)

| | |
|---|--|
| α. Συνεχής ροή | |
| β. Γραμμή συναρμολόγησης | |
| γ. Τμήματα κατασκευών | |
| δ. Κατεργασία ανά παρτίδα | |
| ε. Καταστήματα εργασιών | |
| στ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου | |
| ζ. Άλλο (καθορίστε λεπτομερώς) | |

Ο Πίνακας 3.3.3 παρουσιάζει τις πιο συνηθισμένες παραγωγικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες στις εγκαταστάσεις παραγωγής τους.

3.3.4 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες ή σε άλλη χρονική μονάδα)

| Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
|------------|-------------|-----------------|
| | | |

Ο Πίνακας 3.3.4 συνδέεται άμεσα με τον πίνακα 3.3.5 που ακολουθεί, ο οποίος εξετάζει τους λόγους για τους οποίους η εταιρία οδηγείται σε αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής. Η αναθεώρηση του προγράμματος συνήθως οφείλεται στην εισαγωγή νέων δεδομένων και διαδικασιών που απαιτούν επιπλέον εξειδίκευση.

| 3.3.5 Ποιοι λόγοι σας ωθούν στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής σας; | |
|--|-------------|
| α. Λανθασμένη πρόβλεψη | % |
| β. Έλλειψη υλικών | % |
| γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών | % |
| δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών | % |
| ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής | % |
| στ. Βλάβες | % |
| ζ. Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού | % |
| η. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια) | % |
| Σύνολο | 100% |

Στον Πίνακα 3.3.5 περιγράφονται οι κύριοι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν την εταιρία στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής και ο κάθε οργανισμός καλείται να συμπληρώσει το ποσοστό συμμετοχής του κάθε ενός. Συνηθέστεροι λόγοι είναι η *λανθασμένη πρόβλεψη* που υποδεικνύει την ύπαρξη λάθους στη μοντελοποίηση και ο *χειρισμός των εξειδικευμένων παραγγελιών* ο οποίος σχετίζεται με την περίπτωση όπου υπάρχουν εξειδικευμένες παραγγελίες, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να παραχθούν μέσω των συνηθισμένων παραγωγικών μονάδων.

| 3.3.6 Παρακαλούμε, σημειώστε τις παρακάτω μεθόδους μέτρησης των διαδικασιών παραγωγής (εάν χρησιμοποιείτε διαφορετικές μεθόδους μέτρησης παρακαλούμε να τις καθορίσετε με λεπτομέρεια). | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Ετήσια δυνατότητα παραγωγής | | | |
| β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται | | | |
| γ. Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής | | | |
| δ. Μέσος χρόνος παραγωγής | | | |
| ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (σε ευρώ) | | | |
| στ. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά βδομάδα | | | |
| ζ. Μέσος χρόνος προετοιμασίας | | | |
| η. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια) | | | |

Οι σημαντικότερες έννοιες που ζητείται να συμπληρωθούν στον Πίνακα 3.3.6 είναι:
Η ετήσια δυνατότητα παραγωγής αναφέρεται στη μέγιστη ποσότητα προϊόντων που μπορεί να παράγει μία εταιρία σε ένα έτος.

Το ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δε χρησιμοποιείται, είναι η δυνατότητα παραγωγής που έχει μία εταιρία αλλά δε χρησιμοποιείται λόγω μειωμένης ζήτησης.

Ο μέσος χρόνος παραγωγής αναφέρεται στο συνολικό χρόνο που απαιτείται, από τη στιγμή που θα εισέλθει μία πρώτη ύλη στην εταιρία έως ότου εξέλθει από τη μονάδα παραγωγής σαν έτοιμο προϊόν.

Τέλος, *ο μέσος χρόνος προετοιμασίας*, είναι ο απαραίτητος χρόνος για την αλλαγή της γραμμής παραγωγής της εταιρίας (Γκέκα, 2003).

3.4 Διοίκηση Διανομών

| 3.4.1 Ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων; | |
|--|-------------|
| α. Τελικός καταναλωτής | % |
| β. OEM | % |
| γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας | % |
| δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια) | % |
| Σύνολο | 100% |

Τελικός καταναλωτής είναι το άτομο για τον οποίο έχει σχεδιαστεί το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται από την εταιρία.

Ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ως OEM ("Original Equipment Manufacturer") όταν προμηθεύεται ένα ολοκληρωμένο κομμάτι, που είναι απαραίτητο για την παραγωγή του δικού του προϊόντος, από κάποια άλλη εταιρία.

Ο παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας είναι αυτός που επαυξάνει την αξία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Γκέκας, 2005).

| 3.4.2 Ποια τμήματα ή ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν) | |
|--|--|
| α. Διαχείρισης υλικών | |
| β. Διανομής | |
| γ. Μάρκετινγκ | |
| δ. Πωλήσεων | |
| ε. Παραγωγής | |
| στ. Άλλο(καθορίστε με λεπτομέρεια) | |

Στον Πίνακα 3.4.2 απλά ζητείται να καθοριστούν τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών.

| 3.4.3 Πώς διαμορφώνετε τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών σας; Μέσω: | | | | | |
|---|---------------------|---|----------------------|---|---|
| | Μικρή διορατικότητα | | Μεγάλη διορατικότητα | | |
| α. Πρόβλεψης πωλήσεων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Παρακολούθησης των αποθεμάτων τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ένας πολύ σημαντικός τομέας για τη σωστή οργάνωση της εταιρίας είναι η ύπαρξη σωστής συνεργασίας με τους πελάτες και η δημιουργία σχέσεων που θα βασίζονται στη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Στην περίπτωση που η εταιρία γνωρίζει τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών της, όπως αυτές καθορίζονται στον πίνακα 3.4.3, θα μπορέσει να τους βοηθήσει να αυξήσουν την κερδοφορία τους ενώ ταυτόχρονα αυτή θα επεκτείνει τις δουλειές της.

| 3.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας; | | | |
|--|--|---|--|
| Δημογραφικά | | Στρατηγικά | |
| Γεωγραφικά | | Σύμφωνα με την κερδοφορία | |
| Σύμφωνα με το μέγεθος | | Σύμφωνα με το ιστορικό | |
| Σύμφωνα με το προϊόν / τα προϊόντα | | Σύμφωνα με στρατηγική ηγεσία | |
| Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο | | Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους | |
| Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση | | Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα ξεχωριστά | |

Στον Πίνακα 3.4.4 ζητείται απλά να σημειωθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχωρίζονται οι πελάτες της εταιρίας, αποτελώντας σημαντικό στοιχείο για την αύξηση του πεδίου δράσης της εταιρίας.

4. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

Η δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών είναι πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό γιατί παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σταθεροποιεί και αυξάνει τις πωλήσεις και οδηγεί στην ανάπτυξη του οργανισμού. Τα στοιχεία που εξετάζονται σε αυτόν τον τομέα είναι τα εξής (Γκέκας, 2005):

| 4.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τα παρακάτω στοιχεία για την επιχειρησιακή μονάδα. | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| Στοιχεία | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια) | | | |
| β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια) | | | |
| γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας | | | |
| δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων | | | |
| ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων | | | |
| στ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων | | | |
| ζ. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών: <ul style="list-style-type: none"> αριθμός κύριων αλλαγών/ νέα έργα σε εξέλιξη | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα αριθμός μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα | | | |
| | | | |
| | | | |
| η. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος: <ul style="list-style-type: none"> μικρές αλλαγές/ βελτιώσεις με κύριες αλλαγές | | | |
| | | | |
| θ. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών: <ul style="list-style-type: none"> ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά | % | % | % |
| | % | % | % |
| | % | % | % |
| ι. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα | % | % | % |
| κ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων | % | % | % |

Ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία αλλά και στον κλάδο που ανήκει η εταιρία αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα στο οποίο εκτιμάται ότι θα πωλείται κάποιο προϊόν.

Ο αριθμός των προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία αναφέρεται στο ποσοστό των εσόδων των πωλήσεων που προέρχεται από προϊόντα τα οποία παράγονται αποκλειστικά με την τεχνολογία της εταιρίας.

Η δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών αναφέρεται σε έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι, τα έργα που στοχεύουν σε κύριες αλλαγές/ νέα έργα, τροποποιώντας σε σημαντικό βαθμό κάποιο προϊόν ή διαδικασία και τα έργα που δημιουργούν μικρές αλλαγές/ βελτιωτικά έργα, στοχεύοντας στην τροποποίηση κάποιων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Το ποσοστό των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα είναι ένας παράγοντας ο οποίος εξαρτάται από το συνολικό χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου και περιλαμβάνει το χρόνο που απαιτείται για τη σύλληψη της ιδέας, τη δημιουργία του πρωτοτύπου, το σχεδιασμό του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και τη διανομή του προϊόντος (Γκέκας, 2005).

| 4.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών; | | | | | |
|--|-------------------|---|----------------|---|---|
| Κριτήριο επιλογής | Καθόλου σημαντικό | | Πολύ σημαντικό | | |
| α. Διακύμανση ρίσκου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Διακύμανση ταμειακών ροών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Διακύμανση του μεριδίου αγοράς | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| δ. Διακύμανση των προϊόντων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Περιορισμοί ανατροφοδότησης | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Στον Πίνακα 4.2 απλά ζητείται η βαθμολόγηση της σημαντικότητας των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου. Το χαρτοφυλάκιο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των εταιριών.

| 4.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείται για την επιλογή για χρηματοδότηση ανεξάρτητων έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών; | | | | | |
|--|-------------------|---|----------------|---|---|
| Κριτήριο επιλογής | Καθόλου σημαντικό | | Πολύ σημαντικό | | |
| α. Κερδοφορία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Ποιότητα προϊόντων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Τεχνική επίδοση προϊόντων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Ενδυνάμωση των έργων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ζ. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 4.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών. | |
|--|-------------|
| α. Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις | % |
| β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις | % |
| γ. Μηχανικοί παραγωγής | % |
| δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης | % |
| ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου) | % |
| στ. Πελάτες | % |
| ζ. Εξωτερικοί συνεργάτες | % |
| Σύνολο | 100% |

Στους Πίνακες 4.3 και 4.4 καταγράφονται οι σημαντικότερες πηγές αλλά και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ώστε να καταλήξει η εταιρία στην πρόταση που θεωρεί καταλληλότερη για χρηματοδότηση.

5. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στον τομέα αυτό εξετάζεται η οργανωτική δομή της εταιρίας αλλά και ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Γκέκα, 2003):

| 5.1 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα; | | | | | |
|---|----------------|---|-----------------|---|---|
| | Διαφωνώ ριζικά | | Συμφωνώ απόλυτα | | |
| α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| τα δεδομένα απόδοσης. | | | | | |
| β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| η. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| θ. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο Πίνακας 5.1 ασχολείται με διάφορες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Μέσω της βαθμολογίας που επιλέγεται σε κάθε περίπτωση είναι δυνατός ο προσδιορισμός του τρόπου διοίκησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό. Βαθμολογίες κοντά στη “1” προσδιορίζουν έναν συγκεντρωτικό τρόπο διοίκησης από την πλευρά των ανώτατων στελεχών, ενώ βαθμολογίες κοντά στο “5”, υποδεικνύουν ότι ο οργανισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική διοίκηση και στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

| 5.2 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση; | | | | |
|--|---|---|-------|---|
| Ναι | | | Όχι | |
| Αν ναι, πόσο συχνά βρίσκετε ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα; | | | | |
| Σπάνια | | | Πάντα | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 5.3 Πρόσληψη και εκπαίδευση | |
|---|---|
| α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος; | % |
| β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος; | % |

| | |
|--|--------|
| γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευσή του; (σε ευρώ) | |
| δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; | ημέρες |

Οι Πίνακες 5.2 και 5.3 αναφέρονται σε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εταιρίας το οποίο δεν είναι άλλο από την πρόσληψη και την εκπαίδευση νέου προσωπικού, διαθέτοντας την απαραίτητη σειρά απαιτούμενων προσόντων. Η εταιρία αναγκάζεται πολλές φορές να εκπαιδεύσει το νέο προσωπικό της παρέχοντάς του τις απαραίτητες γνώσεις για τον τομέα ενασχόλησής τους. Βέβαια, η εταιρία εκτός του νέου προσωπικού οφείλει να εκπαιδεύει συχνά και το υπάρχον προσωπικό πάνω σε νέες παραγωγικές διαδικασίες και μεθόδους.

| 5.4 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν) | |
|---|--|
| | Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα |
| | Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο) |
| | Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα) |
| | Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης |
| | Μισθός βασισμένος στα προσόντα και την επίδοση |
| | Μερίδιο από τα κέρδη |
| | Δικαίωμα αγοράς μετοχών |

Στον Πίνακα 5.4 γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας μάνατζερ, ώστε να υποκινήσει τους εργαζομένους του. Όλα τα κίνητρα που αναφέρονται, συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο, στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων μιας και αυτοί ανταμείβονται είτε ηθικά είτε οικονομικά για το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και εργασίας το οποίο προσφέρουν.

6. Διοίκηση των γνώσεων

Η διοίκηση των γνώσεων ορίζεται ως η διοίκηση των διαδικασιών που διευκολύνουν την εύρεση, τη δημιουργία, την οργάνωση και τη διασπορά των γνώσεων στο εσωτερικό ενός οργανισμού με απώτερο σκοπό την παροχή βοήθειας σε όλους τους εργαζομένους (Γκέκα, 2003):

| | | |
|---|------------|--------------------|
| 6.1 Έχετε αντικείμενα και στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υποβάθρου της εταιρίας; | | |
| Ναι | Όχι | Δεν γνωρίζω |
| Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε τα. | | |
| | | |

Ο όρος “αντικείμενα”, που αναφέρεται στον Πίνακα 6.1, αντικατοπτρίζει όλο το φάσμα των τομέων του οργανισμού, ενώ ο όρος “στόχοι” αναφέρεται στην ποσοτικοποίηση αυτών των αντικειμένων. Ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση των όρων αυτών, αποτελούν τα Έσοδα από πωλήσεις (τομέας του οργανισμού), θέλοντας να δημιουργηθεί ένα μέτρο κατανομής των εσόδων ανά εργαζόμενο (αντικείμενο) και η ποσοτικοποίησή του πραγματοποιείται με την ποσότητα Ετήσιες πωλήσεις/εργαζόμενο (στόχος).

| | | |
|---|--------------------------|-------------------------------|
| 6.2 Με ποιο τρόπο ορίζονται τα συγκεκριμένα αντικείμενα και οι συγκεκριμένοι στόχοι; | | |
| Σε επίπεδο της εταιρίας | Σε ενιαίο επίπεδο | Σε συνεταιρικό επίπεδο |
| Παρακαλούμε περιγράψτε τα: | | |
| | | |

Τα αντικείμενα και οι στόχοι ορίζονται έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τα δεδομένα των βιομηχανικών ερευνών αλλά και να είναι πραγματικοί και υλοποιήσιμοι. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η εταιρία θέσει σαν στόχο για το επόμενο έτος την αύξηση κατά 10% του μεριδίου αγοράς, η εταιρία δε συνεπάγεται ότι θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη αυτού του στόχου αλλά και ότι θα είναι δυσχεραστημένη με μία μικρότερη αύξηση.

| | | |
|--|------------|-------------------|
| 6.3 Η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων; | | |
| Ναι | Όχι | Δε γνωρίζω |
| Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε: | | |
| | | |

| | | |
|--|------------|-------------------|
| 6.4 Αυτό το σύστημα διοίκησης των γνώσεων προήλθε από εξωτερική πηγή; (η ερώτηση αυτή απαντάται δεδομένου ότι έχει απαντηθεί "Ναι" στην ερώτηση του Πίνακα 6.3) | | |
| Ναι | Όχι | Δε γνωρίζω |
| Αν όχι, δημιουργήσατε μόνοι σας; Πώς; | | |
| | | |

Τα συστήματα διοίκησης των γνώσεων περιλαμβάνουν στοιχεία όπως τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, η πρόσβαση στο Internet και τα συστήματα αποθήκευσης και εξόρυξης πληροφοριών. Ιδανική περίπτωση για την εταιρία, είναι να θέσει κάποια αντικείμενα και στόχους και να καταφέρει να τα οργανώσει σε ένα σύστημα διοίκησης γνώσεων.

| <div> <div>Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες</div> <div>Άριστες Πρακτικές</div> </div> | | α. Στρατηγικός σχεδιασμός | β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών | γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθειών | δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών | ε. Κατηγοριοποίηση πελατών | στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων | ζ. Διαχείριση κεφαλαίων | η. Διοίκηση γνώσεων | θ. Διοίκηση τεχνολογιών | ι. Άλλο |
|---|--------------------------|---------------------------|--|--|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------|
| 6.5 Οι άριστες πρακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής/ διαδικασίες | | | | | | | | | | | |
| 6.6 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής/ διαδικασίες | Κόστος | | | | | | | | | | |
| | Ποιότητα | | | | | | | | | | |
| | Ταχύτητα | | | | | | | | | | |
| | Άλλο (καθορίστε) | | | | | | | | | | |
| 6.7 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής/ διαδικασίες | Σπάνια | | | | | | | | | | |
| | Ορισμένα κίνητρα | | | | | | | | | | |
| | Πολλά κίνητρα | | | | | | | | | | |

Στους Πίνακες 6.5, 6.6 και 6.7 γίνεται αναφορά στις "άριστες πρακτικές" και τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Η άριστη πρακτική, είναι μία συγκεκριμένη και υιοθετημένη από πλευράς επιχείρησης πρακτική, η οποία θεωρείται τόσο καλή ώστε να χαρακτηρίζεται ως άριστη. Τα αποτελέσματα των πρακτικών αυτών είναι τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης και τα κίνητρα βελτίωσης

της απόδοσης. Στους Πίνακες 6.6 και 6.7 γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν τα είδη των μέτρων βελτίωσης και το πλήθος των κινήτρων βελτίωσης.

| 6.8 Παρακαλούμε, παρέχετε τα αποτελέσματα των μέτρων απόδοσης που προσδιορίστηκαν στους πίνακες 6.5, 6.6 και 6.7 | | | | |
|---|--------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες | Μέτρα | Πριν 2 έτη | Τρέχον έτος | Στόχος σε 2 έτη |
| α. Στρατηγικός σχεδιασμός | | | | |
| β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών | | | | |
| γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών | | | | |
| δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών | | | | |
| ε. Κατηγοριοποίηση πελατών | | | | |
| στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων | | | | |
| ζ. Διαχείριση κεφαλαίων | | | | |
| η. Διοίκηση γνώσεων | | | | |
| θ. Διοίκηση Τεχνολογιών | | | | |
| ι. Άλλο (καθορίστε) | | | | |

Ο Πίνακας 6.8 για να συμπληρωθεί, είναι απαραίτητο να έχουν προσδιοριστεί πλήρως και με σαφήνεια όλα τα μέτρα βελτίωσης στον πίνακα 6.6. Επομένως, ο Πίνακας 6.8 πρέπει να βρίσκεται σε πλήρη αντιστοιχία με τα στοιχεία του Πίνακα 6.6

| 6.9 Δηλώστε το βαθμό στον οποίο υπάρχουν τα ακόλουθα στην εταιρία σας. | | | | | |
|---|-----------------------|---|---|------------------------|---|
| | Διαφωνώ ριζικά | | | Συμφωνώ απόλυτα | |
| Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο <u>επιτυχή</u> βελτιωτικά έργα θα περιγράφονται και θα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από <u>ανεπιτυχή</u> βελτιωτικά έργα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Υπάρχει μία τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι καταγεγραμμένες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι διαθέσιμες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Από τον Πίνακα 6.9, διαπιστώνεται η προσπάθεια που καταβάλλει η εταιρία έτσι ώστε να καταγράψει και να καταστήσει διαθέσιμα τα επιτυχή αλλά και τα ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα, θεωρώντας τα μία από τις καλύτερες μεθόδους εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων. Επίσης, οι υπόλοιπες καταχωρήσεις αποσκοπούν στο να κάνουν σαφείς τις πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση με σκοπό τη διαχείριση των γνώσεων.

4.3 Αξιολόγηση και συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, μέσω των ρητά διατυπωμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι δυνατόν να κατευθυνθεί αποτελεσματικά και με ακρίβεια οποιοσδήποτε οργανισμός-εταιρία, που θα αποφασίσει να αξιολογήσει τον εαυτό του με απώτερο σκοπό τη βελτίωση σε όλους τομείς είναι εφικτό. Στην περίπτωση του INSEAD, οι οργανισμοί ακόμα και αν δεν αριστεύσουν, σίγουρα θα ανήκουν στη λίστα των καλύτερων επιχειρήσεων στον κόσμο.

Από την εφαρμογή του INSEAD όλα αυτά τα χρόνια σε οργανισμούς και εταιρίες έχουν προκύψει ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα τα οποία συνοψίζονται στις ακόλουθες κύριες υποθέσεις (<http://www.plant-management.gr/online/section/.asp?section=11>):

1. Η παραγωγή δεν είναι στατική αλλά συνεχώς μεταβαλλόμενη, δυναμική και δημιουργική. Ένα κοινό θέμα στους καλύτερους οργανισμούς είναι η ταχύτητα της αλλαγής: επιστρέφοντας μετά από 3 χρόνια, πολλά από αυτά έχουν αλλάξει εντελώς, “τρέχοντας” τις διαδικασίες τους διαφορετικά και παράγοντας διαφορετικά προϊόντα.
2. Η διαφορά μεταξύ ενός παγκοσμίου κλάσης οργανισμού και ενός συνηθισμένου δεν είναι η τεχνολογία, αλλά η διοίκηση και οι άνθρωποι. Οι τεχνολογίες αλλάζουν γρήγορα, τουλάχιστον με κάθε ανανέωση των προϊόντων και μερικές φορές ακόμα γρηγορότερα.
3. Περνάμε από τη διαδικασία και την άποψη “η διοίκηση ξέρει, οι εργαζόμενοι εκτελούν” στο “η διοίκηση δίνει τις κατευθύνσεις, οι εργαζόμενοι ξέρουν και διαχειρίζονται”. Οι βελτιώσεις συζητούνται και η διαχείριση της γνώσης επιτρέπει στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.
4. Οι καλύτεροι οργανισμοί και ομάδες διοίκησης είναι εκείνοι που αλλάζουν συνεχώς, προβλέποντας την κατεύθυνση της αλλαγής στις τεχνολογίες, τις ανάγκες πελατών και τις δομές της αλυσίδας προμηθειών.

Όλα αυτά τα συμπεράσματα αλλά και η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα ανεξάρτητα από το μοντέλο το οποίο εφαρμόζεται, είτε είναι πιο θεωρητικό (μοντέλα του Κεφαλαίου 3) είτε πιο πρακτικό (ερωτηματολόγιο INSEAD), διαφέρουν από χώρα σε χώρα αλλά και από οργανισμό σε οργανισμό. Στη συγκεκριμένη εργασία, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον Ελλαδικό χώρο και ιδιαίτερα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της ελληνικής οικονομίας. Για το λόγο αυτό ακολουθεί μία ανάλυση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων θέλοντας να γίνουν αντιληπτά τα κυριότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτού του τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1 Ορισμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

Η οικονομική θεωρία μέχρι τα μέσα του 1970 θεωρούσε ότι η επιτυχία μίας επιχείρησης συμβάδιζε με την τάξη μεγέθους της. Το μέγεθος παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δε συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, οι ΜΜΕ δημιουργούν συνεχώς νέες θέσεις εργασίας, προτρέποντας έτσι τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος για το ρόλο και τη σημασία τους στην ανάπτυξη της οικονομίας (Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000).

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται ανάλογα με τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200 και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών (<http://www.disabled.gr/at/?p=1779>).

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αρ. L107/8, 30.4.96), ως ΜΜΕ ορίζεται η επιχείρηση εκείνη που έχει τις ακόλουθες ιδιότητες (<http://europa.eu.int/scadplus/leg/el/s26004.htm>):

- Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:
- είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
- είτε έχει σύνολο ετήσιου ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ και
- κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ανεξάρτητη, δηλαδή 25% του κεφαλαίου ή των ψήφων δεν πρέπει να ανήκουν σε μία επιχείρηση, ή από κοινού σε πολλές επιχειρήσεις που δεν αντιστοιχούν με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, πλην δημοσίων εταιρειών χαρτοφυλακίου, εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου, ή θεσμικών επενδυτών εφόσον δεν ασκούν ουσιαστικό έλεγχο στην επιχείρηση.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ⁴, θεωρούνται ως ΜΜΕ όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 εργαζόμενους και είναι συνήθως μία οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με τη κυριότητα και η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2,5 εκατομμύρια ευρώ (<http://www.disabled.gr/at/?p=1779>).

⁴ ΕΟΜΜΕΧ: Ελληνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων που δημιουργήθηκε με το Ν. 707/77, στο πλαίσιο του οποίου ενοποιήθηκαν οι Οργανισμοί ΕΟΕΧ (Χειροτεχνία) και ΚΕΒΑ (Βιοτεχνία).

Ο τομέας των ΜΜΕ στην Ελλάδα περιλαμβάνει περίπου 144.000 επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν το 99,8% του συνόλου όλων των ελληνικών επιχειρήσεων. Απασχολούν το 60% του συνολικού εργατικού δυναμικού αποδεικνύοντας έτσι τη σημαντική συμβολή των ΜΜΕ στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι επιχειρήσεις με απασχολούμενους μέχρι 50 άτομα αποτελούν το 99% των επιχειρήσεων, απασχολούν το 64% του εργατικού δυναμικού και παράγουν το 37% της συνολικής βιομηχανικής παραγωγής. Σύμφωνα με τη απογραφή του 1988 από το σύνολο των 509.000 επιχειρήσεων, 96,3% απασχολούσαν 1-9 άτομα, 3,6% απασχολούσαν 10-99 άτομα και μόλις το 0,2% απασχολούσαν περισσότερα από 100 άτομα προσωπικό.

Η σημασία και ο ρόλος των ΜΜΕ έχει αναγνωριστεί από όλα τα κράτη, γεγονός που οδήγησε στην εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης των ΜΜΕ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ενίσχυσης των ΜΜΕ αποτελούν τα Πολυετή Προγράμματα που εφαρμόστηκαν το 1994⁵, το 1996⁶ και την τριετία 1997-2000⁷ καθώς και το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης που βρίσκεται σε εξέλιξη από το 2000-2006 (*Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000/ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες, 1996*).

5.2 Αναθεώρηση ορισμού και στόχοι

Από την 1^η Ιανουαρίου του 2005 εφαρμόζεται ένας νέος ορισμός για τις ΜΜΕ ο οποίος θεσπίστηκε από την Κομισιόν στις Βρυξέλλες μετά από γύρους εκτεταμένων διαβουλεύσεων. Με το νέο αυτό ορισμό, διατηρούνται τα διάφορα ανώτατα όρια αριθμού εργαζομένων αλλά πραγματοποιείται μία ουσιαστική αύξηση των χρηματοοικονομικών ανώτατων ορίων που περιλαμβάνουν τον κύκλο εργασιών και τον ετήσιο ισολογισμό (βλ. Πίνακα 5.1). Το γεγονός αυτό οφείλεται, όπως τονίζει σε σχετική ανακοίνωση η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην αύξηση του πληθωρισμού και της παραγωγικότητας μετά το 1996 που θεσπίστηκε ο πρώτος Κοινοτικός ορισμός.

Οι αρμόδιες Κοινοτικές υπηρεσίες υποστηρίζουν ότι “αυτός ο εκσυγχρονισμός του ορισμού των ΜΜΕ θα ενισχύσει την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την καινοτομία. Θα διευκολύνει, επίσης, τη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων και τη συνένωση των δυνάμεών τους”. Από την πλευρά του, ο αρμόδιος για θέματα επιχειρήσεων Επίτροπος κ. Έρκι Λικάνεν δήλωσε ότι “οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας. Ένας σωστός ορισμός, που επιτρέπει να καθοριστούν με ακρίβεια οι επιχειρήσεις που είναι όντως ΜΜΕ, διευκολύνει τον καθορισμό των αναγκών τους και τη χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών” (http://www.acsmi.gr/epikaira_mikromesaies.gr).

⁵ Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα υπέρ των ΜΜΕ και της βιοτεχνίας, COM(94) 207 τελικό, της 3.6.1994

⁶ Έκθεση για το συντονισμό των δραστηριοτήτων υπέρ των ΜΜΕ, COM(96) 362 τελικό, της 8.9.1995 (άρθρο 5, δεύτερο εδάφιο της απόφασης 93/379/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14^{ης} Ιουνίου 1993, ΕΕ αριθ. L 161 της 2.7.1993)

⁷ “Μεγιστοποίηση και πλήρης εκμετάλλευση του δυναμικού των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα”, ΕΕ αριθ. C 156 της 31.5.1996

| ΑΝΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΜΜΕ | | | |
|------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Κατηγορία επιχειρήσεων | Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος) | Κύκλος εργασιών (εκατ. ευρώ) | Συνολικός ισολογισμός (εκατ. ευρώ) |
| Μεσαίες | <250 | 50 (1996:40) | 43 (1996:27) |
| Μικρές | <50 | 10 (1996:7) | 10 (1996:5) |
| Πολύ μικρές | <10 | 2 (παλαιότερα δεν υπήρχε σχετικό όριο) | 2 (παλαιότερα δεν υπήρχε σχετικό όριο) |

Πίνακας 5.1: Ανώτατα όρια ΜΜΕ
Πηγή: http://www.acsmi.gr/epikaira_mikromesaies.gr

Βασικοί στόχοι της αναθεώρησης αυτής είναι:

- Η προώθηση της επιχειρηματικότητας.
- Η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και επιτάχυνση των διαδικασιών.
- Η προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης
- Η διευκόλυνση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά κεφάλαια.
- Η σημαντική αύξηση των ανώτατων χρηματοοικονομικών ορίων που θα οδηγήσει στην ανεξαρτησία των ΜΜΕ.

5.3 Γενικά χαρακτηριστικά και οικονομικό προφίλ ΜΜΕ στην Ελλάδα

Η Ελλάδα, όπως προκύπτει και από τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω, είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ. Σημαντικότερη είναι η θέση των “μικρών” επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθώς αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του ΕΟΜΜΕΧ. Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι σημαντική και παρά το γεγονός ότι μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ. το 1980 που είχε ως αποτέλεσμα τη σταδιακή κατάργηση των προστατευτικών μέτρων, αλλά και παρόλο που τα τελευταία στοιχεία απογραφής των ΜΜΕ προέρχονται από τα έτη 1984-1988 από την ΕΣΥΕ (καθόσον έκτοτε η ΕΣΥΕ διέκοψε το πρόγραμμα καταγραφής των ΜΜΕ λόγω έλλειψης κονδυλίων), η μέση ετήσια μεταβολή της απασχόλησης ήταν υψηλότερη στις ΜΜΕ (+2,0%) από την αντίστοιχη στις μεγάλες επιχειρήσεις (-1,0%) (<http://www.disabled.gr/at/?p=1779/> Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000).

Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της ICAP Hellas και την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων από το ΚΕΠΕ, το 1989 υπήρχαν 3.904 βιομηχανικές επιχειρήσεις,

εταιρικής μορφής (ΕΠΕ ή ΑΕ), οι οποίες στο διάστημα 1989-1996 μειώθηκαν κατά 6,6% σε 3.645. Οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (περισσότεροι από 500 εργαζόμενους), παρουσίασαν μία μείωση της τάξεως του 24,4%, οι μεγάλες (100-499 εργαζόμενοι) 12,6%, οι μεσαίες 9,8%, ενώ στις μικρές υπήρξε μία αύξηση κατά 17,3% (ΚΕΠΕ, *Εκθέσεις για το Πρόγραμμα 1988-1992*, 1989).

Προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των ΜΜΕ και να προταθούν τα κατάλληλα μέτρα για την ενίσχυσή τους, κρίνεται αναγκαίο να προσδιοριστούν όλα τα χαρακτηριστικά τους, εξετάζοντας όχι μόνο τις αδυναμίες τους αλλά και τα πλεονεκτήματά τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Σημαντικό είναι και το γεγονός της κατανόησης των παραγόντων στους οποίους οφείλεται η ύπαρξη των ΜΜΕ, οι οποίοι σύμφωνα με τους Acs και Andretsch (1990) είναι οι ακόλουθοι:

1. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους στις διαδικασίες παραγωγής και την παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας.
2. Η ικανότητα των ΜΜΕ, λόγω της ευελιξίας τους στον τομέα παραγωγής, της αντιμετώπισης των διακυμάνσεων της παραγωγής λόγω της διεθνοποίησης των αγορών.
3. Οι καινοτόμες ιδέες που εμφανίζονται πιο συχνά στις ΜΜΕ από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
4. Η προτίμηση των καταναλωτών σε εξειδικευμένα και προσωποποιημένα προϊόντα, τα οποία είναι δυνατόν να παραχθούν μόνο από ΜΜΕ, λόγω των εξειδικευμένων παραγωγικών συντελεστών που διαθέτουν.
5. Η μείωση των δυσκολιών εισόδου σε σημαντικούς παραγωγικούς κλάδους αύξησαν τις ευκαιρίες για τις ΜΜΕ.

Επίσης, ορισμένα σημαντικά χαρακτηριστικά των ελληνικών ΜΜΕ προέκυψαν από την έρευνα του Cranfield η οποία ξεκίνησε το 1992 με 5 χώρες και επαναλήφθηκε 5 φορές με αυξανόμενη συμμετοχή χωρών. Η χώρα μας συμμετείχε τρεις φορές, το 1993, το 1996 και το 1999, μέσω του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με εκπρόσωπο την Καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή, έχοντας ως δείγμα 150 περίπου επιχειρήσεις. Τα σημαντικότερα στοιχεία που αντλήθηκαν από την έρευνα είναι τα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003):

- ✓ Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν συμβούλους για τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ισχυρό πνεύμα συνεργασίας και στη διάθεση για επίτευξη στόχων.
- ✓ Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις.
- ✓ Οι επιχειρήσεις προτιμούν την ανάθεση μίας διοικητικής θέσης σε κάποιον που γνωρίζει τις διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας.
- ✓ Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν υπεύθυνο προσωπικού, ενώ στο 1/3 των ΜΜΕ συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- ✓ Οι δύο μορφές εργασίας που φαίνεται ότι θα αναπτυχθούν περισσότερο στην Ελλάδα είναι η χρήση των υπεργολαβιών καθώς και η χρήση των συμβολαίων ορισμένου χρόνου.

- ✓ Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- ✓ Οι κυριότεροι μέθοδοι για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν τα προγράμματα διαδοχής και τη σχεδιασμένη εναλλαγή των θέσεων εργασίας.
- ✓ Σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση των εργαζομένων στο “marketing”, στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και στις νέες τεχνολογίες.
- ✓ Η πιο διαδεδομένη αμοιβή-κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης και ακολουθούν τα ομαδικά bonus και η συμμετοχή στα κέρδη.

Πρόσφατα πραγματοποιήθηκε μία έρευνα από το Εργαστήριο Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης με σκοπό να προσδιοριστούν τα σημαντικότερα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ, αλλά και οι σημαντικότερες διαφορές με τις μεγάλες επιχειρήσεις σε αυτόν τον τομέα. Χρησιμοποιώντας την Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες (Α.Κ.Σ.), μειώνοντας τον αριθμό των μεταβλητών, τη μέθοδο της ομαδοποίησης (Μ.Ο.), ομαδοποιώντας αντικείμενα με παρόμοια χαρακτηριστικά και επιλέγοντας το κατάλληλο δείγμα και τις μεταβλητές τα συμπεράσματα που εξάγονται για το χρηματοοικονομικό προφίλ των ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα (Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000):

1. Όλες οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από καλή ρευστότητα η οποία στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων οφείλεται στον υψηλό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων τους.
2. Η κεφαλαιακή σύνθεση υποδηλώνει χαμηλό μακροπρόθεσμο δανεισμό και υψηλή επιβάρυνση με βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών) τα οποία όμως δίνουν ικανοποιητικό δείκτη χρέους (ο δείκτης ξένα κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού είναι μικρότερος από 66%). Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη συμπεριφορά των ΜΜΕ διεθνώς και οφείλεται:
 - α) στη δυσκολία πρόσβασης των ΜΜΕ στον τραπεζικό δανεισμό,
 - β) στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ΜΜΕ και
 - γ) στο υψηλό κόστος έκδοσης νέων μετοχών.
3. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις και χαρακτηρίζονται από το μικρό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων.
4. Τέλος, η αποδοτικότητα, μετρούμενη ως καθαρό περιθώριο κέρδους, απόδοση ιδίων κεφαλαίων και απόδοση συνολικών επενδεδυμένων κεφαλαίων, θεωρείται ικανοποιητική μόνο για τις δυναμικές ΜΜΕ.

Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία και για τις μεγάλες επιχειρήσεις και εφαρμόζοντας την πολυκριτήρια μέθοδο UTADIS, ταξινομώντας τις επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μία σύγκριση των ΜΜΕ με τις ΜΕ δείχνοντας ότι οι ΜΜΕ έχουν:

- υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό,
- υψηλότερη αυτονομία στην κεφαλαιακή τους διάρθρωση,

- χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό,
- χαμηλότερη ρευστότητα,
- χαμηλότερη αποδοτικότητα και μεγαλύτερη αστάθεια κερδών και
- χαμηλότερη συνολική δανειακή εξάρτηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω αναπτύσσονται τα κριτήρια και η βαρύτητά τους στο προτεινόμενο μοντέλο σε αντιδιαστολή με τα EFQM, Malcolm, ABEF, Deming Prize και INSEAD που είναι για ΜΕ.

Τα συμπεράσματα για το χρηματοοικονομικό προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ είναι πολύ σημαντικά, μιας και συμφωνούν και με μελέτες άλλων χωρών, δίνοντας τη δυνατότητα για κατάρτιση κατάλληλων μέτρων πολιτικής που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ και θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Σε επόμενη παράγραφο θα γίνει μία προσπάθεια περιγραφής τέτοιων μέτρων.

5.4 Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες και Προβλήματα των ΜΜΕ

Για να αναπτυχθεί ένα μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και να εφαρμοστεί στις ελληνικές ΜΜΕ, κρίνεται απαραίτητο να γίνουν κατανοητά, αλλά και να περιγραφούν όλα εκείνα τα στοιχεία και οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου το μοντέλο να βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και να ταυτίζεται με την ελληνική πραγματικότητα και τις ιδιαιτερότητες των ελληνικών ΜΜΕ. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών και των προβλημάτων των ΜΜΕ.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ όπως προκύπτουν από το χρηματοοικονομικό τους προφίλ, τη διοικητική τους λειτουργία, την καίρια σημασία τους στην ελληνική οικονομία, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούν αλλά και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν είναι τα ακόλουθα (*Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1996/ Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000*):

1. Ενδεχομένως το σημαντικότερο πλεονέκτημα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε αντίθεση με τις μεγάλες που απολύουν εργαζόμενους. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι ΜΜΕ σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και διατηρούν τις θέσεις εργασίας τους σε περίοδο υφέσεων.
2. Σημαντική θεωρείται και η ικανότητα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων ως προς την παραγωγική ευελιξία. Έτσι σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές και τροποποιήσεις στην παραγωγική διαδικασία οι ΜΜΕ μπορούν να ισοσκελίζουν το μειονέκτημα του υψηλότερου κόστους.
3. Λόγω της διοικητικής και οργανωτικής τους δομής προσαρμόζονται πιο εύκολα και γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
4. Οι ΜΜΕ αναπτύσσονται ταχύτερα από μεγάλες της ίδιας ηλικίας.

5. Παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες που αδυνατούν να παράγουν οι μεγάλες επιχειρήσεις λόγω του μικρού μεγέθους της αγοράς.
6. Παράγουν προϊόντα που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες στην παραγωγική διαδικασία (μικροηλεκτρονική-πληροφορική).

Επίσης, σύμφωνα με την τελευταία έρευνα που πραγματοποίησε το ΚΕΠΕ για τις ΜΜΕ, αναφέρονται ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία είναι (*Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 1989*):

1. Παραγωγή “υπεργολαβικών” προϊόντων, δηλαδή εξαρτημάτων και μερών τελικών προϊόντων, τα οποία είναι οικονομικότερο να παράγονται σε ΜΜΕ.
2. Δημιουργία προσωπικών σχέσεων και ικανοποίηση αναγκών πελατών, που οι συνθήκες παραγωγής των μεγάλων επιχειρήσεων δεν επιτρέπουν κάτι ανάλογο.
3. Εκμετάλλευση των εγχώριων πρώτων υλών, ακόμα και αν προσφέρονται σε μικρές ποσότητες.
4. Συμβάλλουν θετικά στη λειτουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού στις διάφορες αγορές.

Από τις στατιστικές αναλύσεις και τις εκτιμήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί προέκυψε η ποσοτική διάσταση του προβλήματος των ελληνικών ΜΜΕ, η οποία χαρακτηρίζεται από τον κατακερματισμό της παραγωγής σε ένα δυσανάλογο μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Βέβαια, η ποσοτική διάσταση του θέματος δεν είναι αρκετή από μόνη της να περιγράψει και να δώσει μία πλήρη εικόνα των αναγκών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ. Σημαντικότερη όλων είναι η ποιοτική διάσταση του προβλήματος, δηλαδή ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας, το επίπεδο οργάνωσης, ο βαθμός επιχειρηματικότητας και η συμμετοχή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα οι σημαντικότερες αδυναμίες αλλά και προβλήματα των ΜΜΕ είναι τα εξής (*Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 1989/ Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000*):

1. Η έλλειψη γνώσεων διοίκησης. Συνήθως στις ΜΜΕ ο μάνατζερ της επιχείρησης είναι τις περισσότερες φορές ο ίδιος ο ιδιοκτήτης με αποτέλεσμα κάθε πρόγραμμα ή τήρηση ή υπολογισμός στοιχείων θεωρείται σαν ένα αναγκαίο κακό που αυξάνει τα γενικά έξοδα. Εξασκεί απολυταρχική διοίκηση ελέγχοντας όλες τις εξουσίες και αγνοώντας τυχόν ευκαιρίες, λόγω έλλειψης γνώσεων, που μπορεί να παρουσιαστούν στην αγορά. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να γίνεται κατανοητό από όλο και περισσότερους επιχειρηματίες η ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης. Χαρακτηριστικό αυτού του φαινομένου είναι ο συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός αιτήσεων για παροχή τεχνικής βοήθειας που υποβάλλονται στον ΕΟΜΜΕΧ και η ολοένα μεγαλύτερη συμμετοχή επιχειρήσεων σε επιμορφωτικά προγράμματα.
2. Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν σημαντικά οικονομικά προβλήματα (π.χ. έλλειψη ρευστότητας), γεγονός που τις ωθεί στη λήψη τραπεζικών δανείων. Οι τράπεζες είναι διστακτικές στο να παρέχουν δάνεια στις ΜΜΕ λόγω του υψηλού κινδύνου πτώχευσης που παρουσιάζουν και της έλλειψης ικανού

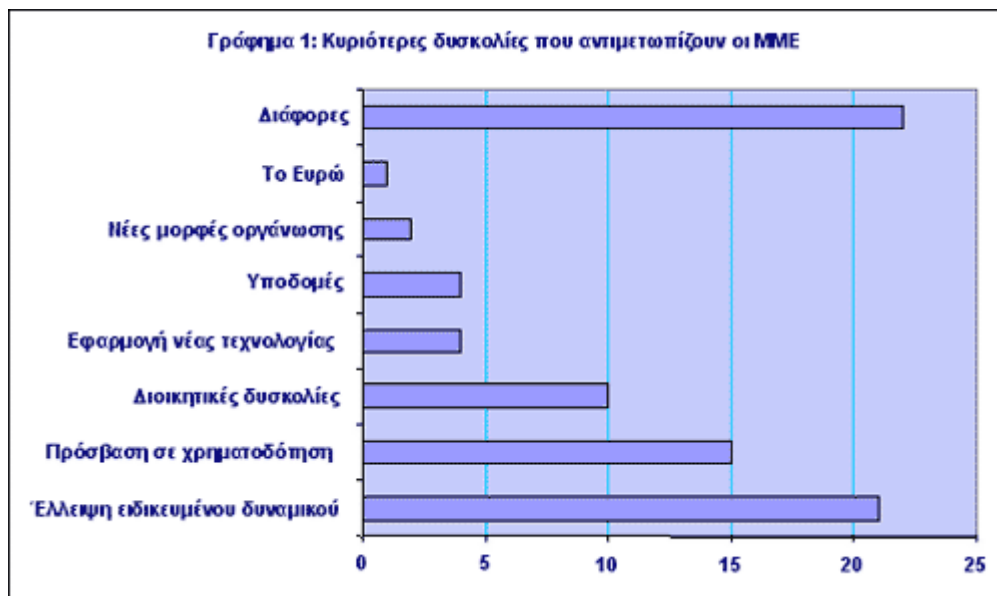
αριθμού εμπράγματων εγγυήσεων και όταν το κάνουν ζητούν πολύ υψηλά επιτόκια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι ΜΜΕ να καταλήγουν στον βραχυπρόθεσμο δανεισμό και να αντιμετωπίζουν πολύ υψηλό κόστος χρηματοοικονομικών εξόδων. Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης των ΜΜΕ για τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών στη χρηματοδότηση ΜΜΕ, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την ικανή αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι για τις ελληνικές επιχειρήσεις ισχύει ότι όσο μεγεθύνεται η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης. Άλλωστε δεν πρέπει να παραλειφθεί η δυνατότητα που παρέχεται μόνο σε μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις για πρόσβαση στο χρηματιστήριο.

3. Ένας ακόμα σημαντικός τομέας που εμφανίζει σημαντικά προβλήματα είναι η ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, το υψηλό κόστος έρευνας αγορών του εξωτερικού και η έλλειψη δικτύων πληροφόρησης αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των ΜΜΕ. Κρίνεται απαραίτητο να υποστηριχθούν οι ΜΜΕ από την πολιτεία ώστε να αναπτυχθούν κοινοπραξίες που θα μπορούν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια.
4. Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό δημιουργίας νέων επιχειρήσεων αλλά και πτωχεύσεων. Ο μέσος ρυθμός ίδρυσης νέων επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανέρχεται στο 12%, ενώ ο αντίστοιχος στην Ευρώπη σε 10%. Σημαντικό είναι το στοιχείο, παρόλο που είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, των ετών που παρέρχονται ώστε να διακόψουν οι επιχειρήσεις τη λειτουργία τους. Υπολογίζεται ότι το 35-45% των ΜΜΕ διακόπτουν τη λειτουργία τους στα πρώτα 3 έτη μετά την ίδρυσή τους, ενώ το 60% μετά από 8-10 έτη. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι πολλές νέες επιχειρήσεις ξεκινούν τη λειτουργία τους χωρίς καμία οικονομική βάση, αντιμετωπίζοντας από την αρχή μία σειρά βασικών προβλημάτων όπως ανεπαρκής εξοπλισμός, έλλειψη κεφαλαίου κίνησης και κακή διαχείριση.
5. Στην προμήθεια των πρώτων υλών οι ΜΜΕ βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αδυναμία ελέγχου της ποιότητας των πρώτων υλών και τη δυσχέρεια πρόσβασης στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών. Αναμφισβήτητο οι ΜΜΕ πρέπει να υποστηριχθούν σε αυτόν τον τομέα μέσω της δημιουργίας από το κράτος συνεταιριστικών προμηθευτικών μονάδων.
6. Το θέμα του “marketing” στις ΜΜΕ είναι συνήθως αποκλειστικό “προνόμιο” του ίδιου του ιδιοκτήτη, ο οποίος όμως με τη σειρά του αγνοεί βασικές αρχές. Το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο αφού ο ιδιοκτήτης ενδιαφέρεται κυρίως για τα προβλήματα παραγωγής. Είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι το “marketing” προσφέρει δυνατότητες για παραγωγή και ότι υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες προώθησης των πωλήσεων. Δεν πρέπει να παραμελείται το γεγονός, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, έχουν ξεχωριστό τμήμα “marketing” που ασχολείται με θέματα σχεδίασης, ποιότητας και προώθησης.
7. Μία βασική αδυναμία των ΜΜΕ είναι η σπάνια και αναποτελεσματική χρήση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης. Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις πηγές πληροφόρησης γιατί

μπορούν να τους παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την αγορά, ακόμα και την ευκαιρία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

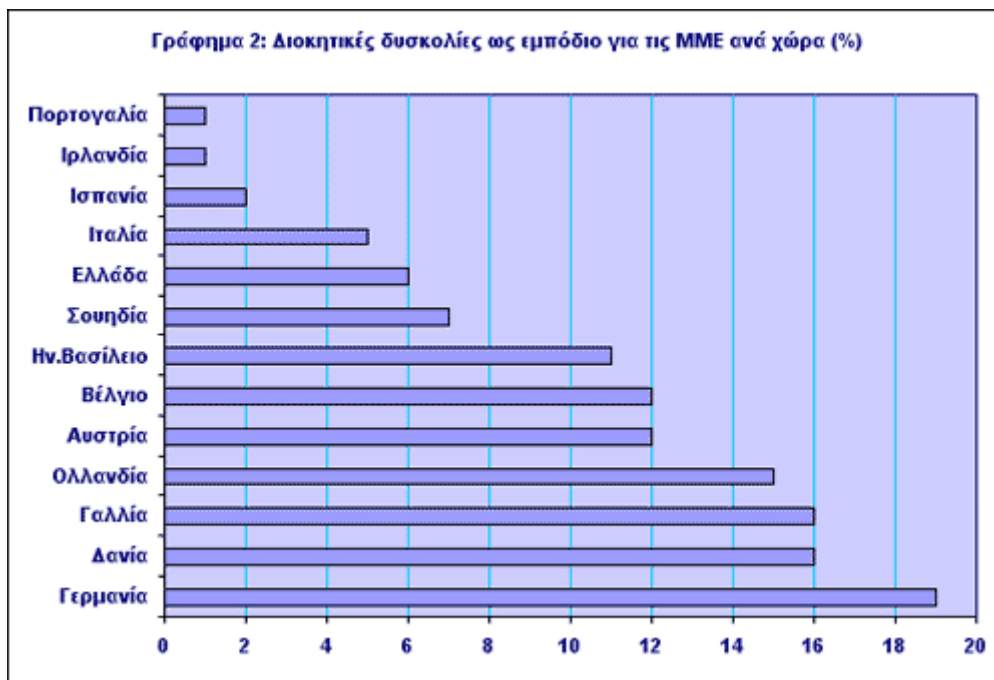
8. Οι ελληνικές ΜΜΕ είναι μικρές και αδυνατούν να ξοδέψουν χρήματα σε έρευνα και τεχνολογία ώστε να βελτιώσουν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, γεγονός που περιορίζει την ανάπτυξή τους.

Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προσδιορίστηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στις διοικητικές δυσκολίες και στην πρόσληψη νέου προσωπικού. Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.3 υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα επιμέρους κράτη της ένωσης, ενώ σύμφωνα με τον Πίνακα 5.2 το 10% των ΜΜΕ της Κοινότητας δηλώνει ότι οι διοικητικές δυσκολίες στην πρόσληψη προσωπικού αποτελούν το σημαντικότερο ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί σε περίπου 2 εκατομμύρια επιχειρήσεις. Συνολικά, τα διοικητικά εμπόδια στην πρόσληψη προσωπικού είναι ο τρίτος σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας για το σύνολο των ΜΜΕ που απάντησαν στην έρευνα (http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=995).



Πίνακας 5.2: Κυριότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ

Πηγή: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=995



Πίνακας 5.3: Διοικητικές δυσκολίες για τις ΜΜΕ ανά χώρα

Πηγή: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=995

Τα περισσότερα κράτη της Ε.Ε. αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο έχουν προσδιορίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των ΜΜΕ. Αυτό που έχει γίνει από όλους αντιληπτό είναι ότι οι ΜΜΕ αποτελούν το σημαντικότερο τομέα επιχειρήσεων σε κάθε χώρα. Χαρακτηριστικό της σημασίας των ΜΜΕ είναι το γεγονός ότι στην Ε.Ε. υπάρχουν περίπου 20,4 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν το 66% του συνολικού εργατικού δυναμικού της Κοινότητας. Οι πολύ μικρές εταιρίες απασχολούν δε περίπου το 34%. Στα πλαίσια αυτής της λογικής η Ε.Ε. εκτιμώντας τη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνιστά στα ευρωπαϊκά κράτη να επικεντρώσουν τις στρατηγικές τους προσπάθειες σε δέκα γραμμές δράσης σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Χάρτη των ΜΜΕ.

5.5 Ευρωπαϊκός Χάρτης ΜΜΕ

Η Ε.Ε. αναγνώρισε τη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την έγκριση του Ευρωπαϊκού Χάρτη των μικρών επιχειρήσεων από το Συμβούλιο “Γενικών υποθέσεων” στη Λισσαβόνα, στις 13 Ιουνίου 2000 και την έγκριση του Χάρτη αυτού κατά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Feira, που πραγματοποιήθηκε στις 19 και 20 Ιουνίου του ιδίου έτους. Ο Χάρτης συνιστά στις κυβερνήσεις να επικεντρώσουν τις στρατηγικές τους προσπάθειες σε δέκα γραμμές δράσης που έχουν κεφαλαιώδη σημασία για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι μικρές επιχειρήσεις.

Για να προωθηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα αλλά και να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και παροχή νέων υπηρεσιών η αρχηγό κρατών και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισαν να ενεργήσουν υπέρ των ΜΜΕ λαμβάνοντας υπόψη τις ακόλουθες δέκα κατευθυντήριες γραμμές (<http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/el/lvb/n26002.thm>):

1. Ταχύτερη και με χαμηλότερο κόστος καταχώρηση, προσφεύγοντας κατευθείαν στην πληροφορική με απευθείας σύνδεση.
2. Εκπαίδευση και κατάρτιση στο επιχειρηματικό πνεύμα μέσω των κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης.
3. Οι υπηρεσίες κατάρτισης θα προσφέρουν επιμόρφωση κάθε στιγμή στην επιχείρηση διαδραματίζοντας ταυτόχρονα και το ρόλο του συμβούλου.
4. Βελτίωση της πρόσβασης των ΜΜΕ στη δημόσια διοίκηση.
5. Καλύτερη νομοθεσία, κυρίως σε οικονομικά θέματα και καλύτερες κανονιστικές ρυθμίσεις.
6. Δημιουργία της ενιαίας αγοράς για άντληση όσο το δυνατόν μεγαλύτερων κεφαλαίων από τις ΜΜΕ και θεσμοθέτηση αυστηρών κανόνων ανταγωνισμού.
7. Προώθηση των νέων τεχνολογιών για ανάπτυξη των παραγωγικών διαδικασιών και των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων.
8. Πρότυπα ηλεκτρονικού εμπορίου που έχουν αποδεδειγμένη αξία και υποστήριξη υψηλής ποιότητας προς τις επιχειρήσεις.
9. Λήψη φορολογικών μέτρων που ευνοούν την ύπαρξη ΜΜΕ.
10. Καλύτερη και πιο ουσιαστική εκπροσώπηση των συμφερόντων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στα κράτη μέλη και στην Ένωση.

Η διαδικασία εφαρμογής αυτών των μέτρων ξεκίνησε για όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε. την άνοιξη του 2000. Οι υπό ένταξη χώρες και οι υποψήφιες χώρες συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή από το 2002 μετά το συνέδριο που πραγματοποιήθηκε στο Maribor της Σλοβενίας. Οι χώρες των Βαλκανίων ενέκριναν τον Χάρτη αυτό στο συνέδριο της Θεσσαλονίκης το Μάιο του 2003.

Σημαντικά είναι τα στοιχεία τα οποία προκύπτουν από τις ετήσιες εκθέσεις εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Χάρτη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Στις εκθέσεις του 2001 και 2002⁸, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τονίζει τις προσπάθειες που κατέβαλαν τα κράτη μέλη για τη βελτίωση της νομοθεσίας και των κανονιστικών ρυθμίσεων, τη διευκόλυνση της φάσης εκκίνησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και την τεχνολογική ικανότητα των επιχειρήσεων. Στη δεύτερη έκθεση, το 2002, αναλύονται ορισμένα σημαντικά επιτεύγματα, όπως η μείωση του κόστους και των διοικητικών διατυπώσεων κατά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης καθώς και η απλούστευση της πρόσβασης στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Βέβαια τονίζεται η ανάγκη για ανταλλαγή καλών πρακτικών αλλά και η καλύτερη εκπροσώπηση των συμφερόντων των ΜΜΕ.

Το 2003⁹, η πρώτη έκθεση που κατατέθηκε τόνιζε την ανάγκη για τη βελτίωση των κανονισμών (π.χ. νομοθεσία περί πτωχεύσεων) και την εκπαίδευση των επιχειρήσεων στις αρχές του επιχειρηματικού πνεύματος διατυπώνοντας κυρίως συμπεράσματα και συστάσεις σχετικά με τις προόδους των κρατών μελών, δίνοντας συγχρόνως προσοχή και στις προόδους της Επιτροπής. Στη δεύτερη έκθεση του ίδιου έτους, αναφέρεται ότι οι μεγαλύτεροι πρόοδοι σημειώθηκαν στον τομέα της μείωσης των διοικητικών βαρών και στον τομέα της απλοποίησης της νομοθεσίας. Επίσης, άλλοι τομείς στους οποίους υπήρξε αναμφισβήτητη πρόοδος ήταν η χρήση

των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η εκπροσώπηση των ΜΜΕ στις διαδικασίες λήψης πολιτικών αποφάσεων και η παροχή υπηρεσιών βοήθειας προς επιχειρήσεις από τους δημόσιους οργανισμούς. Σε ότι αφορά τον οικονομικό τομέα που είναι πολύ σημαντικός για τις ΜΜΕ, κυρίως για αυτές που μόλις ιδρύθηκαν, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι καταβλήθηκαν σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση των φορολογικών μέτρων αλλά από την άλλη πλευρά, η χρηματοοικονομική αγορά (δάνεια, εγγυήσεις) παραμένει υποανάπτυκτη και καθιστά την επιβίωση των επιχειρήσεων δύσκολη.

Τέλος, στην έκθεση του 2004 ¹⁰, γίνεται σαφές ότι τα κράτη μέλη παρουσιάζουν ειδικότητες και τομείς αρμοδιότητας κυμαινόμενους, έστω και αν προσπαθούν να λάβουν μέτρα σε όλους τους τομείς του Χάρτη. Σε ορισμένους τομείς που καλύπτονται από το Χάρτη, πραγματοποιήθηκαν εντυπωσιακά βήματα, όπως για παράδειγμα οι ταχύτερες τεχνικές καταχώρησης αλλά στη συγκεκριμένη έκθεση τονίζεται κυρίως σε ποιους τομείς πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση. Τέτοιοι τομείς είναι η βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η παροχή φορολογικών κινήτρων, η βελτίωση των συστημάτων διαβούλευσης και συμμετοχής των ΜΜΕ στη νομοθετική διαδικασία και κυρίως η ανταλλαγή επιτυχημένων σχεδίων και μέτρων μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικών κρατών μελών. Έτσι τα επιτυχημένα σχέδια δεν είναι πλέον περιορισμένα στα εθνικά σύνορα, πράγμα που αποτελεί πραγματική πρόοδο και το καλύτερο μέσο για το κλείσιμο των ψαλίδων μεταξύ των επιδόσεων στην Ε.Ε.

⁸ Ευρωπαϊκός χάρτης μικρών επιχειρήσεων - ετήσια έκθεση εφαρμογής της 07.03.2001 [COM \(2001\) 122](#) τελικό και Ευρωπαϊκός χάρτης μικρών επιχειρήσεων - ετήσια έκθεση εφαρμογής, 06.02.2002 [COM \(2002\) 68](#) τελικό.

⁹ Ευρωπαϊκός χάρτης μικρών επιχειρήσεων - ετήσια έκθεση εφαρμογής, 21.01.2003 [COM \(2003\) 21](#) τελικό και Ευρωπαϊκός χάρτης μικρών επιχειρήσεων - ετήσια έκθεση εφαρμογής της σε χώρες υποψήφιες για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 21.01.2003 SEC (2003) 57.

¹⁰ Ευρωπαϊκός χάρτης μικρών επιχειρήσεων - ετήσια έκθεση εφαρμογής, 11.02.2004 [COM \(2004\) 64](#) τελικό.

5.6 Μέτρα πολιτικής και Πολυετή Προγράμματα υπέρ των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα οφείλουν να αναλάβουν δραστικά μέτρα για την ανάπτυξή τους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Βέβαια είναι απαραίτητη η υποστήριξη της πολιτείας, η οποία οφείλει να στρέψει την προσοχή της προς τις ΜΜΕ και να τις βοηθήσει να εκσυγχρονιστούν. Πολλά από τα μέτρα που προτείνονται στη συνέχεια εφαρμόζονται ήδη σε πολλά Ευρωπαϊκά κράτη και μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα προς μίμηση, με απώτερο στόχο την αντιμετώπιση των αδυναμιών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜΜΕ. Επομένως, οι ΜΜΕ οφείλουν να εστιάσουν την προσοχή τους και τις προσπάθειές τους στους ακόλουθους τομείς (Ψιμάρνη-Βούλγαρη & Ζοπουνίδης, 2000):

1. Έρευνα και Ανάπτυξη:
 - Συνεργασίες με πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα
 - Φορολογικές απαλλαγές
 - Επιδοτήσεις μισθών
 - Δημιουργία κρατικών ερευνητικών κέντρων
 - Υποκίνηση ανάπτυξης συνεργασιών
2. Χρήση της πληροφορικής και του ηλεκτρονικού εμπορίου.
3. Συνεργασίες επιχειρήσεων.
4. Βελτίωση των διοικητικών και φορολογικών ρυθμίσεων:
 - Βελτίωση των φορολογικών εντύπων και δηλώσεων
 - Περιορισμός της θεώρησης βιβλίων
 - Εκσυγχρονισμός του κώδικα βιβλίων και στοιχείων
5. Χρηματοδότηση:
 - Επιδοτούμενα δάνεια
 - Εγγυήσεις δανείων
 - Εγγυήσεις για κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου
 - Ύπαρξη επαρκών κεφαλαίων όταν εμφανίζεται ανάγκη χρηματοδότησης
6. Παγκοσμιοποίηση:
 - Επιδοτήσεις μισθών και δανείων
 - Πληροφόρηση και εκπαίδευση
 - Εγγυήσεις εξαγωγών
7. Ανθρώπινο Δυναμικό:
 - Οικονομική υποστήριξη για την εκπαίδευση του προσωπικού
 - Μείωση των ασφαλιστικών εισφορών σε συνδυασμό με φορολογικές απαλλαγές
 - Επιχορηγήσεις για πρόσληψη νέων υπαλλήλων

Η Ε.Ε. είναι αυτή που έχει καταβάλει τη μεγαλύτερη προσπάθεια για την ενίσχυση των ΜΜΕ, αφού έχει κατανοήσει πλήρως το ρόλο και τη σημασία τους στην παγκόσμια οικονομία, μέσω των Πολυετών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων.

Τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα που έχουν εφαρμοστεί για τις ΜΜΕ, ουσιαστικά διευκόλυναν τον καλύτερο συντονισμό των δράσεων μεταξύ των κρατών μελών. Οι

συντονισμένες δράσεις αποσκοπούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων που αναλαμβάνουν τα κράτη για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την τόνωση της λήψης μέτρων υποστήριξης των ΜΜΕ. Επίσης, τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα εξασφάλιζαν τη μεγαλύτερη συμμετοχή των ΜΜΕ στις δράσεις που υποστήριζε η Κοινότητα και διευκολυνόταν η πραγματοποίηση περισσότερου ουσιαστικών διαβουλεύσεων με τους εκπροσώπους των ΜΜΕ (*Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Ανακοίνωση της Επιτροπής, 1996*).

Τα μέτρα και οι στρατηγικοί στόχοι που καθορίστηκαν στα Ολοκληρωμένα Προγράμματα του 1994, 1996 και 1997-2000 για την πολιτική υπέρ των ΜΜΕ, είναι τα ακόλουθα (*Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Ανακοίνωση της Επιτροπής, 1996/ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Απόφαση του Συμβουλίου, 1996*):

✓ Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα 1994:

1. Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος
2. Τόνωση της λήψης μέτρων υποστήριξης των επιχειρήσεων

✓ Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα 1996:

1. Βελτίωση του διοικητικού και κανονιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων
2. Βελτίωση του φορολογικού και χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος
3. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
4. Παροχή υποστήριξης για την “παγκοσμιοποίηση” των ΜΜΕ
5. Προώθηση της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας

✓ Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα 1997-2000:

1. Διοικητική απλούστευση
2. Πληροφόρηση και συντονισμός των δράσεων
3. Ευρωπαϊκή και διεθνής εξάπλωση
4. Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος
5. Διαδικασίες διαβουλεύσεων και χάραξης πολιτικής
6. Ενθάρρυνση των γυναικών και των νέων επιχειρηματιών
7. Ενθάρρυνση ενός νέου επιχειρηματικού πνεύματος

Μετά από τις προσπάθειες που κατέβαλε η Ε.Ε., μέσω των Πολυετών Προγραμμάτων, για τη βελτίωση σε κάθε τομέα των ΜΜΕ, αποφάσισε να παρέχει επιπλέον κίνητρα, οικονομική βοήθεια και γνώσεις μέσω του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2000-2006), που συνδυάζει κοινοτικά χρήματα, κοινοτικούς πόρους και ιδιωτική συμμετοχή.

Η προηγούμενη εμπειρία που έχει η Ελλάδα, έχοντας πλέον συμμετάσχει στην υλοποίηση των δύο άλλων ΚΠΣ, θα πρέπει να αποτελέσει σημαντική παρακαταθήκη στην προσπάθεια υλοποίησης του Γ' ΚΠΣ, ιδιαίτερα τη στιγμή που θα κριθούμε διαμέσου ενός ιδιαίτερα πιο αυστηρού αλλά και ορθολογικού συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησης.

Με δεδομένες τις σημαντικές οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις και στο πλαίσιο ενός απόλυτα ανοιχτού οικονομικού περιβάλλοντος, η ελληνική οικονομία, προκειμένου να ενισχύσει τις παραγωγικές της ικανότητες και να στηρίξει την ανταγωνιστικότητά της, πρέπει να δώσει βάση σε τρεις πυλώνες ανάπτυξης (<http://www.plant-management.gr/online/section.asp?section=2>):

1. την ικανότητα και την τεχνολογική αναβάθμιση,
2. την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και
3. την ενίσχυση της απασχόλησης.

Μέσω του πρώτου μέτρου ανάπτυξης, επιδιώκεται η προώθηση των νέων τεχνολογιών με τρόπο που θα αξιοποιείται το επιστημονικό δυναμικό υψηλού επιπέδου και θα δημιουργούνται επιχειρήσεις “έντασης τεχνολογίας”, μέσω της κινητοποίησης των αναγκαίων κεφαλαίων. Έτσι, θα ευνοηθεί η δημιουργία ΜΜΕ με βάση τις εφαρμογές της πληροφορικής και των επικοινωνιών, με αποτέλεσμα οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ικανότητα ανταπόκρισής τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να επιζητούν την αριστεία, να επικεντρώνονται σε κρίσιμα σημεία της ανταγωνιστικής ικανότητας και να καλλιεργούν δίκτυα συνεργασίας.

Ο δεύτερος αναπτυξιακός πυλώνας του Γ' ΚΠΣ είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ο οποίος συνεπάγεται, την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, τη βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τη διασύνδεση των επιμορφωτικών φορέων με τον επιχειρηματικό τομέα.

Τέλος, η ενίσχυση της απασχόλησης είναι ο τρίτος μεγάλος αναπτυξιακός πυλώνας, διότι μόνο τότε η κοινωνία θα είναι σε θέση να δημιουργήσει αλλά και να συντηρήσει μία βιώσιμη, σε βάθος χρόνου, κοινωνική και οικονομική ευημερία.

Ορισμένα από τα σημαντικότερα Προγράμματα που προωθούνται μέσω του Γ' ΚΠΣ, φωτογραφίζοντας έτσι τις προτεραιότητες που έχει θέσει η Ε.Ε., είναι το Πρόγραμμα “Ενίσχυσης Γυναικείας Επιχειρηματικότητας”, το Πρόγραμμα “Ενίσχυσης Νεανικής Επιχειρηματικότητας”, το Πρόγραμμα “Ενίσχυσης πολύ μικρών Επιχειρήσεων Εμπορίου” και το Πρόγραμμα “Δικτυωθείτε”.

5.7 Ανάλυση Ξενοδοχειακού κλάδου

Ένας από τους σημαντικότερους κλάδους που ανήκουν στον τομέα των ΜΜΕ και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας και στην υποστήριξη της λειτουργίας του τουριστικού κυκλώματος, είναι ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (ΜΜΞΕ) σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Μελετών & Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων: οικογενειακά (1-20 δωμάτια), μικρά (21-50), μεσαία (51-100) και μεγάλα (περισσότερα από 100 δωμάτια) ξενοδοχεία (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=449>).

Μία ακόμα ταξινόμηση των ελληνικών μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιείται σύμφωνα με τον αριθμό των αστεριών που χαρακτηρίζει την κάθε μονάδα. Βάση της τελευταίας απογραφής που πραγματοποιήθηκε από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, το 2004, σε ολόκληρη την Ελλάδα, προέκυψαν τα στοιχεία του Πίνακα 5.4, βάση των οποίων μπορεί να γίνουν κατανοητά, στοιχεία όπως ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων κάθε κατηγορίας σε οποιαδήποτε περιοχή της Ελλάδας, ο αριθμός δωματίων αλλά και κλινών ανά περιοχή αλλά και η συνολική δυναμική που εκφράζει την κάθε περιοχή μέσω του συνολικού αριθμού ξενοδοχείων, δωματίων και κλινών.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία η Κρήτη διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων (1.492), το μεγαλύτερο αριθμό δωματίων (74.781) και το μεγαλύτερο αριθμό κλινών (140.502), καταδεικνύοντας έτσι την ισχύ αλλά και τη σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου στην περιοχή. Τα παραπάνω ενισχύουν τη σημασία να εστιάσει η έρευνα που αφορά την ανάπτυξη μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για ΜΜΕ, στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρόμοιες αναλύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν για κάθε περιοχή σύμφωνα με τα ακόλουθα στοιχεία (<http://www.grhotels.gr/statistics/hot04.pdf>):

| ΠΕΡΙΟΧΗ | 5**** | | | 4**** | | | 3*** | | | 2** | | | 1* | | | ΣΥΝΟΛΟ | | |
|---------------------|----------|---------|--------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|--------|----------|---------|---------|
| | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες | Ξενοδοχ. | Δωμάτια | Κλίνες |
| ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ | 30 | 6.262 | 11.919 | 97 | 9.463 | 17.768 | 205 | 11.163 | 20.867 | 641 | 17.955 | 33.537 | 287 | 4.976 | 9.563 | 1.260 | 49.819 | 93.654 |
| ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ | 9 | 1.698 | 3.281 | 71 | 4.368 | 8.417 | 134 | 6.533 | 12.620 | 360 | 9.228 | 17.495 | 114 | 1.545 | 3.058 | 688 | 23.372 | 44.871 |
| ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ | 6 | 1.322 | 2.579 | 87 | 10.919 | 20.671 | 173 | 11.865 | 22.777 | 497 | 16.098 | 30.673 | 90 | 1.799 | 3.457 | 853 | 42.003 | 80.157 |
| ΗΠΕΙΡΟΣ | 2 | 70 | 147 | 16 | 540 | 1.102 | 47 | 1.589 | 3.071 | 145 | 2.806 | 5.363 | 34 | 570 | 1.114 | 244 | 5.575 | 10.797 |
| ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ | 5 | 589 | 1.281 | 26 | 1.634 | 3.015 | 105 | 3.847 | 7.324 | 210 | 4.615 | 8.741 | 58 | 772 | 1.497 | 404 | 11.457 | 21.858 |
| ΚΡΗΤΗ | 33 | 8.009 | 15.833 | 198 | 21.598 | 41.098 | 297 | 16.057 | 30.410 | 752 | 24.002 | 43.613 | 212 | 5.115 | 9.548 | 1.492 | 74.781 | 140.502 |
| ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ | 14 | 5.215 | 10.096 | 144 | 24.854 | 47.591 | 216 | 11.483 | 21.851 | 513 | 16.233 | 30.340 | 101 | 1.630 | 3.112 | 988 | 59.415 | 112.990 |
| ΚΥΚΛΑΔΕΣ | 15 | 834 | 1.659 | 114 | 3.496 | 6.626 | 154 | 4.195 | 8.052 | 417 | 9.288 | 17.803 | 188 | 2.722 | 5.318 | 888 | 20.535 | 39.458 |
| ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ | 7 | 405 | 796 | 61 | 1.933 | 3.769 | 89 | 3.407 | 6.508 | 294 | 6.500 | 12.379 | 102 | 1.664 | 3.254 | 553 | 13.909 | 26.706 |
| ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ | 18 | 2.352 | 4.376 | 75 | 9.525 | 17.884 | 216 | 11.478 | 22.076 | 602 | 14.846 | 28.381 | 528 | 9.956 | 19.080 | 1.439 | 48.157 | 91.797 |
| ΘΡΑΚΗ | 0 | 0 | 0 | 7 | 507 | 999 | 24 | 1.010 | 1.939 | 42 | 1.044 | 1.956 | 17 | 307 | 587 | 90 | 2.868 | 5.481 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 139 | 26.756 | 51.967 | 896 | 88.837 | 168.940 | 1.660 | 82.627 | 157.495 | 4.473 | 122.615 | 230.281 | 1.731 | 31.056 | 59.588 | 8.899 | 351.891 | 668.271 |

Πίνακας 5.4: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2004
Πηγή: <http://www.grhotels.gr/statistics/hot04.pdf>

Σημαντικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η ποιότητα των ξενοδοχείων, το έτος κατασκευής τους αλλά και το καθεστώς ιδιοκτησίας που ισχύει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Τα οικογενειακά ξενοδοχεία ανήκουν σε ατομικές επιχειρήσεις, μικρών κατηγοριών, με χαμηλά επίπεδα μετρήσιμων υπηρεσιών. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία, ανώνυμες εταιρίες, υψηλών κατηγοριών, με υψηλά επίπεδα προσφερόμενων υπηρεσιών. Μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αυτών των δύο ακραίων κατηγοριών βρίσκονται τα χαρακτηριστικά των μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων.

Τα ελληνικά μικρά και μεσαία ξενοδοχεία είναι σχετικά νέες κατασκευές, με μέσο όρο ηλικίας τα 22 έτη, ενώ το 60% αυτών έχει κτιστεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Η μέση έκταση των κτισμάτων είναι 900 τ.μ., ενώ πολύ μικρές είναι οι επεκτάσεις που έχουν γίνει, με μέσο όρο λιγότερο από 100 τ.μ. Πολύ πρόσφατες είναι και οι ανακαινίσεις που έχουν γίνει, κατά μέσο όρο το 1996, αλλά πολλοί ξενοδόχοι (80%) πιστεύουν ότι το ξενοδοχείο τους χρειάζεται ανακαίνιση. Η εκτίμηση της μελέτης, για τα απαιτούμενα κεφάλαια εκσυγχρονισμού των ξενοδοχείων της Ελλάδας, ανέρχεται σε 750 δισεκατομμύρια δραχμές. Μία επιχορήγηση της τάξης του 40% θα παρακινούσε άμεσα τους ξενοδόχους να προχωρήσουν στην ανακαίνιση των ξενοδοχείων τους, δηλαδή μια συνολική επιβάρυνση 880 εκατομμυρίων ευρώ (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=449>).

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους κατασκευής των ξενοδοχείων της Ελλάδας χρηματοδοτήθηκε από τους ίδιους τους ξενοδόχους (73%). Το 20% χρηματοδοτήθηκε με δανεισμό και το 7% με κρατικές επιχορηγήσεις. Το ύψος του τραπεζικού χρέους των ξενοδόχων είναι 950 εκατομμύρια ευρώ, με το 34% να οφείλεται από τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία και το 66% από τα μεγάλα ξενοδοχεία. Βέβαια είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σύμφωνα με το νέο αναπτυξιακό νόμο 3299/2004 κάθε νέα ξενοδοχειακή μονάδα χρηματοδοτείται από το κράτος για την κατασκευή της, διαδικασία που είχε διακοπεί τα τελευταία χρόνια. Παρατηρούνται, όμως, σημαντικές διαφοροποιήσεις, τόσο μεταξύ του μεγέθους των ξενοδοχείων, όσο και κατά κατηγορία ξενοδοχείου. Το ποσοστό της αυτοχρηματοδότησης είναι μεγαλύτερο για τα μικρότερα σε μέγεθος και κατηγορία ξενοδοχεία. Η συμμετοχή των μικρών και μεσαίων ξενοδοχείων στις ενισχύσεις των διαφόρων κοινοτικών και άλλων προγραμμάτων είναι περιορισμένη. Μόνο το 4% των ΜΜΕΕ συμμετείχαν σε τέτοια προγράμματα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα μεγάλα ξενοδοχεία είναι 44% (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=449>).

Βέβαια ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα τα τελευταία χρόνια τα οποία προέρχονται κυρίως από την οικονομική διαχείριση, από τις δανειακές επιβαρύνσεις αλλά και από τη φύση και τη διαμόρφωση του ελληνικού τουρισμού. Σύμφωνα με την ICAP Hellas και την έρευνα που έγινε το προηγούμενο έτος, με τίτλο “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρόλο που κατέχει μία από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια αγορά, εντούτοις αντιμετωπίζει προβλήματα διαρθρωτικής φύσεως τα οποία είναι τα ακόλουθα (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=1094>):

- ✓ Συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα, τα Ιόνια νησιά, την Αττική και τη Θεσσαλονίκη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιφέρειες με ελάχιστη τουριστική ανάπτυξη.

- ✓ Εποχικότητα της τουριστική ζήτησης, που επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων (το 88% της τουριστικής κίνησης συγκεντρώνεται από το μήνα Ιούνιο έως Σεπτέμβριο).
- ✓ Έλλειψη ειδικής τουριστικής υποδομής, όπως γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και κέντρα αθλητισμού (βλ. Πίνακα 5.5), γεγονός που συνεπάγεται την έλλειψη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

| Τουριστική υποστηρικτική υποδομή | Ελλάδα | Κρήτη | Ισπανία | Τουρκία | Κύπρος | Πορτογαλία | Αίγυπτος |
|----------------------------------|--------|-------|---------|---------|--------|------------|----------|
| Συνεδριακά Κέντρα | 9 | 3 | 46 | 6 | 2 | 44 | 1 |
| Γήπεδα Γκολφ | 4 | 1 | 254 | 10 | 2 | 55 | 11 |
| Κέντρα θαλασ/πείας | 5 | 3 | 89 | 31 | 5 | 42 | 2 |
| Χιονοδρομικά κέντρα | 19 | 0 | 28 | 17 | 1 | 1 | |
| Καζίνο | 8 | 0 | 29 | 29 | | 11 | 18 |

Πίνακας 5.5: Ειδικές τουριστικές υποδομές σε Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες
Πηγή: Ζοπουνίδης & Γαγάνης, 2004

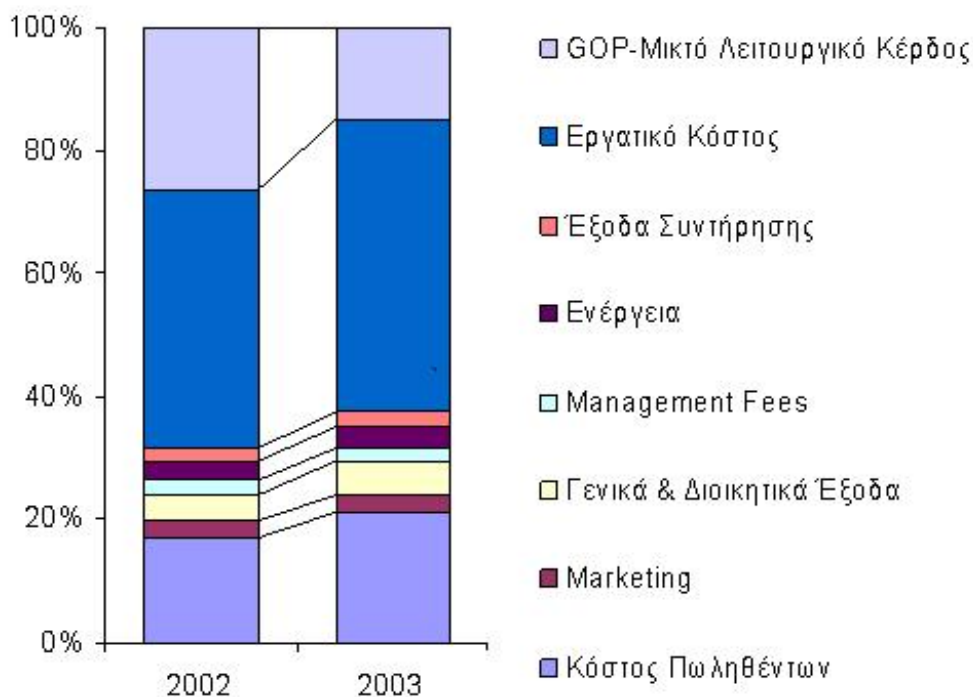
- ✓ Εξάρτηση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τους τουριστικούς οργανισμούς των διαφόρων χωρών του εξωτερικού (το 70% της αγοράς ελέγχεται από 5 tour- operators).
- ✓ Οι μεγάλες υποχρεώσεις αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, φαινόμενο στο οποίο οδήγησαν τα υψηλά επιτόκια του παρελθόντος.
- ✓ Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (δίκτυα κρατήσεων, συστήματα CRS κλπ.).
- ✓ Το μεγαλύτερο μέρος του ξενοδοχειακού αλλά και του τουριστικού κλάδου γενικότερα εμφανίζει σημεία αδυναμίας προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

Μία ακόμα εταιρία που πραγματοποιεί έρευνες για τα ελληνικά ξενοδοχεία, είναι η JBR Hellas μέσω ενός ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Σχήμα 5), που ονομάζεται Hotel Study και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του 2003 με αυτά του Hotel Study του 2002, εξάγονται ορισμένα πολύ σημαντικά συμπεράσματα (http://www.traveldailynews.gr/subcat.asp?subcategory_ID=46/ <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=971/> http://www.jbrhellas.gr/greek/sectors/touris/hotelstudy_results2004.html):

- ✓ Το market mix διαφοροποιείται σημαντικά, ανάλογα με την κατηγορία των ξενοδοχείων. Για παράδειγμα, ενώ το ποσοστό της πελατείας των ξενοδοχείων πολυτελείας από tour operators και travel agents είναι 45%, στις υπόλοιπες κατηγορίες πλησιάζει το 75%. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη είναι περίπου 31% για το σύνολο των μονάδων.
- ✓ Το Average Room Rate των ξενοδοχείων είναι χαμηλό, περίπου 80 ευρώ κατά μέσο όρο, ενώ ο γενικός μέσος όρος στην Ευρώπη είναι 100 ευρώ.

- ✓ Το GOP (Gross Operating Profit - Μικτό Λειτουργικό Κέρδος) έχει μειωθεί σε ανησυχητικά χαμηλά επίπεδα της τάξης του 10 έως 15% με εξαίρεση τα Β' κατηγορίας που εξακολουθεί να είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα (30%).
- ✓ Κύριος παράγοντας μείωσης του GOP είναι η αύξηση του (ήδη υψηλού) Εργατικού Κόστους και η διαμόρφωσή του πλέον για τις περισσότερες κατηγορίες άνω του 40%, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις πλησιάζει το 45%.
- ✓ Το Εργατικό Κόστος, ανάλογα με την κατηγορία, αυξήθηκε κατά 2 έως 9 ποσοστιαίες μονάδες αντανakλώντας υψηλότερο κόστος εργασίας αλλά και αύξηση του απασχολούμενου προσωπικού ανά κλίνη. Η αύξηση απασχολούμενου προσωπικού, όπως και του "κόστους δωματίων", αντικατοπτρίζει τη βελτίωση του παρεχόμενου service από τα ελληνικά ξενοδοχεία.

Ο ακόλουθος πίνακας αναφέρεται σε ένα επιλεγμένο δείγμα ξενοδοχείων που συμμετείχαν σε 2 συνεχόμενα Hotel Studies και δείχνει συνοπτικά την εικόνα για όλες τις κατηγορίες και όλους τους τύπους ξενοδοχείων.



Πίνακας 5.6: Αποτελέσματα από το Hotel Study για τα έτη 2002 και 2003
Πηγή: Hotel Study 2004, JBR Hellas

Επίσης, σημαντικό στοιχείο του ελληνικών ξενοδοχείων αποτελεί το απασχολούμενο προσωπικό στις μονάδες πολυτελείας που ανέρχεται σε 0,7 άτομα/ δωμάτιο και είναι υπερδιπλάσιο από αυτό στις υπόλοιπες κατηγορίες, 0,3 άτομα/ δωμάτιο. Αντίστοιχα όμως, είναι και σημαντικά μεγαλύτερα τα έσοδα ανά εργαζόμενο στις μονάδες πολυτελείας (περισσότερο από 55.000 ευρώ ανά εργαζόμενο) έναντι των υπολοίπων (λιγότερο από 40.000 ευρώ).

Ένας σημαντικός τομέας του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Βάση αυτής της παραμέτρου ακολουθεί μία ανάλυση των σημαντικότερων στοιχείων που συμβάλλουν στην οικονομική διαχείριση αλλά και

ανάπτυξη των ελληνικών ξενοδοχείων (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=449>):

- ✓ Οι δανειακές υποχρεώσεις αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για τη βιωσιμότητα μίας μεγάλης μερίδας ελληνικών ξενοδοχείων. Χαρακτηριστικό είναι το ποσοστό του 5% των ξενοδοχείων που έχουν ύψος δανειακών υποχρεώσεων που υπερβαίνει το 50% της αξίας του ξενοδοχείου και το 2% των ξενοδοχείων έχουν δανειακές υποχρεώσεις που υπερβαίνουν το τετραπλάσιο των εσόδων τους.
- ✓ Σημαντικός δείκτης μέτρησης της οικονομικής απόδοσης ενός ξενοδοχείου είναι τα έσοδα που προκύπτουν ανά δωμάτιο. Η απόδοση του δωματίου επηρεάζεται θετικά από το σύνολο των διανυκτερεύσεων, τον αριθμό των εργαζομένων, την έκταση του οικοπέδου, τους μήνες λειτουργίας και τον αριθμό των Ελλήνων πελατών. Αντίθετα, αρνητική είναι η επίπτωση του αριθμού των δωματίων, που είναι μία ένδειξη της χαμηλής πληρότητας των ξενοδοχείων.
- ✓ Σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες για τις ξενοδοχειακές μονάδες είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας (Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) και ο δείκτης μακροπρόθεσμης ικανότητας δανεισμού (Ίδια Κεφάλαια/ Ίδια Κεφάλαια + Υποχρεώσεις).

Τα παραπάνω στοιχεία λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση του μοντέλου στο επόμενο Κεφάλαιο. Όπως έγινε κατανοητό από την παραπάνω ανάλυση ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ζωτικής σημασίας για την ελληνική οικονομία αλλά αντιμετωπίζει ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Η Ε.Ε. γνωρίζοντας τη σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα προσπαθεί να ενισχύσει τον τομέα αυτό μέσω του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, κατά τα έτη 2001-2006, παρέχοντας συνολικούς πόρους 602 δισεκατομμυρίων δραχμών, από τα οποία τα μισά θα είναι ιδιωτική συμμετοχή.

Στα πλαίσια των σύγχρονων τεχνολογικών αλλαγών, της ανάγκης σύγκλισης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων με των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, μετά την ένταξη στην ΟΝΕ και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, απαιτείται η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του παραγωγικού μας συστήματος. Σε αυτή την προσπάθεια απαιτείται η συμμετοχή και του τομέα των υπηρεσιών.

Δεδομένης της δομής του παραγωγικού μας συστήματος, στο οποίο ποσοτικά υπερτερούν οι ΜΜΕ, δημιουργείται η προτεραιότητα να αντιμετωπιστούν οι ιδιαίτερες ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τα κατάλληλα εργαλεία πολιτικής σε κάθε τομέα παρέμβασης.

Ο τομέας του τουρισμού και κατά επέκταση ο ξενοδοχειακός κλάδος συμμετέχει στους εξής άξονες του Πλαισίου (*Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης, Ρόδος, 2002*):

- ✓ Δίκτυο υποστήριξης τουριστικών ΜΜΕ (Δημιουργία Κέντρων Επιχειρηματικής υποστήριξης και Τεχνολογικής Ανάπτυξης).
- ✓ Εκσυγχρονισμός καταλυμάτων και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ (Ποιοτικός εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων).
- ✓ Προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα του τουρισμού.

- ✓ Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος - προβολή της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού (δημιουργία και εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων όπως, μαρίνες, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα, κλπ., σύμφωνα με τις αντίστοιχες θεσμοθετημένες προδιαγραφές, μείωση εποχικότητας και ολοκληρωμένες δράσεις εναλλακτικού τουρισμού.)
- ✓ Ανθρώπινοι Πόροι (εκπαίδευση και κατάρτιση στον ξενοδοχειακό τομέα).

Όπως γίνεται αντιληπτό από τους άξονες του Γ΄ ΚΠΣ, οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν αλλά και να προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Βέβαια, δεν αρκεί μόνο αυτό. Οφείλει και το ελληνικό κράτος να βοηθήσει τον ξενοδοχειακό κλάδο να αναπτυχθεί και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Τομείς στους οποίους κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν κάποια μέτρα είναι οι εξής (<http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=971>):

- ✓ Η φορολογική πολιτική που εφαρμόζεται σήμερα, ιδιαίτερα αυτή που αφορά τα αντικειμενικά κριτήρια, πλήττει βαρύτατα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις ατομικές επιχειρήσεις. Η κατάργησή τους θα ανακουφίσει πολλές από αυτές.
- ✓ Πολλά ξενοδοχεία, λόγω του ζητήματος των πανωτοκιών, δε μπορούν να επιβιώσουν. Για τα πολύ μικρά ξενοδοχεία, η ρύθμιση αυτή θα έπρεπε να ήταν προς την κατεύθυνση της πλήρους απαλοιφής του χρέους, μόνο, όμως, για τις περιπτώσεις που αποδεδειγμένα αυτό δεν αφορά το κεφάλαιο και τους νόμιμους τόκους.
- ✓ Καλύτερη ενημέρωση για τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού και επιδότηση της απασχόλησης μη οικογενειακού προσωπικού.

Αναμφίβολα, ο κλάδος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και κατά επέκταση και ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς κερδοφορίας, απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού και προώθησης της χώρας μας στο εξωτερικό, δικαιολογώντας με αυτόν τον τρόπο τον χαρακτηρισμό των ΜΜΕ ως τη “ραχοκοκαλιά” της ελληνικής οικονομίας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος, όπως προέκυψε από την παραπάνω ανάλυση, ενδεχομένως να είναι ο σημαντικότερος κρίκος στην αλυσίδα των ΜΜΕ. Σκοπός του κεφαλαίου που ακολουθεί είναι να αναπτυχθεί ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, βάση του οποίου θα πραγματοποιείται μία αξιολόγηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Η ύπαρξη του μοντέλου αυτού θα προσφέρει τις βάσεις για την απαιτούμενη ποιότητα που είναι μονόδρομος για το μέλλον του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά θα προσφέρει και πολύτιμη προτροπή για εκσυγχρονισμό, ποιοτική αναβάθμιση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1 Εισαγωγή

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα για τον ξενοδοχειακό κλάδο προέκυψαν ορισμένα πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά και στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα για τη σχεδίαση και την ανάπτυξη του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας το οποίο θα παρέχει τη δυνατότητα για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων αλλά και τον εκσυγχρονισμό τους.

Αρχικά θα περιγραφούν τα κριτήρια και τα αντίστοιχα υποκριτήρια αλλά και ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα και στη συνέχεια θα γίνει μία προσπάθεια για απονομή βαρών με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά κριτήρια βασιζόμενοι στα χαρακτηριστικά, στις αδυναμίες αλλά και τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τα ελληνικά ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα ολόκληρο τον κλάδο των ΜΜΕ.

6.2 Προσδιορισμός και ανάλυση των κριτηρίων

6.2.1 Γενικά στοιχεία

Το μοντέλο θα απευθύνεται κυρίως σε μεγάλα ξενοδοχεία ανεξαρτήτως της περιοχής στην οποία βρίσκονται αλλά και τον όμιλο εταιρειών στον οποίο ενδεχομένως να ανήκουν και είναι εφικτό να συμπληρωθεί από αρκετά στελέχη του εκάστοτε ξενοδοχείου. Για τον παραπάνω λόγο θα ζητείται κάθε φορά να συμπληρώνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

Όνομα ξενοδοχείου: **Κατηγορία:**

Όνομα Εταιρείας:

Οδός: **Αριθμός:**

Πόλη: **Νομός:** **Τ.Κ.:**

Όνομα Διευθυντού Ξενοδοχείου/ Εταιρείας:.....

Όνομα και θέση αυτού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο:
.....

Τηλέφωνο:

Fax: **e-mail:**

Λογιστική Περίοδος: οι δώδεκα μήνες που λήγουν/....../2005

Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείου:

| | Μονόκλινα | Δίκλινα | Σουίτες | Bungalows/Villas | ΣΥΝΟΛΟ |
|------------------|------------------|----------------|----------------|-------------------------|---------------|
| Αριθμός δωματίων | | | | | |

6.2.2 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικά οικονομικά προβλήματα τα οποία προέρχονται κυρίως από τη φύση του ελληνικού τουρισμού (εποχικότητα), από τις δανειακές επιβαρύνσεις λόγω των υψηλών επιτοκίων και από την έλλειψη γρήγορης και άμεσης προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Επομένως, ο προσδιορισμός ορισμένων οικονομικών στοιχείων αλλά και χρηματοοικονομικών δεικτών θα βοηθήσει στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων για το κάθε ξενοδοχείο. Στοιχεία στα οποία καλούνται οι υπεύθυνοι να απαντήσουν είναι τα ακόλουθα:

1. Σύνολο Κόστους Προσωπικού περιλαμβανομένων εργοδοτικών εισφορών (Το συνολικό κόστος του προσωπικού συμπεριλαμβανομένου του μόνιμου και του εποχικού. Το εργατικό κόστος είναι ένα πολύ σημαντικό υποκρίτήριο αφού μέσω αυτού προσδιορίζεται το κόστος εργασίας αλλά και η ενδεχόμενη αύξηση του απασχολούμενου προσωπικού ανά κλίνη):€

2. GOP (Gross Operating Profit - Μικτό Λειτουργικό Κέρδος (Μειώνεται από την αύξηση του Εργατικού Κόστους και υπολογίζεται από την αφαίρεση του Κόστους αυτού από τα Έσοδα των Πωλήσεων προς τα Έσοδα αυτά.):%

3. Αναμενόμενη μέση τιμή δωματίου (Average Room Rate) (Είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες για τα αναμενόμενα έσοδα του κάθε ξενοδοχείου, λαμβάνοντας στοιχεία από την αναμενόμενη πληρότητά του):€

4. Απασχολούμενο προσωπικό ανά δωμάτιο (Είναι ένα στοιχείο μέσω του οποίου είναι δυνατόν να μετρηθεί ποσοτικά το παρεχόμενο service των ελληνικών ξενοδοχείων): άτομα/ δωμάτιο

5. Αναμενόμενο Κόστος δωματίου (Από τον προσδιορισμό του κόστους του δωματίου, όπως και του απασχολούμενου προσωπικού ανά δωμάτιο, προσδιορίζεται το επίπεδο του παρεχόμενου service από τα ελληνικά ξενοδοχεία):€

6. Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) (Υποδεικνύει την ικανότητα της ξενοδοχειακής μονάδας να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις):

7. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας ((Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα)/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) (Δείχνει τη δυνατότητα του ξενοδοχείου να αντεπεξέλθει στις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις αν σταματήσει να παρέχει τις υπηρεσίες του):

8. Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (Σύνολο Υποχρεώσεων/ Σύνολο Ενεργητικού) (Δείχνει το ποσοστό των κεφαλαίων που δίνεται στην επιχείρηση από τους δανειστές):%

9. Δείκτης Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού (Ίδια Κεφάλαια/ Ίδια Κεφάλαια + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις) (Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει αν τα κεφάλαια του οργανισμού προέρχονται από Ξένα Κεφάλαια ή από Ίδια Κεφάλαια) :

6.2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μία σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στον τομέα των ξενοδοχείων περιλαμβάνονται ορισμένα σημαντικά στοιχεία που δείχνουν το επίπεδο ύπαρξης και ενίσχυσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- 1. Κριτήρια επιλογής εργαζομένων** (Αρχικά κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί αν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την επιλογή των εργαζομένων και αν αποδειχθεί ότι υπάρχει εξετάζονται τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται: γνώσεις, εμπειρία, προσωπικότητα, τυπικά προσόντα, συστάσεις, συνέντευξη και tests επιλογής).
- 2. Προγράμματα εκμάθησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων (Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας:** πρακτική άσκηση, εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, επίδειξη, εναλλαγή θέσεων εργασίας, **Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας:** διαλέξεις, σεμινάρια, Case Studies, διαμόρφωση συμπεριφοράς, **Εξ αποστάσεως εκπαίδευση:** e-learning).
- 3. Κίνητρα που παρέχονται στους εργαζόμενους και προγράμματα αναγνώρισης** (Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων, μισθός βασισμένος στα προσόντα, χρηματικά ή άλλου είδους βραβεία κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων και χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης).
- 4. Βαρύτητα στον αντίλογο και τις ερωτήσεις των εργαζομένων** (Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις απόψεις και τις παρατηρήσεις των εργαζομένων γιατί είναι αυτοί που ουσιαστικά ζουν καθημερινά την επιχείρηση. Οι πιθανές απαντήσεις που μπορούν να δοθούν σε αυτό το υποκριτήριο προσδιορίζονται από μία πενταβάθμια κλίμακα η οποία έχει την εξής αντιστοιχία: 1:Ποτέ, 2, 3, 4, 5:Πολύ συχνά).
- 5. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση** (Είναι ουσιαστικό και ταυτόχρονα αρκετά σημαντικό, να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους, μέσω των εκπροσώπων τους, να διατυπώνουν την άποψή τους σε σημαντικά θέματα και να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι πιθανές απαντήσεις και σε αυτό το υποκριτήριο μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας είναι: 1:Καθόλου, 2, 3, 4, 5:Σε μεγάλο Βαθμό).

6.2.4 Καινοτομία και Ανάπτυξη

Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να “ξοδεύουν” ένα σημαντικό μέρος του χρόνου τους αλλά και του κεφαλαίου τους στην έρευνα για καινοτομία και ανάπτυξη. Είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας μπορούν να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, ωφελούμενοι από το γεγονός της μεγαλύτερης ευελιξίας, της παροχής εξειδικευμένων και ιδιαίτερων παροχών και της πιο γρήγορης και άμεσης αντίληψης των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων που είναι πιο δυσλειτουργικές. Τα υποκριτήρια που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο κριτήριο είναι τα ακόλουθα:

1. Προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καταγραφής των αποτελεσμάτων από έρευνες αγοράς, της αξιολόγησης στατιστικών στοιχείων για τους πελάτες, της χρήσης μεθόδων πρόβλεψης των πωλήσεων και της υιοθέτησης νέων υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Για τη βαθμολόγηση του συγκεκριμένου υποκριτηρίου θα χρησιμοποιηθεί η πενταβάθμια κλίμακα αντικατοπτρίζοντας την προσπάθεια που καταβάλλεται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. 1: Καθόλου, 2, 3, 4, 5:Σε μεγάλο Βαθμό.).

2. Βελτίωση των διαδικασιών και της εξυπηρέτησης για την ικανοποίηση του πελάτη [Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο ζητείται ο ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών εξυπηρέτησης και αύξησης της πληρότητας. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο αριθμός νέων παροχών και υπηρεσιών που προωθούνται κάθε έτος από την ξενοδοχειακή μονάδα (νέες εγκαταστάσεις, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, ανακαινίσεις, εκπαιδευτικά πακέτα και δωρεάν ψυχαγωγία)].

3. Καινοτόμες διαδικασίες (Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση νέων καινοτομιών και υπηρεσιών. Χρήση του Internet για ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες. Τμήμα marketing και προώθηση των συμφερόντων του ξενοδοχείου στο εξωτερικό. Σε αυτό το υποκριτήριο θα χρησιμοποιηθεί το ποσοστό συμμετοχής του κάθε στοιχείου για τη διαμόρφωση καινοτόμων διαδικασιών. Για παράδειγμα, η χρήση του Internet για ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές μπορεί να είναι το μοναδικό στοιχείο καινοτομίας, συμβάλλοντας 100%).

6.2.5 Ηγεσία

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς που συμβάλλει στη σταθεροποίηση της εταιρείας, στην αύξηση της κερδοφορίας και στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν είναι η ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να γίνεται κατανοητό από όλο και περισσότερους επιχειρηματίες η ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με έμπειρους managers. Χαρακτηριστικό αυτού του φαινομένου είναι ο συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός αιτήσεων για παροχή τεχνικής βοήθειας που υποβάλλονται στον ΕΟΜΜΕΧ και η ολοένα μεγαλύτερη συμμετοχή επιχειρήσεων σε επιμορφωτικά προγράμματα για διοικητικά στελέχη. Άλλωστε ισχυρή, έμπειρη και ενημερωμένη διοίκηση εγγυάται σίγουρα αποτελέσματα. Δραστηριότητες με τις οποίες οφείλουν τα ανώτατα στελέχη να ασχοληθούν είναι οι εξής:

1. Οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος από τα ανώτατα στελέχη και προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Είναι πολύ σημαντικό, τα ανώτατα στελέχη να έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να προσαρμόζουν και να οργανώνουν το εργασιακό περιβάλλον βάση των ιδιοτεροτήτων που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι και των απαιτήσεων που παρουσιάζει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο εξετάζεται σε ποιο βαθμό τα ανώτατα στελέχη επιδιώκουν τα παραπάνω και χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα: 1:Καθόλου, 2, 3, 4, 5:Σε μεγάλο Βαθμό).

2. Ενασχόληση των ανώτατων στελεχών με τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους εξωτερικούς συνεργάτες (Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο εξετάζονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανώτατων στελεχών και όλων όσων σχετίζονται με την ξενοδοχειακή μονάδα. Ουσιαστικά, επιδιώκεται να καταγραφεί

κατά πόσο υπάρχει ένα δυναμικό περιβάλλον το οποίο στηρίζεται στην ηθική συμπεριφορά, στις ευθύνες των ανώτατων στελεχών και στο σεβασμό της ανεξαρτησίας του κάθε προσώπου. Στοιχεία αυτού του υποκριτηρίου, από την πλευρά των ανώτατων στελεχών προς όλους όσους έχουν σχέση με την επιχείρηση, είναι η εκδήλωση ενδιαφέροντος για προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν, παροχή πληροφοριών, εξυπηρέτηση, κατανόηση και συμβουλές. Η πενταβάθμια κλίμακα που θα χρησιμοποιηθεί είναι η εξής: 1: Σπάνια, 2, 3, 4, 5: Πολύ Συχνά).

3. Προσπάθεια από τα ανώτατα στελέχη για ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ανάπτυξης μίας κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας (Είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση οι στόχοι των ανώτατων στελεχών αλλά και ο τρόπος ηγεσίας που έχουν θεσπίσει να ταυτίζονται αλλά και να κινούνται προς το όραμα της επιχείρησης. Βέβαια η όλη διαδικασία οφείλει να στηρίζεται στις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας (ξεκάθαροι στόχοι, τέλειο εργασιακό περιβάλλον και συνεχή βελτίωση) και στον υγιή ανταγωνισμό. Σε αυτό το υποκριτήριο θα χρησιμοποιηθεί μία πενταβάθμια κλίμακα από το 1 έως το 5 που θα χαρακτηρίζει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τα ανώτατα στελέχη: 1: Καθόλου, 2, 3, 4, 5: Σε μεγάλο Βαθμό).

6.2.6 Εστίαση στον Πελάτη και Ανάπτυξη Συνεργασιών

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι η δυνατότητα ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και η ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεών τους. Επίσης, ένα μέσο για την αντιμετώπιση της οικονομικής και διοικητικής ισχύς των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι η ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ των ΜΜΕ. Αυτό συνεπάγεται τη λήψη κοινών μέτρων και την εκπλήρωση κοινών στόχων. Οι στόχοι που οφείλουν να επιτύχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι οι εξής:

1. Ανάπτυξη συνεργασιών και ανταλλαγή σχεδίων με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες (Οι ξενοδοχειακές μονάδες οφείλουν να αναπτύξουν συνεργασίες μεταξύ τους για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζει ο κλάδος τους. Στα πλαίσια αυτής της λογικής είναι εφικτή η ανταλλαγή τεχνογνωσίας και η λήψη κοινών μέτρων (πακέτα προσφορών, τιμές, παροχές). Η ποσοτικοποίηση του υποκριτηρίου αυτού θα γίνει μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας, η οποία θα καταγράφει σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται η ανάπτυξη συνεργασιών: 1: Καθόλου, 2, 3, 4, 5: Σε μεγάλο Βαθμό).

2. Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και ικανοποίηση των απαιτήσεών τους (Σκοπός αυτού του υποκριτηρίου είναι να μετρηθεί η προσπάθεια που καταβάλλεται για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τα διοικητικά στελέχη. Μέσω της οικοδόμησης τέτοιων σχέσεων αυξάνεται η “πίστη” των πελατών προς την επιχείρηση, ενισχύοντας την ανακάλυψη νέων ευκαιριών. Για τη μέτρηση του υποκριτηρίου αυτού ισχύει: 1: Καθόλου, 2, 3, 4, 5: Σε μεγάλο Βαθμό).

3. Απόκτηση γνώσεων για τους πελάτες (Το συγκεκριμένο υποκριτήριο εξετάζει την προσπάθεια που καταβάλλεται από την πλευρά της επιχείρησης για να καταγράψει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών ώστε να ενισχύσει και να βελτιώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες. Η πενταβάθμια κλίμακα είναι αυτή που θα καταγράφει την προσπάθεια που καταβάλλει ο οργανισμός για την απόκτηση στοιχείων: 1: Σπάνια, 2, 3, 4, 5: Πολύ Συχνά).

6.2.7 Στρατηγικός Προγραμματισμός και Αναζήτηση Πληροφοριών

Οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα είναι απαραίτητο να προσδιορίσουν τους στρατηγικούς τους στόχους, τα βήματα “κλειδιά” και τα σχέδια δράσης που πρόκειται να υιοθετήσουν ώστε να ακολουθήσουν μία συγκεκριμένη πορεία που θα τους προσφέρει επιχειρηματική σταθερότητα, ικανότητα για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μελλοντική επιτυχία. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που βοηθάει στην εξέλιξη του οργανισμού είναι η έγκυρη και έγκαιρη αναζήτηση των εξωτερικών πληροφοριών αλλά και η γρήγορη διάδοση τους εντός του οργανισμού. Ουσιαστικά τα βήματα τα οποία οφείλει κάθε οργανισμός να ακολουθήσει για να βρίσκεται πιο κοντά στις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας είναι τα ακόλουθα:

1. Στρατηγική της εταιρίας και παράγοντες που τη διαμορφώνουν (Κάθε οργανισμός πρέπει να διατυπώσει το όραμά του αλλά και τους επιχειρηματικούς του στόχους, δηλαδή τις κινήσεις που πρόκειται να κάνει για να πραγματοποιήσει το όραμά του. Βέβαια πολύ σημαντικοί θεωρούνται οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, οι οποίοι μπορεί να είναι: πελάτες, στελέχη, εργαζόμενοι, ομάδα ειδικών, αλλαγές στην οικονομία και τεχνολογικές ή άλλου είδους καινοτομίες που μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό που εξετάζεται σε αυτό το υποκριτήριο είναι το αν υπάρχει όραμα στον οργανισμό και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν οι παραπάνω παράγοντες στη διαμόρφωση της στρατηγικής: 1:Καθόλου, 2, 3, 4, 5:Σε μεγάλο Βαθμό).

2. Αναζήτηση και διαχείριση των πληροφοριών (Το υποκριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον κλάδο της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και γενικότερα πως διαχειρίζεται κάθε πηγή πληροφόρησης που μπορεί να της παρέχει σημαντικά στοιχεία. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός της διαχείρισης των πληροφοριών και της διαθεσιμότητας των απαραίτητων στοιχείων στους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες. Αυτό που εξετάζεται δηλαδή, είναι ο βαθμός που συμβαίνει αυτό στον κάθε οργανισμό μέσω της εξής κλίμακας: 1:Καθόλου, 2, 3, 4, 5:Σε μεγάλο Βαθμό).

3. Κριτήρια για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την παροχή νέων προσφορών (Σε προηγούμενο κριτήριο (Καινοτομία και Ανάπτυξη), εξετάστηκε η προώθηση νέων υπηρεσιών αλλά και καινοτόμων ιδεών από τον ξενοδοχειακή μονάδα. Σε αυτόν τον τομέα μας ενδιαφέρουν τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη αλλά και πόσο σημαντικά θεωρούνται: κερδοφορία, ανάπτυξη μεριδίου αγοράς, ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, πληρότητα και απαίτηση πελατών. Ισχύει: 1:Καθόλου Σημαντικό, 2, 3, 4, 5:Πολύ Σημαντικό).

6.3 Απονομή βαρών στα κριτήρια και τα υποκριτήρια

Για την απονομή των κατάλληλων βαρών στα κριτήρια και τα υποκριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για τα ξενοδοχεία, πρέπει να ληφθούν υπόψη, τα βάρη στα παρόμοια κριτήρια των άλλων μοντέλων (EFQM και Malcolm), τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ξενοδοχειακού κλάδου καθώς και οι αναλύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από διάφορους οργανισμούς, όπως η JBR Hellas.

Θα χρησιμοποιηθεί μία βαθμολογία η οποία θα δίνει συνολικό άθροισμα 1000 βαθμών ή 100% για τα κριτήρια, ενώ στα υποκριτήρια του κάθε κριτηρίου θα γίνει ένας καταμερισμός του βάρους που αντιστοιχεί στο κάθε κριτήριο, προσαρμόζοντάς το ανάλογα με την κλίμακα που χρησιμοποιείται σε κάθε υποκριτήριο και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο υπάρχουν συνολικά 6 κριτήρια και 26 υποκριτήρια. Τα μεγαλύτερα αλλά και ίσα βάρη, θα έχουν τα κριτήρια των Χρηματοοικονομικών Στοιχείων και της Ηγεσίας και θα ακολουθεί το κριτήριο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αμέσως μετά θα ακολουθήσουν τα κριτήρια της Καινοτομίας και Ανάπτυξης μαζί με αυτό της Εστίασης στον Πελάτη και της Ανάπτυξης Συνεργασιών, ενώ στην τελευταία ιεραρχικά θέση βρίσκεται το κριτήριο του Στρατηγικού Προγραμματισμού και της Αναζήτησης Πληροφοριών. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτή η κατάταξη καθώς και το πώς κατανέμονται αριθμητικά τα βάρη στα κριτήρια και τα αντίστοιχα υποκριτήρια φαίνονται στην ανάλυση που ακολουθεί:

1. Χρηματοοικονομικά στοιχεία (210 πόντοι ή 21%): Σύμφωνα με τις αναλύσεις που προηγήθηκαν στο Κεφάλαιο 5 έγινε αντιληπτό ότι η χρηματοοικονομική ισορροπία κρίνεται αναγκαία στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες αν θέλουν πραγματικά να ανταγωνιστούν τις ευρωπαϊκές. Για αυτό το λόγο στο συγκεκριμένο κριτήριο συμπεριλήφθηκαν πολύ σημαντικά στοιχεία όπως το Μικτό Λειτουργικό Κέρδος (GOP), το Συνολικό Κόστος Προσωπικού αλλά και σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες που είναι σε θέση να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τον οργανισμό. Αν ένα ξενοδοχείο δε βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση σίγουρα δε μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας και να πορευτεί προς την τελειότητα, τη συνεχή βελτίωση και τον υγιή ανταγωνισμό. Για αυτό το λόγο το συγκεκριμένο κριτήριο θεωρείται πολύ σημαντικό και έχει συνολικό συντελεστή βαρύτητας 21%. Όλοι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αλλά και το Συνολικό Κόστος Προσωπικού λόγω της ιδιαίτερης σημασίας τους έχουν συντελεστή βαρύτητα 3%, ενώ το ARR, το Αναμενόμενο Κόστος δωματίου και το Προσωπικό ανά δωμάτιο επειδή είναι ευμετάβλητα και προσαρμόζονται σε κάθε ξενοδοχείο έχουν συντελεστή βαρύτητας 1%.

1.1 Σύνολο Κόστους Προσωπικού περιλαμβανομένων εργοδοτικών εισφορών (30 πόντοι ή 3%): Ιδανική για το Εργατικό Κόστος θεωρείται η τιμή του 30% από τα συνολικά έξοδα του οργανισμού. Το βάρος που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο υποκριτήριο λόγω της υψηλής σημασίας του ανέρχεται στο 3%. Για τιμές μεγαλύτερες από 30% οι πόντοι που κερδίζει η ξενοδοχειακή μονάδα ελαττώνονται, ενώ για τιμές μικρότερες του 30% κερδίζουν το απόλυτο.

1.2 GOP (Gross Operating Profit - Μικτό Λειτουργικό Κέρδος)(30 πόντοι ή 3%): Ιδανική, σύμφωνα με την JBR Hellas, θεωρείται η τιμή του 35% που προκύπτει από το λόγο της διαφοράς του Εργατικού Κόστους από το Σύνολο των Πωλήσεων, προς τις Συνολικές Πωλήσεις. Το βάρος του συγκεκριμένου υποκριτηρίου ανέρχεται σε 3% γιατί σύμφωνα με την ανάλυση της JBR Hellas είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων. Για τιμές μικρότερες από 35% η βαθμολογία πέφτει κάτω από τους 30 πόντους, ενώ για τιμές μεγαλύτερες η ξενοδοχειακή μονάδα παίρνει το απόλυτο.

1.3 Αναμενόμενη μέση τιμή δωματίου (Average Room Rate)(10 πόντοι ή 1%): Ο μέσος όρος για την αναμενόμενη τιμή δωματίου το έτος 2004 ήταν 80 ευρώ στην Ελλάδα και 100 ευρώ σε ολόκληρη την Ευρώπη. Επομένως ιδανική θα θεωρηθεί η τιμή που προκύπτει από το μέσο όρο των δύο αυτών τιμών, δηλαδή τα 90 ευρώ. Για τιμές κοντά στο ποσό αυτό τα ξενοδοχεία θα λαμβάνουν 10 πόντους, ενώ για τιμές αρκετά μεγαλύτερες ή μικρότερες θα παίρνουν χαμηλότερη βαθμολογία. Ο

συντελεστής βαρύτητας του υποκριτηρίου αυτού είναι 1% γιατί η τιμή εξαρτάται από την κατηγορία του ξενοδοχείου αλλά και από την περιοχή στην οποία βρίσκεται και είναι πιθανό να προκύψουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

1.4 Απασχολούμενο προσωπικό ανά δωμάτιο(10 πόντοι ή 1%): Ο μέσος όρος για τα ξενοδοχεία πολυτελείας ανέρχεται σε 0,7 άτομα/ δωμάτιο ενώ για τις υπόλοιπες κατηγορίες 0,3 άτομα/ δωμάτιο. Επομένως για τιμές που κυμαίνονται κοντά σε αυτές τις δύο μέσες τιμές, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου, το ξενοδοχείο θα λαμβάνει 10 πόντους και για τιμές μικρότερες θα μειώνεται ανάλογα.

1.5 Αναμενόμενο Κόστος δωματίου (10 πόντοι ή 1%): Δεν είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε μία ιδανική μέση τιμή για το αναμενόμενο κόστος δωματίου. Επομένως, θα γίνεται μία σύγκριση του κόστους δωματίου με την αναμενόμενη μέση τιμή δωματίου και αν προκύπτει ένα ικανοποιητικό κέρδος για το ξενοδοχείο, θα λαμβάνει την απόλυτη τιμή. Σε διαφορετική περίπτωση οι 10 πόντοι θα μειώνονται όσο το αναμενόμενο κέρδος θα μειώνεται.

1.6 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (30 πόντοι ή 3%): Ο δείκτης της γενικής ρευστότητας δείχνει τη σχέση ανάμεσα στα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού και στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Είναι επίσης ένας δείκτης που δείχνει βραχυπρόθεσμα τη φερεγγυότητα της επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι ίσως ο πιο διαδεδομένος δείκτης για την εκτίμηση της ρευστότητας της επιχείρησης παρότι αποτελεί ένα χονδρικό μέτρο μέτρησης αυτής για αυτό το λόγο έχει υψηλό συντελεστή βαρύτητας που ανέρχεται στο 3%. Ο αριθμοδείκτης αυτός επιτρέπει στην επιχείρηση και στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές να εκτιμούν αν και κατά πόσο οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καλύπτονται, σε δεδομένη στιγμή, από τα ευκόλως ρευστοποιήσιμα στοιχεία του ενεργητικού. Επιπρόσθετα ο κανόνας της χρηματοοικονομικής ισορροπίας αναφέρει ότι ο δείκτης της γενικής ρευστότητας πρέπει να είναι ίσος ή μεγαλύτερος του 2. Άρα για τιμές κοντά στο 2 ο οργανισμός λαμβάνει 30 πόντους, ενώ για τιμές μικρότερες η βαθμολογία προσαρμόζεται ανάλογα.

1.7 Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (30 πόντοι ή 3%): Ο δείκτης αυτός προσπαθεί να περιορίσει μερικές από τις αδυναμίες του προηγούμενου δείκτη, αφού συμπεριλαμβάνει άμεσα ρευστοποιήσιμα κυκλοφοριακά στοιχεία, η αξία των οποίων είναι σχετικά βέβαιη. Για τον παραπάνω λόγο το βάρος αυτού του υποκριτηρίου είναι ίσο με αυτό του προηγούμενου δείκτη. Με την αφαίρεση των αποθεμάτων, σε σχέση με τον προηγούμενο δείκτη, ο δείκτης αυτός φανερώνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντεπεξέλθει στις Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις της εάν σταματήσει να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Επιπρόσθετα ο κανόνας της χρηματοοικονομικής ισορροπίας αναφέρει ότι ο δείκτης της άμεσης ρευστότητας πρέπει να είναι ίσος ή μεγαλύτερος του 1, προκειμένου να είναι ικανοποιητικός. Δηλαδή, για τιμές κοντά στο 1 η βαθμολογία είναι η μεγαλύτερη δυνατή, ενώ για μικρότερες μειώνεται ανάλογα.

1.8 Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (30 πόντοι ή 3%): Οι δανειακές υποχρεώσεις των ελληνικών ξενοδοχείων είναι αυτές ουσιαστικά που αποτελούν τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση του ξενοδοχειακού κλάδου. Σύμφωνα με τον κανόνα της χρηματοοικονομικής δομής, ο παραπάνω δείκτης δεν πρέπει να ξεπερνά το ποσοστό των 66,7%. Ο συντελεστής βαρύτητας αυτού του υποκριτηρίου είναι 3% λόγω της ιδιαίτερης σημασίας των δανείων στον κλάδο αυτό. Οι οργανισμοί με τιμές μικρότερες από 66,7% θα λαμβάνουν το απόλυτο, ενώ για μεγαλύτερες η βαθμολογία θα προσαρμόζεται προς τα κάτω.

1.9 Δείκτης Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού (30 πόντοι ή 3%): Ο συγκεκριμένος δείκτης υποδεικνύει το ποσοστό των κεφαλαίων που προέρχεται από

τα ίδια Κεφάλαια και από Ξένα Κεφάλαια. Αν είναι μικρότερος της μονάδας, τότε το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων προέρχεται από τα ίδια Κεφάλαια, γεγονός επιθυμητό από τις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ αν είναι μεγαλύτερος της μονάδας τότε τα κεφάλαια προέρχονται από δανειστές. Επομένως, στην πρώτη περίπτωση το ξενοδοχείο θα λάβει 10 πόντους ενώ στην δεύτερη μηδέν πόντους.

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (180 πόντοι ή 18%): Σε έναν κλάδο, όπως είναι ο ξενοδοχειακός, που στηρίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στις ικανότητες, τις γνώσεις, τη συμπεριφορά και τις ιδέες των εργαζομένων του, είναι απόλυτα φυσιολογικό το κριτήριο που σχετίζεται με όλα τα παραπάνω να συγκεντρώνει υψηλή βαθμολογία. Άλλωστε τόσο στο μοντέλο του EFQM όσο και στο μοντέλο του Malcolm, αν εξαιρέσουμε τα κριτήρια των αποτελεσμάτων, το συγκεκριμένο κριτήριο λαμβάνει την τρίτη κατά σειρά θέση βαθμολόγησης. Όλα τα υποκριτήρια αυτού του κριτηρίου έχουν τον ίδιο συντελεστή βαρύτητας αφού είναι εξ ίσου σημαντικά και το ένα συμπληρώνει το άλλο.

2.1 Κριτήρια επιλογής εργαζομένων (36 πόντοι ή 3,6%): Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο αν δεν υπάρχει διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, αυτόματά ο οργανισμός βαθμολογείται με μηδέν. Στην περίπτωση που υπάρχει και από τα κριτήρια που αναφέρονται χρησιμοποιούνται μόνο 1-2, τότε λαμβάνει τη μισή βαθμολογία (18 πόντοι), ενώ αν η επιλογή των εργαζομένων γίνεται βάση τριών ή περισσότερων κριτηρίων τότε λαμβάνει και τους 36 πόντους.

2.2 Προγράμματα εκμάθησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων (36 πόντοι ή 3,6%): Αν ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται για την εκπαίδευση των εργαζομένων του τότε παίρνει 0 βαθμούς, ενώ αν χρησιμοποιεί οποιαδήποτε μέθοδο από αυτές που αναφέρονται παίρνει το απόλυτο (36 πόντοι).

2.3 Κίνητρα που παρέχονται στους εργαζόμενους και προγράμματα αναγνώρισης (36 πόντοι ή 3,6%): Όπως και στο προηγούμενο υποκριτήριο, οποιοδήποτε κίνητρο και αν παρέχεται στους εργαζόμενους από την ξενοδοχειακή μονάδα αυτόματα παίρνει 36 πόντους. Στην περίπτωση που δεν ισχύει κάτι τέτοιο στον οργανισμό δεν υπάρχει και βαθμολόγηση (μηδέν).

2.4 Βαρύτητα στον αντίλογο και τις ερωτήσεις των εργαζομένων (36 πόντοι ή 3,6%): Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα και ο τρόπος βαθμολόγησης θα είναι ο εξής: Υπάρχει η ακόλουθη αντιστοιχία: 1:0%, 2:25%, 3:50%, 4:75% και 5:100%. Το ποσοστό που αντιστοιχεί σε κάθε αριθμό της κλίμακας, ανάλογα με την απάντηση που δίνεται, θα πολλαπλασιάζεται με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας του υποκριτηρίου.

2.5 Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση (36 πόντοι ή 3,6%): Η βαθμολόγηση είναι ίδια με το προηγούμενο υποκριτήριο.

3. Καινοτομία και Ανάπτυξη (140 πόντοι ή 14%): Το κριτήριο της Καινοτομίας και Ανάπτυξης έχει συνολικό συντελεστή βαρύτητας 14% και βρίσκεται στην τέταρτη θέση μεταξύ των κριτηρίων. Είναι πολύ σημαντικό για τον ξενοδοχειακό κλάδο να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η παγκόσμια αγορά και μέσω της έγκυρης εκμετάλλευσης των στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες αγοράς, της αξιοποίησης των στατιστικών στοιχείων και των απαιτήσεων των πελατών να υιοθετήσει καινοτόμες διαδικασίες και να προσφέρει νέες υπηρεσίες στους πελάτες, αυξάνοντας το επίπεδο ικανοποίησης τους. Βέβαια, το συγκεκριμένο κριτήριο έχει συντελεστή βαρύτητας 14% και όχι υψηλότερο, γιατί ο ελληνικός

ξενοδοχειακός κλάδος δεν έχει καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι καινοτόμες διαδικασίες λόγω της ελλιπούς αναζήτησης από την πλευρά των ξενοδόχων των νέων ευκαιριών και των νέων υπηρεσιών που θα προσφέρουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επαναπαύονται στις υπηρεσίες που ήδη προσφέρονται εδώ και πολλά χρόνια, αδιαφορώντας για ότι καινούριο προκύπτει αρνούμενοι να διαθέσουν χρόνο και χρήμα στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Τα δύο πρώτα υποκριτήρια (Προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και Βελτίωση των διαδικασιών και της εξυπηρέτησης για την ικανοποίηση του πελάτη) του συγκεκριμένου κριτηρίου έχουν συντελεστή βαρύτητας 5% γιατί αναφέρονται σε σημαντικούς τομείς που οφείλουν τα ελληνικά ξενοδοχεία να καταβάλλουν προσπάθεια για να τα εφαρμόσουν, ενώ το τρίτο κατά σειρά υποκριτήριο (Καινοτόμες διαδικασίες) έχει βαρύτητα 4%, αφού όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι ξενοδόχοι δεν θεωρούν τόσο σημαντικές τις καινοτόμες διαδικασίες.

3.1 Προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (50 πόντοι ή 5%):

Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα μέσω της οποίας καταγράφεται η προσπάθεια που γίνεται από πλευράς ξενοδοχείου για να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχει η εξής αντιστοιχία: 1:0%, 2:25%, 3:50%, 4:75%, 5:100%. Ανάλογα με την επιλογή που θα γίνει, ο συντελεστής αυτός πολλαπλασιάζεται με τα βαρύτητα του υποκριτηρίου και προκύπτει η τελική βαθμολογία.

3.2 Βελτίωση των διαδικασιών και της εξυπηρέτησης για την ικανοποίηση του πελάτη (50 πόντοι ή 5%):

Στο δεύτερο κατά σειρά υποκριτήριο του κριτηρίου της Καινοτομίας και Ανάπτυξης, οι 25 πόντοι αναφέρονται στον ετήσιο προϋπολογισμό για νέες διαδικασίες εξυπηρέτησης και αύξησης της πληρότητας, ο οποίος πρέπει να είναι ένα ποσοστό της τάξεως του 1% από τα συνολικά έξοδα και οι υπόλοιποι 25 πόντοι προκύπτουν από οποιαδήποτε νέα παροχή ή υπηρεσία προσφέρεται από το ξενοδοχείο κάθε έτος.

3.3 Καινοτόμες διαδικασίες (40 πόντοι ή 4%): Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο ο μέσος απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση νέων καινοτομιών θα λαμβάνει τους 20 πόντους ενώ τα στοιχεία που συμβάλουν στην καινοτομία και ανάπτυξη τους υπόλοιπους 20. Ιδανικός χρόνος, λόγω της τουριστικής περιόδου (7 μήνες), θα θεωρηθεί ο 1 μήνας, ενώ στην περίπτωση των στοιχείων που συμβάλλουν στην καινοτομία θα προκύψει ένας μέσος όρος (%) από τη συμβολή του κάθε ενός στοιχείου και αν αυτός ο μέσος όρος βρίσκεται κοντά στο ποσοστό συμμετοχής του κάθε στοιχείου (π.χ. μέσος όρος 25% και ποσοστό συμμετοχής όλων 25%), ο οργανισμός θα λαμβάνει 20 πόντους ενώ σε διαφορετική περίπτωση θα προσαρμόζεται ανάλογα με τη διακύμανση και τη διασπορά που θα παρατηρείται.

4. Ηγεσία (210 πόντοι ή 21%): Το κριτήριο της Ηγεσίας μαζί με αυτό των Χρηματοοικονομικών στοιχείων είναι το σημαντικότερο κριτήριο του συγκεκριμένου μοντέλου με συντελεστή βαρύτητας 21%. Στο μοντέλο του EFQM έρχεται σε σειρά κατάταξης στη δεύτερη θέση, εξαιρουμένων των κριτηρίων που αναφέρονται στα αποτελέσματα, ενώ στο μοντέλο του Malcolm, βρίσκεται στην πρώτη θέση μεταξύ των κριτηρίων. Το συγκεκριμένο κριτήριο καταλαμβάνει τόσο υψηλή βαθμολογία γιατί όπως γίνεται αντιληπτό, η συμπεριφορά, οι αρχές, οι γνώσεις και οι στόχοι των ανώτατων στελεχών ταυτίζονται και εκφράζουν τον ίδιο τον οργανισμό. Το κριτήριο της Ηγεσίας εξετάζει το πώς τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού κατευθύνουν τις αξίες της επιχειρηματικότητας σε τέτοιες κατευθύνσεις ώστε να επικεντρώνονται στους πελάτες, την καινοτομία, την εκμάθηση αλλά και τις κοινωνικές ευθύνες. Τα δύο πρώτα υποκριτήρια έχουν συντελεστή 8% μιας και αναφέρονται στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος, την προσαρμογή στις νέες συνθήκες

και την ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων. Το τρίτο υποκριτήριο συγκεντρώνει συνολική βαθμολογία 50 πόντων, αφού τα ελληνικά ξενοδοχεία απέχουν αρκετά από την επιχειρηματική αριστεία και την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων.

4.1 Οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος από τα ανώτατα στελέχη και προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (80 πόντοι ή 8%): Η βαθμολόγηση προκύπτει όπως και στα προηγούμενα υποκριτήρια που βασίζονται στην πενταβάθμια κλίμακα.

4.2 Ενασχόληση των ανώτατων στελεχών με τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους εξωτερικούς συνεργάτες (80 πόντοι ή 8%): Βαθμολόγηση όμοια με το πρώτο υποκριτήριο.

4.3 Προσπάθεια από τα ανώτατα στελέχη για ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ανάπτυξης μίας κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας (50 πόντοι ή 5%): Βαθμολόγηση ίδια με αυτή των δύο πρώτων υποκριτηρίων του κριτηρίου της Ηγεσίας.

5. Εστίαση στον Πελάτη και Ανάπτυξη Συνεργασιών (140 πόντοι ή 14%): Το κριτήριο της Εστίασης στον Πελάτη και Ανάπτυξης Συνεργασιών βρίσκεται στην τέταρτη θέση μαζί με το κριτήριο της Καινοτομίας και Ανάπτυξης με συντελεστή βαρύτητα που ανέρχεται στο 14%. Το συγκεκριμένο κριτήριο θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στο κριτήριο της Ηγεσίας, αφού εξετάζεται η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των ξενοδοχείων η οποία είναι ουσιαστικά μία δραστηριότητα των ανώτατων στελεχών αλλά και η ανάπτυξη σχέσεων και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μέσω της απόκτησης των απαραίτητων γνώσεων που υπάρχει σε παρόμοια μορφή στα υποκριτήρια της Ηγεσίας. Τελικά, το συγκεκριμένο κριτήριο διαχωρίστηκε από αυτό της Ηγεσίας θέλοντας να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους πελάτες και το ρόλο τους για την υγιή πορεία του οργανισμού και την ανάπτυξη συνεργασιών που βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο στην Ελλάδα. Τα υποκριτήρια (5.2 και 5.3) που σχετίζονται με τους πελάτες έχουν συντελεστή βαρύτητας 5%, ενώ το υποκριτήριο των συνεργασιών έχει συντελεστή 4%.

5.1 Ανάπτυξη συνεργασιών και ανταλλαγή σχεδίων με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες (40 πόντοι ή 4%): Η βαθμολόγηση γίνεται όπως στα προηγούμενα υποκριτήρια που η βαθμολόγηση γίνεται με πενταβάθμια κλίμακα.

5.2 Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και ικανοποίηση των απαιτήσεών τους (50 πόντοι ή 5%): Ισχύει ότι και στο υποκριτήριο 5.1.

5.3 Απόκτηση γνώσεων για τους πελάτες (50 πόντοι ή 5%): Ισχύει ότι και στα υποκριτήρια 5.1 και 5.2.

6. Στρατηγικός Προγραμματισμός και Αναζήτηση Πληροφοριών (120 πόντοι ή 12%): Το κριτήριο του Στρατηγικού Προγραμματισμού και της Αναζήτησης Πληροφοριών βρίσκεται στην τελευταία θέση μεταξύ των κριτηρίων ως προς τη συνολική του βαρύτητα, με συνολικό συντελεστή 12%. Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και κατά επέκταση οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ελάχιστα ασχολούνται με τον καθορισμό των κινήσεων τους σε επίπεδο προγραμματισμού και με την αναζήτηση πληροφοριών που σχετίζονται με κάθε τομέα του οργανισμού. Ουσιαστικά υπάρχει ένας ελλιπής προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων και των σχεδίων δράσης που πρόκειται να ακολουθήσει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Για αυτό το λόγο το έκτο κατά σειρά κριτήριο συγκεντρώνει το μικρότερο συντελεστή

βαρύτητας. Τα τρία υποκριτήρια συγκεντρώνουν την ίδια βαθμολογία (40 πόντους) αφού δύσκολα μπορεί να γίνει διαχωρισμός ως προς το ποιο συμβάλλει περισσότερο στο συγκεκριμένο κριτήριο.

6.1 Στρατηγική της εταιρίας και παράγοντες που τη διαμορφώνουν (40 πόντοι ή 4%): Η βαθμολόγηση σε αυτό το υποκριτήριο γίνεται συναρτήσει των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό συμμετοχής τους. Δηλαδή, οι 40 πόντοι μοιράζονται σε κάθε παράγοντα (5 πόντοι σε κάθε παράγοντα) και σύμφωνα με την επιλογή που έχει γίνει από την πενταβάθμια κλίμακα, προκύπτει ένα άθροισμα πόντων πολλαπλασιασμένο κάθε φορά με το αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής.

6.2 Αναζήτηση και διαχείριση των πληροφοριών (40 πόντοι ή 4%): Ισχύει ότι και σε όλα τα υποκριτήρια που ζητείται να επιλεγεί η απάντηση από μία πενταβάθμια κλίμακα.

6.3 Κριτήρια για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την παροχή νέων προσφορών (40 πόντοι ή 4%): Εξετάζεται το πόσο σημαντικό είναι το κάθε κριτήριο και η βαθμολόγηση προκύπτει από τον ίσο καταμερισμό των 40 πόντων στα κριτήρια πολλαπλασιασμένο με το ποσοστό της κλίμακας (π.χ. πληρότητα: επιλεγμένη απάντηση το 3:50%, συνολική βαθμολογία: $8 \cdot 0,5 = 4$ πόντοι).

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση καθορίστηκαν πλήρως τα βάρη των κριτηρίων αλλά και ο καταμερισμός των βαρών αυτών στα αντίστοιχα υποκριτήρια. Βέβαια είναι δυνατόν να γίνουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα βάρη αυτά αλλά και την κατάταξη των κριτηρίων. Σύμφωνα με την προσέγγιση που έγινε δόθηκε προτεραιότητα στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ξενοδοχειακού κλάδου, ώστε να συμπεριλαμβάνονται και τομείς που υπερέχει αλλά και τομείς στους οποίους βρίσκεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής και κατανόησής τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην επιλογή των βαρών είχαν και τα δύο μοντέλα που αναλύθηκαν περισσότερο, το EFQM και το Malcolm, αλλά και η ανάλυση του περιβάλλοντος που διαμορφώνεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

6.4 Παρουσίαση του μοντέλου

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνομα ξενοδοχείου: Κατηγορία:

Όνομα Εταιρείας:

Οδός: Αριθμός:

Πόλη: Νομός: Τ.Κ.:

Όνομα Διευθυντού Ξενοδοχείου/ Εταιρείας:.....

Όνομα και θέση αυτού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο:
.....

Τηλέφωνο:

Fax: e-mail:

Λογιστική Περίοδος: οι δώδεκα μήνες που λήγουν/...../2005

Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείου:

| | Μονόκλινα | Δίκλινα | Σουίτες | Bungalows/Villas | ΣΥΝΟΛΟ |
|------------------|-----------|---------|---------|------------------|--------|
| Αριθμός δωματίων | | | | | |

2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

| | |
|---|----------------|
| 1. Σύνολο Κόστους Προσωπικού συμπεριλαμβανομένων των εργοδοτικών εισφορών | € |
| 2. GOP (Μικτό Λειτουργικό Κέρδος) | % |
| 3. Αναμενόμενη μέση τιμή δωματίου (ARR) | € |
| 4. Απασχολούμενο προσωπικό ανά δωμάτιο | άτομα/ δωμάτιο |
| 5. Αναμενόμενο Κόστος δωματίου | € |
| 6. Δείκτης Γενικής Ρευστότητας | |

| | |
|--|---|
| 7. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας | |
| 8. Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης | % |
| 9. Δείκτης Μακροπρόθεσμης Ικανότητας Δανεισμού | |

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

| 3.1 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση; | |
|--|-----|
| Ναι | Όχι |
| Αν ναι, βάση ποιων κριτηρίων γίνεται η επιλογή των εργαζομένων; | |
| Γνώσεις | |
| Εμπειρία | |
| Προσωπικότητα | |
| Τυπικά προσόντα | |
| Συστάσεις | |
| Συνέντευξη | |
| Tests επιλογής προσωπικού | |

| 3.2 Παρακαλούμε επιλέξτε τη/ τις διαδικασία/ ίες εκμάθησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν): | |
|---|--|
| Πρακτική άσκηση | |
| Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης | |
| Επίδειξη | |
| Εναλλαγή θέσεων εργασίας | |
| Εμπλουτισμός θέσης εργασίας | |
| Διαλέξεις | |
| Σεμινάρια | |
| Case Studies | |
| Διαμόρφωση συμπεριφοράς | |
| e-learning | |

| 3.3 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείται σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν) | |
|---|--|
| Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης | |
| Μισθός βασισμένος στα προσόντα και την επίδοση | |
| Μερίδιο από τα κέρδη | |
| Δικαίωμα αγοράς μετοχών | |
| Αναγνώριση κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων (χρηματικό έπαθλο ή όχι) | |
| Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα | |

| | | | | |
|---|---|---|-------------------|---|
| 3.4 Δίνεται βαρύτητα στον αντίλογο και τις ερωτήσεις των εργαζομένων από την πλευρά της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας; | | | | |
| Ποτέ | | | Πολύ Συχνά | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|------------------------|---|
| 3.5 Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό; | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

| | | | | |
|--|---|---|------------------------|---|
| 4.1 Σημειώστε την προσπάθεια που καταβάλλεται από τον οργανισμό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | |
|--|----------|
| 4.2.1 Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών εξυπηρέτησης και αύξησης της πληρότητας. | € |
| 4.2.2 Καταγράψτε τις νέες παροχές και υπηρεσίες που θα εισαχθούν το τρέχον έτος: | |
| Ανακαινίσεις | |
| Γήπεδο γκολφ | |
| Συνεδριακός χώρος | |
| Εκπαιδευτικά πακέτα | |
| Δωρεάν παροχές | |
| Νέες εγκαταστάσεις | |
| Άλλο | |

| | |
|---|---|
| 4.3.1 Απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση νέων καινοτομιών και υπηρεσιών. | |
| 4.3.2 Επιλέξτε τα στοιχεία που συμβάλλουν στην προώθηση της καινοτομίας στον οργανισμό σας και καταγράψτε το ποσοστό συμμετοχής τους : | |
| Χρήση του Internet για ανάπτυξη συνεργασιών με τους προμηθευτές | % |
| Χρήση του Internet για ανάπτυξη συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες | % |
| Ύπαρξη τμήματος marketing | % |
| Προώθηση των συμφερόντων του ξενοδοχείου στο εξωτερικό | % |

5. ΗΓΕΣΙΑ

| | | | | |
|---|---|---|------------------------|---|
| 5.1 Σε ποιο βαθμό τα ανώτατα στελέχη μπορούν να οργανώνουν το εργασιακό περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες; | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|-------------------|---|
| 5.2 Ασχολούνται τα ανώτατα στελέχη με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους εξωτερικούς συνεργάτες; | | | | |
| Σπάνια | | | Πολύ Συχνά | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|------------------------|---|
| 5.3 Σε ποιο βαθμό τα ανώτατα στελέχη προσπαθούν να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού και να εφαρμόσουν τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας; | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

| | | | | |
|--|---|---|------------------------|---|
| 6.1 Στα πλαίσια της ανάπτυξης σχέσεων και συνεργασιών με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες, σε ποιο βαθμό ο δικός σας οργανισμός πράττει το παραπάνω; | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|--|--|------------------------|--|
| 6.2 Καταβάλλεται προσπάθεια από την πλευρά του οργανισμού (ιδιοκτήτες, ανώτατα στελέχη και εργαζόμενοι) για ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και ικανοποίηση των απαιτήσεών τους; | | | | |
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6.3 Προσπαθεί ο οργανισμός σας να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις που θα τον βοηθήσουν στην κατανόηση της φύσης, των απαιτήσεων και των ιδιοτεροτήτων των πελατών;

| | | | | |
|---------------|---|---|-------------------|---|
| Σπάνια | | | Πολύ Συχνά | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

| | |
|---|-------------------------------|
| 7.1.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας και τους επιχειρηματικούς στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν. | |
| Στοιχεία στρατηγικής της εταιρίας | Επιχειρηματικοί στόχοι |
| | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| 7.1.2 Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας; | | | | | |
| | Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας; | | | | |
| | Καθόλου Σε μεγάλο βαθμό | | | | |
| α. Όμιλος εταιριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Διοίκηση των εταιριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Διοίκηση της εταιρίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Ομάδα ειδικών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| η. Οι πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| θ. Οι προμηθευτές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 7.2 Πραγματοποιείται συνεχής αναζήτηση πληροφοριών και σωστή διαχείρισή τους από την πλευρά της ξενοδοχειακής μονάδας; | | | | |
|--|---|---|-----------------|---|
| Καθόλου | | | Σε μεγάλο Βαθμό | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 7.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείται και πόσο σημαντικά θεωρούνται για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την παροχή νέων προσφορών; | | | | | |
|--|-------------------|---|---|----------------|---|
| Κριτήριο επιλογής | Καθόλου σημαντικό | | | Πολύ σημαντικό | |
| α. Κερδοφορία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ. Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ. Πληρότητα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ. Απαίτηση πελατών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι οι οργανισμοί, είτε είναι μεγάλες επιχειρήσεις είτε μικρομεσαίες, έχουν να κερδίσουν μόνο οφέλη από τη συμμετοχή τους και την αίτηση για εφαρμογή στην εταιρεία τους ενός μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η συμμετοχή στη διαδικασία για τη βράβευση οδηγεί σε βελτιώσεις στις εταιρείες και σε προσδιορισμό συγκεκριμένων σχεδίων δράσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για τα οφέλη από την αυτοαξιολόγηση, που είναι και το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από τη συμμετοχή σε μια τέτοια διαδικασία, είναι η ακριβής και σαφής παρουσίαση των στοιχείων και της κατάστασης της εταιρείας.

Όλα τα μοντέλα τα οποία αναπτύχθηκαν εξετάζουν σχεδόν κάθε πτυχή του οργανισμού, ανεξάρτητα με το γεγονός του συντελεστή βαρύτητας που απονέμουν σε κάθε περίπτωση. Εξετάζονται τομείς όπως η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τα αναμενόμενα αποτελέσματα συναρτήσει των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και της κοινωνίας.

Έχοντας ως οδηγό τους παραπάνω στόχους έγινε μία προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοντέλου που στηρίζεται στις βασικές αρχές της αυτοαξιολόγησης, της επιχειρηματικής αριστείας, των μοντέλων αριστείας και των κύριων χαρακτηριστικών του κλάδου των ΜΜΕ, το οποίο μέσα από τις απαραίτητες βελτιώσεις θα είναι σε θέση να αξιολογεί τα ξενοδοχεία, να προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία και να ωθεί τους οργανισμούς στην υιοθέτηση του υγιούς ανταγωνισμού, της σωστής διοίκησης και της προώθησης των συμφερόντων των πελατών.

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αρκετά γενικό και αποτελεί ένα πρώτο στάδιο για τη μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών του ξενοδοχειακού κλάδου. Από την επιτόπια επίσκεψη σε

ξενοδοχειακούς χώρους και την καταγραφή των απόψεων και των γνώσεων των ιδιοκτητών, των ανώτατων στελεχών, των εργαζομένων και των πελατών θα γίνει πιο εφικτή η δημιουργία ενός πιο αντικειμενικού μοντέλου, που θα λαμβάνει υπόψη του κάθε δυνατή παράμετρο.

6.6 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το θέμα της επιχειρηματικής αριστείας και η δημιουργία ενός μοντέλου για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ευρύ και περιλαμβάνει κι άλλες διαστάσεις εκτός από αυτές που αναπτύχθηκαν στη συγκεκριμένη εργασία. Ορισμένα από τα ζητήματα που θα μπορούσαν επιπλέον να εξεταστούν είναι τα εξής:

- ✓ Μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- ✓ Προσπάθεια για ενσωμάτωση στο συγκεκριμένο μοντέλο κάθε δυνατής παραμέτρου μέσω της επιτόπιας επίσκεψης και της καταγραφής απόψεων όλων όσων σχετίζονται με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- ✓ Εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου, καταγραφή αδυναμιών και εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΙΤΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (EFQM)

Μέρος Α – Στοιχεία υποψηφίου

Επωνυμία
Οργανισμού:

Επωνυμία Οργανισμού
στην Αγγλική Γλώσσα:

Διεύθυνση:
.....
.....

Ταχ. Κωδικός / Πόλη:

Χώρα:

Όνομα CEO
(ανωτάτου στελέχους)

Όνομα Υπευθύνου
Επικοινωνίας:

Θέση:

Τηλέφωνο:

Fax:

E-mail:

Διεύθυνση Επαφής (σε
περίπτωση που είναι
διαφορετική από την
παραπάνω):

Διεύθυνση
Τιμολόγησης:
.....
.....

ΑΦΜ:

ΔΟΥ:

Μέρος Β – Γενικές Πληροφορίες

Μέγεθος Οργανισμού και Τύπος:

Κάνετε αίτηση ως (Παρακαλούμε συμπληρώστε το τετραγωνάκι που περιγράφει τον οργανισμό σας καλύτερα. Περιγραφή των κατηγοριών δίνεται στην παράγραφο Ε).

Ολόκληρος ο οργανισμός (πάνω από 250 άτομα)

Ένας επιχειρησιακός τομέας της επιχείρησης (με ανεξαρτησία)

Ένα λειτουργικό τμήμα ενός μεγάλου οργανισμού

Οργανισμός Δημοσίου Τομέα

Μικρή ή μεσαία επιχείρηση (κάτω από 250 άτομα)

Παρακαλούμε καταχωρήστε τον τυποποιημένο κωδικό βιομηχανικής καταχώρισης που περιγράφει τον οργανισμό σας καλύτερα (οι κωδικοί αυτοί δίνονται στην παράγραφο Ε)

Συνολικός αριθμός εργαζομένων

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Επιχειρησιακή περίληψη:

Παρακαλούμε περιγράψτε σύντομα, χρησιμοποιώντας περίπου 100 λέξεις, τις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού σας, περιλαμβάνοντας: το ιστορικό του, το ταξίδι του στην ποιότητα μέχρι σήμερα, τις βασικές δραστηριότητες του, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει, τους βασικούς πελάτες του, την αγορά που απευθύνεται και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Τοποθεσία των κύριων εγκαταστάσεων του υποψήφιου οργανισμού :

.....

.....

.....

Αν ο υποψήφιος αποτελεί μέρος ή κατέχεται από έναν άλλο οργανισμό, σημειώστε το όνομα του οργανισμού:

.....
.....
.....

Περιγράψτε τη σχέση του υποψηφίου με τον υπόλοιπο οργανισμό και, αν χρειαστεί, παραθέστε ξεχωριστά οργανόγραμμα που να απεικονίζει τη σχέση αυτή:

.....
.....
.....

Μέρος Γ – Αίτηση Συμμετοχής, Κόστος Αίτησης

Κόστος Αίτησης:

Η διαδικασία ξεκινά όταν τα τμήματα Α – Δ συμπληρωθούν και το 100% του κόστους αίτησης σταλεί στην ΕΕΔΕ.

Το κόστος της επιτόπιας επίσκεψης-site visit (δηλαδή έξοδα μετακίνησης, έξοδα διαμονής αξιολογητών) από τους εκτιμητές / αξιολογητές δεν περιλαμβάνεται στο κόστος της αίτησης το οποίο περιλαμβάνει το σχετικό υλικό (EFQM booklets, οδηγίες για υποψήφιους,) που δίνεται από το EFQM.

Εφόσον η αίτηση συμμετοχής έχει παραδοθεί και το κόστος έχει πληρωθεί οι υποψήφιοι οργανισμοί θα λάβουν στην αγγλική γλώσσα τα εξής:

- Τον Οδηγό για τους Υποψηφίους. Το έγγραφο αυτό εξηγεί πώς να ιεραρχηθούν οι περιοχές για βελτίωση που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Περιέχει επίσης μία φόρμα ώστε να δομηθούν οι 3 διαρθρωτικές ενέργειες που θα επικυρωθούν κατά την διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης.
- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Εφόσον κρίνετε απαραίτητη την υποστήριξη της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα , αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν επίσημα εξουσιοδοτημένο & κατάλληλα καταρτισμένο από το EFQM και την ΕΕΔΕ διευκολυντή / facilitator (για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ΕΕΔΕ).

Κύκλος Αξιολόγησης

Οι ημερομηνίες του κύκλου αξιολόγησης δίνονται παρακάτω:

| ΚΥΚΛΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΙΑ ΑΙΤΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ 100% ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ | ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | SITE VISIT |
|-----------------------|---|---|----------------------------------|
| 2004-2005 | Δευτέρα 15 Νοεμβρίου 2004 | 1-28 Φεβρουαρίου | 15 Μαρτίου – 15 Απριλίου 2005 |

**Πίνακας Κόστους για την “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία”
(Recognized for Excellence)**

| Αριθμός Εργαζομένων | Assessors που απαιτούνται για αξιολόγηση | Κόστος |
|----------------------------|---|----------------|
| < 50 | 2 | 3.000€* |
| 50 - 250 | 2 – 3 | 3.500€* |
| >250 | 3 | 4.500€* |

Στο ανώτερο κόστος συμπεριλαμβάνεται:

- Το υλικό του EFQM με οδηγίες για τις υποψήφιες εταιρίες (στην Αγγλική Γλώσσα).
- Το κόστος των αξιολογήσεων από εξουσιοδοτημένους από την ΕΕΔΕ και το EFQM Αξιολογητές.

Μέρος Δ – Δευτερεύουσα επιλογή (Fallback Option) & Υπεύθυνη Δήλωση

Ο οργανισμός σας πρέπει να συγκεντρώσει 400 βαθμούς κατά την διάρκεια της αξιολόγησης για να θεωρηθεί επιτυχής για το πρόγραμμα “Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία”. Παρ’ όλα αυτά εάν η βαθμολογία αυτή δεν επιτευχθεί μπορεί ο οργανισμός να επιτύχει ένα διαφορετικό επίπεδο αναγνώρισης. Σε αυτή την περίπτωση, ο οργανισμός σας θα αναγνωρισθεί για το επίπεδο της “Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία” εάν οι προϋποθέσεις για το επίπεδο αυτό επικυρωθούν από τον Επικεφαλής Αξιολογητή (Senior Assessor) με τον ρόλο πια του Επικυρωτή (Validator). Και στις δύο περιπτώσεις θα λάβετε μία ανατροφοδότηση πάνω στα δυνατά σας σημεία και στις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση, την βαθμολογία σας για το κάθε κριτήριο και την συνολική σας βαθμολογία.

Στην παραπάνω περίπτωση εάν ενδιαφέρεται ο οργανισμός σας να αναγνωριστεί για το πρόγραμμα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία ” (Committed to Excellence), παρακαλούμε σημειώστε το κατάλληλο τετραγωνάκι.

Ναι, μας ενδιαφέρει η αναγνώριση μας για το πρόγραμμα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία ” εάν η βαθμολογία μας δεν είναι επαρκής για την Αναγνώριση μας στην Επιχειρηματική Αριστεία

Όχι, δεν μας ενδιαφέρει η αναγνώριση μας για το πρόγραμμα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” εάν η βαθμολογία μας δεν είναι επαρκής για την Αναγνώριση μας στην Επιχειρηματική Αριστεία

| |
|--|
| |
| |

Υπεύθυνη Δήλωση

Επιβεβαιώνω ότι ο οργανισμός μου πληρεί όλες τις προϋποθέσεις για την συμμετοχή του στα “Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM” (EFQM Levels of Excellence) και ότι όλα τα στοιχεία στην αίτηση μας είναι αληθή.

Συμφωνώ, εκ μέρους του οργανισμού μου, να δεσμευτώ με τους κανόνες του προγράμματος “Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence) των Επιπέδων Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM (EFQM Levels of Excellence) και αποδέχομαι ότι η απόφαση της ΕΕΔΕ για την αναγνώριση ή μη αναγνώριση του οργανισμού μου θα είναι και η τελική. Επίσης αποδέχομαι το δικαίωμα της ΕΕΔΕ να απορρίπτει αιτήσεις που δεν συμβαδίζουν με τους κανόνες του προγράμματος.

Υπογραφή:

Όνομα / Θέση

.....

.....

Ημερομηνία:

.....

Μέρος Ε – Καθορισμός μεγέθους, τύπου και τομέα των Οργανισμών

Μεγάλες/ Ολόκληρες Επιχειρήσεις και Ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί τομείς

Οι ολόκληρες επιχειρήσεις δεν χρειάζονται καθορισμό αλλά τα επιχειρησιακά τμήματα θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αναγνωρίζονται σαν ξεχωριστά επιχειρησιακά τμήματα στην ετήσια αναφορά του οργανισμού
- Λειτουργούν σαν ανεξάρτητα κερδοφόρα κέντρα με πλήρεις λογαριασμούς
- Οι εξωτερικές πωλήσεις ή υπηρεσίες του τμήματος ξεπερνούν το 50% των ολικών πωλήσεων ή υπηρεσιών
- Το τμήμα διαθέτει μία ευρεία γκάμα επιχειρησιακών λειτουργιών
- Απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους

Επιπρόσθετα, το τμήμα μπορεί να αποδείξει την ανεξαρτησία του χρησιμοποιώντας το όνομα και την επωνυμία του οργανισμού στον οποίο υπάγεται.

Λειτουργικά Τμήματα

Μέρος του οργανισμού με μερικά από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Δεν αναγνωρίζεται σαν ξεχωριστό επιχειρησιακό τμήμα στην ετήσια αναφορά του οργανισμού
- Λειτουργεί σαν κέντρο κόστους

- Λιγότερο από το 50 % των πωλήσεων του τμήματος πηγαίνουν σε εξωτερικούς πελάτες
- Το τμήμα περιλαμβάνει ένα περιορισμένο σετ επιχειρησιακών λειτουργιών

Παραδείγματα ενός λειτουργικού τμήματος αποτελούν: ένα εργοστάσιο, ένα εργοστάσιο συναρμολόγησης, ένας οργανισμός πωλήσεων και marketing, ένα ερευνητικό τμήμα.

Δημόσιος Τομέας

Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει ολόκληρους οργανισμούς ή μέρη οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες σε μη κερδοσκοπική βάση και χρηματοδοτούνται από την φορολογία. Πολλοί Δημόσιοι Οργανισμοί θα έχουν τα χαρακτηριστικά των Λειτουργικών Τμημάτων – βλέπε παραπάνω.

SME (Μικρές ή Μεσαίες Επιχειρήσεις)

Ένας οργανισμός του ιδιωτικού τομέα απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να θεωρούνται σαν ξεχωριστοί οργανισμοί ή σαν θυγατρικές ενός μεγαλύτερου οργανισμού.

Περιοχές Δραστηριοτήτων

Κώδικες Τυποποιημένης Βιομηχανικής Ταξινόμησης

| Κατασκευές και Προϊόντα | | | |
|-------------------------|--|---------|--|
| Κωδικός | Τομέας | Κωδικός | Τομέας |
| 01 | Γεωργική παραγωγή – Σοδειές | 25 | Έπιπλα & εντοιχισμένα έπιπλα |
| 02 | Γεωργική παραγωγή – Φάρμες | 26 | Χαρτί & συγγενικά προϊόντα |
| 08 | Δασοκομία | 27 | Εκτυώσεις & εκδόσεις |
| 09 | Αλιεία, κυνήγι και trapping | 28 | Χημικά & συγγενικά προϊόντα |
| 10 | Ορυχεία μετάλλου | 29 | Προϊόντα πετρελαίου & κάρβουνου |
| 12 | Ορυχεία κάρβουνου | 30 | Ελαστικά & πλαστικά προϊόντα |
| 13 | Εξαγωγή πετρελαίου & βενζίνης | 31 | Δέρμα & δερμάτινα προϊόντα |
| 14 | Μη μεταλλικά ορυκτά, εκτός από καύσιμα | 32 | Πέτρα, πηλός, γυαλί & χειροποίητα προϊόντα |
| 15 | Οικοδομικές εργολαβίες | 33 | Βασικές βιομηχανίες μετάλλου |
| 16 | Βαριές κατασκευές εκτός από κτίσματα | 34 | Εργοστασιακά μεταλλικά προϊόντα |
| 17 | Ειδικές εμπορικές εργολαβίες | 35 | Βιομηχανικές μηχανές & εξοπλισμός |
| 20 | Φαγητό & συγγενικά προϊόντα | 36 | Ηλεκτρονικά & ηλεκτρικός εξοπλισμός |
| 21 | Προϊόντα καπνού | 37 | Εφοδιασμός μεταφορικών μέσων |
| 22 | Υφαντουργικά προϊόντα | 38 | Όργανα, ρολόγια, οπτικά εμπορεύματα |
| 23 | Ενδύματα & άλλα Υφαντουργικά προϊόντα | 39 | Ετερογενής κατασκευαστικές βιομηχανίες |
| 24 | Προϊόντα ξυλείας | | |
| Υπηρεσίες | | | |
| Κωδικός | Τομέας | Κωδικός | Τομέας |
| 07 | Γεωργικές υπηρεσίες | 61 | Πιστωτικά πρακτορεία |
| 40 | Σιδηροδρομικές μεταβιβάσεις | 62 | Μεσίτες ασφάλειας & αγαθών |
| 41 | Τοπική & υπεραστική μεταφορά επιβατών | 63 | Ασφαλιστικοί μεταφορείς |
| 42 | Μεταφορά & αποθήκευση | 64 | Ασφαλιστικοί πράκτορες |

| | | | |
|------------------------|--|----------------|--|
| | εμπορευμάτων | | |
| 44 | Ακτοπλοϊκές μεταβιβάσεις | 65 | Ακίνητη περιουσία |
| 45 | Αεροπορικές μεταφορές | 67 | Εταιρείες μετοχών & άλλα επενδυτικά γραφεία |
| 46 | Αγωγοί εκτός φυσικού αερίου | 70 | Ξενοδοχεία & άλλα μέρη καταλυμάτων |
| 47 | Μεταφορικές υπηρεσίες | 72 | Προσωπικές υπηρεσίες |
| 48 | Επικοινωνίες | 73 | Επαγγελματικές υπηρεσίες |
| 49 | Ηλεκτρικό, αέριο & υγειονομικές υπηρεσίες | 75 | Επιδιόρθωση αυτοκινήτων, παρεχόμενες υπηρεσίες & στάθμευση |
| 50 | Χονδρικό εμπόριο – στερεά εμπορεύματα | 76 | Ποικίλες υπηρεσίες επιδιορθώσεων |
| 51 | Χονδρικό εμπόριο – μη στερεά εμπορεύματα | 78 | Κινηματογραφικές ταινίες |
| 52 | Οικοδομικά υλικά και κηπευτικά εμπορεύματα | 79 | Διασκέδαση & ψυχαγωγικές υπηρεσίες |
| 53 | Γενικά εμπορικά καταστήματα | 80 | Υπηρεσίες υγείας |
| 54 | Καταστήματα διατροφής | 81 | Νομικές υπηρεσίες |
| 55 | Αντιπροσωπείες αυτοκινήτων & γκαράζ συντήρησης | 82 | Εκπαιδευτικές υπηρεσίες |
| 56 | Καταστήματα ενδυμάτων & αξεσουάρ | 83 | Κοινωνικές υπηρεσίες |
| 57 | Έπιπλα & καταστήματα οικιακού εξοπλισμού | 84 | Μουσεία, βοτανικοί & ζωολογικοί κήποι |
| 58 | Εστιατόρια & μπαρ | 86 | Σωματεία |
| 59 | Λιανική πώληση | 87 | Μηχανικές & διοικητικές υπηρεσίες |
| 60 | τραπεζική | 89 | Ποικίλες υπηρεσίες |
| Δημόσιος Τομέας | | | |
| Κωδικός | Τομέας | Κωδικός | Τομέας |
| 91 | Διοικητικοί, νομοθετικό σώμα & γενικά | 96 | Διαχείριση οικονομικών προγραμμάτων |
| 92 | Δικαιοσύνη, δημόσια τάξη & ασφάλεια | 97 | Εθνική ασφάλεια & διεθνείς σχέσεις |
| 93 | Οικονομικά, φορολόγηση & νομισματική πολιτική | 98 | Τοπικές & περιφερειακές κυβερνήσεις |
| 94 | Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού | 99 | Μη ταξινομημένες κατηγορίες |
| 95 | Περιβαλλοντική ποιότητα & στέγαση | | |

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ | ΒΑΡΥΤΗΤΑ |
|----------------------------|----------|
| 1. Ηγεσία | 100 |
| 2. Πολιτική και Στρατηγική | 80 |
| 3. Ανθρώπινο Δυναμικό | 90 |
| 4. Πόροι και Συνεργασίες | 90 |
| 5. Διαδικασίες | 140 |
| 6. Αποτελέσματα Πελατών | 200 |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 7. Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού | 90 |
| 8. Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου | 60 |
| 9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης | 150 |
| Συνολική Βαθμολογία | 1.000 |

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ MBNQA

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ | ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ |
|---|--------------|
| 1. Ηγεσία | 120 |
| 1.1 Ηγεσία ανώτατων στελεχών | 70 |
| 1.2 Δημόσια ευθύνη | 50 |
| 2. Στρατηγικός Προγραμματισμός | 85 |
| 2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής | 40 |
| 2.2 Επέκταση στρατηγικής | 45 |
| 3. Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά | 85 |
| 3.1 Κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και της αγοράς | 40 |
| 3.2 Ανάπτυξη σχέσεων και ικανοποίηση πελατών | 45 |
| 4. Πληροφορίες και Ανάλυση | 90 |
| 4.1 Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού | 45 |
| 4.2 Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης | 45 |
| 5. Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό | 85 |
| 5.1 Συστήματα εργασίας | 35 |
| 5.2 Εκμάθηση και κίνητρα υπαλλήλων | 25 |
| 5.3 Ευημερία και ικανοποίηση υπαλλήλων | 25 |
| 6. Διοίκηση Διαδικασιών | 85 |
| 6.1 Διαδικασίες δημιουργίας αξιών | 50 |
| 6.2 Διαδικασίες υποστήριξης | 35 |
| 7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα | 450 |
| 7.1 Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών | 75 |
| 7.2 Αποτελέσματα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών | 75 |
| 7.3 Οικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα της αγοράς | 75 |
| 7.4 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού | 75 |
| 7.5 Αποτελέσματα Οργανωτικής Αποτελεσματικότητας | 75 |
| 7.6 Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης | 75 |
| Συνολική Βαθμολογία | 1.000 |

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ DEMING

| ΚΡΙΤΗΡΙΑ | ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ |
|-------------------------------|--|
| Πολιτικές | <p>Διαχείριση, ποιότητα και ποιοτικός έλεγχος</p> <p>Μέθοδοι και εγκαθίδρυση πολιτικών</p> <p>Καταλληλότητα και συνοχή των πολιτικών</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Έλεγχοι των πολιτικών και των επιτευγμάτων τους</p> <p>Η σχέση τους με τα βραχυχρόνια και μακροχρόνια πλάνα</p> |
| Οργάνωση και Λειτουργίες | <p>Διαύγεια εξουσίας και ευθύνης</p> <p>Καταλληλότητα της εξουσίας</p> <p>Δια-τμηματική συνεργασία</p> <p>Δραστηριότητες επιτροπής</p> <p>Χρησιμοποίηση προσωπικού</p> <p>Χρησιμοποίηση δραστηριοτήτων των κύκλων ποιότητας</p> <p>Διάγνωση ποιοτικού ελέγχου</p> |
| Εκπαίδευση και Διάχυση γνώσης | <p>Εκπαιδευτικά πλάνα και αποτελέσματα</p> <p>Συνείδηση της ποιότητας</p> <p>Εκπαίδευση σε έννοιες και μεθόδους στατιστικής</p> <p>Κατανόηση των αποτελεσμάτων</p> <p>Εκπαίδευση των σχετιζόμενων επιχειρήσεων</p> <p>Δραστηριότητες κύκλων ποιότητας</p> <p>Προτάσεις τους συστήματος βελτίωσης</p> |
| Συλλογή και Χρήση Πληροφοριών | <p>Συλλογή εξωτερικών πληροφοριών</p> <p>Δια-τμηματική επικοινωνία</p> <p>Ταχύτητα της επικοινωνίας</p> <p>Στατιστική επεξεργασία πληροφοριών</p> |
| Ανάλυση | <p>Επιλογή των σημαντικότερων θεμάτων</p> <p>Καταλληλότητα των μεθόδων ανάλυσης</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Σύνδεση με τη σχετική τεχνολογία</p> <p>Χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης</p> <p>Αναληφθείσα δράση στις προτάσεις βελτίωσης</p> |
| Τυποποίηση | <p>Συστήματα προτύπων</p> <p>Μέθοδοι εγκαθίδρυσης και επανεξέτασης προτύπων</p> <p>Πραγματική απόδοση στα πρότυπα</p> <p>Περιεχόμενα των προτύπων</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων</p> <p>Συγκέντρωση τεχνολογίας</p> <p>Χρήση προτύπων</p> |
| Έλεγχος/ Διαχείριση | <p>Συστήματα διαχείρισης ποιότητας</p> <p>Σημεία και στοιχεία ελέγχου</p> <p>Χρήση στατιστικών μεθόδων και εννοιών</p> |

Συμβολή δραστηριοτήτων κύκλων ποιότητας
Κατάσταση δραστηριοτήτων διαχείρισης

| | |
|----------------------|--|
| Διασφάλιση Ποιότητας | Μέθοδοι ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών Προληπτικές δραστηριότητες για την ασφάλεια Βαθμός ικανοποίησης του πελάτη Σχεδιασμός, ανάλυση και βελτίωση διαδικασιών Δυνατότητες διαδικασίας Εγκατάσταση και επιθεώρηση Διαχείριση πωλήσεων, προμηθευτών και υπηρεσιών Σύστημα διαχείρισης ποιότητας Χρήση στατιστικών μεθόδων Αξιολόγηση και έλεγχος ποιότητας Κατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας |
| Επιρροές | Μέτρηση των επιρροών Μετρήσιμες επιρροές (υπηρεσίες, ποιότητα, κόστος) Μη μετρήσιμες επιρροές Συμμόρφωση της πραγματικής επίδοσης με τις σχεδιασμένες επιρροές |
| Μελλοντικά πλάνα | Πλήρης κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης Μετρήσεις για την επίλυση προβλημάτων Μελλοντικά σχέδια προώθησης Σχάση μεταξύ μελλοντικών πλάνων και μακροχρόνιων πλάνων |

Όνομα Ξενοδοχείου: _____ Κατηγορία: _____

Όνομα Εταιρείας: _____

Οδός: _____ Αριθμός: _____

Πόλη: _____ Νομός: _____ Τ.Κ.: _____

Όνομα Διευθυντού Ξενοδοχείου / Εταιρείας: _____

Όνομα και θέση αυτού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο: _____

Τηλέφωνο: _____ Fax: _____ e-mail: _____

Λογιστική Περίοδος: οι δώδεκα μήνες που λήγουν/....../2004

1. Το Ξενοδοχείο σας είναι
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (παρακαλούμε μόνο 1 επιλογή) **AFFILIATION** (παρακαλούμε μόνο 1 επιλογή)

| | | | |
|-------------------|---|----------------|---|
| Πόλης | 1 | Μέρος Αλυσίδας | 1 |
| Παραθερισμού | 2 | Franchise | 2 |
| Άλλου τύπου | 3 | Ανεξάρτητο | 3 |

All Inclusive; ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Πότε πρωτολειτούργησε το ξενοδοχείο με την τωρινή του μορφή: _____
και πότε έγινε η τελευταία ανακαίνιση: _____

3. Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείου

Μονόκλινα Δίκλινα Σουίτες Bungalows/Villas ΣΥΝΟΛΟ

Αριθμός δωματίων _____

Εστιατόριο _____

Bar _____

Πισίνες _____

Αίθουσες Πολλαπλών Χρήσεων: _____ από τμ έως τμ

Λοιπές Εγκαταστάσεις:
.....

4. Σε περίπτωση που για τις παρακάτω ερωτήσεις, δεν έχετε συγκεκριμένα νούμερα, θα παρακαλούσαμε να μας δώσετε την εκτίμησή σας.

Εθνικότητα Πελατών

Έλληνες _____ %

Αλλοδαποί _____ %

ΣΥΝΟΛΟ 100%

Ποσοστό Επαναλαμβανόμενης Πελατείας

**Αναλογία Πελατών
(με βάση τις διανυκτερεύσεις)**

Κυβερνητικοί Αξιωματούχοι _____ %

Ταξιδιώτες business _____ %

Μεμονωμένοι Ταξιδιώτες _____ %

Travel Agents _____ %

Tour Operators _____ %

Συμμετοχή σε Συνέδριο _____ %

Άλλοι _____ %

ΣΥΝΟΛΟ 100%

Εκπτώσεις στους Tour Operators:

Μέση έκπτωση _____ %

Μεγαλύτερη έκπτωση _____ %

Μικρότερη έκπτωση _____ %

_____ %

**Προέλευση Αλλοδαπών Πελατών
(με βάση τις διανυκτερεύσεις)**

Γερμανία _____ %

Αγγλία _____ %

Γαλλία _____ %

Ιταλία _____ %

Ολλανδία _____ %

Κύπρος _____ %

Ρωσία _____ %

Σκανδιναβία _____ %

Λοιπή Ευρώπη _____ %

.....
ΗΠΑ _____ %

Καναδάς _____ %

Λοιπή Αμερική _____ %

.....
Ιαπωνία _____ %

Λοιπή Ασία _____ %

.....
Αυστραλία/

N.Ζηλανδία _____ %

.....
Μ. Ανατολή _____ %

.....
Λοιπές Χώρες _____ %

ΣΥΝΟΛΟ 100%

5. Κατανομή Πωλήσεων βάσει Πιστώσεων
Σύνολο

Δωμάτια

| | | |
|--|-------------|-------------|
| Πωλήσεις με μετρητά | _____ % | _____ % |
| Πωλήσεις με πιστωτική κάρτα | _____ % | _____ % |
| Πωλήσεις με πίστωση (εκτός πιστωτικών καρτών) | _____ % | _____ % |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% |

6. Λειτουργικά Χαρακτηριστικά

| | |
|-------------------------|----------------|
| Ημέρες λειτουργίας | _____ |
| Μέση πληρότητα δωματίων | _____ % |
| Μέση πληρότητα ατόμων | _____ % |
| Μέση διάρκεια παραμονής | _____ (ημέρες) |

7. Έσοδα από Τμήματα

| | |
|---------------|---------|
| Δωμάτια | _____ € |
| Τρόφιμα | _____ € |
| Ποτά | _____ € |
| Λοιπά | _____ € |
| ΣΥΝΟΛΟ | _____ € |

7^α. Μισθώματα _____ €

8. Κόστος Πωληθέντων – εξαιρουμένων εργατικών

| | |
|---------------|---------|
| Δωμάτια | _____ € |
| Τρόφιμα | _____ € |
| Ποτά | _____ € |
| Λοιπά | _____ € |
| ΣΥΝΟΛΟ | _____ € |

9. Μη Κατανεμόμενα Έξοδα – εξαιρουμένων εργατικών

| | |
|--------------------------------|---------|
| Γενικά & Διοικητικά έξοδα | _____ € |
| Marketing & Διαφήμιση | _____ € |
| Management Fee | _____ € |
| Συντήρηση & λειτουργία μονάδας | _____ € |
| Ενέργεια | _____ € |
| ΣΥΝΟΛΟ | _____ € |

10. Προσωπικό

| | |
|---|-------|
| Αριθμός μόνιμου προσωπικού | _____ |
| Εποχικό προσωπικό (σε περιόδους αιχμής) | _____ |
| Σύνολο Κόστους Προσωπικού περιλαμβανομένων εργοδοτικών εισφορών | |

11. Διάφορα Πάγια Έξοδα

| | |
|--|---------|
| Ενοίκιο | _____ € |
| Φόροι περιουσίας (ακίνητης περιουσίας & δημοτικής) | _____ € |
| Ασφάλιστρα περιουσιακών στοιχείων | _____ € |
| Τόκοι | _____ € |
| Αποσβέσεις | _____ € |
| Leasing | _____ € |

12. Στοιχεία από τον Προϋπολογισμό για το 2005

| | |
|--|-------|
| Αναμενόμενη πληρότητα για όλο το χρόνο | _____ |
| Αναμενόμενη Μέση Τιμή Δωματίου (ARR) | _____ |

JBR HELLAS

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

1. http://www.acsmi.gr/epikaira_mikromesaies.gr
2. <http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/ABEF>
3. <http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/AWARDS/DEFAULT/HTM>
4. <http://www.businessexcellenceaustralia.com.au/GROUPS/DRIVING/DEFAULT.HTM>
5. <http://www.disabled.gr/at/?p=1779>
6. http://www.dti.gov.uk/bestpractice/assets/qm_framework.pdf
7. <http://www.eede.gr>
8. <http://www.eede.gr/pdf/EFQMpresentation.pdf>
9. http://www.eede.gr/activities_npo.htm
10. <http://www.eede.gr/efqmaitisiC2E.doc>
11. <http://www.eede.gr/efqmaitisiR4e.doc>
12. <http://www.eede.gr/pdf/efqmce1.pdf>
13. <http://www.eede.gr/pdf/efqmtrain05.pdf>
14. <http://www.efqm.org>
15. http://www.efqm.org/new_website/levels/welcome.htm
16. <http://www.efqm.org/Default.aspx?=155>
17. <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=156>
18. <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=154>
19. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/el/s26002.htm>
20. <http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/el/lvb/n26004.thm>
21. <http://www.grhotels.gr/statistics/hot04.pdf>

22. www.hci.com
23. <http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>
24. <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=449>
25. <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=1094>
26. <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=971>
27. http://www.jbrhellas.gr/greek/sectors/touris/hotelstudy_results2004.html
28. <http://www.plant-management.gr/online/section/.asp?section=11>
29. <http://www.plant-management.gr/online/section.asp?section=2>
30. http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm
31. <http://www.quality-foundation.co.uk>
32. http://www.saferpak.com/business_excellence.htm
33. <http://www.tee.gr/online/epikaira/1998/2028/pg82.htm/>
34. http://www.traveldailynews.gr/subcat.asp?subcategory_ID=46

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

35. **Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου**, *“Κοινοτικό Πλαίσιο και Τουρισμός, ταμειακή χρηματοδοτική στήριξη και κίνητρα”*, Ρόδος, 2002
36. **Γκέκας Ι. (2005)**, *“Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Αριστείας σε μία εμπορική επιχείρηση”*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
37. **Γκέκα Μ. (2003)**, *“Εγχειρίδιο αξιολόγησης αριστείας επιχειρήσεων”*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
38. **Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων**, *“ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ : Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα για τις ΜΜΕ και τη Βιοτεχνία, 1996”*, Βρυξέλλες, 10.07.1996, COM (96), 329 τελικό
39. **Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων**, *“Μεγιστοποίηση και πλήρης εκμετάλλευση του δυναμικού των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα”*, Βρυξέλλες, 20.03.1996, COM(96), 98 τελικό

40. **Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ. (2004)**, “*Βασικά Στατιστικά Στοιχεία του Τουρισμού της Κρήτης και Αξιολόγηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*”, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
41. **Λογοθέτης Ν.**, “*Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και στο Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*”, **Tom Hellas Interbooks**, Αθήνα 1992
42. **Λουκίδου Γ. (2004)**, “*Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επιχειρήσεων, Εφαρμογή σε Φαρμακοβιομηχανία*”, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
43. **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ.**, “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*”, **Γ. Μπένου**, Αθήνα 2003
44. **Τσιόρτας Γ. Δ.**, “*Βελτίωση Ποιότητας*”, **Ευγ. Μπένος**, Αθήνα 1995
45. **Τσιρώνης Λ.**, *Πανεπιστημιακές σημειώσεις Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου, Ξάνθη*, 2004
46. **Ψιμάρνη-Βούλγαρη Φ., Ζοπουνίδης Κ.**, “*Χρηματοοικονομική στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα*”, **Κλειδάριθμος**, Αθήνα 2000
47. **Tito Conti**, “*Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Ηπορεία προς την επιχειρηματική τελειοποίηση*”, **Περιοδικό Ποιότητας ECO-Q**, Α Έκδοση, 2001

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

48. **Blazey Mark L., Davison Kares S., Evans John P.**, “*Insights to performance excellence in education 2003: an inside look at the 2003 Baldrige Award criteria for education*”, **ASQ Quality Press**, Milwaukee 2003
49. **Conti Tito**, “*Optimizing self-assessment*”, **Total Quality Management**, Volume 8, Issue 2/3, June 97, p55, 11p, 6 diagrams
50. **EFQM**, “*The EFQM Excellence Model*”, 1999
51. **EFQM**, “*EFQM Levels of Excellence, European Quality Award-2003*”, 2003
52. **Hillman Peter G.**, “*Making Self-assessment Successful*”, **The TQM Magazine**, Vol. 6, No. 3, 1994, pp. 29-31
53. **Luk N. Van Wassenhove**, “*The challenge of Industrial Excellence*”, 2002
54. **Porter L., Tanner S.**, “*Assessing Business Excellence*, **Butterworth Heinemann**, Oxford 1998

55. Shergold K., Reed D. M., *“Striving for Excellence: How self-assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities”*, **The TQM Magazine**, Vol. 8, No. 6, 1996

56. Zink K. J., Schmidt A., *“Practice and implementation of self-assessment”*, **International Journal of Quality Science**, Volume 3, Number 2, 1998, pp 147-170