



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Διοίκηση Απόδοσης με τη χρήση του Μοντέλου Αριστείας
EFQM (European Foundation for Quality Management) -
Εφαρμογή σε Επιχείρηση Εισαγωγής, Εμπορίας και
Τεχνικής Υποστήριξης Μηχανολογικού Εξοπλισμού.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ
ΨΑΡΡΑ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Επιβλέπων :
Πόνης Σταύρος
Λέκτορας Ε.Μ.Π.

ΑΘΗΝΑ
Σεπτέμβριος 2012



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Διοίκηση Απόδοσης με τη χρήση του Μοντέλου Αριστείας
EFQM (European Foundation for Quality Management) -
Εφαρμογή σε Επιχείρηση Εισαγωγής, Εμπορίας και
Τεχνικής Υποστήριξης Μηχανολογικού Εξοπλισμού.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ
ΨΑΡΡΑ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Επιβλέπων :
Πόνης Σταύρος
Λέκτορας Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την.....

.....
Τασιόπουλος Ηλίας
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Λεώπουλος Βρασίδης-Ιωάννης
Αναπλ. Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Πόνης Σταύρος
Λέκτορας Ε.Μ.Π.

ΑΘΗΝΑ
Σεπτέμβριος 2012



Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί τον επίλογο των προπτυχιακών μου σπουδών στη σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και αντικείμενό της αποτελεί η συγκριτική παρουσίαση δύο μοντέλων διοίκησης απόδοσης και η εφαρμογή του ενός σε μία επιχείρηση εισαγωγής και εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους οι οποίοι συνέβαλαν στην υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής κ. Σ. Πόνη, καθώς χωρίς την καθοδήγηση, τις συμβουλές, και τη βοήθεια του οποίου δε θα ήταν δυνατή η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής.

Επίσης, αν και για λόγους εμπιστευτικότητας δεν είναι δυνατόν να αναφερθούν ονομαστικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζομένους της επιχείρησης που μελετήθηκε για την αμέριστη βοήθεια που μου πρόσφεραν. Ειδικότερα, τον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας για τη συναίνεσή του στην υλοποίηση της διπλωματικής, τα μέλη της ομάδας ποιοτικής διαχείρισης με τα οποία είχαμε άριστη συνεργασία, και επίσης την άμεσα προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έργου, για την πολύτιμη ανταπόκριση και καθοδήγησή της.

Κλείνοντας, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα διπλωματική στους δικούς μου ανθρώπους, ξεκινώντας από την οικογένεια και τους ευρύτερους συγγενείς και καταλήγοντας στους φίλους και τους γνωστούς, για τη συμπαράσταση και την έμπνευση που μου χαρίζουν στο ταξίδι της ζωής.

Ψαρράς Ευάγγελος,

Σεπτέμβριος 2012



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται η χρήση δύο μοντέλων ποιότητας για τη διοίκηση της απόδοσης σε οργανισμούς, κερδοσκοπικούς και μη. Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των οργανισμών, καθώς χωρίς αυτήν ο οργανισμός δραστηριοποιείται πρώτον αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα των ενεργειών του, και δεύτερον δίχως να τα χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη της στρατηγικής του. Δεδομένου μάλιστα ότι, όπως έχει αναφέρει ο καθηγητής κ. Γεώργιος Κοσμετάτος, “η προσπάθεια να προβλέψεις το μέλλον μελετώντας μόνο το παρελθόν, μοιάζει με την προσπάθεια να οδηγήσεις κοιτώντας μόνο τον καθρέφτη” (Τζιραλής Γ. 2006), αντιλαμβανόμαστε ότι αν κανείς δεν μελετήσει καν το παρελθόν τότε θα πορεύεται με κλειστά μάτια. Ειδικότερα, θα παρουσιαστούν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι οργανισμοί από τη συστηματική χρήση κάποιων μοντέλων ποιότητας και θα εξεταστεί η εφαρμογή σε μία εμπορική επιχείρηση.

Στο κεφάλαιο της εισαγωγής παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών της ποιότητας και της απόδοσης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα μοντέλα διοίκησης της απόδοσης και οι λόγοι επιλογής δύο εξ αυτών προς περαιτέρω ανάλυση. Και τέλος παρουσιάζονται οι στόχοι της διπλωματικής.

Στο πρώτο μέρος (κεφάλαια 2 έως 4) παρουσιάζονται το European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM EM) και η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων. Επίσης, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται σύγκριση των δύο μοντέλων και εξετάζεται η μεταξύ τους σχέση. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι περιπτώσεις όπου το κάθε μοντέλο υπερτερεί και το ενδεχόμενο της μεταξύ τους συνεργασίας.

Στο δεύτερο μέρος (κεφάλαια 5 έως 7) παρατίθεται η εφαρμογή του EFQM EM σε μία εμπορική επιχείρηση και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν σχετικά με την απόδοση της λειτουργίας της εταιρίας. Συγκεκριμένα, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται σύντομη περιγραφή του εταιρικού προφίλ και της οργανωτικής δομής της



επιχείρησης, ώστε να γίνουν αντιληπτά το όραμα, ο τρόπος λειτουργίας, και το μέγεθος της εταιρίας. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απαιτήσεις και τα μεθοδολογικά βήματα της εφαρμογής του μοντέλου στην επιχείρηση ώστε να γίνουν σαφείς το πλαίσιο υλοποίησης της εφαρμογής καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους, παρατίθενται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από εξωτερικούς αξιολογητές καθώς και οι βελτιωτικές δράσεις που προτάθηκαν εκ μέρους μας βασιζόμενοι σε αυτά.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής και προτείνονται ενδεχόμενοι τομείς περαιτέρω έρευνας.

Η διπλωματική ολοκληρώνεται με το παράρτημα στο οποίο παρατίθεται το έγγραφο της εφαρμογής του μοντέλου στην επιχείρηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Αγγλική)

In this thesis the use of two models of quality management performance in corporations and non-profit organizations is examined. The management performance is an important part of the functioning of institutions, as without it, firstly the entity is ignoring the results of its actions, and secondly it doesn't use it to develop its strategy. Given the fact that, as mentioned by Professor George Kosmetatos, "trying to predict the future by studying only the past, is like trying to drive looking only in the mirror" (Tziralis G. 2006), we realize that if somebody doesn't even study the past then he will be treading blindfolded. In particular we will present the benefits that organizations can gain from the systematic use of quality models and we will examine the application in a commercial enterprise.

In the introduction chapter the definitions of the basic concepts of quality and performance are cited. Thereafter certain models of performance management are



presented as long as the reasons for choosing two of them for further analysis. Finally the objectives of the thesis are displayed.

In the first part (chapters 2 to 4) the European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM EM) and the Balanced Scorecard are demonstrated. Moreover, in the fourth chapter the two models are compared and the relationship between them is examined. In particular, the cases where each model outperforms as long as the possibility of cooperation between them are presented.

In the second part (chapters 5 to 7) the application of the EFQM EM in a commercial enterprise and the results obtained on the performance of the company's operations are shown. Specifically, in the fifth chapter, a brief description is made about the company profile and the organizational structure of the corporation, in order to perceive the vision, the operating mode, and the size of it. In the sixth chapter, the requirements and the methodological steps of implementing the model are displayed in order that the implementation framework and the methodology become clear. In the last chapter of this part, the results of evaluation by external evaluators and the improvement actions proposed by us are presented.

The final chapter summarizes the conclusions of the thesis and suggests possible areas for further research.

The thesis concludes with the annex where the document of the application of the model in the business is displayed.



Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Αγγλική)	5
Πίνακας περιεχομένων	7
Κατάλογος Σχημάτων.....	12
Κατάλογος Πινάκων	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
1.1. Η έννοια της Ποιότητας	15
1.2. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	17
1.2.1. Ορισμός και σύντομη ιστορία της ΔΟΠ	17
1.2.2. Τεχνικές της ΔΟΠ.....	18
1.2.3. Χρησιμότητα της ΔΟΠ.....	19
1.3. Η έννοια της απόδοσης.....	20
1.4. Μοντέλα αξιολόγησης και διοίκησης της απόδοσης.....	21
1.5. Δομή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας	21
1.5.1. Παρουσίαση και σύγκριση δύο μοντέλων αξιολόγησης	22
1.5.2. Εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας σε επιχείρηση εισαγωγής εμπορίας και τεχνικής υποστήριξης μηχανολογικού εξοπλισμού... ..	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ, EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL.....	26
2.1. Γενική περιγραφή	26
2.1.1. Περιγραφή του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας	26
2.1.2. Περιγραφή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας	27
2.1.3. Περιγραφή Επιπέδων Αριστείας.....	27
2.2. Ιστορική αναδρομή.....	28
2.3. Δομή	29
2.4. Στόχοι	33



Πίνακας Περιεχομένων

2.5.	Μεθοδολογία.....	34
2.6.	Μελέτες περιπτώσεων	35
2.7.	Αξιολόγηση	37
2.7.1.	Πλεονεκτήματα.....	37
2.7.2.	Μειονεκτήματα	38
2.7.3.	Επίλογος.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ		40
3.1	Γενική περιγραφή.....	40
3.2	Ιστορική αναδρομή.....	41
3.3	Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – Αρχική Προσέγγιση.....	46
3.4	Εξέλιξη.....	49
3.5	Συνεισφορά και προοπτικές	51
3.6	Στόχοι	56
3.7	Μεθοδολογία Δημιουργίας και Υλοποίησης.....	58
3.7.1	Επανεξέταση Οράματος, Αποστολής, Κινήτρων και Αξιών	59
3.7.2	Δημιουργία Στρατηγικής.....	60
3.7.3	Αποτύπωση Στρατηγικής σε Αντικειμενικούς Στόχους	60
3.7.4	Δημιουργία Χάρτη Στρατηγικής	61
3.7.5	Επιλογή Δεικτών Απόδοσης και Στοχοθέτηση.....	62
3.7.6	Δημιουργία Στρατηγικών Πρωτοβουλιών και ορισμός Υπευθύνων για τους Αντικειμενικούς Στόχους.....	63
3.7.7	Υλοποίηση και αυτοματοποίηση ΙΚΕ.....	64
3.7.8	Μετάβαση σε τμηματικές κάρτες επιδόσεων	65
3.7.9	Αξιολόγηση της τελικής ΙΚΕ.....	66
3.8	Μελέτες Περιπτώσεων	67
3.9	Αξιολόγηση μοντέλου.....	69
3.9.1	Πλεονεκτήματα.....	69
3.9.2	Μειονεκτήματα	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ		72



4.1	Στόχοι, θεμελιώδεις έννοιες, προέλευση και δομή	72
4.2	Μεθοδολογία εφαρμογής και αποτελέσματα	75
4.3	Συμπεράσματα συγκριτικής αξιολόγησης	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		84
5.1	Εταιρικό Προφίλ	84
5.2	Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM EM		88
6.1.	Μεθοδολογική Προσέγγιση	88
6.2.	Παρουσίαση και Επεξήγηση Μεθοδολογικών Βημάτων	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....		93
7.1.	Αποτελέσματα.....	93
7.2.	Βελτιωτικές δράσεις	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....		101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		107
1.	Ηγεσία	107
1α	Οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και την ηθική.	107
1β	Οι ηγέτες ορίζουν, παρακολουθούν, αναθεωρούν και οδηγούν τη βελτίωση του διοικητικού συστήματος και της απόδοσης του οργανισμού.	108
1γ	Οι ηγέτες επικοινωνούν με τους εξωτερικούς ενδιαφερομένους.....	109
1δ	Οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα υπεροχής στους εργαζομένους του οργανισμού.	110
1ε	Οι ηγέτες εξασφαλίζουν ότι ο οργανισμός είναι ευέλικτος και διαχειρίζεται τις αλλαγές αποτελεσματικά.....	111
2.	Στρατηγική.....	112
2α	Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών και απαιτήσεων τόσο των ενδιαφερομένων όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος.	112
2β	Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση της εσωτερικής απόδοσης και ικανοτήτων.....	113
2γ	Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.....	114



2δ Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές κοινοποιούνται, εφαρμόζονται και παρακολουθούνται.	117
3. Εργαζόμενοι	118
3α Τα σχέδια των εργαζομένων υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού.	118
3β Η γνώση και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται.	118
3γ Οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται, συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.....	120
3δ Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλη την έκταση της εταιρίας.	121
3ε Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται και φροντίζονται.....	123
4. Συνεργασίες & Πόροι	125
4α Οι Συνεργάτες και οι Προμηθευτές διαχειρίζονται για βιώσιμο όφελος.....	125
4β Τα χρηματοοικονομικά διαχειρίζονται ώστε να διασφαλιστεί βιώσιμη επιτυχία.....	126
4γ Τα κτίρια, ο εξοπλισμός, τα υλικά και οι φυσικοί πόροι διαχειρίζονται με βιώσιμο τρόπο.	128
4δ Η τεχνολογία διαχειρίζεται για να υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής.....	129
4ε Η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης υποστηρίζει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και χτίζει την δυναμικότητα της επιχείρησης.	130
5. Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες	131
5α Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται για να βελτιστοποιήσουν την αξία των ενδιαφερομένων.	131
5β Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται για να δημιουργήσουν βέλτιστη αξία για τους πελάτες.	131
5γ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προωθούνται και εμπορεύονται αποτελεσματικά.....	132
5δ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίνονται και διαχειρίζονται.	133
5ε Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενισχύονται.....	135
6. Αποτελέσματα Πελατών	138



Πίνακας Περιεχομένων

6α. Αντιλήψεις Πελατών	138
6β. Δείκτες Απόδοσης Πελατών	140
7. Αποτελέσματα Εργαζομένων.....	142
7α. Αντιλήψεις Εργαζομένων	142
7β. Δείκτες Απόδοσης Εργαζομένων	144
8. Αποτελέσματα Κοινωνίας	146
8α. Αντιλήψεις Κοινωνίας	146
8β. Δείκτες Απόδοσης Κοινωνίας	147
9. Βασικά Αποτελέσματα	150
9α. Βασικά Στρατηγικά Επιτεύγματα	150
9β. Βασικοί Δείκτες Απόδοσης	151
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	153
Ελληνικές.....	153
Ξενόγλωσσες	153
Ηλεκτρονικές	155



Κατάλογος Σχημάτων

<u>Σχήμα 2.1: Θεμελιώδεις Έννοιες Υπεροχής (www.efqm.org).....</u>	<u>30</u>
<u>Σχήμα 2.2: Κριτήρια Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM, 2009).....</u>	<u>31</u>
<u>Σχήμα 3.1: Γενικό πλαίσιο του μοντέλου ΙΚΕ (Kaplan and Norton, 1996)</u>	<u>47</u>
<u>Σχήμα 3.2: Χάρτης Στρατηγικής (Rohm, 2004).....</u>	<u>61</u>
<u>Σχήμα 5.1: Οργανόγραμμα επιχείρησης.....</u>	<u>86</u>
<u>Σχήμα 6.1: Μεθοδολογικά βήματα εφαρμογής του μοντέλου και υλοποίησης σχετικού ελέγχου.....</u>	<u>90</u>



Κατάλογος Πινάκων

[Πίνακας 4.1: Συνοπτική εικόνα της σύγκρισης των δύο μοντέλων.....74](#)

[Πίνακας 4.2 Σύγκριση των χαρακτηριστικών των δύο μοντέλων.....76](#)

[Πίνακας 5.1: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού επιχείρησης.....86](#)

[Πίνακας 7.1: Σημαντικότερες δυνάμεις, και περιοχές που απαιτούν βελτίωση.....93](#)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Η έννοια της Ποιότητας

Ανέκαθεν στη διάρκεια της ανθρωπότητας ο όρος “ποιότητα” κυριαρχούσε στη ζωή των ανθρώπων. Είναι γεγονός ότι είτε εξετάσουμε τους προϊστορικούς είτε τους σύγχρονους ανθρώπους, θα παρατηρήσουμε ορισμένα ίδια χαρακτηριστικά στις μεταξύ τους συναλλαγές ανεξαρτήτως του είδους των τελευταίων. Για την καλύτερη κατανόηση αυτού του γεγονότος θα παραθέσουμε μερικά παραδείγματα. Πρώτον, στην αρχαιότητα ήταν κοινή πρακτική κάποιος κτηνοτρόφος να επιχειρούσε να ανταλλάξει το παραπάνισιο του αρνί με κάποια ποσότητα σιταριού από κάποιον γεωργό. Ωστόσο, αναλόγως της εμφάνισης και άλλων χαρακτηριστικών του αρνιού, μεταβαλλόταν και η ποσότητα του σιταριού. Δεύτερον όταν ίσχυε ακόμη ο θεσμός της προίκας, σε κάποιους πολιτισμούς όσο πιο όμορφη ήταν η κοπέλα, υπήρχε περίπτωση ο γαμπρός να πρέπει να πληρώσει προίκα στην οικογένεια της νύφης. Ενώ όσο πιο άσχημη ήταν, τόσο αυξανόταν το ποσό που έπρεπε να δώσει ο πατέρας. Τρίτον, στις μέρες μας μπορεί να έχουμε ξεφύγει από το θεσμό της ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών, αν και τελευταία αρχίζει και επανέρχεται, όμως ακόμη και οι διάφορες χρηματικές μονάδες που έχουμε δημιουργήσει για τη διευκόλυνση των συναλλαγών δεν έχουν ξεφύγει από την ποιότητα. Έτσι, έχουμε τις ισοτιμίες μεταξύ των νομισμάτων καθώς και ισχυρά ή ασθενή νομίσματα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο όρος “ποιότητα” διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των απόψεων και των αποφάσεων των ανθρώπων.

Λόγω της προαναφερθείσας σημασίας της ποιότητας, αυτομάτως αναρωτιέται κανείς αν μπορεί να δοθεί κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για αυτήν. Όντως ο ορισμός της ποιότητας είναι ένα δύσκολο εγχείρημα που έχει επιχειρηθεί αρκετά στην πάροδο των χρόνων και έχουν εξαχθεί πολλοί και ποικίλοι ορισμοί. Ο Deming



(1982) υποστηρίζει ότι η ποιότητα μπορεί να ορισθεί μόνο σε σχέση με τα κριτήρια αυτού που την αναζητεί, και υπογραμμίζει τις διαφορετικές σημασίες που έχει ο όρος για έναν εργάτη παραγωγής και έναν διευθυντή εργοστασίου. Παράλληλα, παραθέτει την άποψη του Irwin Bross (1953) ότι σκοπός των σπουδών των καταναλωτικών προτιμήσεων είναι να προσαρμοστεί το προϊόν στο κοινό και όχι το κοινό στο προϊόν. Ενώνοντας τα δύο παραπάνω, εύκολα καταλαβαίνει κανείς γιατί οι περισσότεροι ειδικοί της ποιότητας έχουν καταλήξει στον ακόλουθο ορισμό. Κατά κοινή ομολογία λοιπόν, Feigenbaum (1991), Soim (1993), Παππάς et al (2004), Λεώπουλος (2006), ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο το σύνολο των χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών από άποψη μάρκετινγκ, σχεδιασμού, κατασκευής και λειτουργικότητας καταφέρνει να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών.

Έχοντας λοιπόν ορίσει την ποιότητα, το επόμενο βήμα είναι να τη μετρήσουμε και να επιδιώξουμε το επίπεδο εκείνο που θα ικανοποιήσει τους επιθυμητούς πελάτες εντός συγκεκριμένου κόστους. Με ποια εργαλεία όμως μετράμε την ποιότητα και με ποιες μεθόδους τη διαχειριζόμαστε ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες εντός συγκεκριμένου προϋπολογισμού; Η μέτρηση της ποιότητας προϊόντων γίνεται συνήθως με δειγματοληπτικούς ελέγχους και χρήση διαφόρων διαγραμμάτων, στη μεθοδολογία των οποίων δεν θα επεκταθούμε, καθώς δεν αφορούν την ποιότητα και την απόδοση της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στη συγκεκριμένη εργασία θα μας απασχολήσει η διαχείριση της ποιότητας και της απόδοσης οργανισμών, για την οποία έχουν αναπτυχθεί διάφορες φιλοσοφίες και μεθοδολογίες με προεξάρχουσα αυτήν της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).



1.2. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1.2.1. Ορισμός και σύντομη ιστορία της ΔΟΠ

Οι Swift et al (1998) αναφέρουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διαδικασία που διατρέχει το σύνολο των τμημάτων ενός οργανισμού ανεξαρτήτως επιπέδου. Επίσης, αποτελεί μία προσέγγιση συστήματος που εξετάζει όλες τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων του οργανισμού, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο η συνολική απόδοση του συστήματος να είναι υψηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους υποσυστημάτων. Τα παραπάνω υποσυστήματα περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα οργανωσιακά τμήματα που αποτελούν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος όπως είναι η σχεδίαση, ο προγραμματισμός, η παραγωγή, η διανομή και η εξυπηρέτηση αγοράς. Κυρίαρχες ιδέες της ΔΟΠ αποτελούν η άποψη ότι κάθε προϊόν, διαδικασία, ή υπηρεσία μπορούν να βελτιωθούν, καθώς επίσης και ότι επιτυχημένος οργανισμός είναι αυτός που ενσυνείδητα επιδιώκει και αξιοποιεί ευκαιρίες για περαιτέρω βελτιώσεις σε κάθε επίπεδο. Επομένως ο στόχος της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης όλου του συνόλου των διαδικασιών ενός οργανισμού.

Η ΔΟΠ αποτελεί εξέλιξη προγενέστερων φιλοσοφιών και μεθοδολογιών μέτρησης και διαχείρισης της ποιότητας. Ο James (1996) χωρίζει την ανάπτυξη της διαχείρισης ποιότητας σε τέσσερις περιόδους. Αρχικά, η ποιότητα αναπτυσσόταν μέσω της επιθεώρησης όπου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας ο τεχνίτης ήλεγχε το προϊόν. Ωστόσο με την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων δεν ήταν δυνατή η “ένα προς ένα” επιθεώρηση και αναπτύχθηκε ο έλεγχος ποιότητας κατά τον οποίο το τμήμα ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιούσε διάφορες τεχνικές για τον τελικό έλεγχο των προϊόντων. Αργότερα έχουμε τη διασφάλιση ποιότητας όπου η αξιολόγηση της ποιότητας επεκτάθηκε στο τμήμα παραγωγής των οργανισμών και άρχισε να ελέγχεται αυτούσια η παραγωγική διαδικασία με χρήση κύκλων ποιότητας και άλλων μεθοδολογιών. Τελικά αναπτύχθηκε η ΔΟΠ η οποία έγκειται στην εμπλοκή του συνόλου των εργαζομένων για την εξασφάλιση



της ποιότητας κάθε διαδικασίας του οργανισμού. Ο Λεώπουλος (2006) παραθέτει ένα πολύ κατατοπιστικό ιστορικό πλαίσιο σχετικά με τη διοίκηση της ποιότητας στο οποίο εντοπίζονται οι σημαντικότεροι σταθμοί της μετάβασης από τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας στα ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησής της. Τη δεκαετία του 20 τέθηκαν οι βάσεις της οργάνωσης εργασίας και της επιστημονικής διοίκησης από τον F. Taylor. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν διάφορες μεμονωμένες μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου και τυποποίησης μέχρι τις δεκαετίες του 40 και του 50, όταν εκπονήθηκαν οι πρώτες συστηματικές εργασίες από τους W. E. Deming και J. M. Juran στην Ιαπωνία, και αναπτύχθηκαν οι αρχές του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας. Ακολούθως δημιουργήθηκαν τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και διαδόθηκε θεσμός αντίστοιχων βραβείων. Εν τέλει τη δεκαετία του 70 αποκρυσταλλώθηκαν οι αρχές της ΔΟΠ και εφαρμόστηκαν σε ευρεία κλίμακα οι αντίστοιχες τεχνικές που αναλύονται παρακάτω.

1.2.2. Τεχνικές της ΔΟΠ

Στα μέσα του αιώνα δημιουργήθηκαν αρκετές τεχνικές διοίκησης ποιότητας από τους αποκαλούμενους γκουρού της ποιότητας. Οι Evans & Lindsay (2002) έχουν συγκεντρώσει τους κυριότερους συγγραφείς και τις αντίστοιχες τεχνικές τους. Οι συγκεκριμένοι είναι ο W. E. Deming, ο J. Juran, ο P. B. Crosby, ο A. V. Feigenbaum ο K. Ishikawa και ο G. Taguchi.

Ο Deming έκανε διάσημο τον κύκλο ποιοτικής διαχείρισης “Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Μελέτη, Δράση” και τον συμπλήρωσε με τη θεωρία της αλυσίδας αντίδρασης. Επίσης, ανέπτυξε το σύστημα της “Εις Βάθος Γνώσης” το οποίο βασίζεται στα γνωστά 14 σημεία του Deming και αποτελείται από τέσσερα συσχετιζόμενα μέρη.

Ο Juran ανέπτυξε μία αέναη έλικα δραστηριοτήτων για τη διαχείριση της ποιότητας και επίσης εστίαστηκε σε τρεις βασικές διαδικασίες ποιότητας γνωστές με τον όρο



“Τριλογία Ποιότητας”. Αυτές οι διαδικασίες είναι ο σχεδιασμός της ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας, και η βελτίωση της ποιότητας.

Ο Crosby ανέπτυξε πέντε προτάσεις που ο ίδιος αποκαλεί τα “Δόγματα της Ποιότητας”. Η φιλοσοφία του που βασίζεται σε αυτές τις προτάσεις έχει ως κύριο άξονα τη συμμόρφωση στις εκάστοτε απαιτήσεις και την επιδίωξη μηδενικού αριθμού ελαττωματικών προϊόντων.

Ο Feigenbaum είναι γνωστός για τη φράση “Ολικός Έλεγχος Ποιότητας” και η φιλοσοφία του συνοψίζεται στα “Τρία Βήματα προς την Ποιότητα”. Αυτά τα βήματα είναι η ηγεσία της ποιότητας, σύγχρονες πρακτικές ποιότητας, δέσμευση του οργανισμού. Επίσης, στην Ιαπωνία με βάση την παραπάνω φιλοσοφία αναπτύχθηκε το 1960 η πρακτική του εταιρικού ελέγχου ποιότητας.

Ο Ishikawa βασίστηκε στη φιλοσοφία του Feigenbaum και προώθησε την περαιτέρω εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην εξασφάλιση της ποιότητας. Επίσης, σύμφωνα με τον James (1996) ο Ishikawa είναι γνωστός για τη συνεισφορά του στην κατηγοριοποίηση και ιεράρχηση των εργαλείων ποιοτικού ελέγχου καθώς και στην ανάπτυξη του διαγράμματος “ψαροκόκαλο”.

Ο Taguchi ανέδειξε τη σημασία της μείωσης της μεταβλητότητας της κατανομής των προϊόντων. Επίσης, προώθησε τη σημασία βελτίωσης της ποιότητας στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού.

1.2.3. Χρησιμότητα της ΔΟΠ

Κατά την ιστορική αναδρομή που έγινε στα προηγούμενα υποκεφάλαια, συνοψίζουμε ότι η ΔΟΠ είναι μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών και εμπλέκει το σύνολο των εργαζομένων και των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Επίσης, προωθείται ο ποιοτικός έλεγχος των γενικότερων διαδικασιών και όχι μόνο των τελικών αποτελεσμάτων. Το τελευταίο



αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της ΔΟΠ και εκεί έγκειται η εκτενής εξάπλωση και εδραίωσή της. Ειδικότερα, με τον ποιοτικό έλεγχο των διαδικασιών εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται τα σφάλματα σε αρχικό στάδιο και αποφεύγονται κόστη και ώρες πρόσθετης εργασίας.

1.3. Η έννοια της απόδοσης

Από την ετυμολογία της λέξης από + δίνω καταλαβαίνουμε ότι απόδοση είναι η επιστροφή του αποτελέσματος από μια επένδυση, με την ευρεία έννοια του όρου, σε αυτόν που την επιχείρησε. Αναλυτικότερα, σε κάθε είδος επένδυσης καταβάλλουμε ορισμένο κόστος, είτε αυτό μεταφράζεται σε χρήμα, χρόνο, εργασία, φαιά ουσία, καθώς και συνδυασμός αυτών και αναμένουμε να μας επιστραφεί κάτι το οποίο θα έχει μεγαλύτερη αξία από αυτό που δώσαμε στην αρχή.

Ειδικότερα, στην παρούσα διπλωματική θα μας απασχολήσει η επιχειρησιακή απόδοση, καθώς το αντικείμενο που θα αναλύσουμε είναι κάποια μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης. Στην επιχειρησιακή απόδοση το κόστος που επενδύεται είναι ένας συνδυασμός κεφαλαίου, υπό τη μορφή κτιρίων μηχανημάτων κλπ, και ωρών εργασίας, είτε ανθρώπων είτε μηχανημάτων. Το κέρδος που επιτυγχάνεται έγκειται κυρίως σε χρηματικές απολαβές από την πώληση αγαθών. Ενδιάμεσα στο κόστος και το κέρδος παρεμβάλλεται η επιχείρηση με το σύνολο των διαδικασιών και των λειτουργιών της, και αναλόγως του επιπέδου των δύο τελευταίων καθορίζεται και η σχέση του κόστους και του κέρδους. Επομένως είναι λογικό όλοι οι επενδυτές και οι διαχειριστές επιχειρήσεων να επιδιώκουν το υψηλότερο δυνατό επίπεδο για τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησής τους, δηλαδή την υψηλή απόδοση. Είναι λοιπόν αναγκαίο να υπάρξει ένας ή περισσότεροι τρόποι αξιολόγησης αλλά και βελτίωσης της τελευταίας. Αυτοί οι τρόποι είναι τα μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης που περιγράφονται στο ακόλουθο υποκεφάλαιο.



1.4. Μοντέλα αξιολόγησης και διοίκησης της απόδοσης

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Καταρχάς, υπάρχει η αξιολόγηση της απόδοσης η οποία διεξάγεται από την ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών της Ιαπωνίας (JUSE) για την κατάκτηση του βραβείου Deming, σχετικά με τις μεθόδους ΔΟΠ που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση. Επίσης, υπάρχει το βραβείο Malcolm Baldrige που χρησιμοποιείται στην Αμερική από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογιών (NIST). Επιπλέον υπάρχει το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας (European Foundation for Quality Management Excellence Model) που χρησιμοποιείται στην Ευρώπη για την αξιολόγηση των ευρωπαϊκών οργανισμών. Τέλος, υπάρχουν διάφορα εργαλεία διαχείρισης της απόδοσης τα οποία, αν και δεν αποσκοπούν στην κατάκτηση κάποιου βραβείου, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί εστιάζονται στο σχεδιασμό της στρατηγικής και τη βελτίωση της απόδοσης. Το κυριότερο από αυτά τα εργαλεία είναι η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (IKE), γνωστή και ως Balanced Scorecard, που αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton στην Αμερική.

Στην παρούσα διπλωματική επιλέξαμε να ασχοληθούμε με το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας και την IKE έτσι ώστε να συγκρίνουμε ένα μοντέλο που στοχεύει στην κατάκτηση ενός βραβείου και ένα μοντέλο προοριζόμενο για εσωτερική χρήση. Από τα μοντέλα κατάκτησης βραβείων επιλέξαμε το EFQM EM, επειδή είναι σχεδιασμένο για τις συνθήκες που επικρατούν στον ευρωπαϊκό χώρο στον οποίο ανήκει και η χώρα μας.

1.5. Δομή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, εκ των οποίων στο πρώτο παρουσιάζονται τα δύο προαναφερθέντα μοντέλα και γίνεται συγκριτική αξιολόγησή



τους, και στο δεύτερο γίνεται εφαρμογή του EFQM EM σε μία επιχείρηση εισαγωγής και εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού.

1.5.1. Παρουσίαση και σύγκριση δύο μοντέλων αξιολόγησης

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής παρουσιάζονται τα μοντέλα EFQM EM και ΙΚΕ. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η ιστορία τους, οι πηγές προέλευσής τους, και η δομή τους, αναλύονται οι στόχοι τους και η ακολουθούμενη μεθοδολογία, και ύστερα από τη μελέτη κάποιων υπάρχουσών περιπτώσεων εφαρμογής παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του καθενός.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους γίνεται συγκριτική αξιολόγηση των δύο μοντέλων όπου εξετάζεται το ερώτημα εάν τα δύο μοντέλα είναι αλληλοαποκλειόμενα ή αλληλοσυμπληρούμενα και επίσης ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία μπορεί κανείς να επιλέξει το καταλληλότερο μοντέλο αναλόγως της περίπτωσης που θα εφαρμοστεί.

1.5.2. Εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας σε επιχείρηση εισαγωγής εμπορίας και τεχνικής υποστήριξης μηχανολογικού εξοπλισμού

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εφαρμόστηκε το μοντέλο EFQM EM για τον έλεγχο της απόδοσης μίας επιχείρησης εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού σύμφωνα με την πολιτική του πολυεθνικού ομίλου στον οποίο ανήκει. Αρχικά παρουσιάζεται το εταιρικό προφίλ και η δομή και οργάνωση της επιχείρησης ώστε να γίνει αντιληπτό το πλαίσιο δραστηριοποίησής της καθώς και ο τρόπος λειτουργίας της. Στη συνέχεια αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση καθώς και τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την υλοποίηση του εγγράφου ελέγχου, στο οποίο



παρουσιάζεται ο τρόπος συμμόρφωσης της λειτουργίας της επιχείρησης στις απαιτήσεις του μοντέλου EFQM EM. Στο τελευταίο κεφάλαιο του συγκεκριμένου μέρους παρατίθενται οι σημαντικότερες δυνάμεις και περιοχές βελτίωσης που εντοπίστηκαν από τους εξωτερικούς αξιολογητές, καθώς και οι δράσεις βελτίωσης που προτείνουμε με βάση αυτά τα αποτελέσματα.



ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ, EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL

2.1. Γενική περιγραφή

2.1.1. Περιγραφή του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα το Βέλγιο των Βρυξελλών ο οποίος έχει στόχο την προώθηση υψηλών προδιαγραφών διοίκησης μεταξύ των μελών του, μέσω ανταλλαγής τεχνογνωσίας, παροχής εκπαίδευσης, ελέγχου και επιβράβευσης. Για το συγκεκριμένο σκοπό έχει δημιουργηθεί και εξελιχθεί ένα μοντέλο το οποίο λειτουργεί ως κοινό μέσο σύγκρισης και αξιολόγησης με εμπειρίες καλής πρακτικής. Το ίδρυμα παρέχει άρθρα και δημοσιεύσεις, διαδικτυακά σεμινάρια, εκπαιδευτικές ομάδες εργασίας, εργαλεία αυτοελέγχου της ποιότητας και της γενικότερης στρατηγικής, και επίσης οργανώνει επισκέψεις διάδοσης εμπειριών καθώς και το ετήσιο συνέδριο παρουσίασης και ανταλλαγής εξελιγμένων πρακτικών ποιότητας και στρατηγικής. Επίσης, το ίδρυμα είναι αρμόδιο για την απονομή του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας στις επιχειρήσεις που καλύπτουν τις αντίστοιχες απαιτήσεις. Την παρούσα χρονική στιγμή αριθμεί πάνω από 500 μέλη, ενώ το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας χρησιμοποιείται σε πάνω από 30000 οργανώσεις παγκοσμίως. (www.efqm.org)



2.1.2. Περιγραφή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας

Το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM EM) είναι ένα εργαλείο το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών στους οποίους χρησιμοποιείται. Αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια εκ των οποίων 5 οδηγητικά και 4 αποτελεσματικά τα οποία διερευνούν όλες τις πτυχές ενός οργανισμού σχετικά με την καλή λειτουργία του. Μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό ανεξαρτήτου κλάδου και μεγέθους καθώς είναι σφαιρικό και μη περιοριστικό. Συνήθως χρησιμοποιείται για αξιολόγηση ενός οργανισμού, με μέγιστη βαθμολογία το 1000, είτε από εσωτερικούς συνεργάτες, είτε από εξωτερικούς αξιολογητές, για σύγκριση με την υπόλοιπη αγορά ή ακόμη και για τη διεκδίκηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. (www.efqm.org)

2.1.3. Περιγραφή Επιπέδων Αριστείας

Τα επίπεδα αριστείας είναι τρία και δίνουν στον οργανισμό την ευκαιρία επίσημης αξιολόγησης και πιστοποίησης. Το πρώτο είναι η “Δέσμευση στην Αριστεία”, το δεύτερο η “Αναγνώριση για την Αριστεία” και το τρίτο το “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας”.

Κατά το πρώτο επίπεδο, διεξάγεται ένας αυτοέλεγχος με το μοντέλο ποιότητας, επιλέγονται τρεις βελτιωτικές πρωτοβουλίες υψηλής σημασίας και στους επόμενους 6 με 12 μήνες εφαρμόζονται. Στο τέλος ελέγχεται η εφαρμογή των πρωτοβουλιών από εξουσιοδοτημένους αξιολογητές και είτε εκδίδεται το αντίστοιχο πιστοποιητικό “Δέσμευσης στην Αριστεία” που ισχύει για 2 χρόνια, είτε δίνεται καθοδήγηση με βελτιωτικές ενέργειες και πραγματοποιείται επανέλεγχος στους επόμενους 3 μήνες.

Κατά το δεύτερο επίπεδο, ο οργανισμός ελέγχεται και βαθμολογείται σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας από 2 έως το πολύ 4 εξουσιοδοτημένους αξιολογητές.



Έπειτα, εκδίδεται το πιστοποιητικό “Αναγνώρισης για την Αριστεία” τριών, τεσσάρων ή πέντε αστέρων για βαθμολογίες 300 έως 399, 400 έως 499 και μεγαλύτερες των 500, αντίστοιχα.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας απονέμεται στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς με τις καλύτερες επιδόσεις, είτε είναι δημόσιοι, είτε ιδιωτικοί, είτε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού μία ομάδα από 4 έως 8 διοικητικά στελέχη με διεθνή εμπειρία επισκέπτεται, για χρονικό διάστημα μίας εβδομάδας τις εγκαταστάσεις του, ερευνώντας έγγραφα και διεξάγοντας συνεντεύξεις ώστε να συγκριθεί σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας. Κατ’ αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζονται οι υποψήφιοι για το βραβείο, όσοι έχουν άνω των 500 βαθμών, και από αυτούς θα αναδειχθεί ο νικητής ο οποίος πρέπει να αποδείξει όχι μόνο ότι η απόδοσή του είναι η καλύτερη, αλλά και ότι η τάση της απόδοσής του είναι ανοδική. Πέραν του βραβείου απονέμονται έπαθλα σε όσους οργανισμούς επιδείξουν παραδειγματική απόδοση σε τουλάχιστον μία από τις 8 θεμελιώδεις έννοιες της επαγγελματικής υπεροχής. Το βραβείο διεξάγεται ετησίως και μπορούν να διαγωνιστούν μόνο οργανισμοί μέλη του ιδρύματος. (www.efqm.org)

2.2. Ιστορική αναδρομή

Το ίδρυμα EFQM ιδρύθηκε το 1988 από τους γενικούς διευθυντές 14 ευρωπαϊκών εταιριών με σκοπό τη δημιουργία ενός εργαλείου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την πολιτική για την προώθηση της ποιότητας, δημιουργήθηκε το μοντέλο EFQM EM με τους ακόλουθους στόχους.

- Τη διέγερση και βοήθεια των διοικητικών ομάδων στην υιοθέτηση και εφαρμογή των οργανωσιακών αρχών.
- Τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας.



- Την κάλυψη του χάσματος μεταξύ των επιχειρήσεων της Ευρώπης, των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ιαπωνία ήδη από τη δεκαετία του 50 είχε δημιουργηθεί το ιαπωνικό βραβείο ποιότητας (Deming Prize), ενώ στις ΗΠΑ η δημιουργία του Malcolm Baldrige National Quality Award έγινε λίγο πριν τη δημιουργία του ευρωπαϊκού.

Τα ιδρυτικά μέλη του ιδρύματος είναι οι εταιρίες AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG και Volkswagen.

Με το πέρασμα των χρόνων, το ευρωπαϊκό μοντέλο εξελίχθηκε και η χρήση του επεκτάθηκε πέραν των ευρωπαϊκών συνόρων σε όλους τους οργανισμούς οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δεχτούν τις ευρωπαϊκές αξίες οργάνωσης και ποιότητας. Ωστόσο, καθώς οι καταστάσεις αλλάζουν, έτσι και το μοντέλο παραμένοντας αμετάβλητο ως προς τα αρχικά του στοιχεία έχει εισέλθει σε μία διαδικασία αναθεώρησης κάθε τριετία. (www.efqm.org)

2.3. Δομή

Το μοντέλο EFQM EM βασίζεται στις 8 θεμελιώδεις έννοιες επαγγελματικής υπεροχής οι οποίες είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την επίτευξη βιώσιμων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό. Μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι οι θεμελιώδεις έννοιες (βλ. σχήμα 2.1) αποτελούν τις αξίες του ιδανικού οργανισμού, ενώ επίσης χρησιμεύουν ως κοινή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των ανωτέρων στελεχών. Παρατηρούμε ότι ο ιδανικός οργανισμός επιτυγχάνει την αποστολή και το όραμά του μέσω ενός ισορροπημένου συνόλου αποτελεσμάτων που ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες των εμπλεκόμενων του. Παράλληλα, αναγνωρίζοντας την ικανοποίηση των



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας

πελατών τους ως το βασικό λόγο ύπαρξής τους, αγωνίζονται να καινοτομήσουν και να τους δημιουργήσουν πρόσθετη αξία μέσω της κατανόησης και πρόληψης των αναγκών και των προσδοκιών τους. Ωστόσο για να γίνουν τα παραπάνω πρέπει να υπάρχουν ηγετικά στελέχη που να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το μέλλον τηρώντας τις αξίες και την ηθική του οργανισμού. Επίσης, η διαχείριση του οργανισμού γίνεται μέσω δομημένων και στρατηγικά ευθυγραμμισμένων διεργασιών για τη λήψη αποφάσεων βασιζόμενων σε γεγονότα. Επιπλέον, αναγνωρίζεται η αξία των εργαζομένων και προωθείται η ενδυνάμωσή τους ώστε να επιτευχθούν τόσο οι ατομικοί όσο και οι εταιρικοί στόχοι. Ταυτόχρονα, παράγεται αυξημένη αξία και επίπεδα επίδοσης μέσω συνεχούς και συστηματικής καινοτομίας αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των εμπλεκόμενων. Επιπρόσθετα αναζητούνται, δημιουργούνται και συντηρούνται σχέσεις εμπιστοσύνης με διάφορους εταίρους, όπως πελάτες, τοπικές κοινωνίες, βασικοί προμηθευτές, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους, για την εξασφάλιση αμοιβαίας επιτυχίας. Τέλος, ο ιδανικός οργανισμός ενσωματώνει στη λειτουργική του κουλτούρα ένα σύνολο ηθικών αξιών και συμπεριφοράς με στόχο την αμοιβαία οικονομική, κοινωνική και οικολογική βιωσιμότητα.



Σχήμα 2.1: Θεμελιώδεις Έννοιες Υπεροχής (Πηγή: www.efqm.org)



Το μοντέλο EFQM EM για τη διερεύνηση της εδραίωσης των παραπάνω εννοιών σε ολόκληρο τον αξιολογούμενο οργανισμό δομείται σε 9 βασικά κριτήρια (βλ. σχήμα 2.2). Κάθε κριτήριο αναλύεται περαιτέρω σε περισσότερα υποκριτήρια για την πιο ενδελεχή περιγραφή της λειτουργίας του ιδανικού οργανισμού, και σε κάθε υποκριτήριο υπάρχουν μερικά ενδεικτικά καθοδηγητικά σημεία τα οποία υπογραμμίζουν τη σύνδεση του κριτηρίου με μία ή περισσότερες από τις θεμελιώδεις έννοιες επαγγελματικής υπεροχής. Σύμφωνα με το μοντέλο τα κριτήρια αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και χωρίζονται σε 5 καθοδηγητικά και 4 αποτελεσματικά τα οποία τοποθετούνται εντός ενός αέναου κύκλου ανάδρασης και βελτιστοποίησης.



Σχήμα 2.2: Κριτήρια Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης της Ποιότητας (Πηγή: EFQM, 2009)

Σύμφωνα με το μοντέλο (EFQM, 2009), στον ιδανικό οργανισμό οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και την ηθική και δρουν ως



πρότυπα για τους υπόλοιπους εργαζομένους, στους οποίους προωθούν και ενδυναμώνουν κουλτούρα υπεροχής. Επίσης, διαμορφώνουν, παρακολουθούν, αναθεωρούν και οδηγούν τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης και απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζουν την ευελιξία και την ικανότητα του οργανισμού να διαχειριστεί το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, στοχεύουν στην επίτευξη καλής συνεργασίας με τους εξωτερικούς εμπλεκομένους στον οργανισμό.

Η στρατηγική στον ιδανικό οργανισμό βασίζεται καταρχάς στην κατανόηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών τόσο των μετόχων όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, και ταυτόχρονα στην κατανόηση της εσωτερικής απόδοσης και των ικανοτήτων. Επίσης, η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, ανακοινώνονται, εφαρμόζονται και αναθεωρούνται ώστε να παραμένουν επίκαιρες και αποτελεσματικές.

Στον ιδανικό οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει σημαντικότερο ρόλο καθώς είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του. Επακόλουθα, οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται και επεκτείνονται και παράλληλα προωθείται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ τους, οι οποίες τους ενδυναμώνουν, τους συσπειρώνουν και τους ενθαρρύνουν προς την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού με την οποία ευθυγραμμίζονται οι ατομικοί στόχοι τους. Επίσης, στον ιδανικό οργανισμό αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται οι προσπάθειες καθώς και οι επιτυχίες των εργαζομένων, και εκτός των άλλων εξασφαλίζεται ασφαλές, υγιεινό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

Σημαντική είναι η σωστή αντιμετώπιση των συνεργασιών και χρήση των πόρων. Καταρχάς, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές κατηγοριοποιούνται και διαχειρίζονται ώστε να αναπτυχθούν αμοιβαία κερδοφόρες και βιώσιμες σχέσεις. Επιπλέον, επιδιώκεται η επικερδής χρήση των κεφαλαίων, των κτιρίων, του εξοπλισμού, των υλικών και των φυσικών πόρων με βιώσιμο τρόπο. Τέλος, χρησιμοποιείται η τεχνολογία ώστε να υποστηρίξει την επίτευξη της στρατηγικής και επίσης διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η τεχνογνωσία ώστε να υποβοηθήσουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την αύξηση των ικανοτήτων του οργανισμού.



Σχετικά με το τελευταίο καθοδηγητικό κριτήριο, ο ιδανικός οργανισμός έχει διεργασίες σχεδιασμένες να βελτιστοποιούν την αξία των μετόχων, ενώ ταυτόχρονα έχει προϊόντα και υπηρεσίες για τη δημιουργία της μέγιστης αξίας για τους πελάτες. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού προωθούνται, παράγονται, διατίθενται στην αγορά και παραδίδονται με τον αποδοτικότερο τρόπο τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους πελάτες. Τέλος, σημαντική είναι η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ώστε να επιτυγχάνονται αμοιβαίως συμφέρουσες μακροχρόνιες συμφωνίες.

Όσον αφορά τα 4 αποτελεσματικά κριτήρια, στον ιδανικό οργανισμό για καθένα από αυτά δημιουργούνται σχετικοί δείκτες, στόχοι και επιτεύγματα και αξιολογείται η επιτυχία των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Επίσης, υπάρχει κατανόηση των αιτιών και των τάσεων των αποτελεσμάτων, και παράλληλα προβλέπονται μελλοντικά αποτελέσματα και επιδόσεις. Επιπλέον, τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αντίστοιχα παρεμφερών οργανισμών για να αναγνωριστούν οι εξωτερικοί παράγοντες επιρροής και να τεθούν λογικοί στόχοι. Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα κάθε κριτηρίου κατηγοριοποιούνται ώστε να διερευνηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις συγκεκριμένων ομάδων σχετικών με το αντίστοιχο κριτήριο. Τέλος, ο ιδανικός οργανισμός επιδεικνύει ανοδικά ή έστω σταθερά αποτελέσματα για τουλάχιστον την τελευταία τριετία.

2.4. Στόχοι

Είδαμε παραπάνω ότι το μοντέλο EFQM EM αρχικά δημιουργήθηκε για την κάλυψη του χάσματος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με τις υπόλοιπες μέσω της διάδοσης των αρχών της επιχειρησιακής οργάνωσης και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς των πρώτων. Ύστερα από περισσότερα των 20 ετών οι στόχοι του μοντέλου έχουν ελάχιστα εμπλουτιστεί για να ανταποκρίνονται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον διατηρώντας τις βασικές τους κατευθύνσεις. (www.efqm.org)



Στη σημερινή εποχή, ο πρωταρχικός στόχος του μοντέλου είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς, ανεξαρτήτου φύσεως ή κλάδου δραστηριοποίησης, να ενσωματώσουν τις θεμελιώδεις έννοιες της επιχειρησιακής υπεροχής στα λειτουργικού επιπέδου σχέδιά τους ώστε να προωθηθεί η επίτευξη της προσχεδιασμένης στρατηγικής τους. Παράλληλα, στόχος του μοντέλου είναι να αξιολογηθεί το υπάρχον επίπεδο απόδοσης, να υπογραμμισθούν τα στρατηγικά προτερήματα τα οποία πρέπει να διατηρηθούν, και να εντοπισθούν σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Επιπλέον, επιδιώκεται ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα του οργανισμού, των κρίσιμων περιοχών που είναι αναγκαίες προσοχής, καθώς και των διαδικασιών που πρέπει να απορριφθούν ως ανούσιες.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο προάγει τη διαλειτουργικότητα των υπάρχοντων συστημάτων και διαδικασιών, ώστε να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι τους και να αφαιρεθούν τα διπλότυπα. Ένας ακόμη στόχος του μοντέλου είναι να ενσωματώσει στη φιλοσοφία του οργανισμού την επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του.

Τελειώνοντας, οφείλουμε να αναφέρουμε τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην οποία αποσκοπεί το μοντέλο καθώς επίσης και την ανάδειξη όσων έχουν διακριθεί για την υπεροχή τους.

2.5. Μεθοδολογία

Το μοντέλο αριστείας EFQM EM μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι για να εκτελεστεί ένας αυτοέλεγχος από εσωτερικούς ή εξωτερικούς αξιολογητές και ο δεύτερος για να επιδιωχθεί η κατάκτηση πιστοποίησης σε ένα από τα τρία επίπεδα αριστείας.

Σε κάθε περίπτωση, είτε ο οργανισμός αποσκοπεί σε κάποια αναγνώριση είτε όχι, θα πρέπει αρχικά να επιλεγθεί συγκεκριμένος υπάλληλος, ή ομάδα υπαλλήλων



όπου θα ανατεθεί η δημιουργία του εγγράφου κατάστασης. Το παραπάνω έγγραφο διαμορφώνεται σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας σε 9 κριτήρια και 32 υποκριτήρια. Όσον αφορά τα καθοδηγητικά κριτήρια, για κάθε υποκριτήριο αναζητούνται οι προσεγγίσεις που υλοποιούνται και αφού αξιολογηθεί η σημασία τους επιλέγονται οι πιο συναφείς με το συγκεκριμένο. Όσον αφορά τα αποτελεσματικά κριτήρια, για κάθε επιμέρους κριτήριο αναζητούνται συναφείς πληροφορίες και αναλύονται τα υπάρχοντα αποτελέσματα. Σε δεύτερη φάση καταγράφονται στο αντίστοιχο τμήμα του εγγράφου ο τίτλος και ο υπεύθυνος για την προσέγγιση, μια σύντομη περιγραφή της, ο χρόνος και τρόπος επανεξέτασης και βελτίωσής της, τα στοιχεία και οι αποδείξεις υλοποίησής της και οι συνδέσεις με άλλες προσεγγίσεις καθώς και με τα αποτελέσματα.

Σε αυτό το σημείο έχει ολοκληρωθεί το έγγραφο και έχουν αποτυπωθεί για κάθε κριτήριο οι αντίστοιχες προσεγγίσεις που εφαρμόζει ο οργανισμός. Πλέον πρέπει να αποφασιστεί το είδος του ελέγχου που θα διεξαχθεί και να εξεταστεί το ενδεχόμενο συμμετοχής σε κάποια διαδικασία πιστοποίησης. Έπειτα, ανεξαρτήτως του είδους και του σκοπού του ελέγχου που υλοποιήθηκε, εντοπίζονται τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία της λειτουργίας του οργανισμού και εξετάζονται ενδεχόμενες βελτιωτικές ενέργειες, από τις οποίες επιλέγονται οι καταλληλότερες.

Ύστερα από ένα εύλογο χρονικό διάστημα, συνήθως διετία, είναι καλό να εφαρμοστεί ξανά το μοντέλο ώστε να υπάρχει συστηματοποιημένος έλεγχος της λειτουργίας του οργανισμού. Εξάλλου η αναζήτηση της ποιότητας είναι μία συνεχής διαδικασία.

2.6. Μελέτες περιπτώσεων

Το μοντέλο EFQM EM είναι ευρέως διαδεδομένο σε μεγάλο πλήθος οργανισμών και επιχειρήσεων. Με μία απλή αναζήτηση των παλιών υποψηφίων και νικητών του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM (2008) εύκολα διαπιστώνει κανείς την



εξάπλωσή του τόσο σε αριθμό οργανισμών όσο και σε αριθμό χωρών εφαρμογής. Παρατηρούμε μάλιστα ότι υπάρχουν αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις με αποκορύφωμα την κατάκτηση του βραβείου από την Maxi Coco-Mat AE το 2003. Ωστόσο, πέρα από τους οργανισμούς που έχουν κάνει αιτήσεις για το βραβείο τα περασμένα χρόνια, υπάρχουν πολλοί περισσότεροι οι οποίοι έχουν χρησιμοποιήσει το μοντέλο για να διακριθούν είτε με τη “Δέσμευση” είτε με την “Αναγνώριση” για την Αριστεία.

Ωστόσο θα επεκταθούμε σε μία έρευνα του πανεπιστημίου του Μάντσεστερ (UMIST) η οποία έλαβε χώρα κατά τη διετία 1996-1998, αφορούσε την εφαρμογή του μοντέλο σε μικρομεσαίους οργανισμούς, και παρουσιάστηκε από τους Wilkes και Dale (1998). Στην έρευνα συμμετείχαν 7 οργανισμοί με έδρα την περιοχή αστικής ανάπτυξης του πάρκου Trafford 3 έως 210 υπαλλήλων από τους τομείς των κατασκευών, των οικονομικών, των μεταφορών, των ανθρωπίνων πόρων και της δημόσιας εκπαίδευσης.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ειδικά όσες είναι κάτω των 50 υπαλλήλων, συνήθως δεν έχουν υψηλό προϋπολογισμό για διοίκηση ποιότητας, καθώς ο ανταγωνισμός και ο προβληματισμός για τη μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού εξυψώνουν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και αποτρέπουν τη χρήση μοντέλων ποιότητας. Επίσης, ο διευθύνων σύμβουλος της πέμπτης επιχείρησης (120 υπάλληλοι) δεν γνώριζε το μοντέλο, αλλά ήταν πρόθυμος να το μάθει, γεγονός το οποίο δείχνει την ευκολία εφαρμογής του μοντέλου. Επιπρόσθετα, οι τρεις μικρότεροι οργανισμοί (3, 23 και 32 υπάλληλοι) υποστήριξαν ότι υπήρχαν κάποια κριτήρια του μοντέλου τα οποία δεν συμβάδισαν ούτε με το μέγεθος, ούτε με τον τύπο τους, γεγονός που αμφισβητεί την καταλληλότητα ενός γενικού μοντέλου για κάθε οργανισμό. Ένα ακόμη εύρημα της μελέτης είναι το γεγονός ότι σε κάθε οργανισμό επικρατούσε θέληση και δέσμευση για επιτυχία, αλλά η συσχέτιση του μοντέλου με τα στρατηγικά αποτελέσματα αμφισβητούνταν. Ωστόσο, ύστερα από καλύτερη εξήγηση του μοντέλου, οι οργανισμοί εν γένει μπορούσαν να εντοπίσουν οφέλη από τη χρήση για



αυτοέλεγχο, αλλά όχι για επιδίωξη του ευρωπαϊκού βραβείου, γιατί θεωρούσαν άλλα βραβεία, πχ τοπικά, καταλληλότερα για το εύρος του πελατολογίου στο οποίο απευθύνονταν.

2.7. Αξιολόγηση

2.7.1. Πλεονεκτήματα

Υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα όσον αφορά τη χρήση του μοντέλου EFQM EM, με κυριότερο το γεγονός ότι είναι ένα μοντέλο συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με ευκολία στην εφαρμογή καθώς συμπεριλαμβάνει προκαθορισμένες ενέργειες καλής πρακτικής που έχουν εξαχθεί από 20ετή συλλογή εμπειριών από διάφορους μεγάλους οργανισμούς. Επιπλέον, είναι ένα μοντέλο που εφαρμόζεται εύκολα και γρήγορα χωρίς πολλές απαιτήσεις χρόνου και κόστους και επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση με άλλους οργανισμούς.

Σύμφωνα με το ευρωπαϊκό ίδρυμα (EFQM 2009) το μοντέλο υπερτερεί καθώς οδηγεί σε άριστα αποτελέσματα σε όλη την έκταση του οργανισμού και ταυτόχρονα προσφέρει ευστάθεια και σωστή αντίδραση στις εξωτερικές αλλαγές. Επίσης, βοηθάει στην κινητοποίηση των εργαζομένων μέσω της σύγκλισης σε έναν κοινό σκοπό και της διάδοσης της επιθυμίας για περαιτέρω βελτίωση που απορρέουν από τα αποτελέσματα ενός ελέγχου μέσω του μοντέλου. Εκτός των άλλων, το μοντέλο εντάσσει τον οργανισμό σε μία αέναη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του οργανισμού και χρήσης των πληροφοριών, και επακόλουθα την αποφυγή επανάληψης ίδιων σφαλμάτων.

Επιπλέον, το μοντέλο εμφανίζει τις ελλείψεις που υπάρχουν στον οργανισμό και προτείνει τρόπους για την κάλυψή τους. Αποτελεσματικά, σωστή χρήση του μοντέλου οδηγεί στην ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών, την ορθή σχεδίαση και υλοποίηση της στρατηγικής, τη στελέχωση του οργανισμού με άρτια καταρτισμένο



προσωπικό, τη δημιουργία αποδοτικών και βιώσιμων συνεργασιών καθώς και τη διατήρηση ικανοποιημένων πελατών μέσω ενός ανταποκρινόμενου στις ανάγκες τους συνόλου προϊόντων και υπηρεσιών.

2.7.2. Μειονεκτήματα

Παρά τα αρκετά πλεονεκτήματα που έχει το μοντέλο EFQM EM, υπάρχουν δύο σημαντικά μειονεκτήματα που εγείρουν μεγάλες αμφιβολίες για την απόδοσή του.

Καταρχάς, το γεγονός ότι είναι φτιαγμένο για να εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό, μολονότι αποτελεί πλεονέκτημα καθώς βοηθάει την εύκολη και γρήγορη εφαρμογή, μειώνει τις δυνατότητες παραμετροποίησης του μοντέλου ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Επομένως, παρότι έχουμε ένα σύνολο καλών πρακτικών προερχόμενων από πολυετείς εμπειρίες επιχειρήσεων και οργανισμών, δεν είναι σίγουρο ότι το συγκεκριμένο σύνολο μπορεί να ταιριάζει σε κάθε κατάσταση και οργανισμό.

Επιπρόσθετα, ακόμη ένα μειονέκτημα το οποίο υπογραμμίζουν αρκετοί μελετητές είναι η ασάφεια που επικρατεί με τις συσχετίσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κριτηρίων και των υποκριτηρίων του μοντέλου. Ενδεικτικά, οι Kristensen και Westlund (2004) εντοπίζουν το γεγονός ότι η σχετική σημασία των κριτηρίων φαίνεται να καθορίζεται χωρίς κατάλληλη ανάλυση των μεταξύ τους συσχετίσεων. Ωστόσο, οι προκαθορισμένοι συντελεστές βαρύτητας κάθε κριτηρίου είναι λογικά συνεπείς με την ποιοτική αξιολόγηση των οργανισμών. Επιπλέον, οι Park και Dahlgaard (2008) τονίζουν ότι οι σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των κριτηρίων καθορίζονται σαφώς ως μέρος του κύκλου παραγωγής, επεξεργασίας και ανατροφοδότησης που επικρατεί στο μοντέλο. Εντούτοις, υπογραμμίζουν ότι σαφείς αποδείξεις των παραπάνω σχέσεων μπορούν να αμφισβητηθούν, και επίσης οι κατάλληλες προσεγγίσεις μπορεί να διαφέρουν αναλόγως τη δομή και την ωριμότητα κάθε οργανισμού. Ακόμη, ο Rusjan (2005) αναφέρει αφενός ότι συχνά οι



σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων είναι είτε άγνωστες είτε ασαφώς ορισμένες, και αφετέρου ότι αν και το μοντέλο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο να εντοπίζει τις προβληματικές περιοχές απόδοσης ενός οργανισμού, δεν προσφέρει συγκεκριμένες υποδείξεις για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προβλημάτων.

2.7.3. Επίλογος

Καταλήγοντας, παρατηρούμε ότι το μοντέλο EFQM EM έχει αρκετά πλεονεκτήματα, αλλά και κάποιες προοπτικές για βελτίωση και καθώς οι καταστάσεις εξελίσσονται, το ίδιο χρειάζεται να κάνει και εκείνο. Την ανάγκη για συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση την έχει διαπιστώσει και το ίδρυμα EFQM καθώς τα τελευταία χρόνια το μοντέλο έχει εισέλθει σε διαδικασία τριετούς αναθεώρησης με πιο πρόσφατη την έκδοση του 2010 και την έκδοση του 2013 να αναμένεται να παρουσιαστεί στο ετήσιο συνέδριο ποιότητας τον ερχόμενο Οκτώβριο.

“Πρόκειται για εξέλιξη, όχι επανάσταση” Matt Fisher, Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών του ιδρύματος EFQM και υπεύθυνος έργου για την αναθεώρηση του μοντέλου κατά την τριετία 2010 - 2013.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

3.1 Γενική περιγραφή

Το μοντέλο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (IKE), γνωστό και ως μοντέλο Balanced Scorecard (BSC), είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού και διοίκησης της στρατηγικής επιχειρήσεων και οργανισμών, το οποίο αναλύει το όραμα τους σε στρατηγικούς επιμέρους στόχους τεσσάρων κατηγοριών, οι οποίοι αναγνωρίζονται, αποτυπώνονται και παρακολουθούνται. Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιείται ευρέως από πληθώρα επιχειρήσεων, βιομηχανιών, κυβερνητικών οργανισμών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων (Kaplan and Norton, 1996).

Το σημαντικότερο στοιχείο του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί η χρήση περαιτέρω στόχων και μετρήσεων, εκτός των κλασσικών οικονομικών, οι οποίοι προέρχονται από την οπτική των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών καθώς και της εκμάθησης και ανάπτυξης. Αυτό το στοιχείο εξισορροπεί την έμφαση που δίνεται σε κάθε τομέα της επιχείρησης / οργανισμού, απ' όπου και το όνομα του μοντέλου, παρουσιάζοντας παράλληλα μία σφαιρική αντίληψη της. Πέραν της εισαγωγής μη οικονομικών μετρήσεων, οι οποίες προέρχονται κυρίως από μεταγενέστερους δείκτες, η IKE προωθεί τη χρήση προγνωστικών δεικτών καθώς επίσης τη χρήση τόσο μακροπρόθεσμων όσο και βραχυπρόθεσμων στόχων.

Το μοντέλο IKE (βλ. Σχήμα 3.1) χρησιμεύει ως γέφυρα μεταξύ του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης και της υλοποίησης αυτών. Αυτή η σύνδεση οφείλεται στο γεγονός ότι η κάρτα που κατασκευάζεται με τη χρήση της IKE ξεκινάει με τον καθορισμό του οράματος της επιχείρησης και την ανάπτυξη της στρατηγικής που θα συμβάλλει στη συγκεκριμένη κατεύθυνση και στη συνέχεια την αποτυπώνει σε απτούς, συγκεκριμένους και σαφείς στόχους. Επιπλέον, σημαντική συμβολή στην



επιτυχία της επιχείρησης η οποία υιοθετεί την ΙΚΕ έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η ΙΚΕ υποστηρίζει τη διοίκηση να ορίσει η ίδια τους σημαντικότερους οικονομικούς στόχους που έχουν την αμεσότερη επίδραση στην επίτευξη του οράματος της επιχείρησης. Μέσω των οικονομικών στόχων, καθορίζονται οι αντίστοιχοι κρίσιμοι στόχοι σχετικά με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης οι οποίοι, αν επιτευχθούν, αναμένεται να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των οικονομικών της στόχων. Το επόμενο τμήμα της ΙΚΕ αφορά στις εσωτερικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών. Σε αυτό το τμήμα επιλέγονται στόχοι που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη, συντήρηση και λειτουργία διαδικασιών κατάλληλων για την επίτευξη των στόχων της ικανοποίησης των πελατών. Το τελευταίο τμήμα της ΙΚΕ αφορά στην εκμάθηση και ανάπτυξη, δηλαδή στη βελτίωση της τεχνογνωσίας των ανθρώπων της επιχείρησης, στην εισαγωγή και χρήση καινοτόμων τεχνολογιών καθώς και στην ανάπτυξη της επιχείρησης σε ότι αφορά νέα προϊόντα και σύγχρονο εξοπλισμό.

3.2 Ιστορική αναδρομή

Η σύλληψη της ιδέας του μοντέλου ΙΚΕ ανάγεται στην εποχή του Arthur Schmeiderman ο οποίος έγινε σύμβουλος επιχειρήσεων σε μεγάλη ηλικία και κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού του στην Ιαπωνία ανακάλυψε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) όπου και θέλησε να επικεντρώσει το επαγγελματικό του ενδιαφέρον. Το 1986, ψάχνοντας για κάποια ευκαιρία επαγγελματικής απασχόλησης με την TQM ανακαλύπτει τη μικρομεσαία εταιρία ημιαγωγών Analog Devices, Inc. (ADI), έρχεται σε επαφή με τον τότε Γενικό Διευθυντή Ray Stata και προσλαμβάνεται ως Διευθυντής Ομίλου Ποιότητας και Βελτίωσης της Παραγωγικότητας. Ο Jerry Fishman, Αντιπρόεδρος του ομίλου στο τμήμα των εξαρτημάτων, ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του Schmeiderman. Οι πρώτες εργασίες



που του ανατέθηκαν από τον Fishman και τον Stata αντίστοιχα ήταν η συμμετοχή στη διαδικασία ανάπτυξης της εταιρικής στρατηγικής εν όψει του επικείμενου πενταετούς σχεδίου στρατηγικής και η ανάπτυξη της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας (Quality Improvement Process) που θα ενσωματωνόταν στο σχέδιο στρατηγικής. Στα πλαίσια αυτών των εργασιών αναπτύχθηκε η εταιρική κάρτα στόχων της ADI, η οποία είναι και ο πρόδρομος της ΙΚΕ.

Ο Schneiderman επηρεασμένος από τον Ιαπωνικό τρόπο διαχείρισης της ποιότητας θέλησε να εισάγει στην εταιρία την TQM εντός των πλαισίων της QIP. Ειδικότερα, θέλησε να μεταδώσει τρία χαρακτηριστικά της που θεωρούσε βασικά, τα οποία ήταν η έμφαση στον πελάτη και γενικότερα στον ενδιαφερόμενο, η ανάμειξη όλων των εργαζομένων στη διαδικασία ποιοτικής διαχείρισης, και η δέσμευση στη συνεχή βελτίωση του φάσματος των διεργασιών της εταιρίας. Αυτά τα τρία, και κυριότερα το πρώτο και το τρίτο υστερούσαν σημαντικά στην Analog, όπως και γενικότερα στις εταιρίες εκείνης της εποχής, καθώς η μέχρι τότε πρακτική διαχείρισης έγκειτο εξ' ολοκλήρου στην αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων αδιαφορώντας για τις επιθυμίες του πελάτη και τη βελτίωση των προϊόντων, των παρεχόμενων υπηρεσιών και της οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρίας.

Ωστόσο, επειδή η εταιρία δεν ήταν συνηθισμένη στην ιαπωνική παραγωγική κουλτούρα και συμπεριφορά, ο Schneiderman ήταν πεισμένος ότι για την αποδοχή της TQM χρειαζόταν να την ενστερνιστούν οι άνθρωποι που θα τη χρησιμοποιούσαν συχνότερα και θα αποτελούσε κομμάτι της καθημερινότητας τους. Γι' αυτό το λόγο προσέγγισε τους διευθυντές των μεσαίων τμημάτων, από τους οποίους περίμενε και τη μεγαλύτερη αντίσταση, ώστε να δημιουργήσει μια σειρά περιπτώσεων επιτυχημένης υλοποίησης της TQM, να την απομυθοποιήσει και με το παράδειγμα αυτών να διαδώσει τη χρήση αλλά και την κουλτούρα της σε ολόκληρη την εταιρία. Καθώς λοιπόν αυξανόταν η ανάγκη υποστήριξης της διάδοσης της TQM στην εταιρία, γινόταν εμφανής η απαίτηση επισημοποίησής της. Έτσι, στις αρχές του 1987, καθιερώθηκε το εταιρικό συμβούλιο της QIP το οποίο χρησίμευε ως μεσάζων μεταξύ της εταιρίας και των ενδιαφερομένων με σκοπό τον



Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

προσδιορισμό εκείνων των κριτηρίων που θα παρακολουθούνταν με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των τελευταίων. Με την προτροπή του συμβουλίου αυτού, έχοντας ως βάση το όραμα της εταιρείας, δημιουργήθηκε ένα πενταετές σχέδιο στρατηγικής με μη οικονομικούς εξωτερικούς και εσωτερικούς στόχους κατά τη διαμόρφωση του οποίου δόθηκε έμφαση στον αριθμητικό τους περιορισμό ώστε να είναι εφικτή η διαχείριση του.

Συνήθως τα σχέδια στρατηγικής της ADI δημιουργούνταν ως αυτοσκοπός. Επίσης λόγω της μακροπρόθεσμης φύσης τους, τις περισσότερες φορές παραμελούνταν προς όφελος των καθημερινών ζητημάτων και έμεναν στα χαρτιά. Για να υπάρξει κέρδος από τη δημιουργία του σχεδίου στρατηγικής καθώς και της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας που είχε αναλάβει, ο Schneiderman θέλησε να καταργήσει αυτή τη συνήθεια και γι' αυτό πρότεινε το πενταετές σχέδιο να συνδεθεί με το ετήσιο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας. Η πρότασή του έγινε δεκτή το φθινόπωρο του 1987, όταν κατά τη διαδικασία κατάστρωσης του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρίας δημιουργήθηκε η καρτέλα του τριμηνιαίου ελέγχου απόδοσης (Quality Performance Audit) που αργότερα έγινε ευρέως γνωστή ως εταιρική καρτέλα επιδόσεων (Corporate Scorecard).

Συνοψίζοντας, το Corporate Scorecard ήταν μια καρτέλα οικονομικών και άλλων δεικτών που δημιουργήθηκε με σκοπό τη συνεχή επισκόπηση και αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Σ' αυτή την αξιολόγηση για να υπάρξει πιο ακριβής και εύληπτη αποτύπωση της απόδοσης της έπρεπε να επιλεγεί ένας περιορισμένος αριθμός δεικτών οι οποίοι θα αντιπροσώπευαν τις σημαντικότερες για την εταιρία λειτουργίες. Επομένως, για τη δημιουργία του Corporate Scorecard αναγνωρίστηκαν οι ανάγκες των σημαντικότερων ενδιαφερομένων της εταιρίας και χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις «πώς τα πάμε;», «τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιωθούμε;», «πώς θα καταλάβουμε ότι βελτιωθήκαμε;». Το παραπάνω Scorecard είναι η τελική μορφή στην οποία έφτασε η ιδέα συνένωσης οικονομικών και άλλων δεικτών για την καλύτερη εμποπτεία της κατάστασης και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης εντός



των ορίων της ADI. Πρακτικά, είχε δείκτες που απαντούσαν σε αντίστοιχες ερωτήσεις με αυτούς της ΙΚΕ, ωστόσο του έλειπε η ξεκάθαρη κατηγοριοποίηση τους, η οποία είναι κρίσιμη στην κατανόηση της μεταξύ της αλληλεπίδρασης και της αλυσίδας που τους συνδέει μεταξύ τους και τελικά με την αποστολή και το όραμα της εταιρίας από τα οποία και πηγάζουν.

Τελικά, το δυναμικό μετατροπής του Corporate Scorecard σε μια καρτέλα που πέρα από τα κριτήρια αξιολόγησης θα περιείχε και τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους ήταν εκείνο που τράβηξε το ενδιαφέρον του Robert Kaplan κατά τη διάρκεια μιας επίσκεψής του στην ADI και τελικά η παραπάνω ιδέα μετεξελίχθηκε στην πρώτη μορφή της ΙΚΕ.

Το φθινόπωρο του 1986, ο Jerry Fishman ανέθεσε στον Schneiderman τη δημιουργία και λειτουργία του κατασκευαστικού συμβουλίου της ADI το οποίο είχε ως σκοπό την επικοινωνία των εμπλεκόμενων στην παραγωγική διαδικασία, την επίλυση των υπάρχοντων προβλημάτων καθώς και τη χρήση καινοτόμων παραγωγικών πρακτικών. Στα πλαίσια της λειτουργίας του συμβουλίου αυτού είχαν καθιερωθεί οι τριμηνιαίες συναντήσεις στις οποίες αρκετές φορές καλούνταν κάποιοι ειδικοί ώστε να παρουσιάσουν τις διάφορες εξελίξεις στον τομέα των ημιαγωγών, και γενικότερα στο χώρο της παραγωγικής βιομηχανίας. Στα μέσα του 1987, ζητήθηκε από τον Schneiderman η γνώμη του σχετικά με την επιλογή της τοποθεσίας ενός καινούργιου εργοστασίου της εταιρίας, για την οποία προωθούνταν τρεις υποψηφιότητες, κάθε μία από τις οποίες φαινόταν να είναι η καταλληλότερη αναλόγως των κριτηρίων και των υποθέσεων που επικρατούσαν. Ωστόσο επειδή η άμεση επιλογή κάποιας συγκεκριμένης τοποθεσίας ήταν πιθανό να υπέσκαπτε το ρόλο του ως εισηγητή της TQM στην εταιρία, ο Schneiderman έκανε μια παρουσίαση σχετικά με την κοστολόγηση και τον τρόπο που θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάλυση και τη σύγκριση του κόστους των επιμέρους τοποθεσιών και επομένως στην επιλογή της τοποθεσίας. Οι εμπλεκόμενοι ενδιαφέρθηκαν ιδιαίτερα για τη χρήση και τη γενικότερη φιλοσοφία της ABC και ζήτησαν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτή την πρωτόγνωρη πρακτική



κοστολόγησης. Κατά την αναζήτηση αυτών των πληροφοριών, ο Schneiderman ανακάλυψε το βιβλίο των Johnson και Kaplan (1987), το οποίο διένειμε στα μέλη του συμβουλίου. Καθώς το βιβλίο αυτό είχε μεγάλη απήχηση, ήρθε σε επαφή με τον Robert Kaplan ώστε να κανονίσουν μία παρουσίαση σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.

Κατά την προετοιμασία της παρουσίασης της ABC στην ADI, ο Kaplan ενθουσιάστηκε με τη «Half-life method» που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων στους διάφορους δείκτες που περιέκλειε το Corporate Scorecard και θέλησε με τη σύμφωνη γνώμη του ΔΣ να δημιουργήσει μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με τη συγκεκριμένη μέθοδο και τη χρήση της στην ADI. Η συγκεκριμένη μελέτη είχε καθοριστική σημασία στη δημοσιοποίηση των πρακτικών της εταιρίας και την επιρροή τους στη γέννηση και ανάπτυξη της IKE, καθώς τον Ιούλιο του 1990 ο Kaplan προσκάλεσε τον Schneiderman σε μια συνάντηση μιας ομάδας του ινστιτούτου Nolan Norton σχετικά με τη μέτρηση της αποδοτικότητας μέσα σε μια επιχείρηση.

Το 1990, η μέτρηση της απόδοσης μιας εταιρίας βασισμένη μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες είχε αρχίσει να θεωρείται ξεπερασμένη πρακτική και εκτός των άλλων ήταν πλέον εμφανής ο κίνδυνος να οδηγήσει σε πρόσκαιρο κέρδος με ταυτόχρονη υποσκέλιση της μελλοντικής ανάπτυξης. Οι απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού επεκτείνονταν πέρα από την οικονομική διάσταση, η ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών και της μεταξύ των σύνδεσης δεν μπορούσε να αποτυπωθεί στους συγκεκριμένους δείκτες, ούτε επίσης και η τεχνογνωσία που διέθετε μια εταιρεία και θεωρείται στην εποχή μας ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη της.

Για τους παραπάνω λόγους τη συγκεκριμένη χρονιά το Ινστιτούτο Nolan Norton χρηματοδότησε μια ετήσια ερευνητική μελέτη με στόχο τον επαναπροσδιορισμό της έννοιας της επιτυχίας μιας εταιρίας καθώς και των κριτηρίων που καταδεικνύουν την επιτυχία ή αντίστοιχα την αποτυχία της. Η παραπάνω έρευνα είχε τίτλο “Μέτρηση της Απόδοσης στην Εταιρία του Μέλλοντος” και την επέβλεπαν ο David Norton ως



επικεφαλής της και ο Robert Kaplan ως ακαδημαϊκός σύμβουλος. Η έρευνα περιείχε πληθώρα εταιριών του χώρου των κατασκευών, της βαριάς βιομηχανίας και της πληροφορικής, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν ήδη αρκετά ανεπτυγμένες και στην εποχή μας ανήκουν στους κολοσσούς του παγκόσμιου εταιρικού στερεώματος.

Ανάμεσα στις εν λόγω εταιρίες υπήρχε και η ADI, η συμβολή της οποίας στην έρευνα είχε καθοριστική σημασία, καθώς έδωσε το κεντρικό μονοπάτι εντός του οποίου θα αναπτυσσόταν η ιδέα της πολύπλευρης αξιολόγησης της απόδοσης μιας εταιρίας και εν τέλει θα δημιουργείτο η ΙΚΕ. Μέσα από τις συζητήσεις των μελών της ερευνητικής ομάδας, η Εταιρική Καρτέλα Επιδόσεων της ADI μετεξελίχτηκε στην Ισορροπημένη Καρτέλα Επιδόσεων ενισχύοντας την ισορροπία ανάμεσα στις διάφορες οπτικές των κριτηρίων οι οποίες ήδη υπήρχαν σε πρώιμο στάδιο, δίνοντας ωστόσο έμφαση στον ευκρινή διαχωρισμό των κριτηρίων σε τέσσερις κατηγορίες αντιπροσωπευτικές για όλο το σύνολο της εταιρίας. Το αποτέλεσμα που είχε εξαχθεί στο τέλος της έρευνας ήταν η πρωταρχική μορφή της ΙΚΕ η οποία χωριζόταν σε τέσσερις οπτικές δεικτών, την χρηματοοικονομική οπτική, την οπτική των πελατών, την οπτική των εσωτερικών διεργασιών, και την οπτική της μάθησης και ανάπτυξης (βλ. Σχήμα 3.1 παρακάτω). Αυτή η μορφή παρουσιάστηκε στο Harvard Business Review στις αρχές του 1992.

3.3 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – Αρχική Προσέγγιση

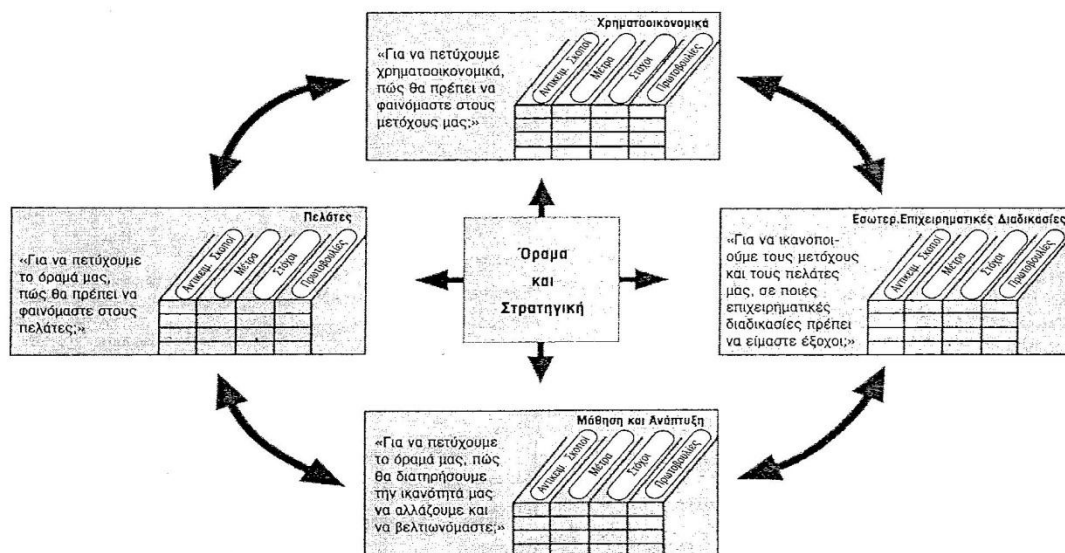
Η ΙΚΕ στην πρωταρχική της δομή ήταν ένα μοντέλο το οποίο είχε σκοπό να παρουσιάσει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη μία γρήγορη και ταυτόχρονα κατανοητή απεικόνιση της εταιρίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ταυτόχρονη εμφάνιση της απόδοσης σε διάφορους επιχειρησιακούς τομείς μέσω της δομής τεσσάρων “κουτιών” που είχε υιοθετηθεί και απαντούσε σε τέσσερις βασικές



Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

ερωτήσεις, οι τρεις από τις οποίες αναδεικνύονταν για πρώτη φορά (βλ. Σχήμα 3.1). Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις και οι αντίστοιχες οπτικές τους είναι οι ακόλουθες:

- “Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;” - Χρηματοοικονομική οπτική,
- “Πώς μας βλέπουν οι πελάτες;” - Οπτική πελατών,
- “Σε τι πρέπει να αριστεύουμε;” - Οπτική εσωτερικών διεργασιών, και
- “Πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να αυξάνουμε την αξία μας;” - Οπτική μάθησης και ανάπτυξης.



Σχήμα 3.1: Γενικό πλαίσιο του μοντέλου ΙΚΕ (Πηγή: Kaplan and Norton, 1996)

Η καινοτομία της συγκεκριμένης δομής είναι ότι συγκεντρώνει σε μία ενιαία αναφορά την πορεία αρκετών και ποικίλων στοιχείων του ανταγωνιστικού οπλοστασίου μιας εταιρίας και με αυτόν τον τρόπο εξαναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να εστιάσουν στις σημαντικότερες σε κάθε οπτική μετρήσεις και



ταυτόχρονα αναδεικνύει τα σημεία στα οποία υπήρξε βελτίωση, εκείνα όπου υπήρξε χειροτέρευση καθώς επίσης εάν η βελτίωση σχετίζεται με τη χειροτέρευση.

Βεβαίως, τα κριτήρια και οι αντίστοιχες μετρήσεις που ενσωματώνονται στην ΙΚΕ με σκοπό την απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων δεν είναι δυνατόν να είναι τυχαία. Όλα πρέπει να ξεκινούν από το όραμα της εταιρίας και να παρουσιάζουν την ανάπτυξη της στρατηγικής της μέσω συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων οι οποίοι αν επιτευχθούν, θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση των παραπάνω. Εξάλλου, εφόσον η ΙΚΕ δημιουργήθηκε από την ανάγκη μέτρησης ενός ευρύτερου συνόλου δεικτών πέραν των χρηματοοικονομικών με απώτερο σκοπό την ολοκληρωμένη αποτύπωση της απόδοσης μιας εταιρίας, είναι λογικό η αξιολόγηση της να γίνει συγκριτικά με την προσέγγιση του οράματος της. Επιπλέον, για την ύπαρξη συνοπτικής και εύκολα αντιληπτής παρουσίασης της εταιρικής απόδοσης πρέπει το μοντέλο ΙΚΕ να μην έχει περιττούς δείκτες αλλά μόνο τους αναγκαίους. Γι' αυτό επιβάλλεται η επιλογή των δεικτών που θα παρακολουθούνται σε κάθε οπτική να γίνει με βάση την ικανότητα που έχουν να απαντήσουν στην αντίστοιχη ερώτηση.

Εντούτοις, μολοντί η πρωταρχική δομή του ΙΚΕ συγκέντρωνε διάφορα κριτήρια κατηγοριοποιημένα σε τέσσερις αλληλοσυνδεόμενες οπτικές τα οποία πήγαζαν από τη στρατηγική και το όραμα της εταιρίας αναβαθμίζοντας σημαντικά τη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης, η συγκεκριμένη δομή, όπως καθετί το πρωτοποριακό και πρωτότυπο, υστερούσε αρκετά σε κάποιους ζωτικής σημασίας τομείς για την αποδοτικότερη χρήση του ΙΚΕ. Οι τρεις κυριότεροι από αυτούς ήταν ο τρόπος επιλογής των κριτηρίων που θα χρησιμοποιούνταν, η διαδικασία κατηγοριοποίησης τους σε κάποια συγκεκριμένη οπτική καθώς και η ασθενής σύνδεση των στοιχείων της ΙΚΕ η οποία περιοριζόταν στη σύνδεση των κατηγοριών και ήταν ανύπαρκτη όσον αφορά στα κριτήρια αυτά καθαυτά. Επομένως, ήταν αναμενόμενη η περαιτέρω εξέλιξη του μοντέλου από τη δομή που παρουσιάστηκε στο HBR το 1992.



3.4 Εξέλιξη

Μετά την παρουσίαση της ΙΚΕ στο άρθρο τους, οι Kaplan και Norton (1992) προσέγγισαν διάφορες εταιρίες με σκοπό την εφαρμογή της, η οποία οδήγησε σε έναν δεύτερο κύκλο ανάπτυξης της μέσω των εμπειριών και της ανάδρασης που υπήρξε από όσους την εφάρμοσαν. Σημαντικό ρόλο σ' αυτή την εξέλιξη διαδραμάτισαν ο Norman Chambers, διευθύνων σύμβουλος της Rockwater και ο Larry Brandy, εκτελεστικός αντιπρόεδρος της FMC Corporation, οι οποίοι θέλησαν να επικοινωνήσουν και να διαδώσουν την εταιρική τους στρατηγική στις εταιρίες που διοικούσαν.

Καθώς το μοντέλο άλλαζε, με σκοπό την αμεσότερη σύνδεση του με την εταιρική στρατηγική, εμφανίστηκε η έννοια των “στρατηγικών στόχων”, οι οποίοι ήταν μικρές προτάσεις που αποτύπωναν τη στρατηγική της εταιρίας στην πλευρά της κάθε οπτικής. Με τη χρήση των στρατηγικών στόχων η επιλογή των κριτηρίων και των μετρήσεων προς ένταξη στην ΙΚΕ έγινε ευκολότερη και αποτελεσματικότερη καθώς τα παραπάνω παρακολουθούσαν τις στρατηγικά κρίσιμες διαδικασίες οι οποίες ήταν απόρροια των συγκεκριμένων στόχων. Επιπλέον, το επόμενο βήμα ήταν η σύνδεση των στρατηγικών στόχων μεταξύ τους μέσω του χάρτη στρατηγικής της αντίστοιχης εταιρίας στον οποίο αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτιότητας και η αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των καθώς και η ανάθεση του κάθε στόχου σε κάποιο υπεύθυνο άτομο. Η χρήση του χάρτη στρατηγικής κατά την κατάστροψη της ΙΚΕ εμπλούτισε το μοντέλο με τη σύνδεση των επιμέρους κριτηρίων μεταξύ τους με αποτέλεσμα την κατανόηση των στόχων ως σύνολο και όχι ως αντικρουόμενοι τομείς. Ύστερα από τη συγκεκριμένη χρήση, η ΙΚΕ μετατράπηκε, όπως ισχυρίζονται οι Kaplan και Norton, από ένα μοντέλο μέτρησης της στρατηγικής σε ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό εργαλείο διοίκησής της. Επακόλουθα, με την αύξηση της χρήσης του μοντέλου, αναπτύχθηκαν αντίστοιχες τεχνολογικές λύσεις για την ευκολότερη ενσωμάτωσή του στην ανάπτυξη και διαχείριση της στρατηγικής καθώς και στην καθημερινότητα των εταιριών μέσω των πληροφοριακών



συστημάτων. Ακόμη, με την ευρεία εξάπλωση που είχε, το μοντέλο ΙΚΕ άρχισε να εφαρμόζεται πέραν των εταιριών και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, με πρωτοπόρο το Massachusetts Special Olympics με εφαρμοστές τη Laura Downing και τη Masissa Hendrickson. Επομένως, το μοντέλο ΙΚΕ μετατρέπόμενο σε σύστημα διοίκησης της στρατηγικής και επεκτεινόμενο σε οργανισμούς ανέδειξε και συστηματοποίησε την έννοια της οργανωσιακής μάθησης.

Ήταν πλέον μέσα της δεκαετίας του 90 όταν η ΙΚΕ είχε μετατραπεί σε αυτό που οι Cobbold και Lawrie (2003) ονομάζουν ΙΚΕ δεύτερης γενιάς. Ωστόσο, παρά το προχωρημένο επίπεδο στο οποίο είχε φτάσει το μοντέλο, υπήρχαν ακόμη τρεις κύριες λεπτομέρειες στις οποίες υπήρχαν περιθώρια βελτίωσης. Καθώς κατά κανόνα το όραμα και η αποστολή του οργανισμού είναι αρκετά γενικά και επομένως ασαφή, η επιλογή εκείνων των κρίσιμων για την επίτευξή τους στρατηγικών στόχων ήταν αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Εξίσου δύσκολος, ύστερα από την επιλογή των στρατηγικών στόχων και των κριτηρίων που θα παρακολουθούνταν ήταν ο καθορισμός συγκεκριμένων εφικτών στόχων για τα επιλεγμένα κριτήρια. Η τρίτη και βασική λεπτομέρεια για την επικοινωνία και διάδοση της στρατηγικής εντός της εταιρίας, ήταν το γεγονός πως μολονότι το πλάνο στρατηγικής είναι ένα χρήσιμο και ευνόητο εργαλείο για τα εξοικειωμένα με αυτό διοικητικά στελέχη, όσον αφορά την ευρύτερη διάδοση στους υπόλοιπους υπαλλήλους της εταιρίας δεν γίνονται εξίσου αντιληπτές οι συνδέσεις αιτιότητας καθώς και η αποτυπωμένη στρατηγική. Προς απάντηση των συγκεκριμένων ελλείψεων, εισήχθη η δήλωση προορισμού η οποία περιέγραφε την κατάσταση στην οποία θα είχε φτάσει η εταιρία σε κάποια συγκεκριμένη μελλοντική στιγμή εφόσον θα είχαν επιτευχθεί οι στρατηγικοί στόχοι που είχαν τεθεί καθώς και τα κριτήρια με τους αντίστοιχους στόχους. Αρχικά με τη δήλωση προορισμού, γινόταν αντιληπτή σε ευρύτερο κοινό η εφαρμοζόμενη στρατηγική και ταυτόχρονα ελεγχόταν η καταλληλότητα των επιλεχθέντων στόχων και κριτηρίων, καθώς ήταν ευκολότερο να κριθούν με τη δήλωση προορισμού και ύστερα εκείνη να συγκριθεί με το όραμα και την αποστολή της εταιρίας. Ωστόσο, επειδή ήταν ευκολότερη η αναφορά και η συνεννόηση με βάση τη δήλωση προορισμού, οι μετέπειτα εφαρμογές του μοντέλου ξεκινούσαν από την



αποσαφήνιση του εταιρικού οράματος και τη μετατροπή του σε δήλωση προορισμού και από αυτήν απέρρεαν οι στρατηγικοί στόχοι και τα κριτήρια τα οποία συγκροτούσαν την ΙΚΕ της εταιρίας.

Τελικά δημιουργήθηκε το μοντέλο ΙΚΕ τρίτης γενιάς το οποίο, πέραν των κριτηρίων των τεσσάρων οπτικών περιελάμβανε τη δήλωση προορισμού η οποία μετέφραζε το όραμα του οργανισμού σε συγκεκριμένη και αποσαφηνισμένη κατάσταση, τα στρατηγικά αποτελέσματα τα οποία ήταν τα αναγκαία βήματα για τη μετάβαση της εταιρίας σε αυτή την κατάσταση, το πλάνο στρατηγικής το οποίο έδειχνε τη σύνδεση των στρατηγικών αποτελεσμάτων και τέλος τα επιμέρους κριτήρια και δείκτες με τους αντίστοιχους στόχους που θα παρακολουθούνταν με πιο εντατική συχνότητα και με πιο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό.

3.5 Συνεισφορά και προοπτικές

Όπως οι περισσότερες, αν όχι όλες οι μέθοδοι διοίκησης, το μοντέλο ΙΚΕ δεν εμφανίστηκε “μέσα σε μια νύχτα” αλλά είχαν προηγηθεί κάποιες άλλες μέθοδοι και εργασιακές φιλοσοφίες οι οποίες ήταν πρόδρομοί του. Είναι καλό να αναφερθούμε σ’ αυτές ώστε να αντιληφθούμε την προϊστορία του μοντέλου, την επιρροή τους σε αυτό καθώς και τη συνεισφορά του στην επιστήμη της διοίκησης ποιότητας (βλ. Kaplan, 2010).

Στις αρχές του 20ού αιώνα περί το 1930 δημιουργήθηκε από Γάλλους μηχανικούς το Tableau de Bord το οποίο είναι ένα εργαλείο εταιρικής διοίκησης, και ειδικότερα βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της γραμμής παραγωγής, αποτελούμενο και αυτό από οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις. Ωστόσο, καθώς η φιλοσοφία του συγκεκριμένου ταιριάζει περισσότερο με τα δεδομένα των Γαλλικών επιχειρήσεων και είναι προσανατολισμένο περισσότερο στη ροή της παραγωγής παρά σε ολόκληρη την εταιρία, μολονότι είναι ευρέως διαδεδομένο εντός της Γαλλίας, δεν επεκτάθηκε στον υπόλοιπο κόσμο.



Στις αρχές του 1950, η General Electric (GE) δημιούργησε το “New Performance Management System” σύμφωνα με το οποίο η απόδοση των τμημάτων της εταιρίας θα έπρεπε να μετράται με 8 δείκτες εκ των οποίων ο ένας είναι οικονομικός και οι υπόλοιποι 7 μη οικονομικοί (κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, παραγωγικότητα, προϊόντική ηγεσία, κοινωνική υπευθυνότητα, ανάπτυξη του προσωπικού, συμπεριφορά των υπαλλήλων, ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων). Παρατηρώντας τα παραπάνω κριτήρια, αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα τις ομοιότητες που υπάρχουν με την ΙΚΕ, καθώς επικρατεί η φιλοσοφία της ισορροπίας και καλύπτονται και οι τέσσερις οπτικές της. Ωστόσο το σύστημα της GE δεν ευδοκίμησε διότι οι συνθήκες δεν ήταν ακόμη ώριμες για την εδραίωση μιας πιο μακροπρόθεσμης εταιρικής αντίληψης, καθώς σύμφωνα με τους μάνατζερ η πίεση για τους βραχυπρόθεσμους στόχους δεν τους επέτρεπε να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ισορροπία μεταξύ των κριτηρίων και αναγκάζονταν να υποσκελίσουν τα κριτήρια της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Παράλληλα με το σύστημα της GE, στο τότε ινστιτούτο Carnegie Institute of Technology ο Herbert Simon με άλλους συναδέλφους του πραγματοποίησαν μελέτη στην οποία εντόπισαν τρεις βασικούς τομείς σχετικούς με τις λογιστικές πληροφορίες μιας εταιρίας. Αυτοί σχετίζονται με βαθμολογήσεις που αφορούν: στο ερώτημα “επιτυχάνω ή όχι;”, σε ερωτήσεις καθοδήγησης της προσοχής “σε ποια προβλήματα πρέπει να επικεντρωθώ;” και σε ερωτήσεις βελτίωσης “ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα;”. Στη συγκεκριμένη μελέτη, εξερευνήθηκαν οι δυνατότητες απάντησης των παραπάνω ερωτήσεων μέσω οικονομικών καθώς και μη οικονομικών κριτηρίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ίσως η πρώτη μελέτη που εισήγαγε τον όρο “κάρτα βαθμολογίας” στις τεχνικές διαχείρισης της αποδοτικότητας.

Ο Peter Drucker δημοσίευσε το 1954 το κλασικό βιβλίο “The Practice of Management” στο οποίο διατύπωσε τη θεωρία της διοίκησης μέσω επιτευγμάτων. Σύμφωνα με τον Drucker (1954), επειδή τα εταιρικά αποτελέσματα βασίζονται στις προσπάθειες και στα αποτελέσματα των επιμέρους τμημάτων της εταιρίας, κάθε



εργαζόμενος ανεξαρτήτου ιεραρχικής βαθμίδας πρέπει να έχει ένα σύνολο σαφών προσωπικών επιτευγμάτων τα οποία θα εναρμονίζονται με τη συνολική εταιρική στρατηγική. Για να συμβεί το παραπάνω, χρειάζεται οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τους απώτερους στόχους της εταιρίας καθώς και τι οφείλουν να κάνουν οι ίδιοι ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Επιπρόσθετα, για να είναι οι στόχοι επιτεύξιμοι, κάθε διευθυντής πρέπει να συμμετέχει υπεύθυνα στην ανάπτυξη των στόχων του αμέσως μεγαλύτερου τμήματος του οποίου το δικό του αποτελεί κομμάτι. Ωστόσο, παρά τις υποδείξεις του Drucker στο βιβλίο του, κατά τον επόμενο μισό αιώνα η διοίκηση μέσω επιτευγμάτων μετατράπηκε κυρίως σε μία γραφειοκρατική ενέργεια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά την οποία η στοχοθέτηση γινόταν βάσει της καθημερινής λειτουργίας του εκάστοτε τμήματος, παραμερίζοντας τη συνολική εταιρική στρατηγική. Τη συγκεκριμένη περίοδο, στις εταιρίες ήταν εμφανής η έλλειψη ικανότητας επικοινωνίας της συνολικής στρατηγικής στους υφισταμένους με κατανοητό και πρόσφορο τρόπο για εξειδικευμένη τμηματική και ατομική στοχοθέτηση.

Στα μέσα της δεκαετίας του 60, ο Robert Anthony συνδυάζοντας την προηγούμενη μελέτη του Simon και των συναδέλφων του με ένα άρθρο του Simon σχετικά με τις προγραμματισμένες και τις μη προγραμματισμένες αποφάσεις πρότεινε μια ολοκληρωμένη θεωρία για τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου. Ο Anthony αναγνωρίζει τρεις τύπους συστημάτων, εκείνα του στρατηγικού σχεδιασμού, του διοικητικού ελέγχου και του λειτουργικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Anthony, στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού στόχων, αλλαγών στους στόχους, πόρων διατιθέμενων για την επίτευξη των στόχων και πολιτικών που θα ελέγχουν την απόκτηση, χρήση και διάθεση των παραπάνω πόρων. Προμηνύοντας την μετέπειτα ανάπτυξη των χαρτών στρατηγικής, ο Anthony υποστήριξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται σε μία υπόθεση μιας σχέσης αιτίου – αιτιατού ανάμεσα σε μία ενέργεια και ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και κατέληξε στο ότι, λόγω της δυσκολίας προεπιλογής μιας τέτοιας ικανοποιητικής σχέσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι περισσότερο



τέχνη παρά επιστήμη. Επιπρόσθετα, επισήμανε ότι, συνήθως ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν συνοδεύεται με κάποιου είδους αναθεώρηση της στρατηγικής παρά την αναγκαιότητα της τελευταίας.

Όσον αφορά στο διοικητικό έλεγχο, ο Anthony τον όρισε ως τη διαδικασία με την οποία οι διευθυντές διαβεβαιώνουν ότι οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποδοτικά και με επάρκεια για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επίσης, παρατήρησε ότι τα συστήματα διοικητικού ελέγχου, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, έχουν μία χρηματοοικονομική υποδομή καθώς οι στόχοι και τα αποτελέσματα εκφράζονται σε μονάδα χρήματος η οποία είναι ο μόνος κοινός παρονομαστής με τον οποίο τα ετερογενή στοιχεία μπορούν να συνδυαστούν και συγκριθούν. Εντούτοις σημείωσε ότι, παρά την χρηματοοικονομική υποδομή, το χρήμα δεν είναι η μόνη ούτε η σημαντικότερη μονάδα μέτρησης των συστημάτων διοικητικού ελέγχου, παρά μόνο ένα μέσο σύγκρισης.

Ο Anthony ορίζει την τελευταία κατηγορία συστημάτων, αυτή του λειτουργικού ελέγχου, ως τη διαδικασία διαβεβαίωσης ότι συγκεκριμένες εργασίες καθημερινής λειτουργικής φύσεως εκτελούνται αποτελεσματικά και επαρκώς. Στα συγκεκριμένα συστήματα οι επικρατούσες μονάδες μέτρησης είναι κυρίως μη οικονομικές.

Παρά την ανάπτυξη των παραπάνω συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας καθώς και των αντίστοιχων μελετών, τελικά δεν ευδοκίμησε κάποιο από τα προαναφερθέντα, για συγκεκριμένους λόγους το καθένα, επειδή κυρίως οι συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο δεν είχαν ακόμη ωριμάσει ώστε να δεχθούν μια τόσο ανατρεπτική μετάβαση προς τη χρήση μη χρηματοοικονομικών κριτηρίων. Χρειάστηκε έτσι να εισαχθεί πρώτα η διοίκηση ολικής ποιότητας στην Ιαπωνία ώστε να αλλάξουν οι ισορροπίες των κριτηρίων και οι επιχειρήσεις να στραφούν προς τα μη χρηματοοικονομικά κριτήρια.

Από τη δημιουργία των βιομηχανικών επιχειρήσεων και για αρκετά χρόνια μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80, σε παγκόσμιο επίπεδο υπήρχε ένα καθιερωμένο και παλαιωμένο status quo σχετικά με την επίτευξη των στόχων και την αντίστοιχη ανταμοιβή των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτού του status quo οι επιχειρήσεις



θεωρούνταν σύνολα ανεξαρτήτων τμημάτων των οποίων οι εργαζόμενοι ήταν υπεύθυνοι για το τμήμα στο οποίο ανήκαν και ανταμείβονταν σύμφωνα με την επίτευξη των αντίστοιχων στόχων οι οποίοι ήταν χρηματοοικονομικοί.

Ωστόσο, στις δεκαετίες του 70 και του 80 έλαβε χώρα στην Ιαπωνία μία σημαντική βιομηχανική επανάσταση. Υπήρξε τότε η ανάπτυξη και διάδοση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) στα πλαίσια της οποίας δημιουργήθηκαν πολλές επιμέρους υποστηρικτικές θεωρίες και μεθοδολογίες, όπως η μέθοδος “just in time” το “fishbone diagram” η μέθοδος “hoshin kanri” και πληθώρα άλλων. Το σημαντικό της συγκεκριμένης επιχειρησιακής φιλοσοφίας ήταν η εισαγωγή στις επιχειρήσεις ενός πιο ολοκληρωτικού τρόπου διοίκησης πέραν του κλασσικού μέσω ανάλυσης των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων εσόδων, κόστους και κερδών. Πρακτικά, η TQM δίνει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα αλληλεξάρτησης με την εργασία του, ενισχύοντας παράλληλα τη μακροπρόθεσμη εργασιακή αντίληψη του. Ταυτόχρονα, του εμπνέει την ανάγκη βελτιστοποίησης της εργασίας του σε σύνδεση με την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων, μέσω της χρήσης μη χρηματοοικονομικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Τη συγκεκριμένη περίοδο, η πλειονότητα των εταιρειών της Ευρώπης και κυρίως της Αμερικής ενδιαφέρονταν ελάχιστα έως καθόλου για οποιαδήποτε άλλα κριτήρια πλην των χρηματοοικονομικών ή όσων έστω μετατρέπονταν σε χρηματοοικονομικά. Ειδικότερα, τη δεκαετία του 80, υπήρξε μια υπερβολική τάση σύνδεσης των χρηματοοικονομικών δεικτών με τις αμοιβές των διευθυντών, η οποία τους προέτρεπε να ενδιαφερθούν για τη βραχυπρόθεσμη επίτευξη των σχετικών στόχων, παραμερίζοντας τη μακροπρόθεσμη εδραίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Παρά ταύτα, με την αύξηση των εταιριών, είχε αρχίσει να επέρχεται κορεσμός των αγορών και επακόλουθη αύξηση των απαιτήσεων του αγοραστικού κοινού το οποίο πλέον στρεφόταν πέρα του οικονομικότερου προϊόντος σε μη χρηματοοικονομικές απαιτήσεις, όπως η ποιότητα, ο χρόνος παραγγελίας και παράδοσης, η προσαρμοστικότητα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, κλπ. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση των αγορών εισήγαγε τον ιαπωνικό



ανταγωνισμό, μαζί με τη φιλοσοφία της TQM, με τον οποίο οι επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς έπρεπε να αναμετρηθούν. Έτσι, η χρήση μόνο χρηματοοικονομικών κριτηρίων άρχισε σταδιακά να θεωρείται ξεπερασμένη πρακτική και ο επιχειρηματικός κόσμος μετέφερε το ενδιαφέρον του σε πιο μακροπρόθεσμους δείκτες.

Τέλος, η σύνδεση της παγκόσμιας διάδοσης της TQM με μια πιο ολοκληρωμένη αντίληψη της εταιρίας και την προώθηση της ανάπτυξης και του ελέγχου της στρατηγικής της σε μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική πιστοποιείται από το γεγονός ότι, στα τέλη της δεκαετίας του 80, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική θεσπίστηκαν το βραβείο EFQM BE Award και το Malcolm Baldrige National Quality Award, αντίστοιχα. Σήμερα, είναι πλέον παγιωμένο το ενδιαφέρον των βιομηχανικών συνδέσμων για τη συνεχή βελτίωση και των μη χρηματοοικονομικών παραγόντων, κατά τον ισχυρισμό του λόρδου Kelvin “αν δεν μπορέσεις να μετρήσεις κάτι, δεν θα μπορέσεις να το βελτιώσεις”.

3.6 Στόχοι

Όπως είδαμε παραπάνω, το μοντέλο ΙΚΕ δημιουργήθηκε σε μια εποχή όπου οι εταιρίες διοικούνταν κυρίως μέσω οικονομικών κριτηρίων και στόχων. Είναι λοιπόν προφανές ότι η ΙΚΕ δημιουργήθηκε για να καλύψει κάποιες από τις ελλείψεις που υπήρχαν αναφορικά με το κομμάτι της μακροπρόθεσμης διοίκησης των εταιριών, και είχε τους αντίστοιχους στόχους για το συγκεκριμένο σκοπό, οι οποίοι παρατίθενται ακολούθως.

Καταρχάς, ένας από τους κυριότερους στόχους της ΙΚΕ είναι η ταυτόχρονη παρουσίαση ενός ισορροπημένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη κριτηρίων τα οποία καλύπτουν τις σημαντικότερες λειτουργίες του οργανισμού στον οποίο έχει εφαρμοστεί. Αυτή η ισορροπία που παρατηρείται ανάμεσα σε χρηματοοικονομικά και μη κριτήρια επεκτείνεται και ανάμεσα σε καθοδηγητικά και αποτελεσματικά



κριτήρια. Κατ' αυτόν τον τρόπο υπάρχει μια γρήγορη και κατανοητή εικόνα της κατάστασης του οργανισμού σε σχέση με την επίτευξη της στρατηγικής του.

Βεβαίως, σύμφωνα με τη γνωστή λαϊκή ρήση “αν δεν κοιτάς εκεί που θες να πας, θα πας εκεί που κοιτάς” είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να έχει καθορίσει τον επιθυμητό του προορισμό με την αντίστοιχη πορεία που θα ακολουθηθεί, καθώς και συγκεκριμένα ενδιάμεσα σημεία στα οποία θα βρεθεί και θα τον βοηθήσουν να γνωρίζει την απόκλιση από την πορεία του. Ο ρόλος της ΙΚΕ σ' αυτό το ταξίδι είναι η μετάφραση και αποτύπωση του οράματος και του επιθυμητού τελικού προορισμού σε στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους, καθώς και στα αντίστοιχα κριτήρια, τα οποία θα δείχνουν την απόκλιση που υπάρχει και τις διορθώσεις που χρειάζεται να γίνουν. Ωστόσο, ένας ταξιδιώτης δεν είναι λογικό να έχει υπερβολικά πολλά σημεία προσανατολισμού και ούτε να χρησιμοποιεί ταυτόχρονα χάρτη, gps, εξάντα και ό,τι άλλο μέσο διαθέτει, γιατί αυτό θα καθιστούσε την εύρεση του προσανατολισμού αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Αντιθέτως, η λογική επιβάλλει την επιλογή του συνδυασμού του οργάνου που ο ταξιδιώτης θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει και των ενδεικτικότερων σημείων ώστε να βρεθεί ο προορισμός όσο το δυνατόν ευκολότερα και εντός συγκεκριμένων ορίων ανοχής. Ομοίως, στο ταξίδι για την επίτευξη του οράματος σε έναν οργανισμό δεν είναι συνετό να υπάρχουν ούτε πολλά συστήματα παρακολούθησης, ούτε άπειρα κριτήρια που θα παρακολουθούνται. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη διαπίστωση η ΙΚΕ έχει ως στόχο την εύρεση και ανάδειξη των κρισιμότερων διαδικασιών με τη μεγαλύτερη επίδραση στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού και τον καθορισμό αντίστοιχων κριτηρίων για την παρακολούθηση της πορείας. Κατ' αυτόν τον τρόπο η διοίκηση γνωρίζει εύκολα και ξεκάθαρα ανά πάσα στιγμή την παρούσα κατάσταση και μπορεί να προσδώσει τους υπάρχοντες πόρους για τη βελτίωση των διαφόρων κριτηρίων αναλόγως τη συνεισφορά τους στη μετάβαση προς την επιθυμητή. Ακόμη, είναι σημαντικό εκτός των σημείων που θα προσπελασθούν να είναι γνωστή η μεταξύ τους σύνδεση ώστε να είναι εμφανές πώς η μετάβαση και παραμονή στο ένα θα επιδράσει στις αντίστοιχες κάποιου άλλου. Κατ' αντιστοιχία, στους οργανισμούς πολλές φορές κατά την προσπάθεια αύξησης κάποιου



συγκεκριμένου δείκτη, είναι πιθανό να παραβλέπονται οι υπόλοιποι με αποτέλεσμα τη μείωσή τους προς όφελος του παραπάνω. Προς αντιμετώπιση του συγκεκριμένου, η ΙΚΕ έχει ως στόχο την υπογράμμιση των συνδέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στα κριτήρια, έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά τα αίτια μεταβολής τους και να λαμβάνονται εγκαίρως μέτρα βελτίωσης και διόρθωσης όταν υπάρχουν δείκτες που ευημερούν εις βάρος των άλλων.

Καθώς η ΙΚΕ πηγάζει από τη φιλοσοφία της TQM είναι λογικό να μην απευθύνεται μονάχα στην ανώτερη διοίκηση, αλλά στην πορεία προς τον τελικό προορισμό να ενσωματώνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας. Όντως, ένας ακόμη στόχος της ΙΚΕ είναι η μετάδοση της στρατηγικής από τα γενικά μακροπρόθεσμα κριτήρια προς τα κάτω σε βραχυπρόθεσμα τμηματικά που θα είναι περισσότερο συναφή με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Επίσης, όπως εύστοχα έχει διαπιστώσει ο Steven Kerr (Kerr, 1975) πολλές φορές επιβραβεύουμε κάποιο αποτέλεσμα ενώ ελπίζουμε για κάποιο άλλο, γι' αυτό και στη διοίκηση των οργανισμών είναι σημαντικό οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων (αποτελέσματα επιβράβευσης) να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική (επιθυμητό αποτέλεσμα). Στο μοντέλο της ΙΚΕ η συγκεκριμένη ευθυγράμμιση επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας τμηματικών ΙΚΕ οι οποίες συνεργαζόμενες μεταξύ τους επιτυγχάνουν τους στόχους της εταιρικής.

3.7 Μεθοδολογία Δημιουργίας και Υλοποίησης

Στα επόμενα υποκεφάλαια περιγράφονται τα βήματα για την δημιουργία και υλοποίηση μιας ΙΚΕ σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τη μεθοδολογία Nine Steps to Success του υπεύθυνου ινστιτούτου για την ΙΚΕ, το Balanced Scorecard Institute (www.balancedscorecard.org), καθώς και την ανάπτυξη της από τον Howard Rohm (2004) και τους Rohm και Larry Halbach (2004).



3.7.1 Επανεξέταση Οράματος, Αποστολής, Κινήτρων και Αξιών

Το πρώτο στάδιο της δημιουργίας μιας ΙΚΕ σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει την επανεξέταση και επικαιροποίηση των θεμελιωδών του διαδικασιών. Για την όσο το δυνατόν αποδοτικότερη εφαρμογή του μοντέλου, είναι απαραίτητο ο σκοπός ύπαρξης του οργανισμού καθώς και ο τρόπος λειτουργίας του να είναι προκαθορισμένοι, πρόσφατοι, μέγιστη χρονική παρέλευση έξι μηνών, και σαφείς. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπενθυμιστούν ή/και να επανεξεταστούν το όραμα, και οι αξίες του οργανισμού, και επίσης να έχουν αναγνωριστεί, συνήθως μέσω swot ανάλυσης, η οικονομική και η γενικότερη θέση του οργανισμού εντός της αγοράς, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ανέλιξή του και την επίτευξη του οράματός του, καθώς και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός που θα δυσχεράνει την παραπάνω επίτευξη. Επίσης σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η επανεξέταση ή ο εκ νέου προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών, όπως και των επιμέρους βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού για την κάλυψή τους.

Επιπρόσθετα, σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η επιλογή του υπεύθυνου συντονιστή καθώς και της βασικής ομάδας δημιουργίας και υλοποίησης του εγχειρήματος. Πρέπει να προσδιορισθούν τα στάδια υλοποίησης και να ορισθεί αντίστοιχο χρονοδιάγραμμα, και επιπλέον να εξασφαλισθούν οι απαιτούμενοι πόροι για τη δημιουργία και τη συντήρηση της ΙΚΕ. Τέλος, σε αυτό το στάδιο χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα σχέδιο επικοινωνίας και δημοσιοποίησης ώστε να κοινοποιηθεί η πρωτοβουλία για την έναρξη της ΙΚΕ καθώς και η σημασία της για τους διευθυντές και γενικότερα όλους τους εργαζομένους του οργανισμού, στο οποίο εκτός των άλλων θα τονίζεται η δέσμευση της διοίκησης στην υλοποίηση της ΙΚΕ και η υποστήριξή της προς την ομάδα υλοποίησης.



3.7.2 Δημιουργία Στρατηγικής

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Αρχικά, η ομάδα εργασίας με τη συλλογή δεδομένων απ' όλο τον οργανισμό και τη συνεισφορά μεγάλου μέρους των εργαζομένων εστιάζει μέσω συζητήσεων στις υπάρχουσες ανάγκες των πελατών και στις αντίστοιχες προτάσεις εκ μέρους του οργανισμού για την κάλυψή τους. Έπειτα, αναγνωρίζονται οι στρατηγικές ενότητες στις οποίες θα πρέπει να αριστεύσει ο οργανισμός για την επίτευξη του οράματός του, ουσιαστικά αυτές είναι οι δυο – τρεις κύριες λειτουργίες του. Αυτές διαμερίζονται σε στρατηγικές οπτικές, δηλαδή τους επιμέρους τρόπους προσέγγισής τους ώστε να είναι ευκολότερη και αποτελεσματικότερη η ανάλυσή τους. Εν τέλει, ορίζονται τα στρατηγικά αποτελέσματα τα οποία όταν επιτευχθούν θα οδηγήσουν στην κάλυψη των αναγκών των πελατών και στην υλοποίηση του οράματος.

Μέχρι στιγμής, έχουν δημιουργηθεί οι γενικοί στόχοι του οργανισμού μέσω των απαιτήσεων πελατών και μετόχων και η αντίστοιχη στρατηγική, δηλαδή οι ενέργειες που υποθέτουμε ότι θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους. Στα υπόλοιπα στάδια υλοποίησης της ΙΚΕ ελέγχεται η αποδοτικότητα της στρατηγικής, η αποδοτικότητα με την οποία αυτή υλοποιείται, και εάν τελικά ωθεί τον οργανισμό προς την τελική επιθυμητή κατάσταση ή όχι.

3.7.3 Αποτύπωση Στρατηγικής σε Αντικειμενικούς Στόχους

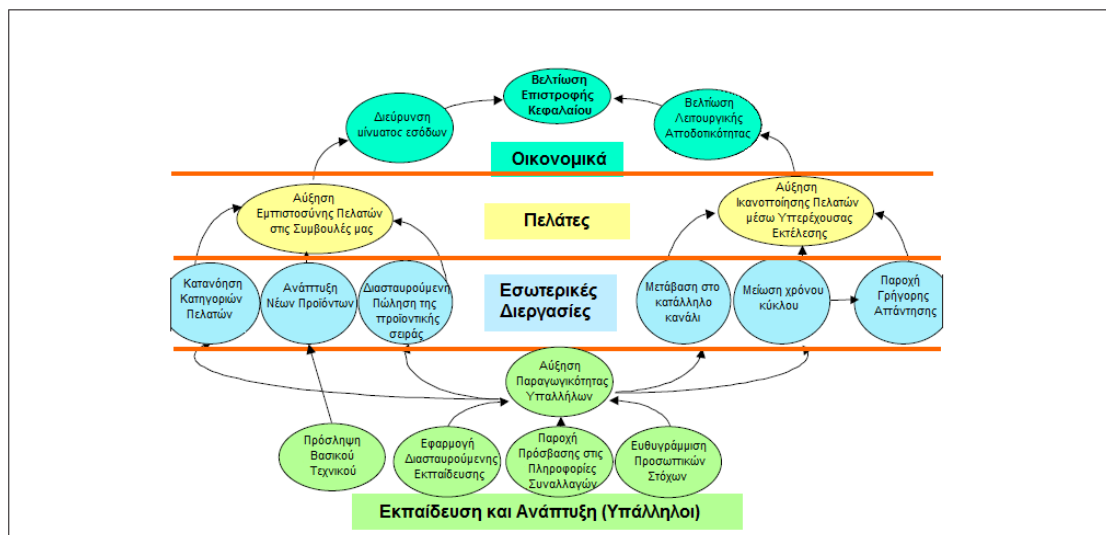
Στο τρίτο στάδιο τα στοιχεία στρατηγικής που συλλέχθηκαν ή/και δημιουργήθηκαν στα προηγούμενα αναλύονται και μετατρέπονται σε αντικειμενικούς στρατηγικούς στόχους. Οι συγκεκριμένοι στόχοι αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία της στρατηγικής και αντικατοπτρίζουν τις στρατηγικές προθέσεις του οργανισμού. Αρχικά, οι στόχοι κατηγοριοποιούνται ανά στρατηγική ενότητα και ανά στρατηγική



οπτική, αναγνωρίζονται οι μεταξύ τους συνδέσεις αιτιότητας και αποτυπώνονται σε αντίστοιχα διαγράμματα ανά στρατηγική ενότητα, τους λεγόμενους χάρτες στρατηγικής. Στη συνέχεια, συγχωνεύονται σε ένα ενιαίο χάρτη στρατηγικής ο οποίος εκτείνεται σε όλο το εύρος του οργανισμού.

3.7.4 Δημιουργία Χάρτη Στρατηγικής

Κατά το τέταρτο στάδιο οι συνδέσεις μεταξύ των αντικειμενικών στόχων που έχουν αναγνωριστεί και αποτυπωθεί προηγουμένως ανά ενότητα οριστικοποιούνται πλέον σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και επισημοποιούνται με τη δημιουργία ενός ενιαίου χάρτη στρατηγικής (βλ. Σχήμα 3.2). Σκοπός αυτού του χάρτη είναι η αποτύπωση της στρατηγικής με ένα ενιαίο και διαυγή τρόπο ώστε να γίνονται εύκολα αντιληπτοί οι κρισιμότεροι από τους παραπάνω στόχους και να αντιμετωπίζονται αναλόγως.



Σχήμα 3.2: Χάρτης Στρατηγικής (Πηγή: Rohm, 2004)



3.7.5 Επιλογή Δεικτών Απόδοσης και Στοχοθέτηση

Στο πέμπτο στάδιο χρησιμοποιείται ο προηγούμενος χάρτης στρατηγικής για την ανάπτυξη κατάλληλων μετρήσεων απόδοσης για κάθε αντικειμενικό στόχο, τόσο σε στρατηγικό επίπεδο, “κάνουμε τις σωστές ενέργειες;”, όσο και λειτουργικό “κάνουμε σωστά τις ενέργειες;”. Σ’ αυτή τη διαδικασία εντοπίζονται εκείνα τα μέτρα τα οποία είναι κρίσιμα για τη συνολική εφαρμογή της στρατηγικής και αποτελούν τους βασικούς δείκτες απόδοσης. Βεβαίως, πρώτα είναι απαραίτητο να έχουν εντοπισθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις απαραίτητες για την επίτευξή τους διαδικασίες και να έχουν κατανοηθεί πλήρως οι μεταξύ τους συσχετίσεις. Τα επιθυμητά αποτελέσματα μετρώνται από την οπτική των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, ενώ οι διαδικασίες από την οπτική των υπευθύνων γι’ αυτές και τις λειτουργίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Έχοντας αποσαφηνίσει τις καθοδηγητικές και αποτελεσματικές μετρήσεις, η ομάδα εργασίας θέτει τους αναμενόμενους τελικούς στόχους όπως και ενδιάμεσους. Τέλος, αναπτύσσονται στοιχεία αναφοράς και σύγκρισης, ώστε ανά πάσα στιγμή να είναι δυνατή η αντίληψη της εξέλιξης σχετικά με την επίτευξη του οράματος.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές δυσκολίες κατά τη σωστή ανάπτυξη των κατάλληλων μετρήσεων. Τα κυριότερα λάθη που γίνονται είναι η τάση χρήσης πολλών μέτρων ελπίζοντας ότι ανάμεσά τους θα υπάρχουν κάποια που θα αποδώσουν, και η ελλιπή κρίση της σημαντικότητας των μέτρων λόγω έλλειψης χρόνου ή έλλειψης πίστης στο όλο εγχείρημα. Για την αποφυγή αυτών των δυσκολιών και την αναγνώριση των κρίσιμων δεικτών χρησιμοποιούνται συνήθως τρεις τεχνικές, της λογικής, των διαγραμμάτων ροής και της ανάλυσης αιτιότητας. Η τεχνική της λογικής, γνωστή και ως “κανόνας των 5 γιατί”, μας βοηθάει να εξερευνήσουμε τη συσχέτιση ανάμεσα στις υλοποιούμενες δραστηριότητες, τα ενδιάμεσα αποτελέσματα και τα τελικά. Τα διαγράμματα ροής μας δίνουν μια οπτική επισκόπηση της πορείας που θα ακολουθηθεί με τις αντίστοιχες ενέργειες και βήματα μέχρι την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος βοηθώντας μας να



παρατηρήσουμε τις διαδικασίες που χρειάζονται και επιδέχονται βελτίωση. Με την τεχνική της ανάλυσης αιτιότητας ξεκινάμε από το επιθυμητό αποτέλεσμα και ανακαλύπτουμε τις αιτίες που θα το δημιουργήσουν. Με αυτή την τεχνική είναι εύκολο να αναγνωρίσουμε τους καθοδηγητικούς δείκτες των επιθυμητών μελλοντικών αποτελεσμάτων.

3.7.6 Δημιουργία Στρατηγικών Πρωτοβουλιών και ορισμός Υπευθύνων για τους Αντικειμενικούς Στόχους

Κατά το έκτο στάδιο είμαστε πλέον στο τέλος της δημιουργίας της ΙΚΕ και ακριβώς πριν την εφαρμογή της στην εταιρία. Έχοντας λοιπόν, αναγνωρίσει τον απώτερο προορισμό του οργανισμού, διαμορφώσει τη γενικότερη στρατηγική, καθορίσει τους αντικειμενικούς στρατηγικούς στόχους και τις συσχετίσεις τους, και τέλος επιλέξει τα παρακολουθούμενα κριτήρια με την αντίστοιχη στοχοθέτηση, είναι καιρός να δημιουργήσουμε τις στρατηγικές πρωτοβουλίες που χρειάζεται να χρηματοδοτηθούν και να εφαρμοσθούν ώστε να περάσουμε στην υλοποίηση της ΙΚΕ. Ουσιαστικά στρατηγικές πρωτοβουλίες είναι όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες είναι ικανές για την επίτευξη των αντικειμενικών στρατηγικών στόχων και της γενικότερης στρατηγικής.

Εντούτοις, όσο καλή και εμπειριστατωμένη προσέγγιση κι αν έχει γίνει κατά τη δημιουργία της ΙΚΕ, το όλο εγχείρημα είναι καταδικασμένο να αποτύχει εάν δεν υπάρξει πίστη και αφοσίωση στην εφαρμογή του. Επομένως, είναι σημαντικό οι στρατηγικές πρωτοβουλίες καθώς και οι μετρήσεις να ανατεθούν, με την αντίστοιχη καταγραφή και τεκμηρίωση, στους κατάλληλους εργαζομένους ώστε να υπάρξει δέσμευση όχι μόνο από την ηγεσία, ή/και ένα μεμονωμένο τμήμα του οργανισμού, αλλά από όλο το προσωπικό. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα αναπτυχθεί αίσθημα ευθύνης για την υλοποίηση και επιτυχία της ΙΚΕ χωρίς το οποίο οι πιθανότητες για αποτυχία αυξάνονται δραματικά.



3.7.7 Υλοποίηση και αυτοματοποίηση ΙΚΕ

Στη σύγχρονη εποχή η τεχνολογία έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και είναι πλέον αδιανόητο να λειτουργήσει κανείς χωρίς ηλεκτρονικές λύσεις. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι στη ζωή ο συγχρονισμός έχει σημαντικό ρόλο, γι' αυτό και η χρήση κάποιας κάποιας συστήματος σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή δεν είναι πανάκεια. Το ηλεκτρονικό σύστημα λειτουργίας της ΙΚΕ θα πρέπει να εφαρμοστεί την κατάλληλη στιγμή ώστε να μην είναι ούτε πολύ νωρίς και περιορίσει το σχεδιασμό της ΙΚΕ, αλλά ούτε πολύ αργά και ατονήσει ο ενθουσιασμός για την υλοποίηση.

Είναι λοιπόν στο έβδομο στάδιο που, έχοντας τελειώσει ο σχεδιασμός της ΙΚΕ, πρέπει να ξεκινήσει η υλοποίησή της με την εφαρμογή ενός κατάλληλου ηλεκτρονικού συστήματος μέτρησης της απόδοσης ώστε τα πλεονεκτήματα από τη χρήση της να γίνουν γρήγορα εμφανή και να υπάρξει εμπιστοσύνη στο εγχείρημα. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση της ΙΚΕ ενισχύει τη στιβαρότητα της δομής και την πειθαρχία του συστήματος και βοηθάει τους ανθρώπους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις καθώς παρέχει την κατάλληλη στιγμή τις κατάλληλες πληροφορίες στους κατάλληλους ανθρώπους.

Εντούτοις, όπως κάθε ΙΚΕ σχεδιάζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε οργανισμού και είναι διαφορετική, έτσι και οι ηλεκτρονικές λύσεις διαφοροποιούνται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την επιλογή αυτής που θα χρησιμοποιηθεί. Αρχικά θα πρέπει να γίνει ενδελεχής ανάλυση των απαιτήσεων του οργανισμού και των προδιαγραφών κάθε συστήματος ώστε να επιλεγεί το πιο συμφέρον σε σχέση κόστους – οφέλους. Επίσης, πέραν του κόστους η επιλογή του συστήματος θα πρέπει να γίνει σύμφωνα με την ευκολία εφαρμογής του, εκπαίδευσης του προσωπικού και συντήρησής του, την εμπειρία και αξιοπιστία του προμηθευτή του, την παροχή τεχνικής υποστήριξης μετά την αγορά, την ωριμότητα του προϊόντος, τη στιβαρότητα της μηχανής χειρισμού δεδομένων που διαθέτει και



τη συμβατότητά του με την υπάρχουσα δομή πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την ευκολία χρήσης του και την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων.

3.7.8 Μετάβαση σε τμηματικές κάρτες επιδόσεων

Στο όγδοο στάδιο είναι η στιγμή που από την ΙΚΕ ολόκληρου του οργανισμού πρέπει να μεταβούμε σε κάρτες επιδόσεων κατώτερων επιπέδων οι οποίες θα είναι ευκολότερο να ερμηνευτούν με όρους καθημερινής εργασίας. Για το συγκεκριμένο σκοπό ξεκινώντας από τους αντικειμενικούς στρατηγικούς στόχους και τα υπόλοιπα στοιχεία στρατηγικής εντοπίζουμε τη συμβολή του εκάστοτε τμήματος σε κάθε στόχο και σταδιακά μεταφράζουμε την ενιαία ΙΚΕ σε τμηματικές για όλες τις οργανωτικές δομές του οργανισμού. Έπειτα, αναλύονται οι στόχοι των τμηματικών καρτών επιδόσεων και αναγνωρίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν καθώς και το εμπλεκόμενο προσωπικό το οποίο μπορεί να είναι είτε μεμονωμένα άτομα, είτε ομάδες ατόμων. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται πλέον ομαδικές και ατομικές κάρτες επιδόσεων και τίθενται ατομικοί στόχοι οι οποίοι κατ' αρχάς επειδή είναι λειτουργικού επιπέδου μπορούν να παρακολουθούνται συστηματικότερα, και επίσης επειδή έχουν προέλθει από την ενιαία ΙΚΕ του οργανισμού είναι ευθυγραμμισμένοι με τη συνολική στρατηγική. Η συγκεκριμένη ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με αυτούς του οργανισμού είναι σημαντική διότι αφενός βοηθάει στη σύγκλιση προς τον απώτερο σκοπό του οργανισμού και αφετέρου ενθαρρύνει τον εργαζόμενο καθώς του επιτρέπει να εντοπίσει τη συνεισφορά του στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι είναι σύνηθες το μοντέλο της ΙΚΕ να εφαρμόζεται πιλοτικά σε κάποιο τμήμα και μετέπειτα αφού αναγνωριστούν τα πλεονεκτήματά του να επεκτείνεται σε όλο τον οργανισμό. Εντούτοις, εάν ακολουθηθεί ο παραπάνω ανορθόδοξος τρόπος εφαρμογής ελλοχεύει ο κίνδυνος



υπερβολικής έμφασης και βελτιστοποίησης των στόχων του συγκεκριμένου τμήματος εις βάρος της γενικότερης στρατηγικής.

3.7.9 Αξιολόγηση της τελικής ΙΚΕ

Το τελευταίο στάδιο δημιουργίας και υλοποίησης της ΙΚΕ σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει την αξιολόγησή της. Όπως ειπώθηκε στο δεύτερο στάδιο στρατηγική είναι οι ενέργειες που υποθέτουμε ότι θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μέσω της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Εφόσον λοιπόν έχουμε υποθέσει την επιτυχία αυτών των ενεργειών και επειδή όπως έχει πει κι ο Ηράκλειτος “τα πάντα ρει” και το περιβάλλον δραστηριοποίησης μαζί με τις ανωτέρω απαιτήσεις αλλάζουν, είναι αναγκαίος ο επανέλεγχος της στρατηγικής. Οι δύο κυρίαρχοι προβληματισμοί κατά την υλοποίηση αυτού του ελέγχου είναι πρώτον εάν έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα αποτελέσματα και δεύτερον κατά πόσο έχουν αλλάξει οι απαιτήσεις των πελατών και των μετόχων, καθώς και οι προτάσεις των ανταγωνιστών. Εάν ο πρώτος προβληματισμός είναι αρνητικός, εγείρονται ερωτήματα σχετικά με την ορθότητα της επιλογής των κριτηρίων μέτρησης καθώς και της κατανομής των πόρων κεφαλαίου, ανθρωπίνου δυναμικού και υλικού. Συμπερασματικά, είναι πιθανό να χρειαστεί να επαναπροσδιοριστούν η στρατηγική ενός οργανισμού, ή ακόμη και το όραμά του, αναλόγως της επιτυχίας κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών και των μετόχων ή της μεταβολής είτε των ανωτέρω είτε των ανταγωνιστικών προτάσεων.

Καταληκτικά παρατηρούμε ότι η εφαρμογή μιας ΙΚΕ δεν είναι μια διαδικασία με συγκεκριμένο τέλος, αλλά μια αέναη δραστηριότητα με διαρκή επανακαθορισμό. Γι’ αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός βρόχου με σκοπό τον επανέλεγχο της εγκυρότητας καθώς και της αποδοτικότητας των στοιχείων στρατηγικής του οργανισμού ξεκινώντας από τους στρατηγικούς στόχους λειτουργικού επιπέδου και



καταλήγοντας έως το όραμά του. Αυτός ο βρόγχος πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία. Αρχικά πρέπει να ενσωματωθεί η λειτουργία της οργανωσιακής μάθησης και αύξησης της εργασιακής γνώσης. Επίσης, η ρύθμιση των υπάρχουσών λειτουργιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, η εισαγωγή αποδοτικότερων και η κατάργηση όσων είναι πολύ κοστοβόρες ή έχουν σταματήσει να ικανοποιούν πελατειακές απαιτήσεις. Τέλος, σ' αυτό το βρόγχο πρέπει να προωθείται η σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την κατανομή των πόρων ώστε να υπάρχει δυνατότητα υλοποίησης των απαιτούμενων ενεργειών και δραστηριοτήτων.

3.8 Μελέτες Περιπτώσεων

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της 2GC (2011), η IKE είναι ευρέως διαδεδομένη σε οργανισμούς όλου του πλανήτη ανεξαρτήτου χώρας και μεγέθους, με κυρίαρχους τους οργανισμούς με λιγότερους από 1000 εργαζομένους, περίπου 50%, αλλά και αρκετούς με πάνω από 10000, περίπου 17%. Είναι λοιπόν γεγονός ότι μπορεί εύκολα κανείς να εντοπίσει πληθώρα περιπτώσεων εφαρμογής της IKE σε σχετικά βιβλία όπως και σε όλο το διαδίκτυο.

Ενδεικτικά, μία περιήγηση στην ιστοσελίδα του υπευθύνου ινστιτούτου για την IKE (www.balancedscorecard.org) θα μας εμφανίσει αρκετές υλοποιηθείσες εφαρμογές όπως στις εταιρίες Shat-R-Shield και Veolia Water, σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς όπως ο ερυθρός σταυρός της Κένυας, σε δημόσιους οργανισμούς όπως το πυροσβεστικό τμήμα της βορειοδυτικής περιοχής στην πολιτεία της Ρίμα, καθώς και σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης όπως οι πολιτείες Douglas και Mecklenburg.

Ωστόσο, θα επεκταθούμε σε κάποιες περιπτώσεις που αναφέρονται από τους Kaplan και Norton (1993), (1996) ώστε μέσω αυτών να αναδειχθούν μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του μοντέλου.



Η πρώτη περίπτωση είναι αυτή της FMC corporation στην οποία η εφαρμογή της ΙΚΕ κατέστησε δυνατή την παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής ολόκληρης της εταιρίας (Karlan και Norton 1996) καθώς και τη μετάφραση της στρατηγικής σε στόχους λειτουργικού επιπέδου και την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων αυτούς (Karlan και Norton 1993).

Η εταιρία Apple ξεκίνησε την εφαρμογή της ΙΚΕ με σκοπό να επεκτείνει την οπτική της διοίκησης σε στοιχεία στρατηγικής πέραν των οικονομικών, και τη χρησιμοποιεί πρωτίστως ως εργαλείο σχεδιασμού και έπειτα ως εργαλείο ελέγχου. Η εταιρία διαπίστωσε ότι μέσω της ΙΚΕ η στρατηγική μεταφραζόταν σε μετρήσιμους στόχους και μπορούσε εύκολα να παρακολουθηθεί και να διαχειριστεί (Karlan και Norton 1993).

Επιπλέον οι εφαρμογές της ΙΚΕ στην Pioneer Petroleum, τη HI-Tek και την Skandia δείχνουν τη δυνατότητα μετάδοσης της στρατηγικής στους εργαζομένους αλλά και στους επενδυτές και τους πελάτες (κυρίως στην τελευταία). Ειδικότερα η ΙΚΕ συνδέθηκε με τον υπολογισμό κινήτρων ανταμοιβής με σκοπό την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την εταιρική στρατηγική (Karlan και Norton 1996).

Η Kenyon Stores εφάρμοσε την ΙΚΕ για τη μετάδοση και παρακολούθηση της στρατηγικής. Ωστόσο, άργησε να τη συνδέσει με τα κίνητρα ανταμοιβής των στελεχών με αποτέλεσμα η κάρτα να υπολειτουργεί μέχρι την ανωτέρω σύνδεση ύστερα από ένα έτος (Karlan και Norton 1996).

Τελειώνοντας είναι αξιοσημείωτη η περίπτωση της National Insurance καθώς γίνεται εμφανής η αρχή των σχέσεων αιτιότητας που διέπει το μοντέλο της ΙΚΕ.



3.9 Αξιολόγηση μοντέλου

3.9.1 Πλεονεκτήματα

Έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια την ιστορία τους στόχους και τη μεθοδολογία, και έχοντας παραθέσει μερικές μελέτες περιπτώσεων, είναι εύκολο πλέον να ασχοληθούμε με τα πλεονεκτήματα που έγκεινται στη χρήση του μοντέλου της ΙΚΕ.

Καταρχάς, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), κατά το σχεδιασμό της ΙΚΕ οι αντικειμενικοί στρατηγικοί στόχοι, οι αντίστοιχοι δείκτες καθώς και τα υπόλοιπα στοιχεία που την αποτελούν δημιουργούνται από την διοικητική ομάδα. Αποτελεσματικά, κάθε ΙΚΕ είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού για τον οποίο έχει φτιαχτεί και μπορεί να επιφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή επίδραση για τη βελτίωσή του.

Επιπλέον, η ΙΚΕ αποτελεί μία γρήγορη, και κατανοητή προβολή της καθολικής εικόνας ενός οργανισμού και δίνει στη γενική διοίκηση τη δυνατότητα ταυτόχρονης επισκόπησης της επίδοσης σε διάφορους τομείς (Kaplan & Norton, 1992).

Επόμενο πλεονέκτημα της ΙΚΕ είναι ότι επειδή μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική σε απτούς μετρήσιμους στόχους, συγκεντρώνει την προσοχή των διευθυντών και γενικότερα των εργαζομένων στις κρίσιμες διεργασίες για την επίτευξη των παραπάνω (Kaplan & Norton, 1993). Παράλληλα, βοηθάει σε ορθολογική κατανομή των πόρων βάσει της κρισιμότητας της εκάστοτε διεργασίας (Kaplan & Norton, 1996), (Rohm & Halbach, 2004).

Επιπρόσθετα, η ΙΚΕ μεταδίδει τη στρατηγική και προωθεί τον καθορισμό και την επικοινωνία των προτεραιοτήτων σε όλους τους εργαζομένους και τους ενδιαφερομένους του οργανισμού, και επίσης ευθυγραμμίζει τους εταιρικούς και ατομικούς στόχους. (Kaplan & Norton, 1993), (Rohm & Halbach, 2004)

Τελευταίο και εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της ΙΚΕ είναι ότι εάν σχεδιαστεί σωστά, τότε τα στοιχεία της στρατηγικής που εμπεριέχει συνδέονται από σχέσεις



αιπιότητας (Kaplan & Norton, 1996), οι οποίες είναι ευδιάκριτες και αναδεικνύουν στοιχεία τα οποία ευημερούν εις βάρος κάποιων από τα υπόλοιπα (Kaplan & Norton, 1992).

3.9.2 Μειονεκτήματα

Όπως κάθε νόμισμα έχει δύο πλευρές, έτσι και το μοντέλο της ΙΚΕ δε θα μπορούσε να έχει μόνο πλεονεκτήματα. Το πρωταρχικό και κύριο μειονέκτημα της ΙΚΕ είναι η κατά κοινή ομολογία δυσκολία που υπάρχει κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ΙΚΕ σε μία εταιρία (Kaplan & Norton, 1996), καθώς εγείρονται αρκετά εμπόδια στην κατασκευή μιας ορθής ΙΚΕ.

Επίσης, ο Schneiderman (1999) αναδεικνύει τη δυσκολία που υπάρχει στην επιλογή των κρίσιμων στοιχείων στρατηγικής ενός οργανισμού, καθώς και τη χρήση υπερβολικού αριθμού μη στρατηγικών στόχων με αποτελέσματα τη μείωση της απόδοσης της ΙΚΕ και την αύξηση της πολυπλοκότητάς της.

Παράλληλα οι Kaplan & Norton (1996) όπως και οι Bukh & Malmi (2005) υπογραμμίζουν τη δυσκολία που υπάρχει στον εντοπισμό ισχυρών συνδέσεων αιπιότητας ανάμεσα στα παραπάνω στοιχεία, με αποτέλεσμα η ΙΚΕ να μην παρουσιάζει τη στρατηγική, δηλαδή την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός για την επίτευξη του οράματός του.

Μία ακόμη δυσκολία που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά τη δημιουργία της ΙΚΕ έγκειται κατά τη μετάφραση της εταιρικής κάρτας σε τμηματικές και την ευθυγράμμιση των εταιρικών στόχων και των ατομικών όπως φαίνεται από το παράδειγμα της Kenyon Stores (Kaplan & Norton, 1996).

Τέλος, είναι σημαντικός ο συγχρονισμός κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης. Επειδή εάν καθυστερήσει η υλοποίηση υπάρχει πιθανότητα μείωσης



Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

της ορμής και του ενθουσιασμού με αποτέλεσμα την ατονία του εγχειρήματος (Kaplan & Norton, 1996), (Rohm & Halbach, 2004).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάσθηκαν αναλυτικά τα μοντέλα “EFQM EM και IKE”. Τα δύο βασικά ερωτήματα που γεννιούνται είναι πρώτον αν τα δύο μοντέλα είναι αλληλοαποκλειόμενα ή αλληλοσυμπληρούμενα, και δεύτερον ποιό είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ποιό είναι το καταλληλότερο μοντέλο για εφαρμογή σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό. Για να δοθεί απάντηση στα ερωτήματα αυτά, χρειάζεται να γίνει μία ενδελεχής αξιολόγηση των δύο μεθόδων. Η εργασία των Lamotte και Carter (2000) αποτελεί μία εξαιρετική βάση σύγκρισης των δύο μοντέλων ως προς τη φιλοσοφία δημιουργίας τους, την ακολουθούμενη μεθοδολογία, και τα προκύπτοντα οφέλη. Τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής εμπλουτίσθηκαν στη συνέχεια από εργασίες άλλων ερευνητών του χώρου με προεξάρχουσα αυτή των Shulver και Lawrie (2009). Το κεφάλαιο αυτό βασίζεται στα συμπεράσματα αυτών των εργασιών.

4.1 Στόχοι, θεμελιώδεις έννοιες, προέλευση και δομή

Επιφανειακά τα δύο μοντέλα φαίνονται πολύ παρόμοια: παρόμοιες φιλοδοξίες, παρόμοιες έννοιες, παρόμοιες ετικέτες και πλαίσια. Πράγματι, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι και οι δύο προσεγγίσεις μοιράζονται μια σειρά από χαρακτηριστικά. Βασίζονται και τα δύο στη μέτρηση, ενθαρρύνουν το διάλογο για την βελτίωση της απόδοσης, προσπαθούν και τα δύο να δράσουν ως καταλύτες για την αλλαγή και τη σωστή δράση, και τέλος βασίζονται και τα δύο στις αρχές της συνεχούς παρακολούθησης, της μάθησης, και της ανατροφοδότησης. Πρωτίστως, η μακροπρόθεσμη επιτυχία στην εφαρμογή οποιουδήποτε από τα δύο μοντέλα εξαρτάται από τη συνεχή δέσμευση της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Από μηχανιστική άποψη, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει



επίσης ότι τα μοντέλα φαίνονται μάλλον ίδια. Και τα δύο μιλούν για σχέσεις αιτιότητας, προϋποθέσεις και αποτελέσματα. Η εφαρμογή οποιουδήποτε από τα δύο μοντέλα ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία, που συχνά διευκολύνεται από τρίτους (είτε πρόκειται για συμβούλους είτε για αξιολογητές).

Ενώ τα δύο μοντέλα, σίγουρα ασπάζονται κοινές πεποιθήσεις σχετικά με το τι αποτελεί καλή διοίκηση και υποστηρίζουν σε γενικές γραμμές παρόμοιες απόψεις σχετικά με το πώς να καθοδηγούν τις επιδόσεις σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση, έχουν διαμορφωθεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Κάθε προσέγγιση έχει μια ξεχωριστή ιστορία, επιδιώκει να παραδώσει διαφορετικά βασικά οφέλη, και υποστηρίζει ένα διαφορετικό διάλογο για τη βελτίωση της απόδοσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού. Ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζει μια συνοπτική εικόνα της σύγκρισης των δύο μοντέλων.



Πίνακας 4.1: Συνοπτική εικόνα της σύγκρισης των δύο μοντέλων.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας	Το μοντέλο Ισοροπημένης Καρτέλας Επιδόσεων (IKE)
<p>Στόχοι: Στοχεύει στην υποστήριξη της Διοίκησης ενός οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσής του μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none">• Αξιολόγησης των λειτουργικών του διαδικασιών του οργανισμού με ένα σύστημα βαθμολόγησής του σε προκαθορισμένα κριτήρια.• Εισαγωγής άριστων πρακτικών διοίκησης σε λειτουργικό επίπεδο.	<p>Στόχοι: Στοχεύει στην υποστήριξη της Διοίκησης ενός οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσής του μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none">• Έκφρασης της στρατηγικής του οργανισμού σε ένα σύνολο μετρήσιμων στόχων σε σχέση με τους μετόχους του, τους πελάτες του και το εσωτερικό περιβάλλον του.• Εισαγωγής άριστων πρακτικών διοίκησης σε επίπεδο στρατηγικής.
<p>Τυπικές εφαρμογές:</p> <ul style="list-style-type: none">• Εστίαση σε βελτίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού με συνεχή συλλογή δεδομένων και βαθμολόγηση της απόδοσης με βάση συγκεκριμένο σύστημα κριτηρίων και έμφαση στο παρόν.	<p>Τυπικές εφαρμογές:</p> <ul style="list-style-type: none">• Εστίαση στην επίτευξη των μετρήσιμων στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού που αποφασίζονται από τη διοίκηση με συμβολή των στελεχών και έμφαση στο μέλλον.
<p>Μεθοδολογική προσέγγιση:</p> <ul style="list-style-type: none">• Εστιασμένη στις διαδικασίες του οργανισμού, αυτο-αξιολόγηση με συλλογή δεδομένων, βασισμένη σε βαθμολόγηση με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, λεπτομερειακή με προσανατολισμό κυρίως στο παρόν.• Το σύνολο των κριτηρίων και ο τρόπος μέτρησής τους είναι ίδιοι για όλους τους οργανισμούς.• Συνεχής βελτίωση.	<p>Μεθοδολογική προσέγγιση:</p> <ul style="list-style-type: none">• Εστιασμένη στη στρατηγική του οργανισμού, βασισμένη σε συμμετοχή των διοικητικών στελεχών, επαναληπτική διαδικασία με συσκέψεις και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.• Το σύνολο των στόχων και ο τρόπος μέτρησής τους είναι μοναδικοί για ένα συγκεκριμένο οργανισμό.• Βελτίωση σε τακτά χρονικά διαστήματα



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας	Το μοντέλο Ισορροπημένης Καρτέλας Επιδόσεων (IKE)
<p>Τυπικά αποτελέσματα:</p> <ul style="list-style-type: none">• Βαθμολόγηση της ποιότητας των διαδικασιών του οργανισμού στα 9 κριτήρια του μοντέλου και αξιολόγησή τους σε σχέση με πρότυπη κλίμακα.• Ανάδειξη περιοχών βελτίωσης των διαδικασιών σε σχέση με προηγούμενη λειτουργία και σε σχέση με ανταγωνιστές.	<p>Τυπικά αποτελέσματα:</p> <ul style="list-style-type: none">• Διατύπωση σαφούς στρατηγικής μέσω ενός συνόλου μετρήσιμων στρατηγικών στόχων ταξινομημένων σε τέσσερις κατευθύνσεις με καθορισμένο μέτρο επιτυχίας.• Σύνολο ενεργειών ευθυγραμμισμένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
<p>Παράγοντες επιτυχίας:</p> <ul style="list-style-type: none">• Δέσμευση και υποστήριξη του ανώτερου επιπέδου διοίκησης του οργανισμού.• Συνεχής διαδικασία ενσωματωμένη στις λειτουργίες της καθημερινής διοίκησης του οργανισμού.	<p>Παράγοντες επιτυχίας:</p> <ul style="list-style-type: none">• Δέσμευση και υποστήριξη του ανώτερου επιπέδου διοίκησης του οργανισμού.• Συνεχής διαδικασία ενσωματωμένη στη στρατηγική διοίκηση του οργανισμού.

4.2 Μεθοδολογία εφαρμογής και αποτελέσματα

Μια πιο προσεκτική ματιά στον τρόπο λειτουργίας του κάθε μοντέλου στην πράξη οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα δύο μοντέλα έχουν μοναδική μορφή και χαρακτηριστικά, το καθένα κατάλληλα διαμορφωμένο ώστε να αποδίδει καλύτερα τα οφέλη για τα οποία έχει σχεδιαστεί. Η μηχανική, η λογική σχεδίασης και τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε μοντέλου είναι αυτά που τα διαχωρίζουν πλήρως. Η σύγκριση των ειδικών χαρακτηριστικών, που παρουσιάζεται συνοπτικά στον Πίνακα 4.2 εξηγεί πώς οι χρήστες επιλέγουν το μοντέλο που ταιριάζει καλύτερα στην περίπτωση τους.



Πίνακας 4.2 Σύγκριση των χαρακτηριστικών των δύο μοντέλων.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας	Το μοντέλο Ισορροπημένης Καρτέλας Επιδόσεων (IKE)
<p>Είναι σχετικά εξαρτημένο από το περιβάλλον και βασίζεται σε συγκριτική αξιολόγηση με έναν πρότυπο οργανισμό:</p> <ul style="list-style-type: none">• Η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης αναλύει τις τρέχουσες διαδικασίες του οργανισμού με βάση ένα σύνολο προκαθορισμένων κριτηρίων.• Ο βιομηχανικός κλάδος / τομέας που δραστηριοποιείται ο οργανισμός επηρεάζει την ερμηνεία των συγκριτικών αποτελεσμάτων.	<p>Είναι πολύ εξαρτημένο από το περιβάλλον και συνεχώς προσαρμοζόμενο:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο IKE ενός οργανισμού οδηγείται από τη στρατηγική και το όραμά του και αντιπροσωπεύει τη μοναδική θέση και στρατηγική του.• Κάθε εφαρμογή μοντέλου IKE είναι μοναδική σε ότι αφορά τους στόχους και τον τρόπο μέτρησής τους για ένα οργανισμό.
<p>Είναι περιγραφικό και περιεκτικό:</p> <ul style="list-style-type: none">• Βασίζεται σε πλήρη περιγραφή και αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η ανάπτυξη και διαχείριση των διαδικασιών σε ολόκληρο τον οργανισμό.• Δεν υπάρχει εγγενής ιεράρχηση των δραστηριοτήτων στο μοντέλο.	<p>Είναι ρυθμιστικό και εστιασμένο:</p> <ul style="list-style-type: none">• Προσδιορίζει ένα μοναδικό και εστιασμένο σύνολο προτεραιοτήτων, που η ομάδα διοίκησης του οργανισμού πιστεύει ότι θα αποδώσει τη στρατηγική του.• Η εστίαση του μοντέλου IKE στους λίγους βασικούς παράγοντες της επιτυχίας είναι ουσιώδης.
<p>Βασίζεται σε γεγονότα και αντικειμενική αξιολόγηση:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο EFQM EM τροφοδοτείται με γεγονότα και δεδομένα, που συγκεντρώνονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Τα δεδομένα τεκμηριώνονται πολύ καλά από αντικειμενικές πηγές πληροφοριών.• Τα κριτήρια και ο τρόπος μέτρησης που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια για κάθε οργανισμό και έτσι επιτυγχάνεται συγκριτική αξιολόγηση.	<p>Είναι υποκειμενικό και καθοδηγείται από υποθέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο IKE απαιτεί να γίνουν παραδοχές και υποκειμενικές εκτιμήσεις για το πως θα επιτευχθεί το επίπεδο απόδοσης που περιγράφεται στο όραμα και στη στρατηγική του οργανισμού.• Απεικονίζει τη διορατικότητα, τις επιστημονικές απόψεις, την εμπειρία και τη γνώση της διοικητικής ομάδας του οργανισμού σε σχέση με τους οδηγούς της επιτυχίας του.



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας	Το μοντέλο Ισορροπημένης Καρτέλας Επιδόσεων (IKE)
<p>Εστιάζεται στην τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού:</p> <ul style="list-style-type: none">• Τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης περιγράφουν την τρέχουσα κατάσταση των διαδικασιών του οργανισμού.• Το μοντέλο προσδιορίζει τα σχετικά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες για βελτίωση στην παρούσα κατάσταση σε ολόκληρο το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού με βάση τα αντικειμενικά κριτήρια.• Τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης δεν προσφέρουν πληροφορία ως προς το ποιές δραστηριότητες πρέπει να επικεντρωθούν με βάση μια μελλοντική προβολή του οργανισμού.• Το μοντέλο ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού ως θέμα αρχής, σύμφωνα με τις βασικές έννοιες της διοίκησης ολικής ποιότητας.	<p>Είναι φιλόδοξο και στοχεύει στη μελλοντική εξέλιξη του οργανισμού:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο είναι χτισμένο γύρω από το όραμα του οργανισμού για τα επόμενα 2-5 έτη.• Ξεκινά από το όραμα και ακολουθεί το δρόμο που οδηγεί στο παρόν για να εντοπίσει τα κενά και το στρατηγικό χάρτη του οργανισμού.• Το μοντέλο IKE καθορίζει την αλλαγή υψηλού επιπέδου (συνήθως οικονομική) που απαιτείται για την εκπλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού με δεδομένη την κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτός σήμερα.• Δεν αξιολογεί την ποιότητα των διαδικασιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού στην παρούσα κατάσταση.
<p>Μοντέλο βασιζόμενο μερικά σε λογική αιτία και αποτελέσματος:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο περιλαμβάνει μαζί καθοδηγητές και αποτελέσματα, τα οποία συνδέονται με σχέσεις αιτιότητας και υποστηρίζει τη λογική αιτία και αποτελέσματος.• Ο σύνδεσμος μεταξύ συγκεκριμένων υποκριτηρίων καθοδηγητών και αποτελεσμάτων δεν ορίζεται ρητά.	<p>Μοντέλο βασιζόμενο ρητά σε λογική αιτία και αποτελέσματος:</p> <ul style="list-style-type: none">• Το μοντέλο IKE έχει σχεδιασθεί με τρόπο ώστε να καθορίζει ρητά τις σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των στόχων σε όλες τις 4 οπτικές και να παρουσιάζει τον οργανισμό ως σύστημα αλληλένδετων στόχων.



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας	Το μοντέλο Ισορροπημένης Καρτέλας Επιδόσεων (IKE)
<p>Το μοντέλο EFQM EM αντιμετωπίζει συστηματικά τις εξωτερικές μεταβλητές:</p> <ul style="list-style-type: none">• Η κοινωνία είναι ένα ρητό μέρος του μοντέλου και επομένως οποιαδήποτε αυτο-αξιολόγηση δίνει πληροφορίες σχετικά με αυτή τη διάσταση.• Η συγκριτική αξιολόγηση με βάση τον ανταγωνιστή ενός οργανισμού ή τον καλύτερο στον κλάδο δραστηριοποίησής του είναι ένας από τους βασικούς λόγους για τη χρήση του μοντέλου.• Ένας κεντρικός σκοπός του μοντέλου είναι η συγκριτική αξιολόγηση με βάση ένα πρότυπο σημείο αναφοράς.	<p>Το μοντέλο IKE δεν αντιμετωπίζει συστηματικά τις εξωτερικές μεταβλητές:</p> <ul style="list-style-type: none">• Εξωτερικές μεταβλητές όπως το περιβάλλον και επιπτώσεις στην κοινωνία δεν αντιμετωπίζονται συστηματικά από το μοντέλο IKE.• Εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνονται μόνο αν είναι βασικό μέρος της στρατηγικής που θα πρέπει να παρακολουθείται σε μηνιαία βάση.• Οι παράγοντες αυτοί λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό στόχων για τη μέτρηση (π.χ. εξωτερικό σημείο αναφοράς, έρευνα αγοράς).

4.3 Συμπεράσματα συγκριτικής αξιολόγησης

Από τη συγκριτική αξιολόγηση των δύο μοντέλων προκύπτει, ότι παρά τα κοινά τους σημεία, τα μοντέλα δημιουργήθηκαν για διαφορετικούς σκοπούς, χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθοδολογίες, και επακόλουθα έχουν διαφορετικά αποτελέσματα, και οφέλη.

Η βασική διαφορά είναι ότι το μοντέλο IKE έχει σχεδιαστεί για να επικοινωνήσει και να αξιολογήσει τη στρατηγική απόδοση του οργανισμού, ενώ το μοντέλο EFQM EM, επικεντρώνεται στην ενθάρρυνση της υιοθέτησης καλών πρακτικών σε όλες τις δραστηριότητες διοίκησης του οργανισμού. Για παράδειγμα, το μοντέλο εξετάζει το πόσο καλά ένας οργανισμός καθορίζει και διαχειρίζεται τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Αντιθέτως, το μοντέλο IKE ελέγχει την αξιοπιστία της στρατηγικής και παρακολουθεί τις επιδόσεις του οργανισμού ως προς την εφαρμογή της σε τακτική και συχνή βάση, π.χ. κάθε μήνα. Ο πρωταρχικός σκοπός



του μοντέλου ΙΚΕ δεν είναι να αξιολογήσει την ποιότητα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού αλλά να διασφαλίσει ότι η στρατηγική του οργανισμού θα εφαρμοστεί και θα υπάρχει διαδικασία συνεχούς βελτίωσής της με βάση τα αποτελέσματα της εφαρμογής της.

Η δεύτερη σημαντική διάκριση αφορά στη δομή των δύο μοντέλων. Το Μοντέλο EFQM EM και αξιολογεί τις διαδικασίες του οργανισμού σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές. Προκειμένου να προσφέρει δίκαιη σύγκριση και ένα αξιόπιστο σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης για τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησής τους, πρέπει να εφαρμοστεί με συνέπεια ως προς τη δομή, τα κριτήρια, την προσέγγιση και το περιεχόμενο. Επιπλέον, το μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να τοποθετηθεί σε ένα είδος ευρωπαϊκού πίνακα κατάταξης. Από την άλλη πλευρά, η δομή του μοντέλου ΙΚΕ για ένα οργανισμό είναι εντελώς εξαρτημένη από τον τομέα δραστηριοποίησής του, τις προκλήσεις του, το ανταγωνιστικό του περιβάλλον και φυσικά την στρατηγική του. Επομένως, το μοντέλο ΙΚΕ είναι ένα υψηλού επιπέδου κατευθυντήριο πλαίσιο που πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ειδικές συνθήκες του οργανισμού.

Τέλος, η τρίτη σημαντική διάκριση αφορά στο χρονικό ορίζοντα εφαρμογής του μοντέλου. Το μοντέλο EFQM EM παρέχει μια κρίσιμη και ολοκληρωμένη εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση και ως εκ τούτου παρέχει καθοδήγηση για το πού ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να επικεντρωθεί ώστε να βελτιωθεί στο μέλλον. Όμως το μοντέλο δεν έχει τη δυνατότητα ιεράρχησης των υποδείξεων του ως προς τη στρατηγική τους σημασία και επομένως από μόνο του δεν είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης. Αντίθετα, το μοντέλο ΙΚΕ προσδιορίζει τους στόχους απόδοσης, τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να επιτύχει για να φθάσει το όραμα του στα επόμενα δύο με πέντε χρόνια και από αυτούς συνάγονται οι σημερινές προτεραιότητες. Επομένως, το μοντέλο ΙΚΕ είναι από μόνο του αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης. Λαμβάνοντας



υπόψη τα παραπάνω, είναι δυνατόν να δοθεί μια απάντηση στα δύο βασικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου.

Όσον αφορά στο πρώτο ερώτημα, προκύπτει ότι τα μοντέλα σίγουρα δεν είναι αλληλοαποκλειόμενα αλλά υπό κάποιες συνθήκες αλληλοσυμπληρούμενα. Ειδικότερα, ένας οργανισμός χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τα δύο μοντέλα θα έχει αντίληψη τόσο των δυνατοτήτων βελτίωσής του από το EFQM EM, όσο και των μεταξύ τους προτεραιοτήτων από την ΙΚΕ. Επομένως, μπορεί να υπάρξει η καταλληλότερη κατανομή των διαθέσιμων πόρων στους κρίσιμους για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού παράγοντες. Επίσης, το EFQM EM θα μπορούσε να λειτουργήσει ως χρήσιμο άλμα για την άμεση και γρήγορη εκκίνηση της διαδικασίας υλοποίησης του μοντέλου ΙΚΕ.

Ωστόσο, λόγω του διαφορετικού σκοπού και προσανατολισμού των δύο μοντέλων, η συγχώνευση τους σε ένα τείνει να δημιουργήσει σύγχυση και να αποδίδει λιγότερα αποτελέσματα από το άθροισμα των αποτελεσμάτων που δίνει η εφαρμογή των δύο μοντέλων παράλληλα στον ίδιο οργανισμό. Σίγουρα υπάρχουν οφέλη με τη δημιουργία παραλληλισμών και ομοιοτήτων και κοινής γλώσσας μεταξύ των δύο μοντέλων. Παρόλα αυτά οι μέχρι τώρα εφαρμογές δεν δείχνουν να έχουν ξεπεράσει τις δυσκολίες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερώτημα που τέθηκε, δηλαδή ποια είναι τα χαρακτηριστικά των δύο μοντέλων με βάση τα οποία επιλέγει ένας οργανισμός αυτό που θα εφαρμόσει, προκύπτουν τα ακόλουθα: Όσο πιο μακροπρόθεσμος είναι ο προσανατολισμός του οργανισμού τόσο καταλληλότερο είναι το μοντέλο ΙΚΕ. Αντίθετα σε περιπτώσεις που ο οργανισμός στοχεύει στην άμεση βελτίωση της παρούσας κατάστασης το μοντέλο EFQM EM είναι καταλληλότερο. Επίσης, αν ο οργανισμός είναι μέλος ενός διεθνούς ομίλου, η χρήση του μοντέλου EFQM EM είναι πολύ χρήσιμη, δεδομένου ότι υπάρχει η δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ των οργανισμών του ομίλου και επιπλέον είναι δυνατή η μετάδοση εμπειρίας και τεχνογνωσίας μεταξύ τους. Καταλήγοντας πρέπει να τονισθεί ότι για οποιαδήποτε επιλογή μοντέλου από έναν οργανισμό, δηλαδή είτε του EFQM EM,



Συγκριτική Ανάλυση των δύο Μοντέλων

είτε της ΙΚΕ ή και των δύο παράλληλα, η σημαντικότερη παράμετρος για την επιτυχία της εφαρμογής είναι η πραγματική δέσμευση και εμπλοκή της ανώτερης διοικητικής ομάδας του οργανισμού.



ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ,
ΕΜΠΟΡΙΑΣ, ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗΣ
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Εταιρικό Προφίλ

Η επιχείρηση ιδρύθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του 90 ως πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική ενός πολυεθνικού ομίλου με αρμοδιότητα εμπορίας και τεχνικής υποστήριξης για τη χώρα της Ελλάδας. Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα η εταιρία εδρεύει σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην βιομηχανική περιοχή της Παιανίας, έχοντας εύκολη πρόσβαση από το κέντρο της πρωτεύουσας, το αεροδρόμιο, και το εθνικό οδικό δίκτυο, διευκολύνοντας τόσο τις μεταφορές των προϊόντων όσο και τις μετακινήσεις των εργαζομένων, των πελατών καθώς και κάθε ενδιαφερομένου. Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης είναι οι πωλήσεις, η τεχνική υποστήριξη, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μάρκετινγκ, η επιχειρησιακή ανάπτυξη και οι μεταφορές για όλη την προϊοντική γκάμα του ομίλου.

Το όραμα της επιχείρησης χωρίζεται σε δύο μέρη εκ των οποίων το πρώτο είναι οικονομικό και το δεύτερο οργανωσιακό. Το πρώτο είναι η κατοχή του μεγαλύτερου ποσοστού αγοράς στον κλάδο δραστηριοποίησής της στην Ελλάδα. Το 2009 η επιχείρηση είχε το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς, ωστόσο με την έννοια της κατοχής εννοείται ότι αφενός το μερίδιο είναι πλήρως υπερασπίσιμο και αφετέρου υπάρχουν ευσταθή δείγματα περαιτέρω αύξησής του. Το δεύτερο μέρος του οράματος είναι η επιχείρηση να γίνει ο καλύτερος χώρος εργασίας στην Ελλάδα. Το συγκεκριμένο υποστηρίζεται άμεσα από τις ενέργειες επιχειρηματικής αριστείας που υφίστανται στην επιχείρηση και η επίτευξή του παρακολουθείται από την έρευνα κινητοποίησης εργαζομένων που διεξάγεται στην επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση επιθυμεί να πάρει μέρος σε έναν επίσημο διαγωνισμό καλύτερου χώρου εργασίας, όταν θα πληροί τις προϋποθέσεις εισόδου.



Κατά τη δημιουργία της η επιχείρηση ανέλαβε την αρμοδιότητα της δραστηριοποίησής της από τον προηγούμενο αντιπρόσωπο του ομίλου και σταδιακά αναπτύχθηκε σε κορυφαίο παίχτη της τοπικής αγοράς του κλάδου της. Την περίοδο των ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας το 2004, η εταιρία κατάφερε να κερδίσει μεγάλο μέρος των σχετικών έργων και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Εντούτοις, το 2005 ο κύκλος εργασιών της υπέστη σημαντική μείωση, την οποία η επιχείρηση αντέστρεψε το 2006 εντοπίζοντας τους κυριότερους λόγους και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές. Τις επόμενες χρονιές επιτεύχθηκε συνεχόμενη αύξηση των εταιρικών αποτελεσμάτων μέχρι που ήρθε η κρίση στην Ελλάδα το 2009. Ωστόσο, η πρότερη ανοδική τάση της επιχείρησης τη βοήθησε να πετύχει μικρότερη πτώση σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Για την επίτευξη των ανωτέρω καθώς και τη διατήρηση του μεγέθους και του κύκλου εργασιών της η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες διαχείρισης στρατηγικών και γενικότερων πελατών, και προγράμματα αριστείας πωλήσεων καθώς και επιχειρησιακής αριστείας. Στα τελευταία συγκαταλέγεται η εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία για αξιολόγηση από κατάλληλα εκπαιδευμένους και πιστοποιημένους αξιολογητές.

5.2 Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης

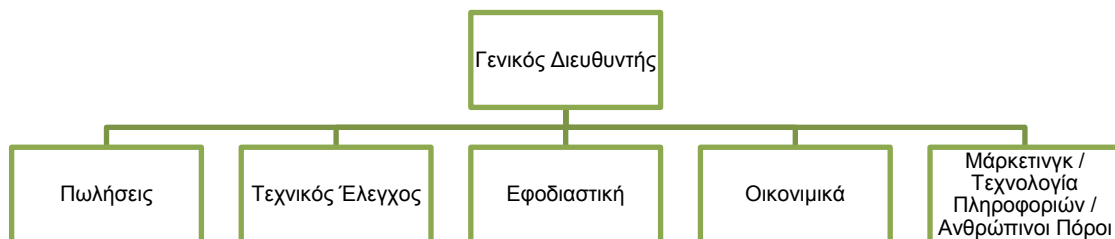
Η επιχείρηση απασχολεί σύνολο 40 εργαζομένων πλήρους ωραρίου (Φεβρουάριος 2011) η κατανομή των οποίων φαίνεται στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί.



Πίνακας 5.1: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού επιχείρησης

Τμήμα Πωλήσεων	Τμήμα Τεχνικού Ελέγχου	Τμήμα Εφοδιαστικής	Διοικητικές Λειτουργίες	Σύνολο
21	5	3	11	40

Ακολούθως παρατίθεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης στο οποίο φαίνεται η παραπάνω κατανομή. Οι παραπάνω διοικητικές λειτουργίες αναλύονται στο τμήμα οικονομικών, και στους υπαλλήλους του μάρκετινγκ, της τεχνολογίας πληροφοριών, και των ανθρωπίνων πόρων.



Σχήμα 5.1: Οργανόγραμμα επιχείρησης

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας αποτελείται από τρία διευθυντικά στελέχη του ομίλου. Το συμβούλιο συνεδριάζει μαζί με τη διοικητική ομάδα της εταιρίας δύο



φορές το χρόνο κατά την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και κατά την ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων, με σκοπούς την παροχή κατευθυντήριων γραμμών, την ευθυγράμμιση της τοπικής στρατηγικής με αυτή του ομίλου, και να εγκρίνει βασικές εταιρικές πρωτοβουλίες και δράσεις.

Η Διοικητική Ομάδα της εταιρίας αποτελείται από το Γενικό Διευθυντή, το Διευθυντή Οικονομικών, το Διευθυντή Λειτουργιών, το Διευθυντή Πωλήσεων και τον Υπεύθυνο Ανθρώπινων Πόρων. Σκοπό της ομάδας αποτελεί η παρακολούθηση και λήψη αποφάσεων όσον αφορά την οικονομική απόδοση, την κερδοφορία και τα κόστη της εταιρίας, καθώς και βασικά στρατηγικά και οργανωσιακά θέματα. Για την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και αντίδραση των μελών της, η ομάδα συνεδριάζει σε εβδομαδιαία βάση.

Για την καλύτερη λειτουργία της εταιρίας και την αμεσότερη παρακολούθηση σημαντικών δραστηριοτήτων διενεργούνται διάφορα έργα αναφορικά με κάποια βασική περιοχή δραστηριοποίησης, ή κάποια ενέργεια αναδιοργάνωσης. Κάθε έργο διευθύνεται από έναν υπεύθυνο και υλοποιείται από την αντίστοιχη ομάδα έργου, με αριθμό εργαζομένων αναλόγως της σημαντικότητας του συγκεκριμένου έργου. Για την απόκτηση εμπειρίας και την περαιτέρω επαγγελματική του ανάπτυξη, κάθε εργαζόμενος της εταιρίας συμμετέχει σε τουλάχιστον ένα έργο ετησίως. Κατ' αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζει τις γνώσεις του, αυξάνει την ικανότητα ομαδικής εργασίας, και στην περίπτωση του υπευθύνου βελτιώνει τις ηγετικές του ικανότητες.

Για την καλύτερη επικοινωνία των πληροφοριών εντός της επιχείρησης, πέρα από την οποιαδήποτε έκτακτη προφορική ή/και γραπτή επικοινωνία, διεξάγεται ένα σύνολο επίσημων συναντήσεων. Η συχνότητα διεξαγωγής κάθε συνάντησης όπως και οι συμμετέχοντες σε αυτήν εξαρτώνται από το θέμα και τη σημαντικότητά της. Επιπλέον των εβδομαδιαίων συναντήσεων της Διοικητικής Ομάδας, εξίσου σημαντική είναι η μηνιαία συνέλευση της εταιρίας, καθώς συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και συζητούνται τα σημαντικότερα θέματα του απερχόμενου μήνα και προτείνονται ιδέες ή/και λαμβάνονται αποφάσεις για τις μελλοντικές ενέργειες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM EM

6.1. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να παρουσιαστούν οι πτυχές, οι απαιτήσεις, και η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε σχετικά με την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας που έγινε στην επιχείρηση.

Όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή καθώς και στο προηγούμενο κεφάλαιο, στην εταιρία εφαρμόζεται το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας. Όπως είδαμε στα συμπεράσματα του τέταρτου κεφαλαίου το συγκεκριμένο μοντέλο ενδείκνυται για εξαγωγή μιας γενικής βαθμολογίας και σύγκριση με άλλους οργανισμούς. Επειδή λοιπόν η εταιρία ανήκει σε πολυεθνικό όμιλο, το χρησιμοποιεί για τη διενέργεια μεμονωμένων ελέγχων από εργαζομένους του ομίλου, οι οποίοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και πιστοποιημένοι αξιολογητές από το ευρωπαϊκό ίδρυμα διοίκησης της ποιότητας. Συγκεκριμένα, η εταιρία έχει ήδη εφαρμόσει δύο φορές το μοντέλο και έχει αξιολογηθεί με αυτό. Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί μία 10μελής ομάδα με σκοπό την εφαρμογή και πιο συστηματική παρακολούθηση της επιχειρησιακής αριστείας, της οποίας τα μέλη προέρχονται από όλα τα τμήματα της εταιρίας και καθένας εξειδικεύεται στα αντίστοιχα κριτήρια του μοντέλου.

Στην παρούσα εφαρμογή η ανάπτυξη του εγγράφου του μοντέλου της εταιρίας ανατέθηκε εξωτερικά στον υποφαινόμενο, ο οποίος συνεργάστηκε άμεσα με την υπεύθυνη της εταιρίας για θέματα ποιότητας, καθώς και με τα υπόλοιπα εννέα μέλη της προαναφερθείσας ομάδας. Η παραπάνω συνεργασία συνέβαλε ιδιαίτερα στην αναζήτηση των απαιτούμενων πληροφοριών για τα κριτήρια του μοντέλου, καθώς και στην τελική διαμόρφωση και υλοποίησή του. Στα ακόλουθα υποκεφάλαια παρουσιάζονται και αναλύονται περαιτέρω τα στάδια που διανύθηκαν για τη



συγγραφή του εγγράφου του μοντέλου της εταιρίας, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα, ύστερα από κατάλληλες τροποποιήσεις για λόγους εμπιστευτικότητας.

6.2. Παρουσίαση και Επεξήγηση Μεθοδολογικών Βημάτων

Παρακάτω παρατίθεται το σχεδιάγραμμα με τα μεθοδολογικά βήματα που ακολουθήθηκαν κατά την υλοποίηση του εγγράφου, το οποίο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος σχετίζεται με τις ενέργειες που πρέπει να γίνονται σε περιπτώσεις εξωτερικού συνεργάτη-συμβούλου, όπως είναι η παρούσα, ώστε να γίνονται κατανοητά τα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού καθώς και οι επιδιώξεις μέσω του μοντέλου. Το δεύτερο μέρος αφορά την κυρίως εφαρμογή του μοντέλου και είναι ιδιαίτερος κρίσιμο, καθώς είναι η περίοδος όπου διερευνώνται για κάθε κριτήριο οι ενέργειες και οι διαδικασίες που εφαρμόζει ο οργανισμός. Στις περιπτώσεις όπου το μοντέλο εφαρμόζεται από εργαζομένους του οργανισμού, ανεξαρτήτως του ελέγχου που τελικά θα διεξαχθεί, επειδή δε χρειάζεται περιγραφή των δραστηριοτήτων του, η μεθοδολογία ξεκινάει από το συγκεκριμένο μέρος. Το τρίτο και τελευταίο μέρος αποτελεί την αξιολόγηση της πληρότητας και αποτελεσματικότητας των ενεργειών που συλλέχθηκαν στο προηγούμενο μέρος απέναντι στις προτεινόμενες από το μοντέλο καλές πρακτικές. Επίσης, σε αυτό το μέρος ανήκει και η διαδικασία πρότασης και εφαρμογής βελτιωτικών δράσεων που απορρέουν από την παραπάνω αξιολόγηση.



Σχήμα 6.1: Μεθοδολογικά βήματα εφαρμογής του μοντέλου και υλοποίησης σχετικού ελέγχου.

Συνάντηση με εταιρία. Συζήτηση και συμφωνία έργου.

Στο πρώτο στάδιο συναντηθήκαμε με το Γενικό Διευθυντή και την υπεύθυνη ποιότητας της επιχείρησης με σκοπό την συζήτηση της επικείμενης συνεργασίας μας. Στη συνάντηση αναλύθηκαν οι ιδιότητες και οι απαιτήσεις του έργου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του.

Παρουσίαση της εταιρίας, του ομίλου, και των δραστηριοτήτων της πρώτης.

Στο συγκεκριμένο βήμα έγινε παρουσίαση της εταιρίας, του ομίλου, και των προϊόντων τους από την υπεύθυνη ποιότητας και τον Γενικό Διευθυντή. Υπήρξε ξενάγηση στους χώρους της εταιρίας και γνωριμία με το προσωπικό για την εδραίωση ενός διαύλου λήψης των απαιτούμενων πληροφοριών.

Μελέτη προηγούμενων εγγράφων μοντέλου, εγγράφων διαδικασιών καθώς και επιτόπια μελέτη και έρευνα των καθημερινών διεργασιών.

Στο παρόν στάδιο ξεκινάει η κυρίως διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου. Συγκεκριμένα έγινε μελέτη των δύο προηγούμενων εγγράφων, των φακέλων με τις καταγεγραμμένες διαδικασίες, καθώς και συνεντεύξεις με τους εργαζομένους για τον εντοπισμό των μετρήσεων για τα αποτελέσματα και των ενεργειών για τους καθοδηγητές του εγγράφου του μοντέλου.



Επιβεβαίωση ισχύος και διαμοιρασμός σε κριτήρια.

Έχοντας συλλέξει το υλικό μας στο προηγούμενο βήμα από τις διάφορες πηγές που προαναφέρθηκαν, χρειάζεται να το ξεκαθαρίσουμε αφαιρώντας τις παλαιωμένες και μη χρησιμοποιούμενες πλέον ενέργειες και κρατώντας τις ενεργές. Επιπλέον, μοιράζουμε την κάθε ενέργεια στο κριτήριο που αντιστοιχεί.



Συγγραφή πρώτης έκδοσης εγγράφου

Στο παρόν στάδιο, ξέροντας πλέον από το προηγούμενο τα κριτήρια των ενεργειών καθώς και τις μεταξύ τους συσχετίσεις, το μόνο που απομένει είναι η υλοποίηση των στοιχείων που θα περιέχονται στο έγγραφο (πχ διαγράμματα, πίνακες, εικόνες κλπ) και η συγγραφή του.



Αναθεώρηση εγγράφου ανά κριτήριο με τους αντίστοιχους ανθρώπους.

Έχοντας το έγγραφο, από το προηγούμενο βήμα, αναθεωρείται κάθε τμήμα-κριτήριο από το συγγραφέα σε συνεργασία με τον αντίστοιχο αρμόδιο εργαζόμενο της εταιρίας.



Ομαδική αναθεώρηση και οριστικοποίηση.

Στο παρόν στάδιο έγινε μία συνάντηση του συγγραφέα και των μελών της ομάδας, όπου συζητήθηκε το έγγραφο σε όλη του την έκταση, έγιναν οι τελικές μικροδιορθώσεις και οριστικοποιήθηκε.



Τελική έγκριση και υποβολή στους αξιολογητές.

Το οριστικοποιημένο πλέον έγγραφο εγκρίθηκε από το Γενικό Διευθυντή της εταιρίας και υποβλήθηκε στο τμήμα ποιότητας του ομίλου, ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία ελέγχου από τους ειδικά εκπαιδευμένους και πιστοποιημένους αξιολογητές.



Αξιολόγηση

Κατά τη συγκεκριμένη φάση, οι αξιολογητές έχοντας μελετήσει το έγγραφο και έχοντας συγκρίνει τις ενέργειες της εταιρίας με αυτές της ιδανικής, ήρθαν στην εταιρία για να διαπιστώσουν από κοντά τη συνέπεια όσων είναι γραμμένα με αυτά που γίνονται, την πραγματική αξία της κάθε ενέργειας, και την αντίληψη των εργαζομένων για τις ενέργειες που έχουν στην ευθύνη τους.



Πρόταση βελτιωτικών δράσεων.

Ύστερα από την αξιολόγηση, έγινε μελέτη των αποτελεσμάτων και είτε προτάθηκαν ακόλουθες βελτιωτικές δράσεις, είτε αναλύθηκαν οι συνθήκες οι οποίες δυσχεραίνουν και συνιστούν τη βελτίωση ασύμφορη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1. Αποτελέσματα

Η αξιολόγηση των ενεργειών της εταιρίας με βάση το παραδοτέο έγγραφο του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας διήρκησε πέντε εβδομάδες από την κατάθεση του εγγράφου μέχρι την τελική εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Τις πρώτες τέσσερις εβδομάδες οι αξιολογητές μελέτησαν και αξιολόγησαν τις αναφερόμενες στο έγγραφο ενέργειες, και την τελευταία επισκέφτηκαν την εταιρία για να διερευνήσουν και να αξιολογήσουν τις ενέργειες στην πράξη. Την τελευταία μέρα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα του ελέγχου σε όλο το προσωπικό της εταιρίας, με ιδιαίτερη έμφαση στα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία παρατίθενται στον πίνακα 7.1. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνολική βαθμολογία της εταιρίας ήταν ελάχιστα χαμηλότερη του 400, δηλαδή είναι στο επίπεδο τριών αστέρων της αναγνώρισης για την αριστεία.

Πίνακας 7.1: Σημαντικότερες δυνάμεις, και περιοχές που απαιτούν βελτίωση.

Σημαντικότερα Σημεία	
Δυνάμεις	Περιοχές Βελτίωσης
1. Ηγεσία	
Το όραμα και οι στρατηγικές καθορίζονται και κοινοποιούνται με σαφήνεια.	Ελάχιστα στοιχεία ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης (πχ δημιουργία τμηματικών καρτών επιδόσεων).



Δυνάμεις	Περιοχές Βελτίωσης
1. Ηγεσία	
Υψηλό επίπεδο εσωτερικής επικοινωνίας και συμμετοχής όλων των εργαζομένων στην καθημερινή λειτουργία μέσα από συναντήσεις, έργα και διατμηματικές ομάδες.	Ασαφής η συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρίας στη δημιουργία βελτιώσεων αριστείας. (πχ σημάδια βελτιωτικής σκέψης).
	Δεν είναι σαφής ο τρόπος προσδιορισμού, ιεράρχησης, και εφαρμογής των δράσεων βελτίωσης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις βραχυπρόθεσμες (πχ καθημερινές λειτουργίες και δράσεις πωλήσεων) όσο και τις μακροπρόθεσμες (όραμα εταιρίας, απαιτήσεις στρατηγικής) επιδιώξεις.
2. Στρατηγική	
Η απάντηση στην κρίση είναι η ακόμη περισσότερη επικέντρωση στο μερίδιο της αγοράς και στη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου.	Έλλειψη αποδείξεων συστηματικής διαδικασίας για τη συλλογή και ενοποίηση των πληροφοριών.
Ευρέως συμμετοχικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν τους αρμόδιους ανθρώπους (πχ επιτόπια εργαστήρια) με υψηλά επίπεδα επικοινωνίας.	Δεν είναι σαφής ο τρόπος χρήσης της κάρτας επιδόσεων ως εργαλείο διαχείρισης (πχ προσαρμογή των στόχων σύμφωνα με την ανάπτυξη της αγοράς).
Διασυνδεδεμένα εργαλεία από την πυραμίδα στρατηγικής προς το σχέδιο στρατηγικής, την κάρτα επιδόσεων, και τους Διαλόγους Ανάπτυξης Εργαζομένων (ΔΑΕ).	Ελλιπή στοιχεία μιας συστηματικής διαδικασίας καθορισμού στόχων.
3. Εργαζόμενοι	
Στους ΔΑΕ καθορίζονται σαφείς στρατηγικοί δείκτες απόδοσης ως προς όλο τον οργανισμό και ως προς το τμήμα.	Ασαφής σύνδεση μεταξύ του οράματος για τον καλύτερο εργασιακό χώρο, και του τρόπου μέτρησης της προόδου.



Δυνάμεις	Περιοχές Βελτίωσης
3. Εργαζόμενοι	
Υπάρχει ισχυρό πνεύμα ομαδικότητας και οι εργαζόμενοι αλληλοϋποστηρίζονται για να γίνει η εργασία.	Θα μπορούσε να υπάρχει συχνότερη αξιολόγηση των κυρίως τμημάτων των ΔΑΕ, για την καλύτερη παρακολούθηση της προόδου των συμφωνηθέντων ενεργειών.
Η στρατηγική της εταιρίας εξετάζεται ως προς την ανάπτυξη και τις απαιτούμενες ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και ως προς τα ετήσια σχέδια εφαρμογής της στρατηγικής σε όλο το έτος.	Φαίνεται να υπάρχει υψηλή συχνότητα συναντήσεων, αλλά δεν είναι σαφές πώς η αποτελεσματικότητά τους αξιολογείται και εκτιμάται.
4. Συμμαχίες και Πόροι	
Η διεργασία οικονομικής διαχείρισης συμπεριλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου των δαπανών, λαμβάνοντας υπόψη σχετικούς τομείς.	Έλλειψη αποδείξεων υιοθετημένων πολιτικών ή διαδικασιών για την αποτελεσματική κατηγοριοποίηση (εκτός των πελατών) και διαχείριση των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και συνεργατών.
Έχουν γίνει συμβάσεις με τους βασικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνεργάτες, και προμηθευτές) καθώς και επιμέρους σχέδια στρατηγικής για τους 10 σημαντικότερους πελάτες.	Υπαρξη ορισμένων πρωτοβουλιών για περιβαλλοντική διαχείριση (ISO 14001), αλλά δεν είναι σαφής ο τρόπος με τον οποίο η εταιρία προσπαθεί να μειώσει την επίδραση στο περιβάλλον (πχ σύνδεση με το 8β4, Κατανάλωση Horolith).
	Δεν είναι σαφής ο όρος "συνεργασία", και τι χρειάζεται κάποιος για να γίνει συνεργάτης.
5. Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες	
Οι διαδικασίες πωλήσεων και τεχνικού ελέγχου είναι γνωστές (περιγραφόμενες) και ακολουθούνται σε όλη την εταιρία.	Ελάχιστα στοιχεία για τον τρόπο αναζήτησης βελτιώσεων των διαδικασιών τεχνικού ελέγχου (πχ χρόνος εισαγωγής).



Δυνάμεις	Περιοχές Βελτίωσης
5. Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες	
Ο συχνός διάλογος με τους πελάτες επιτρέπει στην εταιρία να κατανοεί την αγορά.	Δεν είναι σαφές πώς η εταιρία μετασχηματίζει τις πληροφορίες από τους πελάτες σε εκθέσεις επισκέψεων σταθερής δομής (και μεταξύ άλλων χρησιμοποίηση των συγκεκριμένων στην ανάπτυξη της στρατηγικής).
Έμφαση στη διαχείριση μεγάλων πελατών και στόχευση σε συγκεκριμένα της αγοράς (Top 200)	Ελάχιστες αποδείξεις σχετικά με τη μέτρηση της επίδρασης των διαδικασιών υπεροχής πωλήσεων και τεχνικού ελέγχου.
6. Αποτελέσματα Πελατών	
Χρήση ευρείας γκάμας τυποποιημένων ερευνών (ΕΙΠ, ΕΕΑ, βλ παράρτημα) για τη μέτρηση της αντίληψης των πελατών.	Δεν είναι σαφές πώς αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούνται συστηματικά για τη βελτίωση της απόδοσης (πχ μέσω περαιτέρω κατάτμησης).
Θετική τάση για τις τρεις τελευταίες μετρήσεις της ΕΙΠ συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη.	Καμία ένδειξη τοπικών πρωτοβουλιών (εκτός ομίλου) για τη συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών.
Θετική εξέλιξη στα πιστωτικά σημειώματα και το μέσο συνολικό χρόνο επισκευής.	
7. Αποτελέσματα Εργαζομένων	
Θετική τάση κατά τα έτη 2007 έως 2010 στην ικανοποίηση, κινητοποίηση, και αφοσίωση.	Ελάχιστες ενδείξεις ότι οι βελτιώσεις στα έτη 2007 με 2010 οφείλονται στις συμφωνημένες ενέργειες, και σε ορισμένα αποτελέσματα δεν υπάρχει βελτίωση.
Το ποσοστό απουσίας έχει καλή απόδοση στα περισσότερα έτη.	Έλλειψη στόχων στα περισσότερα αποτελέσματα.
	Σκέψη για εμφάνιση δεδομένων σχετικά με τις συνεντεύξεις εξόδου.



Δυνάμεις	Περιοχές Βελτίωσης
8. Αποτελέσματα Κοινωνίας	
Θετική τάση και απόδοση άνω των στόχων στα περισσότερα αποτελέσματα	Η έκταση των αποτελεσμάτων πρέπει να ενισχυθεί και να συμπεριλάβει συνδέσεις με τους καθοδηγητές, στόχους, και οργανισμούς αναφοράς (όπως επίδραση των δωρεών στην αναγνωρισιμότητα, την προσέλκυση των καλύτερων φοιτητών ως εκπαιδευόμενων, δωρεές από τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ και η επίδρασή τους στην αντίληψη της κοινωνίας).
	Καμία ένδειξη δράσεων για προώθηση ή αξιολόγηση των εξωτερικών ενδιαφερομένων (πχ προμηθευτές και συνεργάτες) σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή/και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης.
9. Βασικά Αποτελέσματα	
Οι βασικοί δείκτες απόδοσης έχουν σαφή λογική και συνδέονται με την κάρτα επιδόσεων που χρησιμοποιείται σε εταιρικό επίπεδο.	Δεν είναι σαφές ότι υπάρχουν συνεπείς και γρήγορες διορθωτικές ενέργειες για τις ενδείξεις κίτρινου ή κόκκινου συναγερμού στα πεδία της κάρτας επιδόσεων.
Μέτρηση της κερδοφορίας των πελατών και των προϊόντων, καθώς και των ποσοστών επιτυχίας των μεγάλων έργων.	Δεν υπάρχει σαφής συνεπή χρήση των εργαλείων διαχείρισης (Βασικοί δείκτες απόδοσης στο σχέδιο στρατηγικής, την κάρτα επιδόσεων, το έγγραφο του μοντέλου αριστείας κλπ)
Διαρκής καλή απόδοση στη διαχείριση πιστωτικού ελέγχου.	Καμία ένδειξη αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την απόδοση των συνεργατών/προμηθευτών ή άλλων ενδιαφερομένων (εκτός των πελατών).



7.2. Βελτιωτικές δράσεις

Σχετικά με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στον προηγούμενο πίνακα έγινε ενδελεχής μελέτη και προβληματισμός. Αναφορικά με τις δυνάμεις χρειάζεται να συνεχιστούν και να βελτιωθούν οι υπάρχουσες επιδόσεις, ενώ για τις περιοχές βελτίωσης προτάθηκαν οι ακόλουθες ενέργειες.

Καταρχάς, αναφορικά με την ηγεσία, προτείνεται η συστηματικότερη χρήση της κάρτας επιδόσεων και η δημιουργία επιμέρους καρτών για κάθε τμήμα της εταιρίας, ώστε να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Θα ήταν ωφέλιμη η εισαγωγή της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων και της αντίστοιχης φιλοσοφίας, ώστε να βελτιωθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Σχετικά με τη στρατηγική, επισημαίνεται και εδώ η ανάγκη μετατροπής της κάρτας επιδόσεων σε συστηματικό εργαλείο στοχοθέτησης, και σχεδιασμού της στρατηγικής. Επίσης, είναι αναγκαία η ενοποίηση και συστηματοποίηση της διαδικασίας συλλογής πληροφοριών, εγχείρημα το οποίο θα είναι δύσκολο επειδή αρκετές πηγές πληροφοριών εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλονται.

Όσον αφορά τους εργαζομένους, άμεση προτεραιότητα κρίνεται η ανάπτυξη τρόπου μέτρησης της αποτελεσματικότητας των συναντήσεων καθώς ο χρόνος που τους αφιερώνεται είναι αρκετά σημαντικός. Οι ενέργειες και οι στόχοι που συμφωνούνται στους ΔΑΕ παρακολουθούνται εκ των πραγμάτων από τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους καθώς συνδέονται άμεσα με τις πρόσθετες αμοιβές τους, οπότε δεν είναι αναγκαία η συχνότερη αξιολόγησή τους. Ωστόσο, σχετικά με το όραμα του καλύτερου εργασιακού χώρου καλό είναι να συνδεθεί με τα αποτελέσματα της έρευνας κινητοποίησης εργαζομένων (ΕΚΕ).

Αναφορικά με τη διαχείριση των συμμαχιών και των πόρων, χρειάζεται να υπάρξει αποσαφήνιση του όρου “συνεργάτης”, καθώς οι πελάτες της εταιρίας είναι ενδιάμεσοι έμποροι, ορισμένοι εκ των οποίων είναι και συνεργάτες παροχής



υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου. Έπειτα είναι αναγκαία η κατηγοριοποίηση των συνεργατών και των γενικότερων ενδιαφερομένων.

Σχετικά με τις διαδικασίες, τα προϊόντα, και τις υπηρεσίες, καταρχάς προτείνεται με σχετικές επιφυλάξεις η δημιουργία εκθέσεων επίσκεψης σταθερής δομής καθώς θα επιφέρει μεν βελτιώσεις στη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, από την άλλη όμως οι εισερχόμενες πληροφορίες για την αγορά δεν είναι πάντα τυποποιημένες.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των πελατών, επειδή η οικονομική συγκυρία δεν ενδείκνυται για πρόσθετα έξοδα ερευνών, καθώς επίσης και το γεγονός ότι η έρευνα ικανοποίησης πελατών (ΕΙΠ) μέσω του ομίλου προσφέρει δυνατότητες σύγκρισης με τις άλλες εταιρίες του ομίλου, κρίνεται η συνέχιση της ΕΙΠ χωρίς διενέργεια τοπικών ερευνών. Ωστόσο, όπως φαίνεται και από την έλλειψη στόχων για τις μετρήσεις της ΕΙΠ παρατηρείται έλλειψη κατανόησης των μετρήσεων της έρευνας. Επομένως, είναι αναγκαία η καλύτερη κατανόησή της ώστε να μπορέσει να υπάρξει συστηματικότερη χρήση των αποτελεσμάτων της.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως και στην πελατών κρίνεται απαραίτητη η καλύτερη κατανόηση της ΕΚΕ, ώστε να αποσαφηνιστεί ο τρόπος σύνδεσης των συμφωνημένων ενεργειών με τη βελτίωση, καθώς και η στοχοθέτηση για τις μετρήσεις.

Σχετικά με τα αποτελέσματα της κοινωνίας, είναι γεγονός ότι η έκταση των σχετικών μετρήσεων είναι μικρή και έγκειται κυρίως στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Επομένως, είναι αναγκαία η ανάπτυξη κριτηρίων σχετικών κυρίως με τις καθαρά κοινωνικές αντιλήψεις για την εταιρία, όπως οι αναφορές της εταιρικής δράσης σε διάφορα έντυπα, η αντίληψη της κοινωνίας μέσω διαφόρων επιστολών, κλπ. Βεβαίως, τέτοιες αναφορές και επιστολές υπάρχουν και συλλέγονται, ωστόσο δεν παρακολουθούνται συστηματικά και κυρίως δεν υπάρχει συστηματική διαδικασία για την αύξηση και την προβολή τους.



Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Τέλος, από την αξιολόγηση των βασικών αποτελεσμάτων προκύπτει και πάλι η αναγκαιότητα ενίσχυσης της κάρτας επιδόσεων και η συστηματοποίηση της χρήσης της εντός των πλαισίων μιας ενοποιημένης διαδικασίας σχεδίασης της στρατηγικής.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την παρουσίαση, ανάλυση δύο σημαντικών μοντέλων αξιολόγησης της ποιότητας των οργανισμών, του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM και του μοντέλου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (balanced scorecard) και την αξιολόγηση μιας ελληνικής βιομηχανίας, που δραστηριοποιείται στο χώρο της εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού, με εφαρμογή του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM. Η όλη πορεία οδήγησε στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων τόσο για τις δύο σημαντικές μεθόδους, όσο και για την βιομηχανία που αξιολογήθηκε, που παρουσιάζονται στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού.

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management –TQM). Η αρχική και βασική χρήση του μοντέλου είναι η αξιολόγηση των οργανισμών που υποβάλλουν αίτηση για το Ευρωπαϊκό βραβείο αριστείας με βάση τα 32 κριτήρια του μοντέλου. Τα κριτήρια αυτά έχουν σχεδιαστεί με τρόπο ώστε να αξιολογείται η πρόοδος του αιτούντος όσον αφορά την «Αριστεία» και προβλέπουν συγκρίσεις με σημείο αναφοράς τον καλύτερο και επιπλέον η αξιολόγηση παρέχει ένα βαθμό εμπιστοσύνης ότι η επιτυχία του αιτούντος θα είναι βιώσιμη.

Παρά το γεγονός ότι σχεδιάστηκε αρχικά για την υποστήριξη της ευρωπαϊκής διαδικασίας του βραβείου ποιότητας, γρήγορα έγινε φανερό ότι οι οργανισμοί άρχισαν να χρησιμοποιούν το Μοντέλο Αριστείας ως εσωτερικό διαγνωστικό εργαλείο. Έτσι γεννήθηκε η διαδικασία που έχει γίνει γνωστή ως αυτο-αξιολόγηση, η οποία χρησιμοποιείται από δεκάδες χιλιάδες οργανισμούς στην Ευρώπη. Η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης είναι ολοκληρωμένη, συστηματική και εκτελείται περιοδικά, συνήθως κάθε χρόνο. Χρησιμοποιώντας αυτο-αξιολόγηση, ένας οργανισμός μπορεί να προσδιορίσει τα δικά του δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς και τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να συγκρίνει τη συνολική απόδοσή του με



αναφορά την ευρέως αποδεκτή σε ευρωπαϊκό επίπεδο «καλή πρακτική». Τα οφέλη του οργανισμού από την εφαρμογή αυτο-αξιολόγησης περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενθουσιασμού και κινητοποίηση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, την δημιουργία ενός μηχανισμού για να επικοινωνούνται οι ορθές πρακτικές τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, καθώς και την παροχή ενός πλαισίου, το οποίο συντελεί στην συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού.

Συνήθως ακολουθούνται τρεις φάσεις στη διαδικασία υιοθέτησης του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM από ένα οργανισμό. Αρχικά στην πρώτη φάση, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης, ο οργανισμός αποκτά μια σαφή εικόνα για τη τρέχουσα κατάσταση των διαδικασιών του και το που βρίσκεται όσον αφορά στις επιδόσεις του σε σχέση με την «Αριστεία». Στη δεύτερη φάση ο οργανισμός πραγματοποιεί την έναρξη της μετάβασης από τη χρήση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας ως εργαλείο μέτρησης στη χρήση του ως ένα μοντέλο διοίκησης. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης έχουν πολύ μεγάλη αξία, και θα έπρεπε να συνδέονται με τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού του οργανισμού. Όμως τα αποτελέσματα του μοντέλου δεν προσφέρουν πληροφορία ως προς το σε ποιές δραστηριότητες πρέπει να επικεντρωθεί η προσπάθεια βελτίωσης με βάση μια μελλοντική προβολή του οργανισμού. Επομένως, το μοντέλο αυτό δεν μπορεί να αποτελέσει από μόνο του ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Έτσι στην τρίτη φάση προχωρούν οι πιο ώριμοι οργανισμοί αναγνωρίζοντας ότι το Μοντέλο Αριστείας μπορεί να προσφέρει σημαντικά στη σύγχρονη διοίκηση και υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός που χρησιμοποιεί το μοντέλο σε μια ποικιλία διαφορετικών και καινοτόμων εφαρμογών.

Η χρήση του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM είναι πολύ αποτελεσματική, στην περίπτωση που ο οργανισμός είναι μέλος μιας διεθνούς αλυσίδας παρόμοιων οργανισμών, δεδομένου ότι υπάρχει η δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ των παρόμοιων οργανισμών της αλυσίδας και επιπλέον είναι δυνατή η μετάδοση



εμπειρίας και τεχνογνωσίας μεταξύ τους. Αυτή άλλωστε είναι και η περίπτωση της εταιρείας εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού, η οποία αξιολογήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής.

Το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων είναι ένα σύστημα με αλληλοσυνδεμένους στόχους, μέτρα και πρωτοβουλίες που περιγράφουν συλλογικά τη στρατηγική του οργανισμού. και το πώς αυτή η στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί. Πρόκειται για ένα εργαλείο σχεδιασμένο έτσι ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού μεταφράζοντάς την σε ξεκάθαρους και λειτουργικούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να μετρηθούν, να κοινοποιηθούν και να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων και τις δράσεις που αναλαμβάνονται από τον οργανισμό.

Το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων προσδιορίζει τους στόχους απόδοσης, τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να επιτύχει για να φθάσει το όραμά του στα επόμενα δύο με πέντε χρόνια. Το μοντέλο είναι προσανατολισμένο στη μελλοντική εικόνα του οργανισμού και ξεκινά από τους τελικούς οραματικούς στόχους και προχωρά προς την αρχή, προσδιορίζοντας το τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των στόχων αυτών. Σε κάθε επιμέρους στόχο το μοντέλο προσαρτά ένα σύνολο δράσεων που πρέπει να κάνει ο οργανισμός ώστε να επιτύχει το συγκεκριμένο στόχο. Στο μοντέλο οι σημερινές προτεραιότητες συνάγονται από το που πρέπει να είναι ο οργανισμός στο μέλλον. Στη συνέχεια γίνεται περαιτέρω ανάλυση για να καθορισθεί πόση προσπάθεια θα χρειαστεί για να φτάσει στο στόχο του μέλλοντος ο οργανισμός με βάση τα τρέχοντα δυνατά και αδύνατα σημεία.

Το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων προσδιορίζει ρητά τους κρίσιμους οδηγούς της επιτυχίας, οι οποίοι τέμνουν έναν οργανισμό και μαζί καθοδηγούν στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους του. Το μοντέλο αντανακλά τα συμφέροντα του συνόλου του οργανισμού ξεκινώντας με τη στρατηγική εξετάζοντας τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις των μετόχων, τις ανάγκες των πελατών, τις εσωτερικές και καταλυτικούς παράγοντες, όπως την κουλτούρα του οργανισμού, τις πληροφορίες και τις υποδομές. Το μοντέλο επιβάλλει ένα στοχευμένο διάλογο



σχετικά με τους βασικούς κινητήριους μοχλούς της επιτυχίας, που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού χρησιμοποιώντας τις τέσσερις προοπτικές του μοντέλου που αναπαριστούν διαφορετικές πτυχές του οργανισμού που συνδέονται μεταξύ τους με λογική αιτίας και αποτελέσματος.

Το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων ενός οργανισμού προσδιορίζει τόσο τα οικονομικά όσο και τα μη οικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσής του. Εξισορροπεί τους βραχυπρόθεσμους με τους πιο μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους με τη μέτρηση τόσο των οδηγών όσο και των αποτελεσμάτων. Δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα διοίκησης του οργανισμού να παρακολουθεί συνεχώς τη στρατηγική επίδοση του οργανισμού και επομένως να τη διαχειρίζεται ενεργά λαμβάνοντας άμεσα τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Με την πάροδο του χρόνου και τη συνεχή απόκτηση εμπειριών από την εφαρμογή του, το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων έχει εξελιχθεί από ένα σύστημα μέτρησης της στρατηγικής απόδοσης ενός οργανισμού σε ένα στρατηγικό πρόγραμμα διοίκησης του οργανισμού, το οποίο είναι δυνατόν να συζητείται και αναθεωρείται σε συνεχή δυναμική βάση και να αποδίδει εξαιρετικά οφέλη.

Τα δύο μοντέλα σίγουρα δεν είναι αλληλοαποκλειόμενα αλλά υπό κάποιες συνθήκες αλληλοσυμπληρούμενα. Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM έχει καλή και ευρεία κατανόηση των δικών του δυνατών και αδύνατων σημείων σε επίπεδο διαδικασίας και μια ένδειξη ως προς τις δυνατότητες βελτίωσής του. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό δεν του δίνει αξιολογητική πληροφορία για το που πρέπει να επενδύσει ως στρατηγική προτεραιότητα, ή που η βελτίωση θα έχει το μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική απόδοση και τα αποτελέσματα. Το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αυτό το σημείο ώστε να προσδιορίσει την προτεραιότητα μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επομένως την κατάλληλη κατανομή των διαθέσιμων πόρων που θα δώσει το βέλτιστο αποτέλεσμα σε σχέση με την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού.



Αντίθετα, ένας οργανισμός χρησιμοποιώντας το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων μπορεί να εντοπίσει τους οδηγούς της στρατηγικής του απόδοσης, του σχετικού τρόπου μέτρησής τους, τους στόχους και τις δράσεις που οδηγούν στην επίτευξή τους. Όμως, δεν έχει τη δυνατότητα με το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων να εκτιμήσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Αυτό μπορεί να γίνει με το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM, δεδομένου ότι η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης μπορεί να δώσει έμφαση στα ιδιαίτερα αδύνατα σημεία της διαδικασίας σήμερα, τα οποία, αν δεν αντιμετωπιστούν, θα είναι πολύ δύσκολο για το οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για την ενημέρωση της διοικητικής ομάδας του οργανισμού σχετικά με το πώς να καλύψει το κενό απόδοσης μεταξύ του σήμερα και του ορίζοντα 3-5 χρόνων. Επίσης, μπορεί να παρέχει καθοδήγηση ως προς το επίπεδο και το χρόνο υλοποίησης των επενδύσεων που απαιτούνται για τις κρίσιμες διαδικασίες, έτσι ώστε να γίνει δυνατή η επιτυχία των στρατηγικών στόχων που έχουν προσδιοριστεί από το μοντέλο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων.

Σε οποιαδήποτε επιλογή μοντέλου από ένα οργανισμό, δηλαδή του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM, ή του μοντέλου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων ή και των δύο παράλληλα η πιο σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της εφαρμογής είναι η πραγματική δέσμευση και εμπλοκή της ανώτερης διοικητικής ομάδας του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της εταιρίας εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού έγινε με αυστηρά μεθοδολογικά βήματα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι πολύ σημαντικά για την εταιρία. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα ακόλουθα. Πρώτον ότι η εταιρική κάρτα επιδόσεων χρησιμοποιείται κυρίως ως κάρτα ελέγχου και αξιολόγησης της εταιρικής απόδοσης και όχι ως εργαλείο σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής. Δεύτερον ότι τα εργαλεία διαχείρισης της στρατηγικής δεν είναι ισχυρά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Και τρίτον ότι ο τρόπος χρήσης των



ερευνών ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων, που διενεργούνται από εξωτερικό συνεργάτη, δεν έχουν γίνει κατανοητές εις βάθος, με συνέπεια τα αποτελέσματά τους να μη συνεισφέρουν τα μέγιστα στη λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Επομένως, οι βασικότερες υποδείξεις προς την εταιρεία περιλαμβάνουν καταρχάς την επανεξέταση του τρόπου χρήσης της εταιρικής κάρτας επιδόσεων με στόχο η στρατηγική να οδηγείται από αυτήν. Επίσης, πρέπει να κατανοηθούν περισσότερο οι έρευνες που αναφέραμε για να υπάρξει καλύτερη χρήση των αποτελεσμάτων τους. Τέλος, κρίνεται αναγκαίο να γίνει ισχυρότερη ενοποίηση των εργαλείων διαχείρισης της στρατηγικής για την πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του προβλήματος στρατηγικού σχεδιασμού.

Το λάθος της εταιρίας είναι ότι στην κάρτα επιδόσεων που έχει αναπτύξει παρακολουθεί τους δείκτες που απορρέουν από το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας. Επομένως, δεν είναι δυνατή η χρήση της για σχεδιασμό της στρατηγικής αλλά μόνο για εκ των υστέρων διάγνωση των προβλημάτων που υπάρχουν. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή του μοντέλου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων και η σύνδεση των υπόλοιπων εργαλείων στρατηγικής επάνω σε αυτή, είναι η βασική προοπτική που διαφαίνεται για την εταιρία εμπορίας μηχανολογικού εξοπλισμού που αξιολογήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής. Έτσι θα δινόταν η ευκαιρία στη διοίκηση της εταιρίας να προσδιορίσει τη στρατηγική της για την επόμενη πενταετία και να ορίσει τον τρόπο που θα εξασφαλίσει την επιτυχία της.

Όσον αφορά στην ερευνητική διάσταση αξίζει να αναφερθεί η προσπάθεια ανάπτυξης ενός μοντέλου που θα συνδύαζε τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των δύο μοντέλων. Οι μέχρι στιγμής προσπάθειες συγχώνευσης των δύο μοντέλων αποδίδουν λιγότερα αποτελέσματα από το άθροισμα των αποτελεσμάτων που δίνει η εφαρμογή των δύο μοντέλων παράλληλα στον ίδιο οργανισμό.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

1. Ηγεσία

	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
1α Οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και την ηθική.						
1	Ανάπτυξη Οράματος, Αποστολής & Αξιών. (κ. Γιάννης)	Ανάπτυξη και επικαιροποίηση του Οράματος, της Αποστολής και των Αξιών της εταιρίας.	Κάθε χρόνο γίνεται το Ετήσιο Εταιρικό Συνέδριο της εταιρίας το οποίο, ανάλογα με την οικονομική συγκυρία, λαμβάνει χώρα εντός ή εκτός αυτής και διαρκεί μέχρι και 2 ημέρες. Στο Ετήσιο Εταιρικό Συνέδριο συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Βασικός σκοπός του Συνεδρίου είναι η επικαιροποίηση του οράματος, της αποστολής και των αξιών της εταιρίας στα πλαίσια της τοπικής πραγματικότητας, με την συμμετοχή και συναίνεση όλων των εργαζομένων. Το όραμα, οι αξίες και η αποστολή της εταιρίας προβάλλονται μονίμως στους χώρους της εταιρίας.	Όπου απαιτείται συζητούνται και εφαρμόζονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις μέσω εταιρικών workshops με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ώστε η εταιρία να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.	Πρακτικά των ετήσιων συνεδρίων. Αρχεία Οράματος, Εταιρικής Αποστολής, και Αξιών. Στρατηγική Πυραμίδα εταιρίας.	1β, 2γ1, 3ε2, 7α2, 7α4, 7α6
2	Κώδικας Δεοντολογίας. (κ. Γιάννης)	Δέσμευση της Διοίκησης στην εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου.	Κάθε χρόνο, ο Γενικός Διευθυντής της εταιρίας, καθώς και όλοι οι Γενικοί Διευθυντές του ομίλου, προσυπογράφουν τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου. Ο Κώδικας Δεοντολογίας κοινοποιείται στη Διοικητική Ομάδα της εταιρίας, τα μέλη της οποίας προσυπογράφουν το περιεχόμενό του, διασφαλίζοντας έτσι την τήρηση των όρων του. Στην συνέχεια, κοινοποιείται σε όλους τους εργαζομένους της εταιρίας. Ο Γενικός Διευθυντής και η Διοικητική Ομάδα φροντίζουν για την απαραίτητη τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας κατά τη λειτουργία της εταιρίας.	Επικαιροποίηση του κώδικα δεοντολογίας κάθε έτος από τη Διοίκηση και τους Γενικούς Διευθυντές των εταιριών του Ομίλου.	Υλικά, ηλεκτρονικά, και διαδικτυακά αρχεία του κώδικα δεοντολογίας, και τοιχοκολλημένη αφίσα.	1α1, 2γ, 4ε



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
1β Οι ηγέτες ορίζουν, παρακολουθούν, αναθεωρούν και οδηγούν τη βελτίωση του διοικητικού συστήματος και της απόδοσης του οργανισμού.						
1	Εβδομαδιαίες Συναντήσεις Διοικητικής Ομάδας. (κ. Γιάννης)	Αντιμετώπιση καθημερινών θεμάτων, επίβλεψη των οικονομικών της εταιρίας, λήψη αποφάσεων επί θεμάτων προσωπικού, ευθυγράμμιση της Διοικητικής Ομάδας σε θέματα στρατηγικής.	Η Διοικητική Ομάδα της εταιρίας συνέρχεται σε εβδομαδιαία βάση (για 1 με 2 ώρες) και εξετάζει, συζητά και αποφασίζει για τα σημαντικά τρέχοντα θέματα της εταιρίας όπως θέματα προσωπικού, καθώς και για ευρύτερα θέματα επί των οικονομικών μεγεθών και της στρατηγικής της εταιρίας. Κατά τις συναντήσεις αυτές και μια φορά το μήνα ο Οικονομικός Διευθυντής της εταιρίας παρουσιάζει την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών έναντι του προϋπολογισμού και της απόδοσης του προηγούμενου έτους και η Διοικητική Ομάδα λαμβάνει τις κατάλληλες διορθωτικές αποφάσεις για την διασφάλιση επίτευξης των στόχων.	Σε κάθε συνάντηση τηρείται ημερήσια διάταξη, καθώς και πρακτικά με τα θέματα συζήτησης, τις τυχόν εκκρεμότητες και τις αποφάσεις που λήφθηκαν.	Ημερησία διάταξη και πρακτικά συναντήσεων.	1ε1, 2γ, 4ε, 7α2, 7α4, 7α6
2	Συναντήσεις Διοικητικού Συμβουλίου και Ετήσια Γενική Συνέλευση. (κ. Γιάννης)	Συζήτηση και αποφάσεις εφ' όλης της ύλης, σχετικά με την πορεία των εργασιών της εταιρίας, των οικονομικών αποτελεσμάτων, των πωλήσεων, των δαπανών, των στοιχείων του ισολογισμού, και θεμάτων προσωπικού	Κατά το 4 ^ο 3-μηνο κάθε έτους διενεργείται η ετήσια Συνάντηση Προϋπολογισμού της εταιρείας, με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και του Γενικού Διευθυντή και του Οικονομικού Διευθυντή της εταιρίας. Κατά την συνάντηση, συμφωνείται ο Προϋπολογισμός και οι στόχοι της εταιρίας για το επόμενο έτος, καθώς και οι βασικοί άξονες προτεραιοτήτων της εταιρίας. Κατά το 1 ^ο 3-μηνο κάθε έτους διενεργείται η Ετήσια Γενική Συνέλευση της εταιρίας με την ίδια ως άνω σύνθεση. Κατά την συνάντηση, γίνεται ο απολογισμός της πορείας και των αποτελεσμάτων της εταιρίας κατά το προηγούμενο έτος και λαμβάνονται αποφάσεις επί των βασικών θεμάτων της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένης της διανομής ή μη μερίσματος προς του μετόχους.	Στην αρχή κάθε συνάντησης του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας γίνεται ανάγνωση των πρακτικών του προηγούμενου ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή συνέχεια της διαδικασίας.	Παρουσιάσεις του Γενικού Διευθυντή προς το Διοικητικό Συμβούλιο κατά τις συναντήσεις. Πρακτικά συναντήσεων. Φάκελος προϋπολογισμού.	1β2, 2α1, 2β2, 2γ1, 2γ2, 2γ3, 2δ2



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
1γ Οι ηγέτες επικοινωνούν με τους εξωτερικούς ενδιαφερομένους.						
1	Συναντήσεις και επικοινωνία του ΓΔ με Βασικούς Πελάτες και Πελάτες Α' Κατηγορίας. (κ. Γιάννης)	Ανάπτυξη σχέσεων, διαύλων επικοινωνίας και συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών επί των εξελίξεων της αγοράς και των κύριων θεμάτων αμοιβαίας συνεργασίας με τους σημαντικούς πελάτες της εταιρίας.	Κατά την διάρκεια της χρονιάς, ο Γενικός Διευθυντής συναντάται με όλους τους Βασικούς Πελάτες και τους Πελάτες Α' Κατηγορίας (καθώς και με ορισμένους επιλεγμένους πελάτες αναλόγως των συνθηκών της αγοράς), με σκοπό την αμοιβαία ενημέρωση και την σύσφιξη των εμπορικών και προσωπικών σχέσεων. Στις συναντήσεις αυτές παρευρίσκεται πάντοτε ο αντίστοιχος Μηχανικός Πωλήσεων της εταιρίας καθώς και άλλα διευθυντικά στελέχη ανάλογα με την περίπτωση. Οι συναντήσεις λαμβάνουν χώρα κατά κύριο λόγο στους χώρους των πελατών σε όλη τη χώρα. Επίσης, αρκετοί πελάτες επισκέπτονται την εταιρία όπου συναντούν το Γενικό Διευθυντή. Όλοι οι πελάτες έχουν άμεση τηλεφωνική πρόσβαση στον Γενικό Διευθυντή και αρκετοί την χρησιμοποιούν για αμοιβαία ενημέρωση. Ο Γενικός Διευθυντής ενημερώνει πάντοτε τον Διευθυντή Εξωτερικών Πωλήσεων και τον αντίστοιχο Μηχανικό Πωλήσεων για το περιεχόμενο αυτών των επικοινωνιών.	Τα αποτελέσματα των συναντήσεων αξιολογούνται από την πορεία της συνεργασίας, τα αποτελέσματα των πωλήσεων καθώς και την άποψη κάθε πελάτη στην έρευνα ικανοποίησης πελατών.	Πρόγραμμα Γενικού Διευθυντή, επιστολές, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φωτογραφίες, ημερησία διάταξη και πρακτικά συναντήσεων.	4α, 5ε, 4δ2, 6α3, 6α4
2	Συνδρομή Γενικού Διευθυντή & εταιρίας σε επαγγελματικές οργανώσεις όπως ΕΕΔΕ, ΕΑΣΕ και ΕΝΕΕΠΙΘΕ. (κ. Γιάννης)	Ανάπτυξη επιχειρησιακών σχέσεων, ενημέρωση και πληροφόρηση για το επιχειρησιακό περιβάλλον, προβολή της εταιρίας σε ευρύτερο κοινό διαμορφωτών γνώμης.	Η εταιρία, είτε ως νομικό πρόσωπο είτε δια του Γενικού Διευθυντή, συμμετέχει συστηματικά στις σημαντικές επαγγελματικές οργανώσεις του κλάδου αλλά και ευρύτερα της ελληνικής οικονομίας και συγκεκριμένα: ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων) ΕΑΣΕ (Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων) ΕΝΕΕΠΙΘΕ (Ένωση Ελληνικών Επιχειρήσεων Θέρμανσης και Ενέργειας) Με τη συμμετοχή στις συγκεκριμένες οργανώσεις, υπάρχει επικοινωνία με άλλες ελληνικές εταιρίες, ανταλλαγή απόψεων σε επιχειρηματικά θέματα γενικότερα της αγοράς αλλά και ειδικότερα του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας. Επίσης, προωθείται η εταιρία και τα συμφέροντά της στην Ελληνική επιχειρηματική κοινότητα (μέσω ΕΝΕΕΠΙΘΕ).	Σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω της συμμετοχής σε συνέδρια, ημερίδες και συναντήσεις, στις οποίες συμμετέχουν ο Γενικός Διευθυντής και άλλα στελέχη της εταιρίας.	Αποδείξεις συνδρομών. Πρακτικά συναντήσεων (ΕΝΕΕΠΙΘΕ). Συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή σε Οργανωτικές Επιτροπές Συνεδρίων της ΕΑΣΕ.	6α1, 6α2, 8α, 8β



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
1γ Οι ηγέτες επικοινωνούν με τους εξωτερικούς ενδιαφερομένους.						
3	Συνεργασία με προπτυχιακούς σπουδαστές. (κ. Γιάννης)	Πρωώθηση ονόματος & δικτύωση στους ακαδημαϊκούς κύκλους.	Στα πλαίσια της πτυχιακής διατριβής τους ή/και της πρακτικής άσκησης που απαιτείται από το εκάστοτε Ακαδημαϊκό Ίδρυμα, οι σπουδαστές έχουν τη δυνατότητα να απασχοληθούν στην εταιρία από 6 έως 12 μήνες, αναλαμβάνοντας καθήκοντα εντός των τμημάτων της, ή εκπονώντας μελέτες για έργα τα οποία λαμβάνουν χώρα στην εταιρία. Η εταιρία έχει θέσει στόχο να συνεργάζεται με τουλάχιστον 2 φοιτητές κατ' έτος.	Η Διοικητική ομάδα αξιολογεί την απόδοση και συμβολή κάθε σπουδαστή με την ολοκλήρωση της εργασίας του.	Διατριβές (Διπλωματικές Εργασίες), βεβαιώσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.	6α1, 6α2, 8β
1δ Οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα υπεροχής στους εργαζομένους του οργανισμού.						
1	Όραμα / Στόχος (κ. Γιάννης)	Κινητοποίηση του συνόλου της επιχείρησης στην κατεύθυνση ενός φιλόδοξου εταιρικού στόχου.	Κατά την σύνταξη της στρατηγικής της εταιρίας το 2005 τέθηκε από τον Γενικό Διευθυντή ο φιλόδοξος στόχος κατάκτησης της 1 ^{ης} θέσης στον κλάδο δραστηριοποίησής της. Ο στόχος αυτός αποτέλεσε το όραμα της εταιρίας και ενσωματώθηκε στην Στρατηγική Πυραμίδα της. Με την κατάκτηση του ανωτέρω στόχου το 2009, το όραμα της εταιρίας αναδιαμορφώθηκε στην εδραίωση και περαιτέρω ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς της.	Συστηματική υπενθύμιση του στόχου στις μηνιαίες Εταιρικές Συναντήσεις από το Γενικό Διευθυντή και τη Διοικητική ομάδα της Εταιρίας.	Εταιρική Στρατηγική πυραμίδα.	1α, 9α1, 9α4



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
1δ Οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα υπεροχής στους εργαζομένους του οργανισμού.						
2	Κάρτα Επιδόσεων. (κ. Μαρία)	Ενσωμάτωση σε ένα οπτικό πίνακα (ή διαγράμματα για τα επιμέρους τμήματα), και παρακολούθηση της εξέλιξης της εταιρίας έναντι των στόχων.	Στην καρτέλα καταγράφονται οι κυριότεροι δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης της εταιρίας οι οποίοι απορρέουν από την πυραμίδα στρατηγικής. Ο υπεύθυνος για τον εκάστοτε δείκτη συμπληρώνει τις μετρήσεις του την καθορισμένη χρονική στιγμή (συνήθως σε μηνιαία ή 3μηνιαία βάση), και στη συνέχεια ο υπεύθυνος της καρτέλας ενημερώνει, και κοινοποιεί το αρχείο μέσα στην εταιρία. Συγκεκριμένα τμήματα της εταιρίας (Τεχνικός Έλεγχος, Εξυπηρέτηση Πελατών, Πιστωτικός Έλεγχος, Εσωτερικές Πωλήσεις) αναπτύσσουν και παρακολουθούν επιμέρους αναλυτικές καρτέλες για τη διασφάλιση επίτευξης λεπτομερών βελτιώσεων της λειτουργίας τους και την παρακολούθηση ξεχωριστών στρατηγικών δεικτών απόδοσης.	Επανεξέταση, και τροποποίηση του περιεχομένου της καρτέλας ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ετήσια στοχοθέτηση για κάθε δείκτη από τη διοικητική ομάδα της εταιρίας.	Καρτέλες επιδόσεων εταιρίας, επιμέρους τμημάτων και λειτουργιών.	2γ4, 2γ5, 2γ6, 2δ
1ε Οι ηγέτες εξασφαλίζουν ότι ο οργανισμός είναι ευέλικτος και διαχειρίζεται τις αλλαγές αποτελεσματικά.						
1	Αναθεωρητικές συναντήσεις. (κ. Γιάννης)	Σωστή & έγκαιρη αντίδραση στις επιχειρηματικές αλλαγές.	Στην εταιρία για κάθε τομέα δραστηριοποίησης υπάρχει η αντίστοιχη συνάντηση των εμπλεκόμενων αρμοδίων. Σημαντικότερες συναντήσεις είναι η εβδομαδιαία συνάντηση της διοικητικής ομάδας, η εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων, η μηνιαία συνάντηση της εταιρίας, η συνάντηση πιστωτικού ελέγχου και οι συναντήσεις επισκόπησης των διαφόρων λειτουργιών της εταιρίας. Όταν οι συνθήκες το απαιτούν, και κατά την κρίση της διοίκησης και των στελεχών της εταιρίας, λαμβάνουν χώρα έκτακτες συναντήσεις για την επίλυση θεμάτων που ανακύπτουν κατά την λειτουργία της εταιρίας. Κατά τις συναντήσεις αυτές λαμβάνονται οι απαραίτητες διορθωτικές αποφάσεις εν όψει της εξέλιξης των δεδομένων της αγοράς ώστε να διασφαλισθεί η επιτυχής πορεία της εταιρίας.	Σε κάθε συνάντηση τηρούνται πρακτικά για την παρακολούθηση των ενεργειών και των πεπραγμένων, για την αξιολόγηση τόσο των συναντήσεων όσο και των αποτελεσμάτων αυτών.	Πρακτικά συναντήσεων, ηλεκτρονικό αρχείο ανάλυσης συναντήσεων.	1β1, 2γ



2. Στρατηγική

	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
2α Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών και απαιτήσεων τόσο των ενδιαφερομένων όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος.						
1	Επιστολή στόχων. (κ. Γιάννης)	Ευθυγράμμιση της στρατηγικής και των στόχων με τα αντίστοιχα του ομίλου.	Κάθε χρόνο, πριν από τη διαδικασία του προϋπολογισμού, ο διευθύνων σύμβουλος του ομίλου στέλνει στο Γενικό Διευθυντή της εταιρίας μία “Επιστολή στόχων” για τον καθορισμό των ποσοτικών στόχων για την επόμενη δημοσιονομική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις καθαρές πωλήσεις, τις αυξήσεις των τιμών, το προσωπικό, το κόστους εξυπηρέτησης, τις επενδύσεις και τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ. Έπειτα η Διοίκηση δημιουργεί τον προϋπολογισμό της εταιρίας συμβαδίζοντας με τους στόχους της επιστολής.	Στη συνάντηση προϋπολογισμού γίνεται έλεγχος για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των στόχων στον προϋπολογισμό.	Υλικά και ηλεκτρονικά αρχεία “Επιστολής στόχων”. Φάκελος Προϋπολογισμού.	2β2
2	Παρακολούθηση αγοράς. (κ. Πέτρος)	Παρακολούθηση και κατανόηση των εξελίξεων της αγοράς.	Καθημερινώς συλλέγονται πληροφορίες για την αγορά μέσω ποικίλων πηγών όπως τα σχόλια των πελατών και των πωλητών, οι κυβερνητικές υπηρεσίες (πχ Στατιστική Υπηρεσία, κλπ), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο, κλπ. Αυτές οι πληροφορίες διαδίδονται άμεσα εντός της επιχείρησης μέσω ηλεκτρονικής ή/και προφορικής επικοινωνίας και στην περίπτωση έντυπης μορφής αρχειοθετούνται αποκόμματα στον ηλεκτρονικό φάκελο “Κοινά”.	Η διαδικασία συζητείται και αξιολογείται περιοδικά στις συναντήσεις της Διοίκησης.	Φάκελος “Κοινά”, ηλεκτρονική αλληλογραφία, πρακτικά συναντήσεων (πχ εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων κλπ)	2γ6, 2γ7
3	Ανάλυση ανταγωνιστών. (κ. Πέτρος)	Παρακολούθηση και κατανόηση της ανάπτυξης και της δυναμικής των ανταγωνιστών.	Καθημερινώς συλλέγονται πληροφορίες για τους ανταγωνιστές μέσω ποικίλων πηγών όπως τα σχόλια των πελατών και των πωλητών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο, κλπ. Οι εξωτερικοί μηχανικοί πωλήσεων είναι το κύριο μέσο πληροφόρησης για τους ανταγωνιστές, ιδιαίτερα στις εβδομαδιαίες συναντήσεις πωλήσεων και τη μηνιαία συνέλευση της εταιρίας. Αυτές οι πληροφορίες διαδίδονται άμεσα εντός της επιχείρησης μέσω ηλεκτρονικής ή/και προφορικής επικοινωνίας και στην περίπτωση έντυπης μορφής αρχειοθετούνται αποκόμματα στον ηλεκτρονικό φάκελο “Κοινά”. Υπάρχει ειδικός υποφάκελος για την αρχειοθέτηση των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων των ανταγωνιστών.	Η διαδικασία συζητείται και αξιολογείται περιοδικά στις συναντήσεις της Διοίκησης.	Φάκελος “Κοινά”, ηλεκτρονική αλληλογραφία, πρακτικά συναντήσεων (πχ εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων κλπ)	2γ6, 2γ7



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
2β Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση της εσωτερικής απόδοσης και ικανοτήτων.						
1	Ανάλυση στρατηγικής. (κ. Γιάννης)	Γενική διαμόρφωση στρατηγικής και ιεράρχηση ενεργειών.	Ως μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής, η Διοίκηση εφαρμόζει τον κανόνα “ελκυστικότητα εργασίας προς ισχύ εταιρίας” για την ιεράρχηση των διαφόρων έργων και ευκαιριών σύμφωνα με το αναμενόμενο όφελος (ελκυστικότητα) και την ικανότητα της εταιρίας να τα φέρει εις πέρας (ισχύς). Επίσης, η στρατηγική διαμορφώνεται μέσω μιας ευρείας συμμετοχικής διαδικασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι και η Διοίκηση εκφέρουν τη δικιά τους αξιολόγηση για την ικανότητα της εταιρίας να εφαρμόσει συγκεκριμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες.	Η στρατηγική της εταιρείας πηγάζει και αξιολογείται από τους εργαζομένους της, και ειδικότερα αυτούς του εμπορικού τομέα.	Έγγραφα αναλύσεων στρατηγικής.	1δ1, 2α1, 2γ1, 2γ7, 2δ1
2	Διαδικασία προϋπολογισμού. (κ. Δήμητρα)	Βέλτιστη διαχείριση των πόρων της εταιρείας για την επίτευξη ετήσιων και μακροπρόθεσμων στόχων.	Κάθε Σεπτέμβριο με ευθύνη του Οικονομικού Διευθυντή και συμμετοχή των διευθυντών Πωλήσεων και Μάρκετινγκ συντάσσεται φάκελος που περιλαμβάνει προϋπολογισμό για το επόμενο έτος και εκτίμηση για το μεθεπόμενο, με βάση τα στοιχεία του προηγούμενου και των οκτώ πρώτων μηνών του τρέχοντος. Ο φάκελος αφού επικυρωθεί από το Γενικό Διευθυντή, προωθείται για έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο στη συνέλευση προϋπολογισμού η οποία συνήθως λαμβάνει χώρα περί τα μέσα Οκτωβρίου ετησίως.	Αξιολόγηση φακέλου προϋπολογισμού στην αντίστοιχη συνάντηση. Τροποποίηση του προϋπολογισμού από τη Διοίκηση σύμφωνα με τις υποδείξεις του Συμβουλίου.	Φάκελος Προϋπολογισμού.	1β2, 2α1, 2β2, 2γ1, 2γ2, 2δ2
3	Στρατηγική γεωγραφικής περιοχής (κ. Πέτρος)	Εξειδίκευση της στρατηγικής ανά γεωγραφική περιοχή.	Για κάθε γεωγραφική περιοχή (καθοριζόμενες από τους ελληνικούς νομούς) ο αντίστοιχος μηχανικός πωλήσεων (υπεύθυνος για τις πωλήσεις στην περιοχή) αναπτύσσει κατάλληλη γεωγραφική στρατηγική, καθορίζοντας τους στόχους βασίζοντας σε αναλυτική κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κάθε περιοχής καθώς και στις συμμαχίες, τις συνεργασίες και τις ικανότητες της εταιρίας σε κάθε περιοχή.	Το πλάνα αξιολογούνται εκ των αποτελεσμάτων πωλήσεων ανά περιοχή, και αναθεωρούνται ετησίως.	Υποδείγματα στρατηγικής ανά περιοχή πωλήσεων.	2β1, 2γ1



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
2γ Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.						
1	Διαρκής ανάπτυξη στρατηγικής. (κ. Γιάννης)	Ικανότητα αντίδρασης στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.	<p>Η Διοίκηση της εταιρίας θεωρεί την ανάπτυξη της στρατηγικής ως μία αέναη διαδικασία προσαρμογής των ενεργειών της εταιρίας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον προς επίτευξη του ετήσιου προϋπολογισμού και των μακροπρόθεσμων στόχων. Στην εταιρία η στρατηγική αναπτύσσεται κυρίως μέσω διαλόγου και συσκέψεων μεταξύ των αρμόδιων στελεχών ενημερωμένων από σχετικά δεδομένα και αναλύσεις (πχ εταιρικές αναφορές, δεδομένα ανταγωνιστών και αγοράς, πληροφορίες πελατών, κλπ) Τέτοιοι διάλογοι πραγματοποιούνται στις διάφορες επίσημες εταιρικές συναντήσεις και συγκεκριμένα:</p> <ul style="list-style-type: none">• Συνέλευση Προϋπολογισμού• Ετήσια Γενική Συνέλευση• Συναντήσεις Διοίκησης• Συναντήσεις Αναθεώρησης Εργασιών• Μηνιαία Συνέλευση Εταιρίας• Εβδομαδιαίες Συναντήσεις Πωλήσεων• Επιτόπια Εργαστήρια Στρατηγικής <p>Στρατηγικής σημασίας διάλογος μπορεί επίσης να προκύψει εκτός των παραπάνω, πχ σε επισκέψεις πωλήσεων, σε συναντήσεις εργαζομένων και σε άλλες ειδικές περιπτώσεις. Οι συγκεκριμένοι διάλογοι αποτελούν εισροή στις κατάλληλες επίσημες συναντήσεις, αναλόγως του θέματος. Κατά κανόνα όλες οι συναντήσεις, εκτός των Διοικητικών, είναι ελεύθερες προς παρακολούθηση για όλους τους εργαζομένους της εταιρίας.</p>	Περιοδικά η Διοίκηση εξετάζει την εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής και των διαφόρων υποστηρικτικών συναντήσεων. Ακολουθώντας τη μορφή και η συχνότητα τους προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.	Πυραμίδα Στρατηγικής και επιχειρησιακά σχέδια ενσωματωμένα στο φάκελο προϋπολογισμού. Αρχεία στρατηγικής συγκεκριμένων επιχειρησιακών περιοχών. Αποτελέσματα έρευνας κινητοποίησης εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα της Διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων.	2β2, 2γ2, 2γ3, 2γ4, 2γ5, 2γ6, 2γ7, 7α



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
2γ Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.						
2	Συνέλευση Προϋπολογισμού (Διοίκηση)	Συμφωνία μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης για επιχειρησιακούς και οικονομικούς στόχους στο ερχόμενο δημοσιονομικό έτος και για τα μέσα επίτευξής των.	Η Συνέλευση Προϋπολογισμού λαμβάνει χώρα το Σεπτέμβριο-Οκτώβριο κάθε έτους με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης της εταιρίας. Στη συνέλευση η Διοίκηση παρουσιάζει τον προϋπολογισμό της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων οικονομικών καταστάσεων, καθώς και λεπτομερές σχέδιο της αγοράς και επιχειρησιακά σχέδια για την επίτευξη των ανωτέρω. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιβεβαιώνει τη συμφωνία του προϋπολογισμού με τους στόχους της “Επιστολής Στόχων” και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική του ομίλου. Στη συνέχεια, παρέχει στη Διοίκηση σχετική ανατροφοδότηση, με τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την έγκριση του προϋπολογισμού.	Συνελεύσεις Προϋπολογισμού, ανατροφοδότηση Διοικητικού Συμβουλίου, συζητήσεις Διοίκησης.	Πρακτικά Συνελεύσεων Προϋπολογισμού, φάκελος προϋπολογισμού.	1β2, 2β2, 2γ1
3	Ετήσια Γενική Συνέλευση (Διοίκηση)	Αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας κατά το προηγούμενο έτος από το Διοικητικό Συμβούλιο και λήψη αποφάσεων για τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες	Η Γενική Συνέλευση πραγματοποιείται το Μάρτιο κάθε έτους με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας (που εκπροσωπεί τους μετόχους) και της Διοίκησης. Στη συνέλευση η Διοίκηση παρουσιάζει τις επιδόσεις της εταιρίας, μαζί με επεξηγήσεις για τις αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό, και επίσης επιβεβαιώνει την εκτέλεση του προϋπολογισμού για το τρέχον έτος. Το Διοικητικό Συμβούλιο παρέχει σχετική ανατροφοδότηση, συμπεριλαμβάνοντας ενδεχόμενες διορθωτικές αποφάσεις που απαιτούνται.	Ανατροφοδότηση του Διοικητικού Συμβουλίου, συζητήσεις Διοίκησης.	Πρακτικά Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης	2γ1



Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
2γ Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται.						
4	Μηνιαία Συνέλευση Εταιρίας. (κ. Πέτρος)	Αναθεώρηση της συνολικής εταιρικής απόδοσης. Επικοινωνία Διοίκησης και των εργαζομένων. Καθορισμός των κύριων εμπορικών και επιχειρηματικών προτεραιοτήτων.	Στις αρχές κάθε μήνα (συνήθως την πρώτη εργάσιμη ημέρα) διεξάγεται μια εταιρικού εύρους συνέλευση, με τη συμμετοχή ολόκληρου του προσωπικού, για να επανεξεταστεί η γενική εξέλιξη των εργασιών, η απόδοση της εταιρίας έναντι των στόχων, και οι αλλαγές της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τις λειτουργίες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, διαμορφώνονται τα εμπορικά προγράμματα που πρόκειται να εφαρμοστούν εντός του μήνα, προκειμένου να υποστηριχθεί η επίτευξη των στόχων πωλήσεων. Αναλόγως των επιχειρησιακών αναγκών, η συνέλευση μπορεί να διαρκέσει μισή ή ακόμα και ολόκληρη ημέρα, εφόσον απαιτούνται εκτενέστερα εργαστήρια για την αντιμετώπιση σημαντικών επιχειρησιακών ζητημάτων.	Συζητήσεις Διοίκησης. Ανάδραση συμμετεχόντων.	Ημερησία διάταξη και πρακτικά Μηνιαίων Συνελεύσεων.	2γ1
5	Εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων. (κ. Πέτρος)	Ανάλυση πληροφοριών αγοράς και πελατών. Ευθυγράμμιση στόχων πωλήσεων.	Κάθε Δευτέρα πρωί (εκτός των εβδομάδων που πρόκειται να διεξαχθεί Εταιρική Συνέλευση) τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ συνεδριάζουν για μία με δύο ώρες ώστε να συζητηθούν οι εξελίξεις της αγοράς, και να συμφωνηθούν διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων.	Ανάδραση συμμετεχόντων.	Πρακτικά εβδομαδιαίων συναντήσεων πωλήσεων.	2γ1
6	Επιτόπια Εργαστήρια Στρατηγικής (κ. Γιάννης)	Διαμόρφωση στρατηγικής σχετικά με σημαντικά έκτακτα ζητήματα. Εμπλοκή ενός ευρύτερου εταιρικού κοινού στη διαμόρφωση της στρατηγικής.	Όποτε η Διοίκηση αντιληφθεί την ανάγκη αντιμετώπισης ενός έκτακτου συμβάντος στρατηγικής εταιρικής σημασίας, έχει τη δυνατότητα να διεξάγει ένα επιτόπιο εργαστήριο στρατηγικής με συμμετοχή των σχετικών με το θέμα εργαζομένων, ώστε ύστερα από συζήτηση να της υποβληθούν προτάσεις αντιμετώπισης. Κατά κανόνα, αυτές οι προτάσεις παρουσιάζονται σε ολόκληρο το προσωπικό της εταιρίας. Περιστασιακά τα εργαστήρια διεξάγονται εκτός της εταιρίας, αλλά συνήθως είναι μέρος της μηνιαίας συνέλευσης όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.	Συζητήσεις Διοίκησης. Ανάδραση συμμετεχόντων.	Αρχεία στρατηγικής	1δ1, 2γ1, 2γ6, 2δ



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
2δ Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές κοινοποιούνται, εφαρμόζονται και παρακολουθούνται.						
1	Πυραμίδα Στρατηγικής. (κ. Γιάννης)	Ενημέρωση προσωπικού για τις στρατηγικές πρωτοβουλίες.	Πιστεύοντας ότι η κατανόηση των στόχων της στρατηγικής της εταιρίας από τους εργαζομένους είναι προαπαιτούμενο για την επιτυχή υλοποίησή της, η Διοίκηση έχει απεικονίσει γραφικά τους κυριότερους στόχους στην πυραμίδα στρατηγικής.	Ετήσια αναθεώρηση ως μέρος της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής	Διάγραμμα Στρατηγικής Πυραμίδας.	1α1, 1δ1, 2γ1, 2γ2
2	Φάκελος προϋπολογισμού, στρατηγικής και επιχειρησιακών σχεδίων. (κ. Γιάννης)	Ενοποίηση των στρατηγικών εταιρικών πρωτοβουλιών	Ως απόρροια της ετήσιας διαδικασίας προϋπολογισμού, ο αντίστοιχος φάκελος περιλαμβάνει τα στοιχεία και τα σχέδια του προϋπολογισμού, τα κυριότερα σημεία της εταιρικής στρατηγικής, και τα επιχειρησιακά σχέδια των διαφόρων επιχειρησιακών περιοχών.	Συζητήσεις Διοίκησης. Ανάδραση Διοικητικού Συμβουλίου.	Φάκελος προϋπολογισμού	1β2, 2β2, 2γ1, 2γ2, 2δ1



3. Εργαζόμενοι

	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3α Τα σχέδια των εργαζομένων υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού.						
1	Σύστημα διαχείρισης κινήτρων απόδοσης. (κ. Μαρία, κ. Γιάννης)	Κινητοποίηση και ανταμοιβή, προώθηση συλλογικότητας.	Το σύστημα ισχύει για όλους τους εργαζομένους ως επιπρόσθετο του ετησίου μισθού. Συνίσταται από δύο ειδών στόχους, τους προσωπικούς και τους εταιρικούς. Οι πρώτοι αποσκοπούν στην ατομική αναγνώριση, ενώ οι δεύτεροι δημιουργούν κλίμα συνεργασίας.	Ετησίως βάσει απολογισμού της απόδοσης της εταιρείας και των εργαζομένων μέσω των ΔΑΕ.	Αρχείο PIMS, Πολιτική Αμοιβών.	3β4, 3ε1, 7α
2	Διαδικασία πρόσληψης. (κ. Μαρία)	Επάνδρωση της εταιρίας με τους κατάλληλους εργαζομένους για την κατάλληλη θέση.	Κάθε φορά που η Διοίκηση αποφασίζει -βάσει των αναγκών της- να προσλάβει προσωπικό, εφαρμόζεται η διαδικασία πρόσληψης, την οποία ξεκινάει η υπεύθυνη προσωπικού, και μαζί της συμμετέχουν ο προϊστάμενος του μελλοντικού εργαζομένου καθώς και η Διοίκηση.	Μηνιαίως μετρώντας την εναλλαγή του προσωπικού και έξι μήνες μετά την πρόσληψη μέσω της έρευνας καινούργιων εργαζομένων.	Ηλεκτρονικό αρχείο διαδικασίας. Ερωτηματολόγια έρευνας νέων εργαζομένων.	7β2, 7β4
3	Περιγραφή θέσης εργασίας. (κ. Μαρία, Προϊστάμενοι)	Σαφήνεια στις ευθύνες και τις απαιτούμενες ικανότητες κάθε θέσης εργασίας.	Για κάθε θέση εργασίας έχει δημιουργηθεί σαφής και αναλυτική περιγραφή με τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις των κατόχων της θέσης, τους παραγωγικούς στόχους, τα άτομα αναφοράς τους, και τις αρμοδιότητες και ευθύνες αυτών.	Πριν από κάθε διαδικασία πρόσληψης. Καθώς και όποτε κρίνεται αναγκαίο.	Αρχεία περιγραφών θέσεων εργασίας.	3α2
3β Η γνώση και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται.						
1	Ομάδες έργου. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος, κ. Μαρία,)	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ανάπτυξη ομαδικότητας.	Κάθε χρόνο στην εταιρία διεξάγονται έργα, τα οποία άπτονται των άμεσων διεργασιών της, είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της και αφορούν στους στόχους και την επιτυχία επίτευξης αυτών. Οι ομάδες συνίστανται από εργαζομένους διαφόρων τμημάτων αναλόγως του θέματος και έχουν σκοπό να δώσουν μία διατμηματική οπτική στις προτάσεις αντιμετώπισης.	Ετησίως βάσει της ανάπτυξης στρατηγικών ικανοτήτων και των ΔΑΕ, στις Μηνιαίες Εταιρικές Συναντήσεις, και στις αναθεωρητικές συναντήσεις των έργων.	Φύλλα εργασίας ομάδων έργου, πρακτικά συναντήσεων έργων, πλάνα δραστηριοτήτων, βασικοί δείκτες απόδοσης.	1ε1, 2γ4



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3β Η γνώση και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται.						
2	Εκπαίδευση εργαζομένων. (κ. Μαρία)	Ανάπτυξη ικανοτήτων, συμπόρευση με τεχνολογικές εξελίξεις και με τις ανάγκες της εταιρείας.	Κάθε έτος την περίοδο του προϋπολογισμού αφού διαγνωσθούν μέσω των ΔΑΕ οι ανάγκες του εκάστοτε εργαζομένου, δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κάλυψης αυτών των αναγκών. Τα ανωτέρω προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν ηλεκτρονική εκπαίδευση, καθώς και εκπαίδευση τοπικά εντός και εκτός της εταιρείας.	Μετά το πέρας αυτών, μέσω των χαρτών επίδρασης, και μέσω αξιολόγησης της απόδοσής τους στην εργασία τους.	Πλάνα εκπαίδευσης, ΔΑΕ χάρτες επίδρασης, συμβάσεις συνεργασίας με εξωτερικές εταιρείες.	3α1, 3β4, 7β3
3	Εναλλαγή και εμπλουτισμός εργασίας. (κ. Μαρία, κ. Γιάννης)	Αύξηση ενδιαφέροντος, ικανοτήτων, και ευελιξίας εργαζομένων, καθώς και διατηρηματικής επίγνωσης	Η εναλλαγή θέσεων και τμημάτων των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία αποτελεί πάγια τακτική. Οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται είτε για μικρό χρονικό διάστημα, απλώς για λόγους εκπαίδευσης του νέου αντικειμένου (χειρισμού προγράμματος, διαδικασιών εργασίας κτλ), είτε για μακρόχρονο διάστημα, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται ολοκληρωτικά με τις ανάγκες μιας νέας θέσης και πρακτικά αναλαμβάνουν να τις καλύψουν.	Μέσω αξιολόγησης της πορείας τόσο των εργαζομένων στις νέες τους θέσεις, όσο και των στόχων του τμήματός τους.	Πρόγραμμα εναλλαγής εργαζομένων και εκπαίδευσης στο τμήμα υποστήριξης πελατών.	3β1, 7α
4	Διάλογος ανάπτυξης εργαζομένων (ΔΑΕ). (κ. Μαρία, Προϊστάμενοι)	Αξιολόγηση εργασιακών απαιτήσεων και ικανοτήτων και εισαγωγή νέων στόχων για την επόμενη χρονιά.	Στα τέλη κάθε έτους η στις αρχές του νέου, κάθε εργαζόμενος μαζί με τον άμεσο προϊστάμενό του αξιολογούν τις επιτεύξεις του προηγούμενου έτους, θέτουν τους στόχους για το επόμενο, και συμφωνούν στο ατομικό σχέδιο ανάπτυξης του εργαζομένου σχετικά με τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, καθώς και τη συμμετοχή του σε έργα της εταιρείας (ατομικά ή ομαδικά).	Από τον Όμιλο, και αυτο-αξιολογούμενη διαδικασία. Στα τέλη του 2010 εισήχθη νέα ηλεκτρονική διαδικασία ΔΑΕ μέσω των Lotus Notes.	Αρχεία ΔΑΕ και βάση δεδομένων Lotus Notes.	3α1, 3β, 3β3, 3β6, 4ε2
5	Επισκέψεις εργαζομένων σε πελάτες. (κ. Μαρία, κ. Πέτρος)	Επαφή με την αγορά, τους πελάτες και τον τρόπο λειτουργίας τους.	Ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ακόλουθα με συγκεκριμένο σχέδιο, κάθε εργαζόμενος της εταιρείας ακολουθεί έναν εξωτερικό μηχανικό πωλήσεων σε μια επίσκεψη πωλήσεων προς κάποιον πελάτη.	Μηνιαία Συνάντηση Εταιρείας, Τριμηνιαίες συναντήσεις.	Αρχείο επισκέψεων εργαζομένων (trade visits).	3γ1, 3γ6



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3γ Οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται, συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.						
1	Πλάνο ένταξης νέων εργαζομένων. (κ. Μαρία)	Γνωριμία με τους συναδέλφους, την εταιρία και τον όμιλο, και κάλυψη γνωστικών κενών.	Κάθε φορά που προσλαμβάνεται ένας καινούργιος εργαζόμενος, γίνεται μια παρουσίαση σχετικά με τον Όμιλο και την εταιρία από την υπεύθυνη προσωπικού και τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου. Επίσης, για κάθε καινούργιο εργαζόμενο δημιουργείται ένα σχέδιο επισκέψεων πελατών, ώστε να αποκτηθούν γνώσεις για την αγορά. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι διαδικασίες της εργασίας, και καλύπτονται τα γνωστικά κενά. Το πλάνο ένταξης μπορεί να διαφέρει σημαντικά αναλόγως του ατόμου και της θέσης προς κάλυψη.	Έξι μήνες μετά την πρόσληψη βάσει της έρευνας καινούργιων εργαζομένων.	Πλάνο ένταξης εργαζομένων. Αρχείο παρουσίασης εταιρίας και Ομίλου. Σχέδια επισκέψεων αγοράς.	3α2, 3β5, 7β4
2	Συνέδριο εταιρίας. (κ. Μαρία, Διοίκηση)	Ευθυγράμμιση με το όραμα, τις αξίες, την αποστολή και τη στρατηγική. Σύσφιξη σχέσεων εργαζομένων.	Κάθε χρόνο πραγματοποιείται το ετήσιο συνέδριο της εταιρίας στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και διαρκεί 1 με 2 ημέρες. Στο συνέδριο περιλαμβάνονται συζητήσεις και δραστηριότητες αποσκοπώντας στην αξιολόγηση της συνεργασίας και των αποτελεσμάτων της εταιρίας. Ο στόχος των συνεδρίων είναι η αφύπνιση της εταιρίας, η ενημέρωση στρατηγικών θεμάτων, η αναθεώρηση των αξιών και της αποστολής της εταιρίας, καθώς και η δημιουργία ευκαιρίας διασκέδασης και σύσφιξης των σχέσεων των εργαζομένων.	Ετήσια αξιολόγηση πριν και μετά το συνέδριο.	Πρακτικά των ετήσιων συνεδρίων. Φωτογραφίες.	1α1, 1δ1



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3γ Οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται, συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.						
3	Εταιρικές ημέρες. (κ. Γιώργος, κ. Στέλλα, Μηχανικοί Πωλήσεων)	Πρώθηση της εικόνας, των προϊόντων και των πωλήσεων της εταιρείας.	Οι εταιρικές ημέρες διοργανώνονται στα καταστήματα των πελατών της εταιρείας, με φυσική παρουσία των μηχανικών πωλήσεων, καθώς και άλλων συναδέλφων κατά περίπτωση.	Τριμηνιαίες συναντήσεις μάρκετινγκ, καθώς και όποτε κρίνεται αναγκαίο.	Διαδικασία εταιρικών ημερών, Προγραμματισμός Μάρκετινγκ.	5γ5
4	Φιλανθρωπικό έργο. (κ. Μαρία)	Κοινωνική προσφορά και εταιρική κοινωνική ευθύνη.	Η εταιρία από το 2006 στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσφέρει κάθε χρόνο τρόφιμα και βασικά καταναλωτικά αγαθά σε συνανθρώπους οι οποίοι έχουν ανάγκη και κατά κύριο λόγο φιλοξενούνται σε ιδρύματα απόρων, αστέγων, ενορίες, Δήμους κτλ. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας συμμετέχουν αυτοπροσώπως σε αυτές τις ενέργειες και έρχονται σε άμεση επαφή με τους συνανθρώπους που έχουν ανάγκη.	Με το πέρας της κάθε φιλανθρωπικής εκδήλωσης και κατά την οργάνωση του ετήσιου φιλανθρωπικού σχεδίου.	Ευχαριστήριες επιστολές, δημοσιεύσεις στον τοπικό Τύπο, φωτογραφίες.	8β7
3δ Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλη την έκταση της εταιρείας.						
1	Αναφορά καθημερινών πωλήσεων. (κ. Πέτρος, ομάδα υποστήριξης πελατών)	Ενημέρωση και κινητοποίηση σχετικά με την πορεία των πωλήσεων.	Καθημερινά αποστέλλεται η αναφορά της πορείας των πωλήσεων της εταιρείας προς όλο το προσωπικό. Η αναφορά εξάγεται από το σύστημα BW και αναπαριστά γραφικά την εξέλιξη των ημερήσιων πωλήσεων του τρέχοντος μηνός και των ανοικτών παραγγελιών σε σχέση με τον στόχο που έχει τεθεί και την επίτευξη μηνός του προηγούμενου έτους.	Μηνιαία συνάντηση της εταιρείας.	Αρχεία αναφορών καθημερινών πωλήσεων, επικοινωνίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αναφορές πωλήσεων συστήματος BW.	4ε1, 9α1



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3δ Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλη την έκταση της εταιρίας.						
2	Βάση δεδομένων "κοινά". (κ. Μαρία, κ. Μανώλης)	Επικοινωνία και ενημέρωση εργαζομένων.	Η βάση δεδομένων "κοινά" είναι ένας κατάλογος ηλεκτρονικών αρχείων στον οποίο όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας έχουν πρόσβαση, έτσι ώστε να ενημερωθούν για ποικίλα θέματα που αφορούν στην εταιρία. Η υπεύθυνη προσωπικού είναι υπεύθυνη ώστε η βάση δεδομένων να διατηρείται σαφής, δομημένη και ενημερωμένη.	Μηνιαία συνάντηση εταιρίας. Συνεχής ενημέρωση των περιεχομένων του φακέλου.	Βάση δεδομένων "κοινά".	2α2, 2α3, 3δ7, 5α1
3	Βάσεις δεδομένων ανθρωπίνου δυναμικού. (κ. Μαρία)	Βέλτιστη οργάνωση και κοινοποίηση δραστηριοτήτων HR στο προσωπικό.	Στην εταιρία έχουν δημιουργηθεί μέσω του συστήματος Lotus Notes μία σειρά από βάσεις δεδομένων που καλύπτουν εργασιακά θέματα, διαδικασίες καθώς και έργα του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Η υπεύθυνη προσωπικού έχει την ευθύνη για την τήρηση και ενημέρωση των παραπάνω βάσεων, καθώς και για τη συχνή κοινοποίηση αυτών.	Κάθε φορά που προκύπτουν ανάγκες και κοινοποιούνται νέα του τομέα HR.	Βάσεις δεδομένων HR, σύστημα Lotus Notes.	3δ2, 3δ7, 4ε2, 7α
4	Πίνακες ανακοινώσεων. (κ. Μαρία, κ. Γιάννης)	Ενημέρωση και υπενθύμιση επερχόμενων σημαντικών γεγονότων.	Σε καίρια σημεία της εταιρίας υπάρχουν πίνακες ανακοινώσεων με τους οποίους κοινοποιούνται, εκτός των άλλων τρόπων, σημαντικά προγραμματισμένα γεγονότα που αφορούν είτε στην εταιρία είτε στους εργαζόμενους αυτής (προγραμματισμένα ταξίδια, επίσκεψεις, συναντήσεις, αξιολογήσεις, αναφορές κτλ).	Συνεχής ανανέωση βάσει του προγράμματος και των αναγκών της εταιρίας.	Πίνακες ανακοινώσεων.	3δ7
5	Ενημέρωση για πληροφορίες της αγοράς. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος, κ. Μαρία)	Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.	Ενημέρωση για τις πληροφορίες της αγοράς πραγματοποιείται τακτικά κατά τις εβδομαδιαίες και μηνιαίες συναντήσεις πωλήσεων και εκτάκτως σε περιπτώσεις σημαντικών θεμάτων. Άτυπα γίνεται μεταξύ των ενδιαφερομένων σε καθημερινή βάση πρόσωπο με πρόσωπο.	Διασταύρωση των πληροφοριών μέσω πολλαπλών πηγών.	Πρακτικά συναντήσεων (εβδομαδιαίων και μηνιαίων)	1γ1, 2α2, 2γ4, 2γ5
6	Έρευνα κινητοποίησης εργαζομένων. (κ. Μαρία)	Αύξηση παρακίνησης και βελτίωση ικανοποίησης στην εργασία.	Κάθε δύο χρόνια η εταιρία σύμφωνα με τη στρατηγική του ομίλου συμμετέχει στην έρευνα κινητοποίησης εργαζομένων, η οποία διεξάγεται από εξωτερική εταιρία που έχει επιλέξει ο όμιλος. Η έρευνα διεξάγεται ανώνυμα και ηλεκτρονικά σχετικά με την άποψη των εργαζομένων για την εργασία τους στην εταιρία. Οι αναφορές των αποτελεσμάτων κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους, παρουσιάζονται και συζητούνται στις εβδομαδιαίες συναντήσεις Διοίκησης, στη μηνιαία συνέλευση της εταιρίας, και αξιοποιούνται στη λήψη αποφάσεων βελτίωσης. Η τελευταία έρευνα έλαβε χώρα το Σεπτέμβριο του 2010.	Αξιολογείται σε επίπεδο ομίλου σε συνεργασία με την εξωτερική εταιρία.	Έγγραφα έρευνας, αναφορές αποτελεσμάτων, διαδικτυακές φόρμες και ερωτηματολόγια, σχέδια βελτίωσης.	7α



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
3δ Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλη την έκταση της εταιρίας.						
7	Πολιτική ανοιχτής πόρτας. (Διοίκηση)	Ενθάρρυνση άμεσης μετάδοσης πληροφοριών και διαυγούς επικοινωνίας.	Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι άμεσα προσπελάσιμοι τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους πελάτες και τους συνεργάτες. Όλες οι εταιρικές πληροφορίες (εκτός των προσωπικών, πχ μισθοί υπαλλήλων) είναι προσπελάσιμες από όλους τους εργαζομένους μέσω ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων.	Αξιολόγηση από την έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων και από την καθημερινή επαφή.	Διαφανή γραφεία, ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες.	3δ2, 3δ3, 5α1, 7α
3ε Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται και φροντίζονται.						
1	Πολιτική απολαβών. (κ. Γιάννης, κ. Μαρία)	Προσέλκυση και κινητοποίηση ικανών εργαζομένων.	Εκτός από το μικτό μηνιαίο μισθό και τα χρηματικά κίνητρα από το σύστημα κινητοποίησης, στην εταιρία εφαρμόζεται συγκεκριμένη πολιτική απολαβών αναλόγως την εκάστοτε θέση σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι τυγχάνουν των παρακάτω πρόσθετων απολαβών: <ul style="list-style-type: none">• Εταιρικό αυτοκίνητο• Ιδιωτική κάλυψη υγείας (προαιρετική κάλυψη μελών οικογενείας)• Κινητό τηλέφωνο• Σχέδιο κινήτρων• Δώρα Χριστουγέννων• Εταιρική πιστωτική κάρτα• Σπιτική γραμμή διαδικτύου	Ετήσια ανανέωση βάσει της πορείας της εταιρίας και των εργαζομένων, καθώς και μέσω των ΔΑΕ.	Αρχείο πολιτικής απολαβών και πίνακας προνομίων εργαζομένων ανά θέση.	3α1, 3β4, 7α, 7β
2	Εκδηλώσεις εργαζομένων και συμμετοχή οικογένειάς τους. (κ. Μαρία)	Συνάντηση και γνωριμία εργαζομένων και των οικογενειών αυτών εκτός χώρου εργασίας.	Κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια των εορτών των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς διοργανώνονται σε κατάλληλους χώρους εκτός της εταιρίας το ετήσιο παιδικό πάρτι για τα παιδιά των εργαζομένων, το ετήσιο δείπνο της εταιρίας καθώς και άτυπες εορταστικές εκδηλώσεις. Σε αυτές τις εκδηλώσεις οι οικογένειες των εργαζομένων συναντιούνται σε ένα εορταστικό περιβάλλον.	Αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από συζητήσεις μεταξύ των συναδέλφων.	Προσκλήσεις, φωτογραφίες.	7α, 7β



Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
3ε Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται και φροντίζονται.						
3	Δεκαετής αναγνώριση εργαζομένων. (κ. Μαρία)	Αναγνώριση και έκφραση ευχαριστιών σε αφοσιωμένους εργαζόμενους.	Για κάθε εργαζόμενο ο οποίος εργάζεται για περισσότερο από 10 χρόνια στην εταιρία διοργανώνεται μία επέτειος, συνήθως την πρώτη μηνιαία συνέλευση του έτους, όπου αναλόγως της διαθεσιμότητας παρευρίσκεται όλο το προσωπικό, κατά την οποία δίνεται ένα συμβολικό δώρο ως αναγνώριση της μακροχρόνιας συνεργασίας.	Πρόκειται για επαναλαμβανόμενη διαδικασία αναλόγως των αναγκών.	Φωτογραφίες, δώρα.	2γ4, 3ε2, 7α, 7β
4	Βιβλιοθήκη εταιρίας. (κ. Μαρία)	Ύπαρξη ωφέλιμου τρόπου χαλάρωσης κατά τη διάρκεια του διαλείμματος των εργαζομένων.	Από το 2007 υπάρχει βιβλιοθήκη στο χώρο εστίασης της εταιρίας με ευρεία γκάμα βιβλίων, εφημερίδων και περιοδικών εντός και εκτός του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας, τα οποία καλύπτουν ποικίλους τομείς ενδιαφέροντος. Οι εργαζόμενοι μπορούν να τα διαβάσουν στο διάλειμμά τους, ή/και να δανειστούν.	Συνεχής ανανέωση και εμπλουτισμός του περιεχομένου της βιβλιοθήκης.	Βιβλιοθήκη.	7α, 7β
5	Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος (Διοίκηση)	Εξασφάλιση ενός ασφαλούς και υγιεινού εργασιακού περιβάλλοντος.	Η εταιρία σε συνεργασία με εξωτερική εταιρία συμβούλων ασφάλειας και υγιεινής καθώς και με την Πυροσβεστική Υπηρεσία έχει θεσπίσει ολοκληρωμένο σχέδιο πυροπροστασίας και αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών, καθώς και συγκεκριμένη πολιτική αποφυγής ατυχημάτων εργασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται ο έλεγχος του πυροσβεστικού εξοπλισμού, η άσκηση πυροπροστασίας και εκκένωσης του κτιρίου, η τακτική συντήρηση του ηλεκτρικού υποσταθμού, η ύπαρξη του κατάλληλου ρουχισμού για τα άτομα τα οποία εργάζονται στην αποθήκη και τον τεχνικό έλεγχο, καθώς και προειδοποιητικές πινακίδες στα κατάλληλα σημεία. Τέλος η εταιρία έχει πιστοποιηθεί από το 2009 με το ISO 14001, το οποίο –εκτός των άλλων- συμβάλλει στην ενίσχυση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής μέσα στην εταιρία.	Μηνιαία συνάντηση εταιρίας, έλεγχος, αναθεώρηση και βελτίωση των σχεδίων ασφάλειας και υγιεινής κατά τη μηνιαία επίσκεψη του Τεχνικού Ασφαλείας, καθημερινή επαφή και επισκόπηση του Τεχνικού Διευθυντή της εταιρίας, πιστοποίηση και επανέλεγχος της τήρησης του Προτύπου ISO 14001 από την εταιρία TUV Hellas.	Σύμβαση εταιρίας με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών ασφάλειας και υγιεινής, σύσταση ομάδων πυροπροστασίας, υλικό εκπαίδευσεων πυροπροστασίας, πιστοποιήσεις συντηρήσεων υποσταθμού, κατάλληλος εξοπλισμός εργαζομένων.	4γ1, 4γ2, 7α, 7β, 8α, 8β



4. Συνεργασίες & Πόροι

Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
4α Οι Συνεργάτες και οι Προμηθευτές διαχειρίζονται για βιώσιμο όφελος.						
1	Συμβάσεις Πελατών. (κ. Πέτρος)	Δέσμευση πελατών για επίτευξη των στόχων της εταιρίας και ανάπτυξη αφοσίωσης πελατών.	Συμβάσεις συνεργασίας συνάπτονται ετησίως με σημαντικό αριθμό πελατών (περίπου 200). Στις ανωτέρω συμβάσεις εξειδικεύονται τα ακόλουθα: <ul style="list-style-type: none">• Στόχοι πωλήσεων• Εκπαιδευτικά επίπεδα• Όροι πληρωμών• Μίξη επωνυμίας & προωθητικές ενέργειες	Στις διοικητικές συναντήσεις. (πχ αλλαγή του τελικού ετήσιου προμ το 2010 για κινητοποίηση πελατών).	Συμβάσεις πελατών, εμπορική πολιτική, εκπαιδευτικά όρια πελατών, τελικό ετήσιο προμ.	4α3, 5γ2
2	Συμβόλαια Προμηθευτών. (κ. Γιώργος)	Η προμήθεια των απαραίτητων υλικών και υπηρεσιών στη βέλτιστη σχέση κόστους-ποιότητας.	Το μεγαλύτερο μέρος των προμηθειών πραγματοποιείται μέσω των εταιριών του ομίλου. Για τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες, επιλέγονται από τη Διοίκηση προμηθευτές από την τοπική αγορά, και συνάπτονται συμβόλαια ή συμβάσεις πλαισίου.	Οι συμβάσεις και οι συμφωνημένοι όροι τους επανεξετάζονται κάθε χρόνο, καθώς και όποτε κριθεί απαραίτητο.	Υπάρχουσες συμβάσεις προμηθευτών	4α1, 6α3, 6α4, 6α5
3	Συμβάσεις συνεργατών και κέντρων τεχνικού ελέγχου, συναντήσεις και εκπαίδευση. (κ. Γιώργος, κ. Στέλλα, κ. Άννα)	Ανάπτυξη και λειτουργία δικτύου συνεργατών τεχνικού ελέγχου στην περιοχή δραστηριοποίησης της εταιρίας.	Σε όλη την επικράτεια της Ελλάδας έχουν επιλεγεί συγκεκριμένοι συνεργάτες που έχουν οριστεί ως επίσημα κέντρα τεχνικού ελέγχου της εταιρίας. Η συνεργασία με τους συγκεκριμένους υποστηρίζεται με κατάλληλες συμβάσεις οι οποίες καθορίζουν τη δικαιοδοσία, τις υποχρεώσεις, και τα προνόμιά τους σχετικά με την παροχή τεχνικού ελέγχου για τα προϊόντα της εταιρίας. Ανά τακτά διαστήματα τεχνικοί της εταιρίας επισκέπτονται τα ανωτέρω κέντρα ώστε να αξιολογήσουν τις ανάγκες, τα προβλήματα, και την απόδοσή τους. Επιπρόσθετα, ετησίως διεξάγεται συνάντηση συνεργατών στις εγκαταστάσεις της εταιρίας για αξιολόγηση της απόδοσης και ανταλλαγή πληροφοριών. Έχοντας αξιολογήσει τις αναφορές από τις επισκέψεις των τεχνικών καθώς και τα πρακτικά από την ετήσια συνάντηση συνεργατών, το τμήμα μάρκετινγκ σε συνεργασία με το τμήμα σέρβις σχεδιάζουν και εφαρμόζουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους συνεργάτες τεχνικού ελέγχου.	Ετησίως από τους υπάλληλους τεχνικού ελέγχου της εταιρίας. Στις ετήσιες συναντήσεις συνεργατών. Στις τριμηνιαίες συναντήσεις και στην πρώτη συνάντηση της Διοίκησης μετά την ετήσια συνάντηση συνεργατών. Καθώς και μέσα από φόρμες αξιολόγησης.	Συμφωνητικά συνεργατών και κέντρων τεχνικού ελέγχου. Αναφορές τεχνικών. Πρακτικά ετήσιας συνάντησης συνεργατών. Σχετικό εκπαιδευτικό υλικό και φόρμες αξιολόγησης.	4α1, 4α2, 6β2



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
4β Τα χρηματοοικονομικά διαχειρίζονται ώστε να διασφαλιστεί βιώσιμη επιτυχία.						
1	Διαχείριση Εξόδων. (κ. Δήμητρα)	Ο έλεγχος των εξόδων της εταιρείας, και ο περιορισμός των περιπτώσεων.	Έχει θεσπιστεί διαδικασία παρακολούθησης των εξόδων της εταιρείας η οποία προβλέπει τα ακόλουθα: <ul style="list-style-type: none">• Αναλυτικός σχεδιασμός δαπανών για κάθε εργαζόμενο.• Υποβολή αίτησης σε ειδικό έντυπο από τον κάθε ενδιαφερόμενο.• Έγκριση από τον αντίστοιχο προϊστάμενο του τμήματος ή/και τον Διευθυντή Οικονομικών (για έξοδα άνω των 6.000€ απαιτείται η έγκριση του Γενικού Διευθυντή).• Υποβολή τιμολογίων και αποδείξεων δαπανών.• Προετοιμασία και κοινοποίηση σε κάθε ενδιαφερόμενο αναλυτική μηνιαία αναφορά ανά κατηγορία εξόδων για κάθε εργαζόμενο και τμήμα (κυρίως για τους πωλητές) από τον Διευθυντή Οικονομικών.	Τακτική αξιολόγηση σύμφωνα με την εξέλιξη των δαπανών. Πρόσφατη βελτίωση, όσον αφορά το ποσό που απαιτεί έγκριση του ΓΔ.	Περιγραφή διαδικασίας ελέγχου εξόδων. Αίτηση εξόδων. Φύλλο εργασίας μηνιαίων εξόδων.	2β2, 9β4
2	Επιστροφές προϊόντων. (κ. Γιώργος)	Η επαναχρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων από τα προϊόντα που επιστρέφονται.	Η εταιρία επιδιορθώνει σημαντικό αριθμό εξαρτημάτων των προϊόντων που επιστρέφονται ώστε να χρησιμοποιηθούν ως ανταλλακτικά στις διάφορες εγγυήσεις επισκευών. Τα μη επιδιορθώσιμα εξαρτήματα απορρίπτονται προς διάλυση και ανακύκλωση (σκραπ), ή πωλούνται ως πρώτη ύλη μία ή δύο φορές το χρόνο σε πελάτες ή/και συνεργάτες της εταιρείας.	Διαρκής παρακολούθηση μέσω των αναφορών πιστωτικών σημειωμάτων σε εβδομαδιαία, μηνιαία, και ετήσια βάση.	Αιτήματα επιδιόρθωσης εξαρτημάτων, τιμολόγια πώλησης ελαττωματικών προϊόντων.	1α1, 4β5, 5δ, 6β1, 8α
3	Διαχείριση αποθεμάτων και εφοδιασμού, σχεδιασμός ζήτησης (κ. Γιώργος, κ. Ντίνα)	Βέλτιστη ισορροπία μεταξύ διαθεσιμότητας αποθεμάτων και ζήτησης προϊόντων προς πώληση.	Κάθε εβδομάδα ο υπεύθυνος εφοδιαστικής κάνει κατάλληλη παραγγελία αποθέματος σύμφωνα με τους μηνιαίους στόχους πωλήσεων, την εξέλιξη των πωλήσεων και το τρέχον απόθεμα. Ο Διευθυντής Εφοδιαστικής σε συνεργασία με τον Διευθυντή Εξωτερικών Πωλήσεων καταστρώνουν ένα σχέδιο βασιζόμενο στην αναμένουσα ζήτηση της αγοράς και καθορίζουν τα αναγκαία ελάχιστα όρια αποθέματος για κάθε προϊόν. Όσον αφορά τα ανταλλακτικά, τα όρια αποθέματος καθορίζονται και σε συνεργασία με το Διευθυντή του τμήματος Τεχνικού Ελέγχου. Τα ανωτέρω όρια αναθεωρούνται τουλάχιστον δύο φορές κατ' έτος – άνοιξη και φθινόπωρο, καθώς και όποτε κριθεί αναγκαίο.	Εσωτερική αξιολόγηση ανάλογα με τις ανάγκες.	Φύλλο εργασίας αξίας αποθέματος έναντι στόχου. Διάγραμμα παραγγελιών αποθέματος έναντι μηνιαίων πωλήσεων.	4β9, 9β8



Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
4β Τα χρηματοοικονομικά διαχειρίζονται ώστε να διασφαλιστεί βιώσιμη επιτυχία.						
4	Έλεγχος πιστωτικών σημειωμάτων. (Εξυπηρέτηση Πελατών)	Ο έλεγχος της ακρίβειας των πιστωτικών σημειωμάτων και τα αίτια της έκδοσής τους.	Όλα τα πιστωτικά σημειώματα εγκρίνονται από τον Γενικό Διευθυντή και σε περίπτωση σημειωμάτων τεχνικού ελέγχου υπογράφονται και από τον Διευθυντή Τεχνικού Ελέγχου. Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών παρακολουθεί και καταγράφει τον αριθμό των πιστωτικών σημειωμάτων σε εβδομαδιαία βάση, ώστε να αξιολογηθούν οι αιτίες έκδοσής τους και να εφαρμοστούν αλλαγές και βελτιώσεις για τη μείωσή τους.	Στις τριμηνιαίες συναντήσεις της ομάδας εξυπηρέτησης πελατών.	Πιστωτικά σημειώματα. Φύλλο εργασίας παρακολούθησης πιστωτικών σημειωμάτων.	6β1
5	Οικονομικές αναφορές. (κ. Δήμητρα)	Ο έλεγχος της υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου.	Κάθε μήνα το Οικονομικό Τμήμα καταρτίζει έναν ισολογισμό και έναν πίνακα αποτελεσμάτων για την περίοδο του έτους μέχρι το συγκεκριμένο μήνα, καθώς και μια εκτίμηση για το τέλος του έτους. Αξιολογούνται οι αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό καθώς και από το προηγούμενο έτος και παρακολουθούνται ιδιαίτερα η ανάπτυξη των πωλήσεων, το περιθώριο κέρδους, οι υποχρεώσεις και τα εισπρακτέα ποσά.	Αξιολόγηση στην ετήσια Γενική Συνέλευση της εταιρίας.	Ισολογισμοί, Αποτελέσματα Χρήσης.	9α, 9β
6	Διαδικασία πιστωτικού ελέγχου. (κ. Δήμητρα, κ. Τασία)	Ελαχιστοποίηση του κινδύνου από τη μη είσπραξη οφειλών.	Η διαδικασία πιστωτικού ελέγχου της εταιρίας προβλέπει τα ακόλουθα: 1. Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών. 2. Καθορισμός πιστωτικών ορίων και όρων πληρωμής (αναθεώρηση ετησίως ή/και όταν κριθεί απαραίτητο. 3. Διαχείριση των απαιτούμενων σε συνεχή βάση. 4. Πιθανή διακοπή παραδόσεων προϊόντων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τους συμφωνηθέντες όρους, αποστολή εισπρακτικών επιστολών. 5. Πιθανότητα έναρξης νομικών ενεργειών για την εξόφληση των οικονομικών απαιτήσεων από τον πελάτη (οφειλόμενα).	Μηνιαία αξιολόγηση μέσα από τις σχετικές συναντήσεις πωλήσεων, της Πιστοληπτικής Επιτροπής, και της Διοίκησης.	Εισπρακτικές επιστολές, φύλλο εργασίας εγκρίσεων πιστωτικών ορίων, αρχείο διαδικασίας πιστωτικού ελέγχου, αναφορές πιστοδοτικής ικανότητας από την ICAP.	4β7, 9β5, 9β6
7	Πιστοληπτική Επιτροπή. (κ. Δήμητρα, κ. Τασία)	Αντιμετώπιση θεμάτων πιστωτικού κινδύνου.	Κάθε μήνα πραγματοποιείται συνάντηση της Πιστοληπτικής Επιτροπής, όπου ο Οικονομικός Διευθυντής και ο υπεύθυνος πιστωτικού ελέγχου παρουσιάζουν στοιχεία σχετικά με την εξέλιξη των πληρωμών των πελατών, και αποφασίζονται κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες στην πιστοδοτική πολιτική.	Στις Εβδομαδιαίες συναντήσεις της Διοίκησης, καθώς και όποτε κρίνεται απαραίτητο.	Πρακτικά συναντήσεων. Αρχεία χρόνου πωλήσεων προς εκκαθάριση και πληρωμών. Αναφορά πελατών υψηλού κινδύνου.	4β6, 9β5, 9β6



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
4β Τα χρηματοοικονομικά διαχειρίζονται ώστε να διασφαλιστεί βιώσιμη επιτυχία.						
8	Διαδικασία έγκρισης ειδικών τιμών. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος)	Υπαρξη πολιτικής καθορισμού των ειδικών τιμών και εκπτώσεων για κάθε επίπεδο πελάτη.	Κατά κανόνα στην εταιρία ακολουθείται συγκεκριμένη εμπορική πολιτική, ωστόσο σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις (πχ μεγάλων παραγγελιών, ειδικών έργων κλπ) δύναται να υπάρξει ειδική έκπτωση ύστερα από έγκριση του Γενικού Διευθυντή.	Όταν ζητείται ειδική έκπτωση σε συγκεκριμένες παραγγελίες.	Αρχείο "Διαδικασία επιπρόσθετων εκπτώσεων πελατών".	5γ2
9	Απογραφή αποθήκης/ παλαιωμένο εμπόρευμα. (κ. Γιώργος, κ. Βασίλης)	Ελαχιστοποίηση δεσμευμένου κεφαλαίου σε απόθεμα. Επικαιροποίηση λίστας εκκρεμουσών παραγγελιών.	Την 1 ^η εργάσιμη ημέρα κάθε μήνα, το τμήμα διαχείρισης παραγγελιών διαγράφει όλες τις εκκρεμύσες παραγγελίες από το SAP που έχουν ημερομηνία εισαγωγής παλαιότερη από 3 μήνες. Στη συνέχεια, το τμήμα εφοδιαστικής, σε συνεργασία με το τμήμα αποθήκης επιστρέφει στον προμηθευτή τα ανωτέρω εμπορεύματα σύμφωνα με τα πρότυπα του ομίλου.	Αξιολόγηση στις τριμηνιαίες συναντήσεις εφοδιαστικής.	Διαδικασία μηνιαίας εκκαθάρισης αποθέματος.	4β3, 9β8
4γ Τα κτίρια, ο εξοπλισμός, τα υλικά και οι φυσικοί πόροι διαχειρίζονται με βιώσιμο τρόπο.						
1	Ασφάλεια κτιρίων. (κ. Γιώργος, κ. Μαρία)	Η διασφάλιση των εργαζομένων και των προϊόντων της εταιρίας.	Το κτίριο διαθέτει σύστημα εισόδου με ανάγνωση κάρτας, υπάρχει συναγερμός συνδεδεμένος με εξωτερική εταιρία φύλαξης, καθώς επίσης και συγκεκριμένη διαδικασία εισόδου και εξόδου από το κτίριο. Επίσης, η εταιρία έχει συνάψει συνεργασία με τεχνικό ασφαλείας (εξωτερικός συνεργάτης), ο οποίος μεριμνά για την πρόληψη και αποφυγή κινδύνων στον χώρο εργασίας.	Μηνιαία αξιολόγηση από τον εξωτερικό τεχνικό ασφαλείας, καθώς και από τους επιτηρητές του ISO 14001.	Αρχείο διαδικασίας εισόδου στο κτίριο, συμβόλαιο με εξωτερική εταιρία φύλαξης, αναφορές τεχνικού ασφαλείας.	3ε5, 7α, 8α
2	Διαχείριση κτιρίων και εξοπλισμού. (κ. Γιώργος)	Η βέλτιστη αξιοποίηση της εταιρικής περιουσίας.	Στο κτίριο της εταιρίας, το οποίο ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην επιχειρηματική δραστηριότητά της, πραγματοποιείται τακτική μηνιαία συντήρηση από εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες και επιπλέον τόσο το κτίριο όσο και το περιεχόμενό του είναι πλήρως ασφαλισμένα.	Αξιολόγηση στην Ετήσια Γενική Συνέλευση της εταιρίας, καθώς και όποτε κρίνεται απαραίτητο.	Έντυπα μηνιαίας συντήρησης, ασφαλιστήρια συμβόλαια.	3ε5



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
4δ Η τεχνολογία διαχειρίζεται για να υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής.						
1	Υλικό και λογισμικό πληροφοριακό ύ συστήματος. (κ. Μανώλης)	Η βέλτιστη λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος.	Η συντήρηση του υλικού και λογισμικού γίνεται από εξωτερική εταιρία, ενώ ο υπεύθυνος μηχανογράφησης εξασφαλίζει καθημερινώς την ομαλή λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος της εταιρίας. Καθημερινώς, κρατείται αυτόματα ηλεκτρονικό back up του συστήματος και των αρχείων όλων των υπαλλήλων αυτόματα στους διακομιστές της εταιρίας, για λόγους ασφαλείας.	Γίνεται τακτική αξιολόγηση της διαδικασίας για την ύπαρξη ασφαλείας.	Σχετική πολιτική ασφάλειας δεδομένων.	3δ
2	SAP/CRM. (κ. Μανώλης, κ. Πέτρος)	Υποστήριξη των εργαζομένων στη διαδικασία διαχείρισης των σχέσεων των πελατών.	Το εργαλείο SAP/CRM είναι το βασικό λογισμικό που χρησιμοποιείται από την εταιρία για την εξασφάλιση της διακίνησης των πληροφοριών στις δραστηριότητες πώλησης αναφορικά με προσφορές, κύριες συμβάσεις και έργα. Η βάση δεδομένων περιέχει πληροφορίες όλων των ενεργών και μη πελατών και χρησιμοποιείται από τους μηχανικούς πωλήσεων κυρίως για την κατάρτιση προσφορών και την παρακολούθηση αυτών.	Αξιολόγηση στη μηνιαία συνέλευση της εταιρίας. Καθημερινή παρακολούθηση από τον Διευθυντή Εσωτερικών Πωλήσεων	Εγκατεστημένο λογισμικό στους υπολογιστές της εταιρίας. Αναφορές προόδου SAP/CRM.	5ε4, 5ε5, 5ε6, 5ε11
3	Extranet (κ. Μανώλης)	Ανάπτυξη ηλεκτρονικών πωλήσεων (διαδικτυακό ηλεκτρονικό κατάστημα)	Το extranet είναι ένα διαδικτυακό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από τους πελάτες της εταιρίας ως ηλεκτρονικό κατάστημα ώστε να δημιουργούν και να στέλνουν ηλεκτρονικά τις παραγγελίες τους. Παρέχει στους πελάτες όλες τις αναγκαίες πληροφορίες (πχ επιβεβαίωση παραγγελίας, παράδοση και αποστολή, πιστοληπτική κατάσταση, διαθέσιμο απόθεμα κλπ). Κατά τις επισκέψεις του, ο εξωτερικός μηχανικός πωλήσεων ενημερώνει τους πελάτες για τη χρήση του extranet. Για την έναρξη χρήσης του εργαλείου, ο πελάτης υποβάλει σχετική αίτηση και ύστερα από έγκριση του πιστωτικού ελέγχου, ο υπεύθυνος μηχανογράφησης δημιουργεί το διαδικτυακό λογαριασμό του πελάτη με τις σχετικές πληροφορίες σύνδεσης και τους κωδικούς στο σύστημα. Έπειτα, ο πελάτης μπορεί να ξεκινήσει τη χρήση του extranet το οποίο εξοικονομεί χρόνο και χρήμα τόσο για τον πελάτη όσο και για την εταιρία, συνεισφέροντας στην βελτίωση της διαδικασίας παραγγελιοληψίας.	Συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση λόγω της σημαντικότητάς του στις πωλήσεις και τη συνεργασία με τους πελάτες.	Διαδικτυακό εργαλείο extranet και αντίστοιχο αρχείο διαδικασίας.	2δ4, 4δ4



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
4δ Η τεχνολογία διαχειρίζεται για να υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής.						
4	Ιστοσελίδα. (κ. Μανώλης, κ. Στέλλα)	Παροχή πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους, και πραγματοποίηση ηλεκτρονικών πωλήσεων. Μέτρηση της ενημέρωσης και της κυκλοφορίας των πελατών στην ιστοσελίδα της εταιρίας.	Η εταιρία διαθέτει τοπική ιστοσελίδα η οποία έχει πληροφορίες για την εταιρία (στόχους, επιδιώξεις, νέα δραστηριοτήτων, κλπ), τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, και τον τιμοκατάλογο. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικών πωλήσεων στους πελάτες μέσω του extranet. Επίσης, γίνεται χρήση δύο ξεχωριστών εργαλείων για τη μέτρηση των στατιστικών της ιστοσελίδας, το πρώτο αναλύει την κινητικότητα εντός αυτής, και το δεύτερο υπολογίζει τις προβολές και την ακολουθία των κλικ στην ιστοσελίδα. Μία επιπλέον λειτουργία αυτών των εργαλείων σχετίζεται με την ιεράρχηση της ιστοσελίδας της εταιρίας στις διάφορες μηχανές αναζήτησης.	Συνεχής αξιολόγηση και ενημέρωση.	Ιστοσελίδα εταιρίας, ιστοσελίδες αναφερθέντων εργαλείων http://adwords.google.com http://www.omniture.com	2δ3, 4δ3, 5γ
5	SAP. (κ. Μανώλης)	Υποστήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων και διοικητικών λειτουργιών της εταιρίας.	Το πληροφοριακό σύστημα SAP παρέχει ασφαλή, ακριβή και άμεση πληροφόρηση σχετικά με τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (πωλήσεις, διαχείριση παραγγελιών, πιστώσεις, οικονομικά, λογιστικά, ανθρώπινοι πόροι, εφοδιαστική, μηχανογράφηση, τεχνικός έλεγχος) μέσω ποικίλων εννοτήτων (MM, SD, FI, HR), έτσι ώστε να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και τη διοίκηση της εταιρίας.	Αξιολόγηση στη μηνιαία συνέλευση της εταιρίας.	Εγκατεστημένο λογισμικό στους υπολογιστές της εταιρίας. Λίστα υπερ-χρηστών του SAP.	4ε1, 5ε2, 5ε6, 5ε11
4ε Η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης υποστηρίζει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και χτίζει την δυναμικότητα της επιχείρησης.						
1	Εργαλείο διαχείρισης αποθήκης (BW). (κ. Μανώλης)	Υποστήριξη των καθημερινών διοικητικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων πωλήσεων.	Το εργαλείο διαχείρισης αποθήκης χρησιμοποιείται από την εταιρία για την υποστήριξη των καθημερινών δραστηριοτήτων σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη των πωλήσεων, τη διαχείριση υλικών, τη διαχείριση του ενεργητικού της εταιρίας και τον χρηματοοικονομικό έλεγχο αυτής. Είναι ένα εργαλείο αναφορών πλήρως εννοποιημένο με το SAP, και χρησιμοποιείται για τις περισσότερες στατιστικές πωλήσεων που απαιτούνται σε διαρκή βάση.	Για τη βέλτιστη χρήση του προγράμματος διενεργείται συνεχής εκπαίδευση των χρηστών σε καίριες λειτουργίες του.	Εγκατεστημένο λογισμικό στους υπολογιστές της εταιρίας. Λίστα υπερ-χρηστών του BW.	2β, 2γ1, 4δ5, 5γ
2	Lotus Notes. (κ. Μανώλης)	Η αποτελεσματική επικοινωνία και η παροχή πληροφοριών.	Το λογισμικό αυτό είναι το κύριο εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης με τον όμιλο, καθώς και με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Επίσης, χρησιμοποιείται για την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.	Όποτε κρίνεται απαραίτητο. Πρόσφατη αναθεώρηση και αναμόρφωση (αρχές 2010).	Εγκατεστημένο λογισμικό στους υπολογιστές της εταιρίας.	3δ



5. Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες

Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
5α Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται για να βελτιστοποιήσουν την αξία των ενδιαφερομένων.						
1	Βάση δεδομένων διαδικασιών. (κ. Μαρία)	Συνέπεια στη λειτουργία της εταιρίας.	Η εταιρία έχει αναπτύξει σειρά τυποποιημένων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους για την πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών της. Απώτερος στόχος είναι η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2008. Οι διαδικασίες είναι ανοιχτές και προσβάσιμες από όλο το προσωπικό μέσω του ηλεκτρονικού φακέλου “κοινά”.	Όποτε κρίνεται αναγκαίο. Πρόσφατη αλλαγή ήταν στο 4ο τρίμηνο του 2010.	Υποφάκελος “εταιρικές διαδικασίες” στο φάκελο “κοινά”.	3δ2, 4γ
2	ISO 14001 (κ. Μαρία, κ. Γρηγόρης)	Περιβαλλοντική υπευθυνότητα της εταιρίας.	Η εταιρία έχει υιοθετήσει πολιτικές και πρακτικές περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, και έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001:2004 (τέλη 2009). Η εταιρία διαθέτει συγκεκριμένο εγχειρίδιο διαδικασιών, με θεσπισμένες περιβαλλοντικές διαδικασίες με σκοπό την καταγραφή και παρακολούθηση όλων των καταναλώσεων, το οποίο επαναξιολογείται ετησίως.	Στην ετήσια συνάντηση των μελών του αντίστοιχου έργου, σχετικά με τη διαχείριση του προτύπου.	Έντυπο πιστοποιητικό ISO14001. Εγχειρίδιο διαδικασιών. Φύλλο καταγραφής καταναλώσεων.	8β
5β Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται για να δημιουργήσουν βέλτιστη αξία για τους πελάτες.						
1	Βελτίωση υπάρχοντων προϊόντων με ανάδραση πελατών. (Μηχανικοί πωλήσεων)	Βελτίωση των κυκλοφορούντων προϊόντων.	Κατά τη διάρκεια των επαφών τους με τους πελάτες οι εξωτερικοί μηχανικοί πωλήσεων συλλέγουν πληροφορίες οι οποίες αξιοποιούνται κατάλληλα από τη Διοίκηση της εταιρίας για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι του τεχνικού ελέγχου αντιμετωπίζουν προβλήματα σχεδίασης ή/και παραγωγής υπάρχοντων προϊόντων και προτείνουν στα τμήματα Ανάπτυξης και Σχεδιασμού ή/και Παραγωγής σχετικές βελτιώσεις αντίστοιχα.	Όποτε προκύπτουν αξιοπρόσεκτες ιδέες, ο Τεχνικός Διευθυντής απευθύνεται προς τον όμιλο, προτείνοντας σχετικές βελτιωτικές ενέργειες.	Σύστημα Παραπόνων Πελατών. Σύστημα Ανάλυσης Βλαβών. Σύστημα Έγκαιρης Προειδοποίησης. Βελτιώσεις προϊόντων.	4α, 5δ3, 5δ5, 5δ6
2	Προτάσεις για τα χαρακτηριστικά νέων προϊόντων (κ. Γιώργος, μηχανικοί πωλήσεων)	Βελτίωση σχεδίασης νέων προϊόντων.	Όπως ανωτέρω, οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις ανάγκες των πελατών αναφορικά με νέα προϊόντα αξιοποιούνται από τη Διοίκηση για τη βελτίωση της σχεδίασης καινοτόμων προϊόντων.	Παρομοίως, η εταιρία απευθύνεται στον όμιλο προωθώντας τις αξιόπαινες ιδέες.	Σχεδίαση συγκεκριμένων προϊόντων.	4α



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
5γ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προωθούνται και εμπορεύονται αποτελεσματικά.						
1	Τιμοκατάλογος (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος)	Περιεκτική και αποτελεσματική ενημέρωση πελατών σχετικά με τις τιμές των προϊόντων της εταιρίας.	Η εταιρία διαθέτει περιεκτικό τιμοκατάλογο με τεχνικά στοιχεία και τιμές για το σύνολο των προϊόντων της, ο οποίος αποστέλλεται στους πελάτες σε έντυπη μορφή, και επιπλέον διατίθεται σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα της εταιρίας για άμεση ενημέρωση των πελατών και συνεργατών της.	Αξιολόγηση πριν την ετήσια έκδοσή του. Κατά την επανέκδοση του 2010, ζητήθηκε η άποψη των σημαντικών πελατών της εταιρίας, και επίσης αναθεωρήθηκε η διαδικασία υπολογισμού των τιμών.	Έντυποι τιμοκατάλογοι, ιστοσελίδα.	4β8, 5γ2
2	Εμπορική πολιτική. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος)	Αύξηση πωλήσεων. Διατήρηση σαφούς και περιεκτικής συνεργασίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες.	Η εμπορική πολιτική της εταιρίας καθορίζει τις βασικές εκπτώσεις στις τιμές του επίσημου τιμοκαταλόγου σύμφωνα με την κατηγορία και το είδος του πελάτη, και αποσκοπεί στη δημιουργία κινήτρων στους πελάτες σύμφωνα με το δυναμικό τους. Τα κύρια χαρακτηριστικά της εμπορικής πολιτικής είναι: ομοιομορφία ως προς τα κριτήρια, κλιμάκωση, διαφάνεια, και τεκμηρίωση, διατηρώντας συγχρόνως ένα σχετικό βαθμό ευελιξίας.	Εβδομαδιαίες συναντήσεις πωλήσεων, μηνιαία συνέλευση της εταιρίας.	Εμπορική πολιτική ανά πελάτη. Αρχείο “Διαδικασία υπολογισμού τιμών”.	2β1, 4β8, 5ε7
3	Πρωθητικές εκστρατείες. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος, κ. Στέλλα)	Αύξηση πωλήσεων.	Ανάλογα με την εποχικότητα των προϊόντων, η εταιρία προωθεί τα αντίστοιχα δίνοντας στους υφιστάμενους ή/και τους δυνητικούς πελάτες κίνητρα, όπως εκπτώσεις ή διαφημιστικά προϊόντα, για τις αγορές τους, με την προϋπόθεση συγκεκριμένου επιπέδου αγорών.	Μηνιαία συνέλευση της εταιρίας	Αρχείο πρωθητικών εκστρατειών.	2β1, 2γ, 2δ
4	Πρωθητικές εκστρατείες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. (κ. Στέλλα)	Τακτική ενημέρωση πελατών, συντήρηση επικοινωνίας.	Σε τουλάχιστον μηνιαία βάση αποστέλλεται ενημερωτικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλο το πελατολόγιο της εταιρίας αναφορικά με διάφορα εταιρικά θέματα, εκστρατείες ή προσφορές, καθώς και συνδέσμους που παραπέμπουν στην ιστοσελίδα της εταιρίας που αφορούν κυρίως εταιρικά και προϊόντικά νέα.	Ανασκόπηση εκστρατειών στις συναντήσεις μάρκετινγκ.	Ηλεκτρονική αλληλογραφία προς πελάτες. Λίστα πελατών.	5ε
5	Εταιρικές ημέρες, πρωθητικές ενέργειες εντός καταστημάτων (κ. Στέλλα)	Αύξηση πωλήσεων και εταιρικής αναγνωρισιμότητας, σύσφιξη σχέσεων με στοχευμένους πελάτες.	Κατά τις εταιρικές ημέρες μία ομάδα εργαζομένων συμπεριλαμβανομένου του υπευθύνου μηχανικού πωλήσεων, που εξυπηρετεί το συγκεκριμένο πελάτη, παρουσιάζονται και προωθούν τα προϊόντα του ομίλου στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Παράλληλα, κατά τη συγκεκριμένη ημέρα, δίνονται κίνητρα αγοράς προϊόντων.	Αξιολόγηση στην εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων σχετικά με την αύξηση των πωλήσεων και της αφοσίωσης των πελατών.	Αρχείο διαδικασίας εταιρικών ημερών και αντίστοιχο σχέδιο.	5ε3, 5ε4, 5ε5, 5ε8, 5ε9, 6α3, 6α4



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
5γ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προωθούνται και εμπορεύονται αποτελεσματικά.						
6	Εμπορικές εκθέσεις. (κ. Στέλλα)	Αύξηση εταιρικής αναγνωρισιμότητας	Κάθε δύο χρόνια η εταιρία συμμετέχει στην έκθεση Climatherm, τη δημοφιλέστερη εθνική έκθεση του κλάδου. Στην έκθεση παρουσιάζεται πληθώρα προϊόντων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε όσα έχουν μεγαλύτερη ζήτηση, καθώς και σε καινούργια και καινοτόμα προϊόντα. Επίσης, υπάρχουν προωθητικές αφίσες και βίντεο.	Τριμηνιαία συνάντηση μάρκετινγκ μετά την έκθεση, καθώς και αντίστοιχη μηνιαία συνέλευση εταιρίας.	Φωτογραφίες εκθέσεων, στοιχεία επισκεπτών, προσκλήσεις πελατών.	5ε9, 6α1, 6α2
7	Διαφήμιση στον εμπορικό τύπο. (κ. Στέλλα)	Αύξηση εταιρικής αναγνωρισιμότητας	Κάθε μήνα δημοσιεύονται τεχνικά άρθρα και διαφημίσεις στα δημοφιλέστερα τεχνικά περιοδικά του κλάδου, τα οποία προετοιμάζονται από το τμήμα Μάρκετινγκ και λαμβάνουν έγκριση από το Γενικό Διευθυντή.	Στις Τριμηνιαίες συναντήσεις μάρκετινγκ και στην περίοδο του προϋπολογισμού μάρκετινγκ.	Τεχνικά περιοδικά. Φάκελος προϋπολογισμού. Σχέδιο μάρκετινγκ.	5ε, 6α1, 6α2
8	Ειδικό προϊόντος / ειδικό επιχειρηματικές περιοχής. (Μηχανικοί πωλήσεων)	Βελτίωση παρεχόμενης εξυπηρέτησης.	Καθώς η εταιρία διαθέτει αρκετά ευρεία προϊοντική γκάμα, αυτή έχει μοιραστεί στους μηχανικούς πωλήσεων, οι οποίοι έχουν αναλάβει την ευθύνη για την προώθηση και ενημέρωση συγκεκριμένων προϊόντων ή ομάδας προϊόντων εντός και εκτός της εταιρίας.	Αναδιοργάνωση αναλόγως των αναγκών της εταιρίας, καθώς και της εκπαίδευσης των Μηχανικών Πωλήσεων.	Διάγραμμα ειδικών των προϊόντων, πληροφορίες ηλεκτρονικής αλληλογραφίας των ειδικών των προϊόντων για τη σχετική περιοχή ευθύνης τους.	5δ, 5ε
5δ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίνονται και διαχειρίζονται.						
1	Διαχείριση αποθέματος ασφαλείας. (κ. Γιώργος, κ. Ντίνα)	Αποφυγή έλλειψης αποθέματος και διασφάλιση διαθεσιμότητας προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.	Αναλόγως την εποχικότητα των προϊόντων και τις προγραμματισμένες προωθητικές ενέργειες, τα αποθέματα ασφαλείας ανακαθορίζονται τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο. Επίσης, γίνεται μηνιαία απογραφή αποθέματος συγκεκριμένων προϊόντων καθώς και ετήσια για το σύνολο των προϊόντων. Η εταιρία ακολουθεί συγκεκριμένο στόχο αποθέματος προϊόντων στην αποθήκη της, ο οποίος τίθεται από τον περιφερειακό Διευθυντή Εφοδιαστικής.	Τριμηνιαίες συναντήσεις εισερχόμενης εφοδιαστικής. Ετήσια αξιολόγηση στόχων αποθέματος από τον περιφερειακό Διευθυντή εφοδιαστικής.	Πρακτικά συναντήσεων, αρχεία απογραφών.	4β3, 4β9, 4β10, 5δ2



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
5δ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίνονται και διαχειρίζονται.						
2	Διαχείριση εφοδιασμού πελατών. (κ. Γιάννης, κ. Βασίλης)	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης παραγγελιών πελατών.	Η εταιρία έχει συνάψει συνεργασία με εξωτερική μεταφορική εταιρία και έχει αναπτύξει συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης παραγγελιών που περιλαμβάνει τον τρόπο ομαλής και εντός χρόνου παράδοσης και παραλαβής των προϊόντων από και προς την αποθήκη.	Τριμηνιαίες συναντήσεις εξερχόμενης εφοδιαστικής.	Αρχείο χειρισμού παραγγελιών, σύμβαση εξωτερικής μεταφορικής εταιρίας.	4β3, 4β9, 4β10, 5δ1
3	Διαδικασία σέρβις. (κ. Γιώργος)	Παροχή τεχνικής εξυπηρέτησης στους πελάτες της εταιρίας.	Η εταιρία έχει αναπτύξει συγκεκριμένη διαδικασία τεχνικού ελέγχου η οποία καθορίζει επακριβώς τις απαιτούμενες ενέργειες για την ομαλή διεξαγωγή όλων των φάσεων της επισκευής, που περιλαμβάνουν την παραλαβή του προϊόντος, την επικοινωνία με τον πελάτη, την υποβολή προσφοράς, την επισκευή, και την αποστολή του επισκευασμένου προϊόντος.	Εβδομαδιαίες και τριμηνιαίες συναντήσεις τεχνικού ελέγχου.	Διαδικασία, βιβλίο καταγραφής, και κάρτα στόχων εσωτερικού τεχνικού ελέγχου.	4α3, 5δ4, 5δ5, 5δ6, 5ε2, 6β5, 6β6
4	Διαχείριση χρόνου σέρβις. (κ. Άννα)	Ελαχιστοποίηση του χρόνου επισκευής των προϊόντων.	Η διαδικασία του τεχνικού ελέγχου έχει διαιρεθεί σε συγκεκριμένες φάσεις ώστε να μπορεί να παρακολουθείται και να διαχειρίζεται ο χρόνος της κάθε φάσης. Έχει τεθεί ως στόχος το 70% των προσφορών να αποστέλλονται στους πελάτες εντός 2 ημερών, ενώ ο συνολικός χρόνος επισκευής να είναι λιγότερος από 15 ημέρες.	Εβδομαδιαίες και τριμηνιαίες συναντήσεις τεχνικού ελέγχου.	Διαδικασία, και κάρτα στόχων εσωτερικού τεχνικού ελέγχου	4α3, 5δ3, 5δ5, 5δ6, 5ε2, 6β5, 6β6
5	Σύστημα Ανάλυσης Βλαβών. (κ. Γιώργος, κ. Άννα)	Βελτίωση ποιότητας προϊόντων.	Για κάθε προϊόν που επιστρέφεται προς επισκευή, οι τεχνικοί συμπληρώνουν ένα έντυπο βλαβών (αναφορά ΣΑΒ) όπου περιγράφουν τη βλάβη του προϊόντος. Για συχνές βλάβες ενεργοποιείται το Σύστημα Παραπόνων Πελατών (ΣΠΠ) και ενημερώνονται οι παραγωγικές μονάδες.	Στην τριμηνιαία συνάντηση τεχνικού ελέγχου.	Αναφορές ΣΑΒ.	6β5, 6β6
6	Σύστημα Έγκαιρης Προειδοποίησης (κ. Γιώργος, κ. Άννα)	Έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων ποιότητας.	Σύμφωνα με τους κανόνες του ομίλου, τα προϊόντα που παρουσιάζουν βλάβες εντός συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων (κοντά στον χρόνο κατασκευής τους και κυκλοφορίας τους στην αγορά) επιστρέφονται στις κεντρικές εγκαταστάσεις για περαιτέρω έλεγχο.	Στην τριμηνιαία συνάντηση τεχνικού ελέγχου.	Αρχειοθέτηση των περιπτώσεων έγκαιρης προειδοποίησης	4α3, 5δ3, 5δ5, 5ε2, 9β7



	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
5ε Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενισχύονται.						
1	Υπεροχή Πωλήσεων. (Μηχανικοί πωλήσεων)	Η αποτελεσματικότητα του μηχανισμού και των διαδικασιών πωλήσεων.	Στα πλαίσια της πολιτικής υπεροχής πωλήσεων του ομίλου η εταιρία εκπαιδεύει τους μηχανικούς πωλήσεων με δομημένο και συστηματικό τρόπο έτσι ώστε να προωθούν στην αγορά αποτελεσματικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το όνομά της.	Από τον όμιλο, στις τριμηνιαίες συναντήσεις πωλήσεων, καθώς και όποτε κρίνεται αναγκαίο.	Υλικό εκπαίδευσης και έναρξης υπεροχής πωλήσεων, καθώς και αποτελέσματα αντίστοιχης έρευνας.	6α5
2	Άνοιγμα καινούργιου πελάτη στο SAP. (κ. Πέτρος, κ. Τασία, κ. Ντίνα)	Έλεγχος της αξιοπιστίας, της οικονομικής κατάστασης, και του δυναμικού πωλήσεων του πελάτη.	Προτού αρχίσει συνεργασία με κάποιον πελάτη, η εταιρία εφαρμόζει την ακόλουθη προκαθορισμένη διαδικασία: <ul style="list-style-type: none">Εξασφάλιση της μη διαταραχής του δικτύου διανομής (σε περίπτωση που ο δυνητικός πελάτης συνεργάζεται με υφιστάμενο πελάτη της εταιρίας).Συλλογή και καταγραφή των πλήρη στοιχείων του πελάτη.Παρουσίαση αναφοράς για κάθε δυνητικό πελάτη από εξωτερική εταιρία ανάλυσης πιστοληπτικής ικανότητας.Ανάλυση σχετικών όρων πληρωμής σύμφωνα με την οικονομική κατάσταση και αξιοπιστία του πελάτη.Καθορισμός στόχου πωλήσεων σύμφωνα με το δυναμικό πωλήσεων του πελάτη.Κατηγοριοποίηση πελάτη στο κυρίως τμήμα πωλήσεων.Ορισμός διαχειριστή λογαριασμού υπεύθυνου για την ανάπτυξη της σχέσης.Συμπλήρωση της φόρμας νέου πελάτη με όλα τα στοιχεία και έγκρισή της από το Γενικό Διευθυντή.Καταγραφή του νέου πελάτη στο σύστημα SAP με τον αντίστοιχο μοναδικό κωδικό αναφοράς, ο οποίος συνοδεύει όλες του τις σχέσεις και τη δραστηριότητα με την εταιρία.	Η διαδικασία αναθεωρήθηκε το 2010 και τροποποιήθηκε ώστε να περικλείει μία κοινή πλατφόρμα κατηγοριοποίησης πελατών σύμφωνα με τα πρότυπα του ομίλου. Παράλληλα προστέθηκε μία ξεχωριστή διαδικασία ανοίγματος πελατών τεχνικού ελέγχου.	Φόρμα καινούργιου πελάτη. Φύλλο εργασίας ανοίγματος πελάτη ανά κατηγορία. Διαδικασία ανοίγματος καινούργιου πελάτη τεχνικού ελέγχου. Φόρμες πελατών στο SAP.	4δ2, 4δ5, 5ε6
3	Διαχείριση στρατηγικών πελατών. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος, κ. Γιώργος)	Ικανοποίηση των στρατηγικών πελατών.	Στην αρχή κάθε έτους η Διοίκηση σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες για τους στρατηγικούς πελάτες, οι οποίες υλοποιούνται κατά τη διάρκεια του έτους. Η σχεδίαση των ενεργειών αυτών γίνεται από τον υπεύθυνο μηχανικό πωλήσεων του κάθε στρατηγικού πελάτη σε συνεργασία με το Διευθυντή Πωλήσεων και το Διευθυντή Μάρκετινγκ.	Μηνιαία συνέλευση εταιρίας. Τριμηνιαίες συναντήσεις ανά τομέα πωλήσεων / προϊόντων.	Σχέδια στρατηγικών πελατών.	5ε4, 5ε6, 5ε12



Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων	
5ε Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενισχύονται.						
4	Σχεδιασμός & εκτέλεση επίσκεψης πελατών. (κ. Πέτρος, μηχανικοί πωλήσεων)	Άμεση επαφή με πελάτη για την υποστήριξή του, τη συζήτηση των αναγκών του και την προώθηση των πωλήσεων.	Αρχικά ο μηχανικός πωλήσεων προσδιορίζει το στόχο της επίσκεψης και ειδοποιεί τον πελάτη για την επικείμενη επίσκεψή του. Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης παρουσιάζονται καινούργια προϊόντα, συζητούνται νέα και ενέργειες της εταιρίας, μπορεί να προκύψουν θέματα ανταγωνισμού, μελετούνται οι ανάγκες του πελάτη, και ύστερα από συζήτηση καταλήγουν σε συμφωνία. Καταγράφονται τα αποτελέσματα στο αρχείο επισκέψεων στο SAP/CRM και υπάρχει επανεπικοινωνία για την εφαρμογή των συμφωνηθέντων.	Εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων. Η αξιολόγηση των ενεργειών γίνεται μέσω του SAP/CRM.	Διαδικασία επίσκεψης πελατών. Στοιχεία SAP/CRM	4δ2, 5ε3
5	Επαφές πελατών. (Μηχανικοί πωλήσεων)	Συλλογή απαιτήσεων πελατών, πληροφοριών αγοράς και ενεργειών των ανταγωνιστών.	Ανά τακτά χρονικά διαστήματα οι εξωτερικοί μηχανικοί πωλήσεων επικοινωνούν με τους πελάτες μέσω τηλεφώνου, με επιτόπου επισκέψεις, ή με άλλες ευκαιρίες. Επιπλέον, για συγκεκριμένες ομάδες πελατών οργανώνονται ετήσιες συναντήσεις.	Εβδομαδιαία συνάντηση πωλήσεων.	Αρχεία επισκέψεων μηχανικών πωλήσεων, πρακτικά συναντήσεων. Στοιχεία SAP/CRM	4δ2, 5ε4, 5ε9
6	Κατηγορίες πελατών. (κ. Γιάννης, κ. Πέτρος, κ. Μανώλης)	Αναπόκριση της εταιρίας στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κάθε πελάτη.	Η εταιρία κατηγοριοποιεί τους πελάτες της με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι σύμφωνα με τα κριτήρια του ομίλου ανά επιχειρηματική περιοχή και προϊόντικά κανάλια, και ο δεύτερος σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών σε Στρατηγικούς, Σημαντικούς, Μεσαίους, και Μικρούς πελάτες.	Πραγματοποιείται συνολική ανασκόπηση ετησίως.	Καρτέλες πελατών στο SAP/CRM.	4δ2, 5ε3, 5ε6
7	Ετήσιο μπόνους πελατών. (κ. Γιάννης, μηχανικοί πωλήσεων)	Απόδοση κινήτρων για την επίτευξη του στόχου του ετήσιου κύκλου εργασιών.	Στην αρχή κάθε έτους η εταιρία συμφωνεί με κάθε πελάτη τους στόχους του ετήσιου κύκλου εργασιών καθώς και την αντίστοιχη επιπρόσθετη έκπτωση (ετήσιο μπόνους) που θα λάβει εάν επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι.	Συναντήσεις για διαμόρφωση εμπορικής πολιτικής.	Συμβάσεις πελατών. Αρχεία ετησίων μπόνους.	4α1, 5γ2
8	Εκπαίδευση πελατών. (κ. Στέλλα)	Επικοινωνία συγκεκριμένων θεμάτων προς υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες/ συνεργάτες.	Η εκπαίδευση των πελατών/ συνεργατών πραγματοποιείται είτε στις εγκαταστάσεις της εταιρίας, είτε σε κάποιο συνεδριακό χώρο, είτε στις εγκαταστάσεις των πελατών. Ανάλογα με το κοινό που λαμβάνει μέρος, ορίζεται κάθε φορά και η θεματολογία του σεμιναρίου.	Στις τριμηνιαίες συναντήσεις Μάρκετινγκ.	Εκπαιδευτικό υλικό. Ερωτηματολόγια συμμετεχόντων.	5ε3, 5ε9, 5ε12, 6α3, 6α4

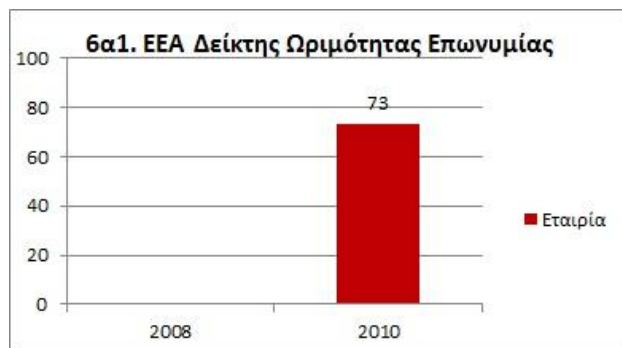


	Τίτλος & Υπεύθυνος Προσέγγισης	Στόχος	Περιγραφή και Ανάπτυξη Προσέγγισης	Αξιολόγηση & Βελτιστοποίηση	Διαθέσιμα Αποδεικτικά Στοιχεία	Συνδέσεις Κριτηρίων
5ε Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενισχύονται.						
9	Συνέδρια & εκδηλώσεις πελατών. (κ. Γιάννης, κ. Στέλλα)	Αύξηση αναγνωρισιμότητας, ενδυνάμωση σχέσεων με πελάτες.	Η εταιρία προσφέρει προωθητικό υλικό στους στρατηγικούς πελάτες της για τα περίπερά τους στην ανά διετία έκθεση Climatherm, καθώς και σε άλλες εκθέσεις τοπικού εύρους. Επίσης οι πελάτες προσκαλούνται σε διάφορες εσωτερικές εκδηλώσεις, όπως η εσωτερική έκθεση της εταιρίας, η εκδήλωση Βιομηχανικές Λύσεις, οι ημέρες εταιρικού σήματος κ.α.	Τριμηνιαίες συναντήσεις Μάρκετινγκ.	Συμβάσεις παροχής υλικού, φόρμες εσωτερικών εκδηλώσεων και σχετικής ανάδρασης.	5γ6, 5ε10, 6α1, 6α2
10	Ταξίδια πελατών. (κ. Γιάννης, κ. Στέλλα)	Επιβράβευση πελατών και ενδυνάμωση συνεργασίας.	Η εταιρία διοργανώνει ταξίδια πελατών στις κεντρικές εγκαταστάσεις του ομίλου, είτε σε άλλες εταιρείες πωλήσεων ή/και παραγωγής, οι οποίες άπτονται άμεσα του ενδιαφέροντος των επισκεπτών. Ο σκοπός αυτών των ταξιδιών είναι αφενός η ενίσχυση του εταιρικού σήματος, η πληροφόρηση των πελατών για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, και την κουλτούρα του ομίλου, και αφετέρου η δημιουργία ευκαιριών διασκέδασης για τους πελάτες και το προσωπικό της εταιρίας. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί το ταξίδι ενός στρατηγικού πελάτη της Κύπρου στη διοργάνωση του παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου στη Νότια Αφρική, συνοδευόμενος από τον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας.	Τριμηνιαίες συναντήσεις μάρκετινγκ, σχέδιο μάρκετινγκ, διαδικασία επιλογής πελατών για συμμετοχή σε ταξίδια.	Προσκλήσεις πελατών, φωτογραφίες ταξιδιών.	5ε9, 6α1, 6α2, 6α3, 6α4
11	Διαχείριση παραπόνων. (Μηχανικοί πωλήσεων)	Διατήρηση της καλής εικόνας της εταιρίας.	Η εταιρία έχει αναπτύξει τα τελευταία 3 χρόνια συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων η οποία περιλαμβάνει την καταγραφή του παραπόνου του πελάτη, τον καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του από τον αντίστοιχο μηχανικό πωλήσεων, την παρακολούθηση όλης της διαδικασίας από την υπεύθυνη προσωπικού και την τελική ενημέρωση του πελάτη σχετικά με την έκβαση του αιτήματός του από τον εκάστοτε μηχανικό πωλήσεων. Επίσης, στα τέλη του 2010 η εταιρία εισήγαγε την διαδικασία παραπόνων των πελατών, μέσω του συστήματος SAP/CRM της οποίας υπερ-χρήστης ορίστηκε ο διαχειριστής αναφορών.	Τριμηνιαίες συναντήσεις εξυπηρέτησης πελατών.	Αρχειοθετημένες φόρμες παραπόνων. Σύστημα παραπόνων πελατών στο SAP.	4δ2, 5ε5
12	Έρευνα ικανοποίησης πελατών. (κ. Μαρία)	Καθορισμός αντιλήψεων και επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.	Κάθε δύο χρόνια η εταιρία σύμφωνα με το μοντέλο του ομίλου σε συνεργασία με εξωτερική εταιρία διεξάγει έρευνα ικανοποίησης πελατών (ΕΙΠ). Η τελευταία έρευνα έλαβε χώρα το 2010 αναδεικνύοντας υψηλά ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών της εταιρίας.	Ύστερα από κάθε έρευνα δημιουργούνται τα αντίστοιχα πλάνα ενεργειών σύμφωνα με τα αποτελέσματα.	Έκθεση και αποτελέσματα έρευνας (ΕΙΠ 2010).	6α3, 6α4

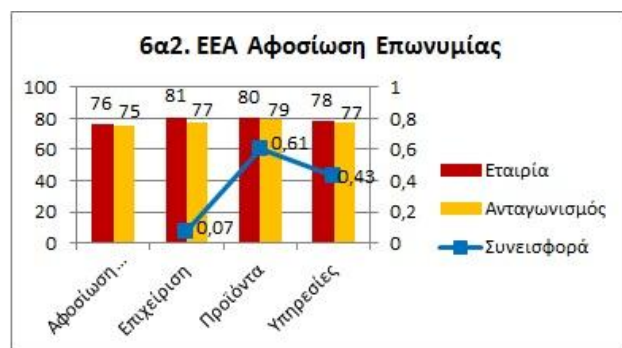


6. Αποτελέσματα Πελατών

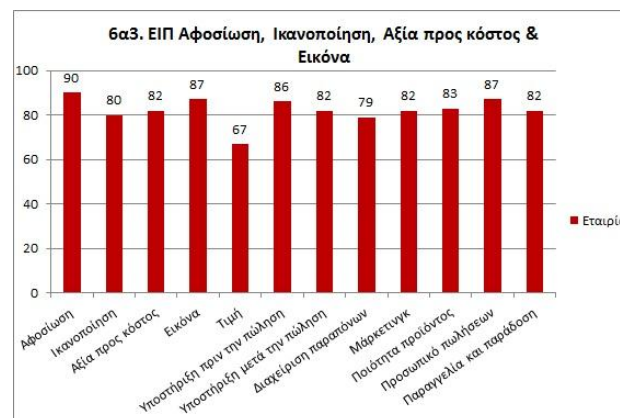
6α. Αντιλήψεις Πελατών



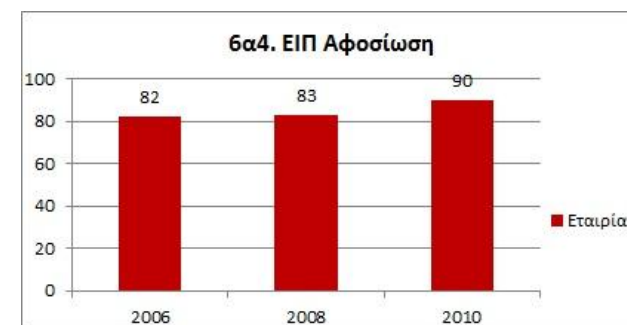
Το 2010 για πρώτη φορά η εταιρία συμμετείχε στην Έρευνα Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΕΑ) του ομίλου. Μολονότι ήταν η πρώτη φορά, η εταιρία κυρίως χάρη στις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει (βλ 5γ, 5ε) απέσπασε μία αρκετά υψηλή βαθμολογία που δείχνει την απήχηση της επωνυμίας της στην αγορά.



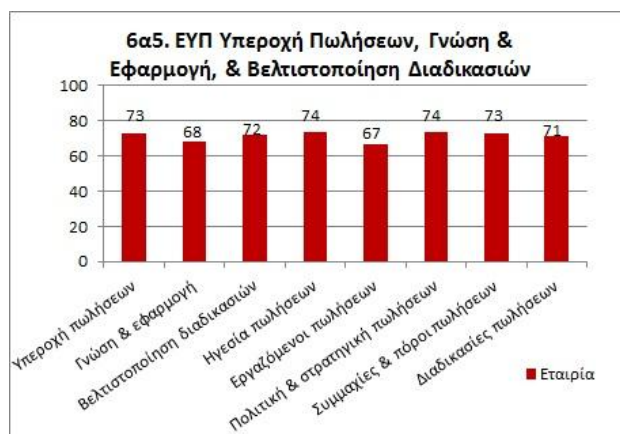
Συγκεκριμένα, όσον αφορά την αφοσίωση των πελατών, η εταιρία, τα προϊόντα της και οι παρεχόμενες υπηρεσίες της θεωρούνται πολύ καλά και σχετικά καλύτερα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Ωστόσο, προβληματίζει και απαιτεί περισσότερη έρευνα το γεγονός ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες και ακόμη περισσότερο η εταιρία δεν έχουν υψηλό αντίκτυπο στην αφοσίωση των πελατών. Προς αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος θα προωθηθούν η αξία των προσφερομένων υπηρεσιών, καθώς και αυτή του εταιρικού σήματος, ακολουθώντας μία συμπαγή πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων (βλ 5γ2, 5γ3).



Η εταιρία ανά διετία συμμετέχει στην εξωτερική Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών (βλ 5ε12), όπου όπως συνήθως έτσι και το 2010, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα λόγω και πάλι των διαδικασιών, των προϊόντων, και των προσφερομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες και συνεργάτες.



Συγκεκριμένα, όσον αφορά την αφοσίωση των πελατών, παρατηρούμε ότι η αξιολόγηση είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, και επίσης διαφαίνεται μία ανοδική τάση η οποία είναι απόρροια των καλών πρακτικών που χρησιμοποιεί η εταιρία ώστε να εδραιωθεί στην αγορά δραστηριοποίησής της. Αυτή η αφοσίωση των πελατών είναι που οδήγησε στη σταδιακή και σταθερή αύξηση του μεριδίου αγοράς της εταιρία, και εντέλει την κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά (βλ 1α1, 1δ1, 9α1).

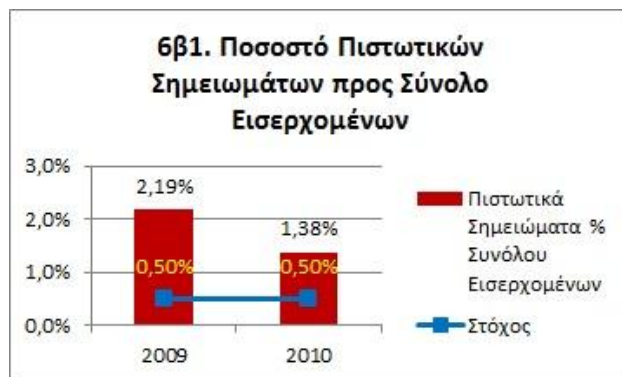


Στις αρχές του 2010 η εταιρία συμμετείχε για πρώτη φορά στην έρευνα υπεροχής πωλήσεων (βλ 5ε1). Η έρευνα εξέταζε την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες πωλήσεων, καθώς και τις γενικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν τις πωλήσεις της εταιρίας. Το ποσοστό συμμετοχής ανήλθε σε ποσοστό 90%, ξεπερνώντας το μέσο όρο του ομίλου που ήταν 84%.

Στο σχετικό διάγραμμα παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας ανά παράμετρο δράσης πωλήσεων. Η εταιρία απέσπασε αρκετά καλή βαθμολογία και ξεπέρασε τους μέσους όρους του ομίλου. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας καταστρώθηκαν σχέδια βελτίωσης της εμπορικής αριστείας και των ενεργειών των υπαλλήλων, τα οποία έχουν ήδη κοινοποιηθεί και αναμένονται εφαρμογής.



6β. Δείκτες Απόδοσης Πελατών



Η εταιρία καταγράφει συστηματικά τα λάθη που γίνονται κατά τη διαχείριση των παραγγελιών και τα χωρίζει σε τέσσερις κατηγορίες (βλ 4β2, 4β4). Όπως παρατηρείται, ο κυριότερος όγκος επιστροφών προέρχεται είτε από εσωτερική λάθη της εταιρίας, τα οποία αναλύονται ανά τμήμα και ανά αιτία (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, αποθήκη) είτε από λάθη πελατών (πχ λάθος επιλογή προϊόντος, ακύρωση ή διπλή παραγγελία, κλπ). Μικρότερο ποσοστό επιστροφών οφείλεται σε λάθη παραγωγής ή μεταφορών. Όλα τα παραπάνω μετρούνται ημερησίως, εβδομαδιαίως, και μηνιαίως από την ομάδα εξυπηρέτησης πελατών. Τα αποτελέσματα καταγράφονται και γίνονται αναφορές, σύμφωνα με τα οποία λαμβάνονται τα απαραίτητα ενδεχόμενα μέτρα.

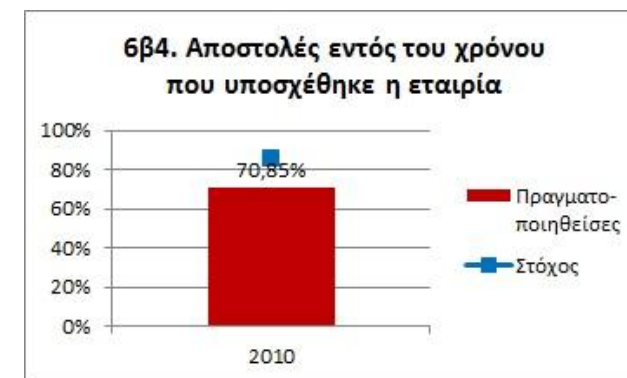


Για την ευκολότερη αντίληψη των προϊόντων του ομίλου, και την εξοικείωσή τους με αυτά, η εταιρία διοργανώνει παρουσιάσεις και σεμινάρια προϊόντων και προσφερομένων υπηρεσιών σε πελάτες κατά τη διάρκεια των οποίων οι τελευταίοι έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα καθώς και τους εργαζομένους της εταιρίας και αποκτούν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την εταιρία.



Το 2010 η καρτέλα επιδόσεων (βλ 1δ2) αναθεωρήθηκε με την εισαγωγή του δείκτη όσον αφορά την ικανοποίηση των χρονικών αιτημάτων των πελατών

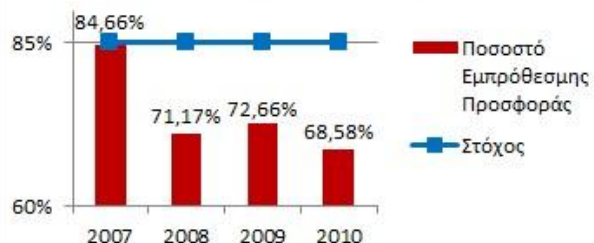
κατά την παραγγελία ενός προϊόντος. Ως στόχος τέθηκε το 15%, ο οποίος δεν επιτεύχθηκε, γεγονός που παροτρύνει για αύξηση της επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς και βελτίωση της διαδικασίας πρόβλεψης της ζήτησης (βλ 4β3, 4β9).



Ένας επίσης καινούργιος δείκτης είναι το ποσοστό των παραγγελιών οι οποίες πραγματοποιήθηκαν εντός του χρονικού διαστήματος που είχε υποσχεθεί η εταιρία. Το αποτέλεσμα και πάλι δεν είναι ικανοποιητικό και δείχνει την ανάγκη αύξησης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας μεταξύ των μηχανικών πωλήσεων, της αποθήκης, και του τμήματος εφοδιαστικής. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις, οι ενδεχόμενες καθυστερήσεις παράδοσης των προϊόντων οφείλονται σε αλλαγές των ημερομηνιών παράδοσης από τα κέντρα διανομής, καθώς και σε συνεχείς αλλαγές των προκαθορισμένων χρόνων παράδοσης των προϊόντων από τον όμιλο.



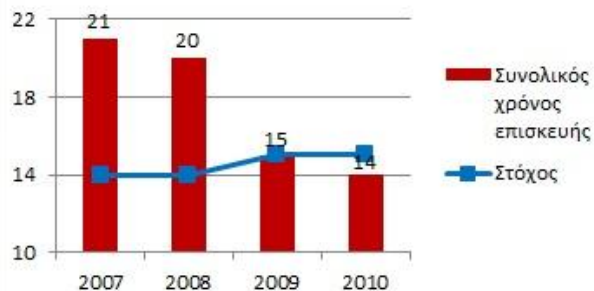
**6β5. Ποσοστό Υποβολής Προσφορών
Επισκευής εντός 2 ημερών.**



Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει το συνολικό χρόνο που απαιτείται για την επισκευή του προϊόντος, για τον οποίο έχει τεθεί στόχος να μην υπερβαίνει τις 15 ημέρες. Όπως παρατηρούμε ο μέσος χρόνος επισκευής των προϊόντων ακολουθεί καθοδική πορεία και τα τελευταία δύο χρόνια έχει επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος.

Η διαδικασία της επισκευής έχει καταταμηθεί σε φάσεις οι οποίες παρακολουθούνται από το Νοέμβριο του 2006. Όσον αφορά την πρώτη φάση της ανάλυσης της βλάβης και της προσφοράς για την επισκευή έχει τεθεί ως στόχος να μην υπερβαίνει το χρονικό διάστημα των δύο ημερών. Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται το ποσοστό των περιπτώσεων εμπρόθεσμης προσφοράς επί του συνόλου, καθώς και ο αντίστοιχος στόχος που είναι 85%.

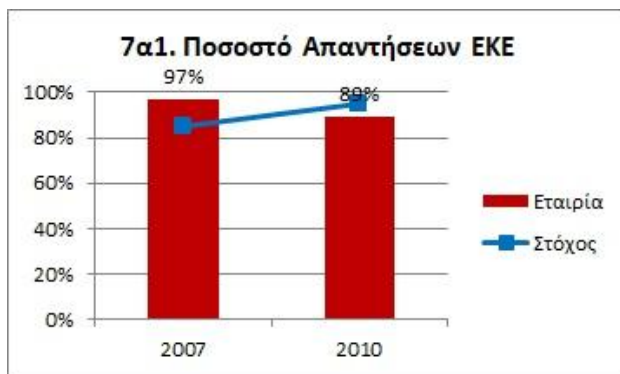
6β6. Μέσος Όρος Χρόνου Επισκευής



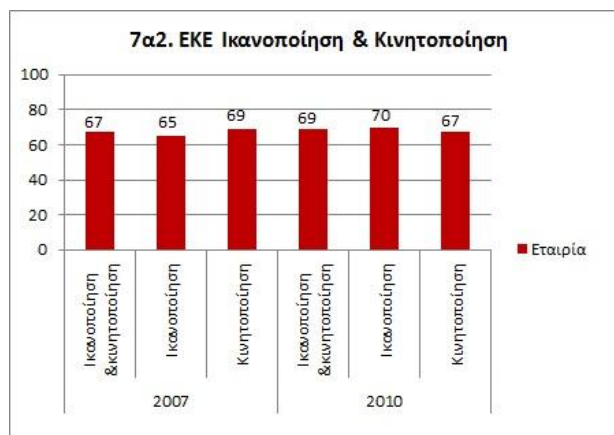


7. Αποτελέσματα Εργαζομένων

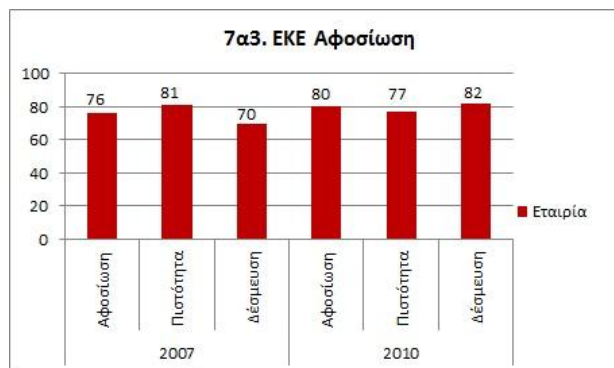
7α. Αντιλήψεις Εργαζομένων



Η εταιρία συμμετέχει ενεργά στην έρευνα κινητοποίησης εργαζομένων του ομίλου (βλ 3δ6). Τα ποσοστά των απαντήσεων στην έρευνα του 2007 ήταν εξαιρετικά, υπερβαίνοντας τους εταιρικούς στόχους, καθώς συμμετείχαν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, το παραπάνω ποσοστό μειώθηκε στην έρευνα του 2010.

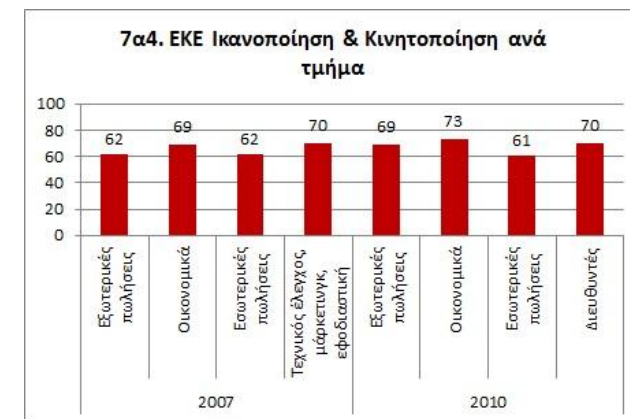


Συγκεκριμένα, όσον αφορά το σύνολο της κινητοποίησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και μεμονωμένα η ικανοποίηση σημείωσαν αύξηση. Ωστόσο, η κινητοποίηση μειώθηκε κατά 2 μονάδες.

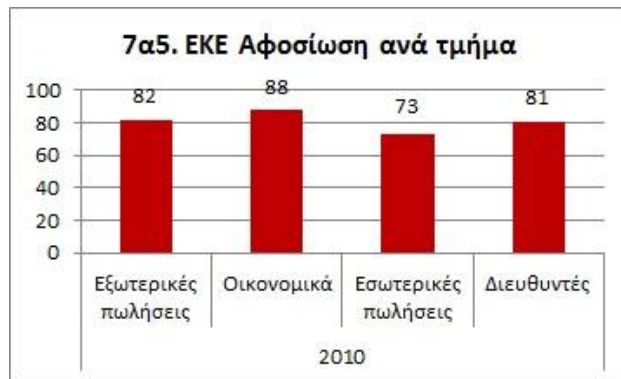


Επιπλέον, όσον αφορά την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων παρατηρείται αύξηση

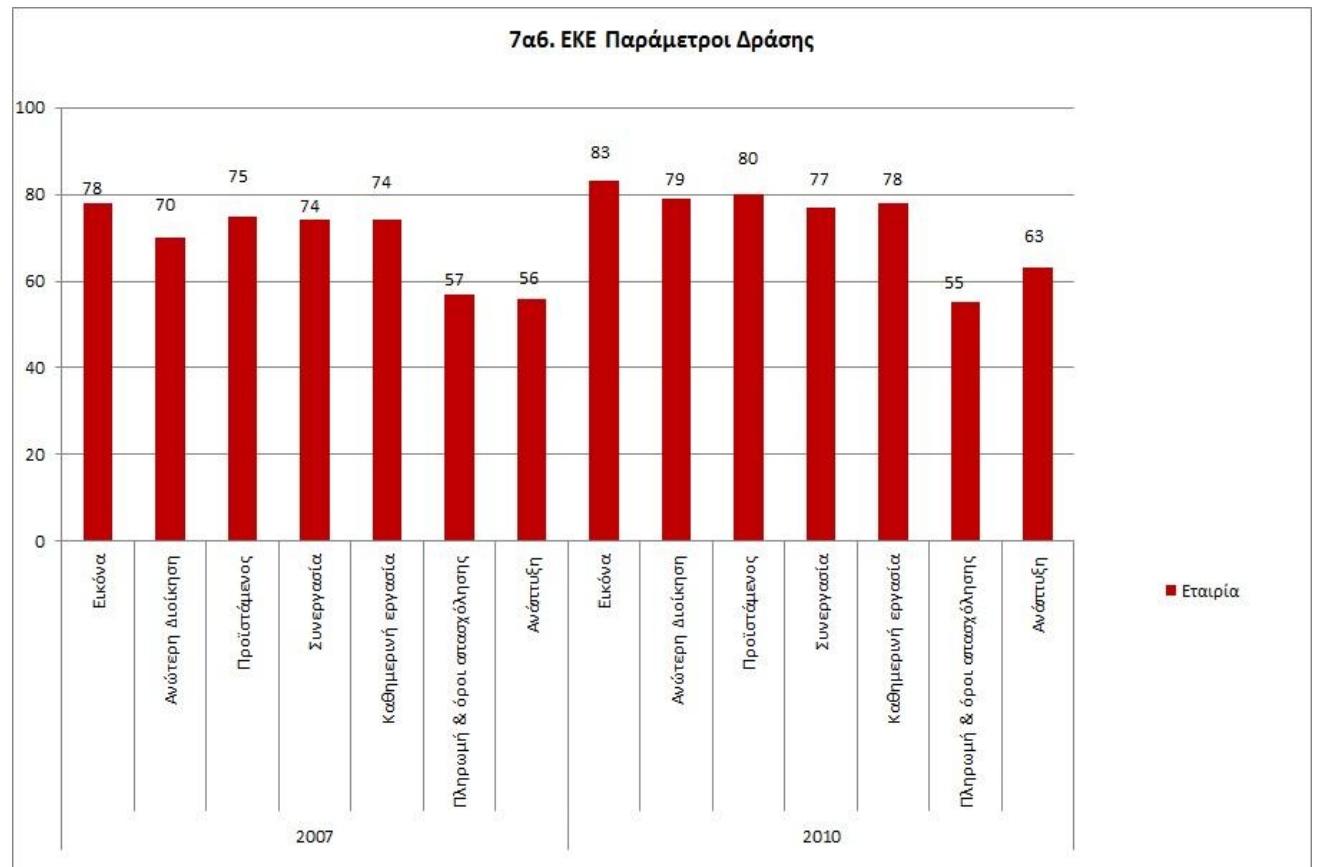
σε σχέση με το 2007. Όσο για την πιστότητα παρατηρείται μικρή μείωση.



Στο ανωτέρω διάγραμμα γενικώς παρατηρείται αύξηση της ικανοποίησης και κινητοποίησης των εργαζομένων για όλα τα τμήματα εκτός από το τμήμα εσωτερικών πωλήσεων το οποίο εμφανίζει ελάχιστη πτώση. Σημειώνεται ότι αναφορικά με την κατανομή των τμημάτων στην έρευνα του 2010, τα αποτελέσματα των τμημάτων της αποθήκης, της εφοδιαστικής, του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας πληροφοριών δεν συμπεριλαμβάνονται, καθώς δεν υπήρξε ικανοποιητικός αριθμός απαντήσεων (τουλάχιστον 5 ανά τμήμα σύμφωνα με τα πρότυπα του ομίλου) ώστε να δημιουργηθεί ξεχωριστή αναφορά αποτελεσμάτων. Οι απαντήσεις των προαναφερθέντων τμημάτων συμπεριλήφθηκαν στη γενική αναφορά αποτελεσμάτων εταιρικού επιπέδου.



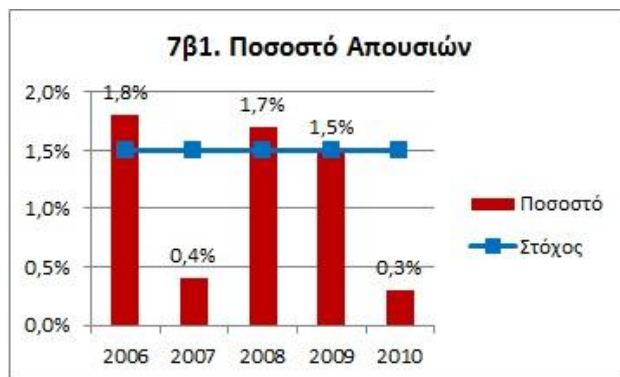
Στο παραπάνω διάγραμμα καταγράφονται τα τμηματικά αποτελέσματα για την αφοσίωση των εργαζομένων από την έρευνα του 2010, τα οποία είναι αρκετά υψηλά σε κάθε τμήμα της εταιρίας. Στη σχετική έρευνα του 2007 δεν υπήρχε η ίδια τμηματοποίηση των αποτελεσμάτων και δεν υπάρχουν τα αντίστοιχα δεδομένα σύγκρισης.



Τέλος, στο παραπάνω διάγραμμα παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας ανά παράμετρο δράσης, τα οποία είχαν αρκετά καλή βαθμολογία. Ωστόσο, οι απολαβές και οι όροι εργασίας παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα.



7β. Δείκτες Απόδοσης Εργαζομένων



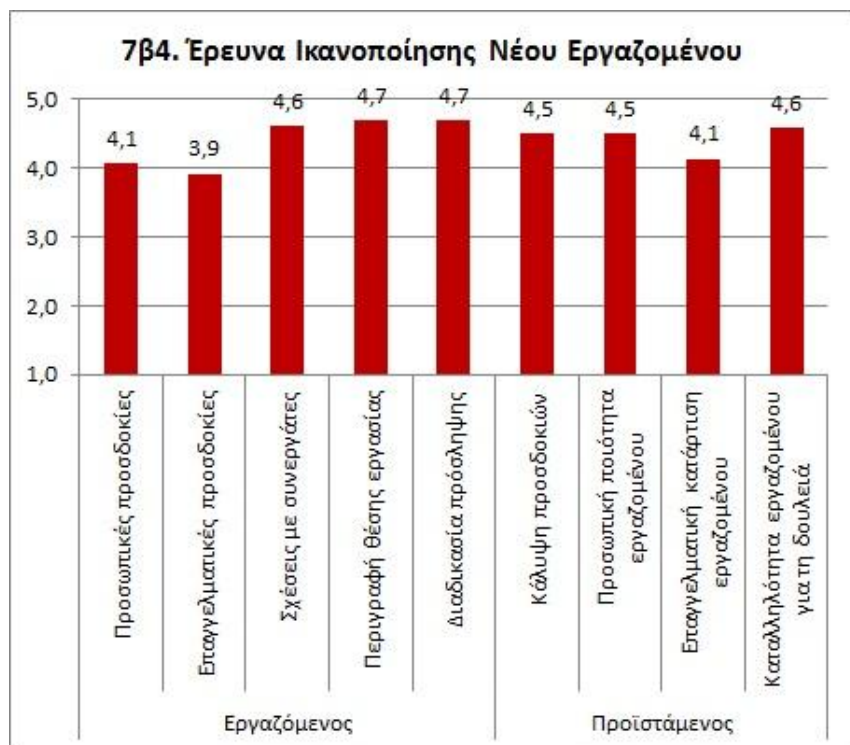
Το ποσοστό των απουσιών των εργαζομένων αποτελεί δείκτη για την ικανοποίησή τους καθώς και για το κλίμα εργασίας που επικρατεί. Το ποσοστό με την πάροδο των ετών παρουσιάζει διακυμάνσεις, διατηρώντας ωστόσο χαμηλά επίπεδα. Σημειώνεται ότι ο συγκεκριμένος δείκτης δεν υπολογίζει τις απουσίες λόγω της κανονικής ετήσιας άδειας ή αδειών μητρότητας. Οι περιπτώσεις που ο δείκτης ξεπερνά ελαφρώς το στόχο οφείλονται είτε σε μακροχρόνια ασθένεια ενός εργαζομένου (έτη 2006 και 2009) είτε σε ένα εργατικό ατύχημα το οποίο ανάγκασε έναν εργαζόμενο να λήξει από τη δουλειά για 8 μήνες (2008).



Ο παραπάνω δείκτης δείχνει τις συνολικές αποχωρήσεις των εργαζομένων (οικειοθελείς και μη) ανά τα έτη, οι οποίες επηρεάζονται από διάφορους λόγους όπως οι διακυμάνσεις της αγοράς και της οικονομίας, η απόδοση της εταιρίας κλπ. Συγκεκριμένα παρατηρούμε αύξηση των αποχωρήσεων το 2008 και το 2009, η οποία οφείλεται στην οικονομική ύφεση.



Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός δείκτης σχετικά με τα επαγγελματικά προσόντα, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων. Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων στις πωλήσεις, στους οποίους παραδοσιακά κατανέμεται περισσότερος χρόνος και κόστος από τον ετήσιο προϋπολογισμό εκπαίδευσης. Από το 2008, λόγω της οικονομικής κατάστασης, έχει μειωθεί σημαντικά αντιπροσωπεύοντας την ανάγκη της εταιρίας να συγκρατήσει τα έξοδά της. Ο στόχος κάθε εργαζόμενος να παρακολουθεί 4 ημέρες εκπαίδευσης κάθε χρόνο (βλ ανωτέρω διάγραμμα) επιτυγχάνεται μέσω εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο, συνδυάζοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος με τη μέγιστη δυνατή ποιότητα.

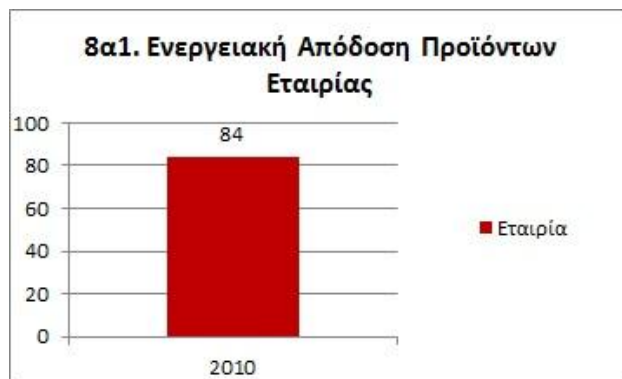


Έξι μήνες μετά από κάθε πρόσληψη, οι καινούργιοι εργαζόμενοι και οι άμεσοι προϊστάμενοί τους συμμετέχουν στην έρευνα νέων εργαζομένων απαντώντας ένα ερωτηματολόγιο αναφορικά με θέματα της διαδικασίας πρόσληψης (βλ 3α2), της περιγραφής θέσης εργασίας (βλ 3α3) καθώς και της προσαρμογής και απόδοσης του εργαζομένου στη νέα θέση εργασίας. Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει το μέσο όρο των συνολικών απαντήσεων των ερευνών που έχουν διεξαχθεί από το 2006 μέχρι το 2008. Δεδομένου ότι το 5 είναι ο μέγιστος βαθμός ικανοποίησης, παρατηρούμε ότι η βαθμολογία είναι αρκετά υψηλή. Τα έτη 2009 και 2010 η εταιρία είχε παγώσει τις προσλήψεις λόγω των απαιτήσεων του ομίλου για περιορισμό του προσωπικού. Ως αποτέλεσμα, δεν υπάρχουν δεδομένα για τις τελευταίες δύο χρονιές.

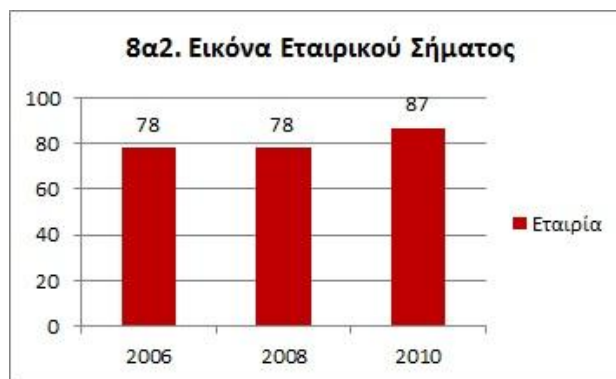


8. Αποτελέσματα Κοινωνίας

8α. Αντιλήψεις Κοινωνίας



Η εταιρία θέλοντας να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των πελατών της, αναφορικά με κοινωνικά θέματα, χρησιμοποιεί από την Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών τη μέτρηση σχετικά με την ενεργειακή απόδοση των προϊόντων της. Επειδή η συγκεκριμένη μέτρηση εισήχθη πρόσφατα, υπάρχουν αποτελέσματα μόνο από την έρευνα του 2010.



Επίσης, η μέτρηση σχετικά με την εικόνα της εταιρίας κατέχει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των αντιλήψεων των πελατών, η οποία απορρέει από τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Η εταιρία είναι γνωστή ως εταιρία φιλική προς το περιβάλλον.
- Η εταιρία συνεχώς ψάχνει για βελτιώσεις.
- Η εταιρία είναι γνωστός ηγέτης στην τεχνολογία του κλάδου των προϊόντων της.

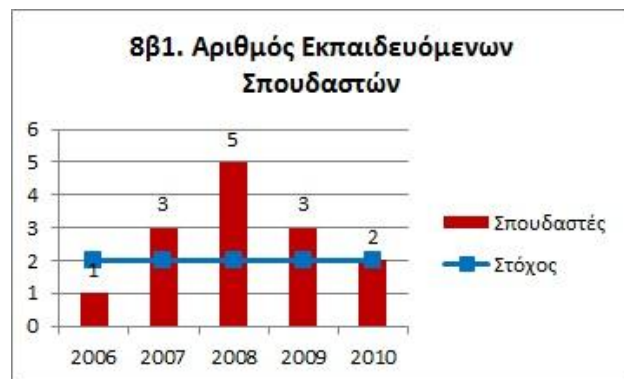
Όπως φαίνεται στα διαγράμματα 8α1 και 8α2 η εταιρία έχει ιδιαίτερα υψηλές αξιολογήσεις και επιπλέον η εικόνα της εταιρείας στις αντιλήψεις των πελατών διαγράφει ανοδική τάση κατά την πάροδο των ετών.

Όσον αφορά τις αντιλήψεις της ευρύτερης κοινωνίας πέραν των πελατών της η εταιρία αρχειοθετεί τις ευχαριστήριες επιστολές που κατά καιρούς της αποστέλλουν κάποια από τα ιδρύματα, τις ΜΚΟ, τα σχολεία και τον τοπικό δήμο ως ένδειξη ευγνωμοσύνης για την οικονομική βοήθεια που έχει παρασχεθεί και παρακολουθεί τις δημοσιεύσεις που κατά καιρούς γίνονται σε έντυπα των ιδρυμάτων καθώς και στον τοπικό τύπο.



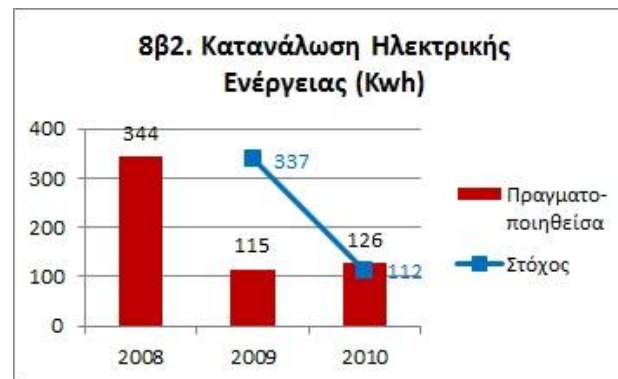
8β. Δείκτες Απόδοσης Κοινωνίας

Στην εταιρία παρακολουθείται και μετράται ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων ως ποσοστό χαμένων ωρών εργασίας προς τις συνολικές. Το συγκεκριμένο ποσοστό λόγω των καλών πρακτικών ασφάλειας και υγιεινής που ακολουθεί η εταιρία ήταν 1,4% για το 2008, ενώ για τα υπόλοιπα έτη της περιόδου 2006-2010 είναι μηδενικός. Πρόκειται επίσης για έναν σημαντικό δείκτη, ο οποίος δείχνει τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η πολιτική ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων, καθώς και η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης στους τομείς αυτούς, προς όφελος όλου του προσωπικού. Η εταιρία τα τελευταία 3 χρόνια συνεργάζεται με εξωτερική εταιρία συμβουλών ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας (βλ 3ε5) με συγκεκριμένο εξωτερικό τεχνικό ασφαλείας, για την καλύτερη προληπτική φροντίδα όλων των εργαζομένων καθώς και την έγκαιρη πρόληψη και μείωση τυχόν προβλημάτων και δυσλειουργιών σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.



Η εταιρία προσφέρει σε τακτική βάση εκπαίδευση σχετικά με τα προϊόντα της σε σπουδαστές τεχνικών

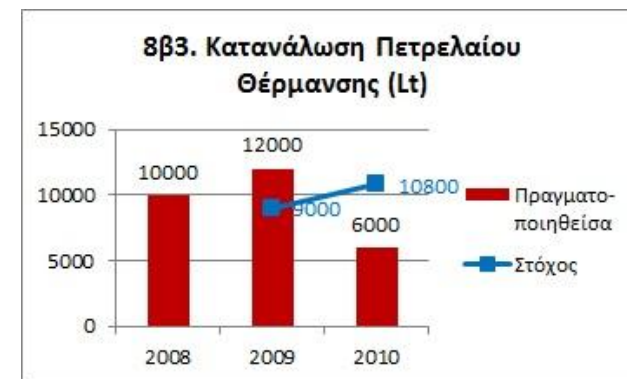
σχολών ή/και ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, οι οποίοι δύναται να είναι και ενδεχόμενοι πελάτες. Ο αριθμός των εκπαιδευόμενων σπουδαστών παρακολουθείται στενά από την υπεύθυνη προσωπικού και αποτελεί δείκτη της εταιρικής καρτέλας επιδόσεων (βλ 1δ2). Παρατηρείται ότι ο σχετικός στόχος που έχει τεθεί για τουλάχιστον 2 σπουδαστές κατ'έτος επιτυγχάνεται κατά τα τελευταία 4 έτη, ενώ το 2008 σημειώθηκε κορύφωση του αριθμού, με συνολική ύπαρξη 5 σπουδαστών. Οι τελευταίοι είτε διενήργησαν τις διπλωματικές τους εργασίες σε κάποιο πεδίο της εταιρίας, είτε απασχολήθηκαν ως εκπαιδευόμενοι στο τμήμα τεχνικού ελέγχου της εταιρίας στα πλαίσια της απόκτησης του πτυχίου τους από Τεχνολογικά Ιδρύματα.



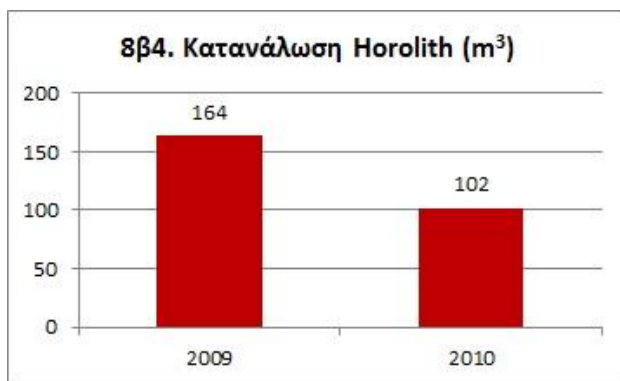
Στα πλαίσια του προτύπου περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 το οποίο έχει εφαρμόσει η εταιρία ήδη από το 2009, και έχει επίσημα πιστοποιηθεί, γίνεται καταγραφή των περισσότερων καταναλώσεων της εταιρίας, έτσι ώστε να αξιολογηθούν όλες οι πτυχές και οι παράμετροι τυχόν επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένοι καταναλωτικοί στόχοι για κάθε πεδίο έχουν τεθεί, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου, οι οποίοι αξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αναθεωρούνται ετησίως, βάσει των αποτελεσμάτων.

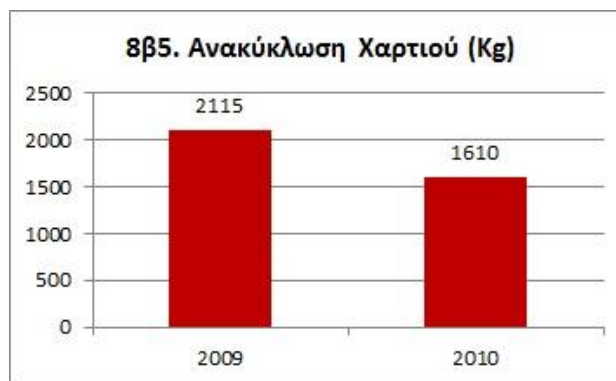
Στο παραπάνω διάγραμμα (8β2) παρατηρούμε τη ραγδαία μείωση που επέφερε η εισαγωγή του Προτύπου στην κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας μεταξύ των ετών 2008 και 2009, και τη σταθεροποίηση της κατανάλωσης αυτής περίπου στις 120 Kwh. Ο στόχος μείωσης κατά 10% της ετήσιας κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας σε σχέση με το προηγούμενο έτος, επιτυγχάνεται σε ικανοποιητικό βαθμό.



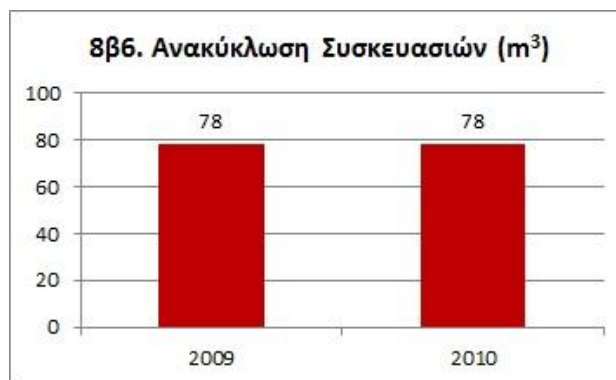
Κάθε χρονιά η εταιρία καταγράφει την ποσότητα του πετρελαίου θέρμανσης που προμηθεύεται. Καθώς οι χρονιές όπου αγοράζεται το πετρέλαιο δεν είναι οι ίδιες με αυτές κατά τις οποίες καταναλώνεται, βραχυπρόθεσμα υπάρχουν διακυμάνσεις, μακροπρόθεσμα όμως φαίνεται η μείωση στον μέσο όρο της κατανάλωσης.



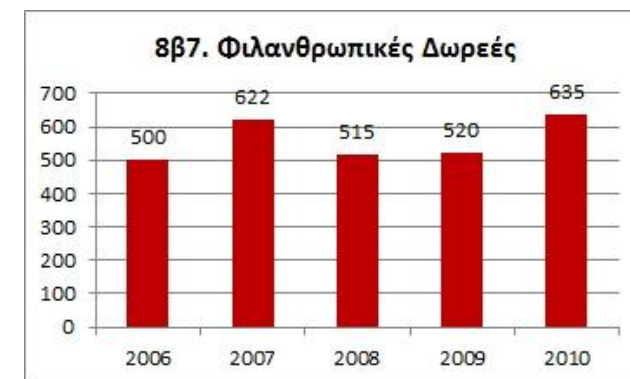
Η εταιρία για τον καθαρισμό των επιστρεφόμενων προϊόντων προς επισκευή χρησιμοποιεί τη χημική ουσία Horolith η οποία έχει χαρακτηριστεί καυστική και επικίνδυνη. Όσοι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τη συγκεκριμένη ουσία, έχουν κατάλληλα εκπαιδευτεί, ενώ η εταιρία τους παρέχει όλα τα απαραίτητα μέτρα προφύλαξης. Η κατανάλωση της ουσίας –ως πιθανή περιβαλλοντική επίπτωση- καταγράφεται και παρακολουθείται, ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για μείωση της χρήσης της (βλ. 8β4). Επίσης, από το 2010 έχει συναφθεί ειδική σύμβαση με εξωτερικό συνεργάτη - προμηθευτή για την κατάλληλη απομάκρυνση και ανακύκλωση της χημικής ουσίας, έτσι ώστε να αποφευχθεί κάθε πιθανότητα διάχυσής της στο περιβάλλον, καθώς και να εκμηδενιστεί κάθε πιθανός κίνδυνος για την υγεία των εργαζομένων που μπορεί να προκληθεί από ακατάλληλη χρήση.



Τα τελευταία 3 χρόνια η εταιρία έχει προμηθευτεί ένα ειδικό μηχάνημα συμπίεσης και κυβοποίησης του χαρτιού, με στόχο τη δημιουργία όσο το δυνατό μεγαλύτερης μάζας ανακύκλωσης. Η εταιρία συνεργάζεται με εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την απομάκρυνση και την κατάλληλη ανακύκλωση του χαρτιού. Εν γένει, η εταιρία έχει εισάγει διάφορες πρακτικές, όπως η αποφυγή μη αναγκαίων εκτυπώσεων, η εκτύπωση διπλής όψης κλπ, στοχεύοντας τη μείωση σε ικανοποιητικά επίπεδα της κατανάλωσης χαρτιού.



Η εταιρία σύμφωνα με το πρόγραμμα ανακύκλωσης συσκευασιών που εφαρμόζει ο τοπικός δήμος στον οποίο ανήκει, έχει εγκαταστήσει στο χώρο της ειδικούς κάδους για την ανακύκλωση των συσκευασιών (χαρτί, αλουμίνιο, γυαλί, πλαστικό). Η ποσότητα των υλικών αυτών που δίνονται προς ανακύκλωση, ως μέρος των περιβαλλοντικών πτυχών της εταιρείας, μετράται σε τακτική βάση (βλ. 8β6). Επιπλέον, καταγράφεται η προμήθεια και κατανάλωση μελανιών, και υπάρχει συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές για την ανακύκλωση τους. Παράλληλα με τη συμμετοχή της εταιρίας σε σχετικό έργο του ομίλου (βλ 4δ1) από τον Οκτώβριο του 2010, έχει επιτευχθεί μείωση της κατανάλωσης χαρτιού και μελανιών με την εισαγωγή οικολογικών τρόπων εκτύπωσης.



Από το 2006 η Διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να διακοπεί η προσφορά χριστουγεννιάτικων δώρων στους πελάτες της και το αντίστοιχο χρηματικό ποσό να προορίζεται για φιλανθρωπικές δωρεές. Το ποσό αυτό το 2006 ανερχόταν στα 10.000€ ανά έτος και από το 2007 λόγω της οικονομικής συγκυρίας



ανέρχεται πλέον στα 5.000€ ετησίως, και δαπανάται σύμφωνα με τις ανάγκες της κοινωνίας. Για τις δωρεές, οι οποίες κατά κύριο λόγο λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια των εορτών των χριστουγέννων και της πρωτοχρονιάς, η εταιρία συνεργάζεται με εξωτερικό συνεργάτη από όπου προμηθεύεται κουπόνια φαγητού ή τρόφιμα, και τα οποία προσφέρει σε Ιδρύματα που φιλοξενούν:

- Άτομα με κινητικά ή διανοητικά προβλήματα.
- Αστέγους.
- Άτομα με σοβαρά προβλήματα υγείας.
- Άτομα με κοινωνικά προβλήματα ένταξης.
- Ηλικιωμένους ανθρώπους.
- Παιδιά απόρων οικογενειών ή ορφανά.

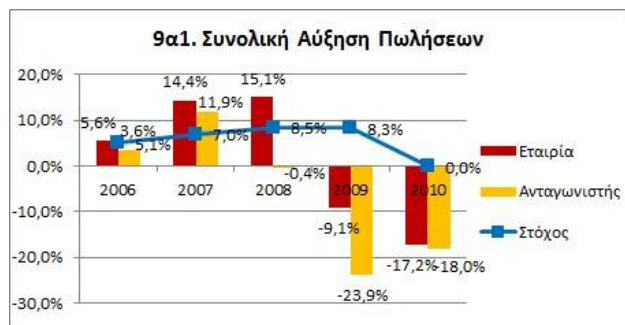
Επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια του 2009, η εταιρία ανέλαβε την πρωτοβουλία να βοηθήσει περαιτέρω συνανθρώπους που είχαν ανάγκη, προσφέροντας 1€ για κάθε κυκλοφορητή που πουλούσε. Επιπλέον, πέραν των χριστουγεννιάτικων δωρεών η εταιρία στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) συνεισφέρει οικονομικά κάθε έτος σε επίσημους κρατικούς εράνους (Ερυθρός Σταυρός, Πανελλήνιος Αντικαρκινικός Έρανος), οι οποίοι απευθύνονται σε ανθρώπους με προβλήματα υγείας ή διαβίωσης. Τέλος, κάθε φορά που ανανεώνεται ο τεχνολογικός εξοπλισμός της εταιρίας (κυρίως ηλεκτρονικοί υπολογιστές) δωρίζεται ο παλαιός σε σχολεία και ιδρύματα.



9. Βασικά Αποτελέσματα

9α. Βασικά Στρατηγικά Επιτεύγματα

Η εταιρία συστηματικά παρακολουθεί και καταγράφει τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την οικονομική ευρωστία της, καθώς και την επίτευξη των στρατηγικών της αποφάσεων. Όσον αφορά τα συγκριτικά μέτρα έχουν επιλεγεί ο κυριότερος ανταγωνιστής της εταιρίας στην ελληνική αγορά, καθώς και μία εταιρία της ίδιας περιφέρειας του ομίλου με παρεμφερές μέγεθος, οργανωτική δομή, επιχειρηματικό περιβάλλον, και δημοσιονομική κατάσταση με αυτή της Ελλάδας γενικότερα.



Σχετικά με την εξέλιξη των πωλήσεων, τα τελευταία δύο χρόνια η ελληνική οικονομία διέρχεται μία πρωτοφανή γενικευμένη κρίση και ως αποτέλεσμα έχει συρρικνωθεί και αναστείλει η κατασκευή μεγάλων αλλά και μικρών έργων καθώς και η ανάπτυξη σε κάθε οικονομικό και εμπορικό τομέα. Στο ανωτέρω διάγραμμα παρατηρούνται θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης πωλήσεων μέχρι το 2008. Το 2009 και 2010 υπάρχει αρνητική ανάπτυξη η οποία

όπως βλέπουμε και από τους ρυθμούς ανάπτυξης του κυριότερου ανταγωνιστή μας επικρατεί σε όλη την αγορά. (Σημείωση: ο ρυθμός ανάπτυξης του ανταγωνιστή για το έτος 2010 έχει εκτιμηθεί, καθώς δεν έχουν ακόμη δημοσιευτεί τα επίσημα αποτελέσματα χρήσης).

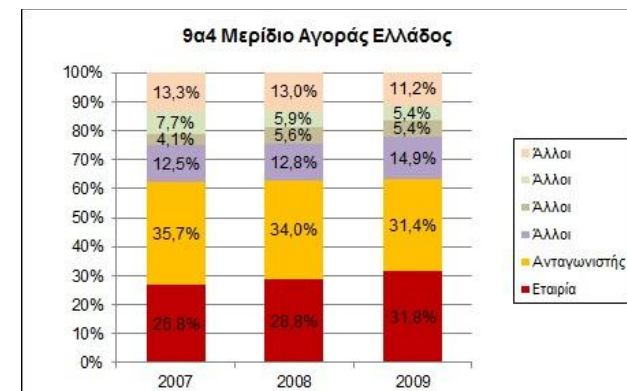


Το μικτό περιθώριο κέρδους (ΜΠΚ) της εταιρίας έχει μειωθεί λόγω της επικρατούσας κατάστασης της αγοράς. Ωστόσο, το 2010 το ΜΠΚ υπερέβη τον στόχο προϋπολογισμού κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες.



Τα κέρδη προ φόρων παρατηρούμε ότι σημείωσαν κορύφωση τις χρονιές 2007-2009 και το 2010

μειώθηκαν. Ωστόσο, αυτό συμβαίνει λόγω της γενικότερης επικρατούσας κατάστασης της αγοράς, η οποία αποτυπώνεται και στους στόχους οι οποίοι ακολουθούν την ίδια πορεία. Παραταύτα, η εταιρία παρά την αρνητική κατάσταση της αγοράς εξακολουθεί να σημειώνει κερδοφορία και κατατάσσεται στις κερδοφόρες του ομίλου.



Μέχρι το 2008 η εταιρία καταλάμβανε τη δεύτερη θέση ακολουθώντας τον μέχρι τότε ηγέτη της αγοράς. Ωστόσο, το 2009 η εταιρία πετυχαίνοντας μεγαλύτερο κύκλο εργασιών κατάφερε να αναστρέψει αυτή την κατάσταση και να κατακτήσει την ηγετική θέση της αγοράς επιτυγχάνοντας παράλληλα το όραμα της (βλ 1α1), το οποίο πλέον συνίσταται από τη διατήρηση αυτής της ηγετικής θέσης στο μέλλον. Η εξέλιξη του μεριδίου αγοράς των κυριότερων ανταγωνιστών της εταιρίας παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα.



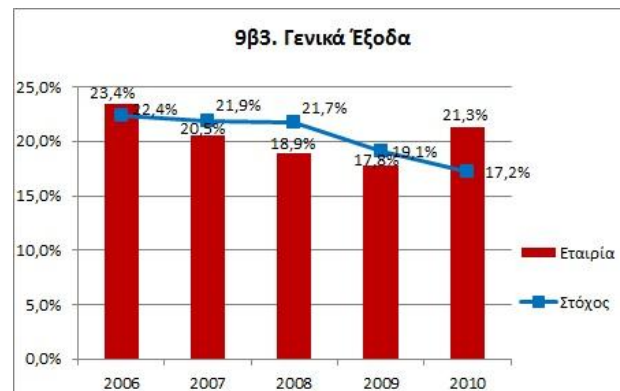
9β. Βασικοί Δείκτες Απόδοσης



Οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο αντικατοπτρίζουν ακόμη μια πτυχή της πορείας της ελληνικής οικονομίας σημειώνοντας αύξηση μέχρι το 2008 και ύστερα πτώση ακολουθώντας τη γενικευμένη τάση της αγοράς.



Οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο του τμήματος πωλήσεων ακολουθούν κι αυτές την οικονομική πορεία της ελληνικής αγοράς.



Τα γενικά έξοδα της εταιρίας παρά την πτωτική πορεία που είχαν μέχρι το 2009, το 2010 αυξήθηκαν και ανήλθαν στο 21,3% των πωλήσεων. Αυτή η αύξηση οφείλεται στη σταθερότητα, ή και πάγωμα σε πολλές περιπτώσεις, των εξόδων της εταιρίας και παράλληλα στη σημαντική μείωση, της τάξης του 17%, των πωλήσεων. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνουν σημαντικά αυξημένες προγνώσεις αυτασφάλισης επισφαλών απαιτήσεων, οι οποίες κατέστησαν δυνατές μέσω σημαντικής μείωσης των υπόλοιπων εξόδων.



Παρά τις δυσμενείς συνθήκες της αγοράς και των αυξημένων ορίων πιστοδότησης, τα χρηματοοικονομικά έξοδα της εταιρίας παρέμειναν εντός των στόχων τις τελευταίες χρονιές, λόγω της αποδοτικής διαχείρισης των διαθεσίμων της εταιρίας, καθώς και της εφαρμογής της σχετικής διαδικασίας για τον περιορισμό των δαπανών (βλ 4β1).



Για να αποφύγει τον οικονομικό κίνδυνο, η εταιρία έχει εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη διαδικασία



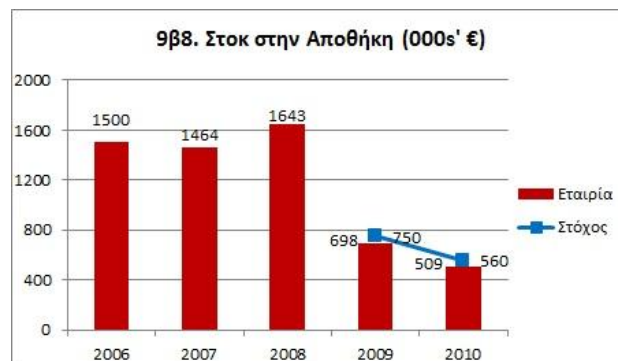
πιστωτικού ελέγχου (βλ 4β6) η οποία, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, έχει βοηθήσει στη μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου και του πιστωτικού κινδύνου. Η περίοδος πίστωσης των πελατών ελλατώθηκε σημαντικά, πετυχαίνοντας μείωση 72 ημερών στη διάρκεια των τελευταίων 4 χρόνων, ενώ το 2010 πλησιάστηκε αρκετά ο καθορισμένος από την εταιρία στόχος.



Σύμφωνα με το ανωτέρω γράφημα ο αριθμός των περιπτώσεων καθυστερημένης πληρωμής προβάλλει διακυμάνσεις από το 2006, σημειώνοντας σταθερή πορεία μέχρι το 2008 και παρουσιάζει σημαντική μείωση το 2009 ύστερα από την πλήρη εφαρμογή της διαδικασίας πιστωτικού ελέγχου (βλ 4β6). Το 2010 η σχετική αύξηση των περιπτώσεων καθυστερημένης πληρωμής υποδεικνύει τις υπάρχουσες οικονομικές δυσκολίες και την έλλειψη πιστωτικής σταθερότητας ολόκληρης της αγοράς. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί η σημαντική προσπάθεια που καταβάλλει η εταιρία προκειμένου να διατηρήσει την περίοδο πίστωσης σε ελεγχόμενα επίπεδα και εντός στόχων ακόμη και στις παρούσες δύσκολες οικονομικές καταστάσεις.



Στην εταιρία το ποσοστό των εγγυήσεων βρίσκεται τα τελευταία έτη σε χαμηλά επίπεδα, αρκετά χαμηλότερα από αυτό της εταιρίας της περιφέρειας, και πάντοτε εντός των προκαθορισμένων στόχων. Τα ποσοστά αυτά συμπεριλαμβάνουν τις εγγυήσεις που δίνονται στους πελάτες εντός των πλαισίων της καλής θέλησης της εταιρίας.



Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται η δραματική μείωση του αποθέματος που έχει επιτευχθεί από το 2009 (ύστερα από τη σταθερή πορεία που

ακολουθήθηκε μέχρι το 2008) με την εισαγωγή της διαδικασίας διαχείρισης αποθέματος (βλ 4β3). Το 2009, η περιφέρεια έθεσε το σημαντικό στόχο μείωσης του αποθέματος στα 750 χιλιάδες ευρώ, ο οποίος αναθεωρήθηκε προς τα κάτω το 2010. Η εταιρία οργανώνοντας τη διαδικασία διαχείρισης παραγγελιών σύμφωνα με τις πραγματικές της ανάγκες (βλ 4β & 5δ), επιτυγχάνει αποθέματα κάτω του ανωτέρου στόχου κατά τα δύο τελευταία έτη.

Ημερομηνία έκδοσης: Μάρτιος 2011



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνικές

Λεώπουλος Β. (2006). Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Παππάς Ι., Τασιόπουλος Η., & Μαρμαράς Ν. (2004). Οργάνωση Παραγωγής & Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Τζιραλής Γ. (2006). Εισαγωγή στην Πρόγνωση, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ξενόγλωσσες

2GC (2011). Balanced Scorecard Usage Survey 2011 Summary of findings, Maidenhead, Berkshire: 2GC.

Bross I. (1953). Design for Decision, Macmillan.

Bukh P. N., Malmi T. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, International: University of Technology, Sydney & Helsinki School of Economics

Cobbold I., Lawrie G. (2003). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, Maidenhead, Berkshire: 2GC.

Deming W. E. (1982). Out of the crisis, Cambridge Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

EFQM (2008). EFQM Excellence Award – Past winners, Belgium: EFQM.

EFQM (2009). EFQM Excellence Model, Brussels, Belgium: EFQM.



- Evans J. R., Lindsay W. M. (2002) *The Management and control of Quality*, 5e, Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Feigenbaum A. V. (1991). *Total Quality Control*, 3/e Revised, International: McGraw-Hill.
- James P. T. J. (1996). *Total Quality Management An Introductory Text*, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4. (December 1975), pp. 769-783.
- Kristensen K., Westlund A. H. (2004). *Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15: 5, 629 — 643.
- Lamotte G., Carter G. (2000). Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive or do they work together to bring added value to a company?, 2/v, *Balanced Scorecard Collaborative*.
- Park – Dahlgaard S. M., Dahlgaard J. J. (2008). *Management Control Theories and the EFQM Excellence Model*, Sweden: Lunds University & Linköping University
- Rohm H. (2004). *A Balancing Act*, *Perform Magazine* Volume 2, Issue 2.



Rohm H., Halbach L. (2004). A Balancing Act: Sustaining New Directions, Perform Magazine Volume 3, Issue 2

Rusjan B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues, Total Quality Management & Business Excellence, 16: 3, 363 — 380.

Schneiderman A. M. (1999). Time to Unbalance Your Scorecard, Strategy + Business, Issue 24

Shulver M., Lawrie G. (2009). The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model, Maidenhead, Berkshire: 2GC.

Soin S. S. (1993). Total Quality Control Essentials: Key Elements, Methodologies, and Managing for Success, International: McGraw-Hill.

Swift J. A., Ross J. E., Omachonu V. K. (1998). Principles of Total Quality, 2/e, Boca Raton, FL: St. Lucie Press.

Wilkes N., Dale B. G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies, Total Quality Management & Business Excellence, 9: 8, 731 — 739.

Ηλεκτρονικές

http://gtziralis.com/wp-content/uploads/logisticscourse_lectureonforecasting_tziralis.pdf

<http://www.balancedscorecard.org/>

<http://www.efqm.org>

<http://www.juse.or.jp/e/deming/>

<http://www.nist.gov/baldrige/enter/>