



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών
Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας
Ερευνητική Ομάδα Βιομηχανικού Λογισμικού

Συστήματα Αποφάσεων

Επιχειρηματική Αριστεία

Νικόλαος Α. Παναγιώτου
Επ. Καθηγητής ΕΜΠ

Μάιος 2013



Πίνακας Περιεχομένων

- Σύνοψη Αναμενόμενου Οφέλους
- Παρουσίαση Συστήματος EFQM
- Προσέγγιση Διαπίστευσης
- Ενδεικτικές Μελέτες Περίπτωσης



Ποσοτική Έκφραση Οφέλους

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας εξασφαλίζουν σημαντικά οφέλη:

- Επιστημονικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν αποδεικνύουν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας και της χρηματοοικονομικής απόδοσης (Hendricks & Singhal)
- Τα οικονομικά μεγέθη που διαπιστώθηκε ότι βελτιώνονται είναι το εισόδημα, οι πωλήσεις και τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία
- Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ειδικά στην Ευρώπη και αφορούσε τα βραβεία EFQM και το British Quality Foundation, σε δείγμα 120 διακριθέντων εταιρειών, επιβεβαιώθηκε η βελτιωμένη οικονομική απόδοση σε χρονικό διάστημα 11 ετών
- Μελέτη που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ απέδειξε ότι η υιοθέτηση συστημάτων ολικής ποιότητας από τις επιχειρήσεις οδηγεί σε μείωση του κόστους της τάξεως του 20% επί του κόστους πωληθέντων (COGS), που προκύπτει από τη δραστική ελάττωση του κόστους «κακής ποιότητας»



Ποσοτική Έκφραση Οφέλους

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας εξασφαλίζουν σημαντικά οφέλη:

- Ένα υποθετικό ποσό \$1000 επενδύθηκε σε νικητές των βραβείων Baldrige στην Αμερική και η εξέλιξή του του μελετήθηκε σε διάστημα 8 ετών
- Το αποτέλεσμα της επένδυσης συγκρίθηκε με το αποτέλεσμα που θα επιτυγχανόταν με επένδυση του ίδιου ποσού στο μέσο όρο των "Standard & Poor's 500 Companies" (S&P 500)
- Η «**υπεραπόδοση**» που διαπιστώθηκε ανήρθε **σε 6,5 προς 1** αναφορικά με την απόδοση της μετοχής

(Πηγή: US Baldrige Index)

- Αντίστοιχη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία κατέληξε σε μία **υπεραπόδοση 3,5:1** σε διάστημα 11 ετών

(Πηγή: Australian Baldrige Index)



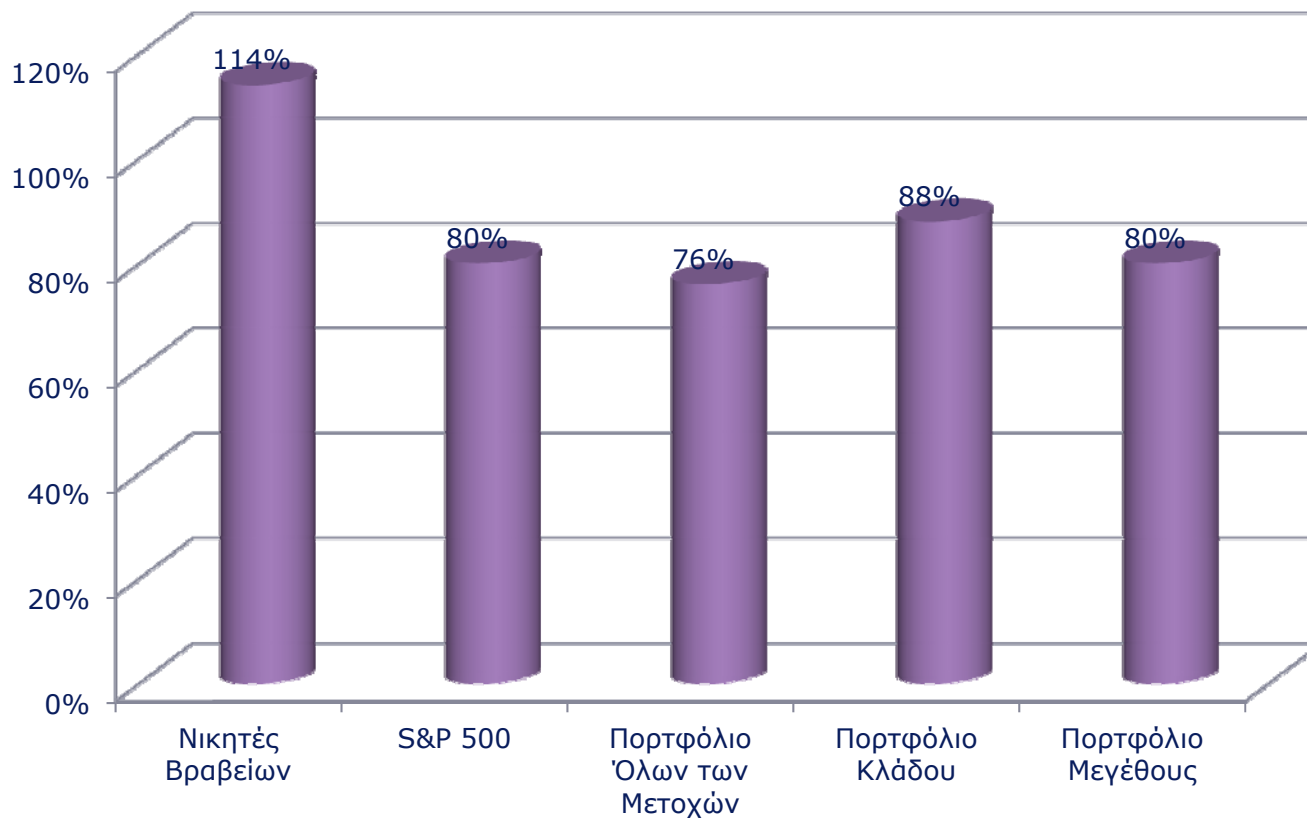
Ποσοτική Έκφραση Οφέλους

Ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για τα βραβεία EFQM αποκάλυψε τη συμβολή των βραβείων στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων που τα απέκτησε.

- Για 120 διακριθείσες επιχειρήσεις στο EFQM πραγματοποιήθηκε εσωτερική συγκριτική ανάλυση που αφορούσε την τετραετία που ολοκληρωνόταν ένα έτος πριν τη βράβευση και την εξαετία που περιελάμβανε ένα έτος πριν τη βράβευση και πέντε έτη μετά τη βράβευση
- Η μελέτη στηρίχθηκε σε δημοσιευμένα οικονομικά αποτελέσματα των 120 επιχειρήσεων και αφορούσε μεγέθη όπως οι πωλήσεις, το κόστος, το λειτουργικό εισόδημα, τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία και την αξία της μετοχής
- Ορισμένα από τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν τα εξής:
 - Μέση **αύξηση** των συνολικών **πωλήσεων** κατά **77%**
 - Μέση **αύξηση** του **λειτουργικού εισοδήματος** κατά **18%**
 - Μέση **μείωση** του **συνολικού κόστους ως ποσοστό επί των πωλήσεων** κατά **4,4%**
 - Μέση **αύξηση** των **περιουσιακών στοιχείων** κατά **44%**
 - **Μεγαλύτερη αύξηση της τιμής της μετοχής**, μία τριετία μετά τη βράβευση, **κατά 36%**

(Πηγή: *Derek Medhurst, 2007*)

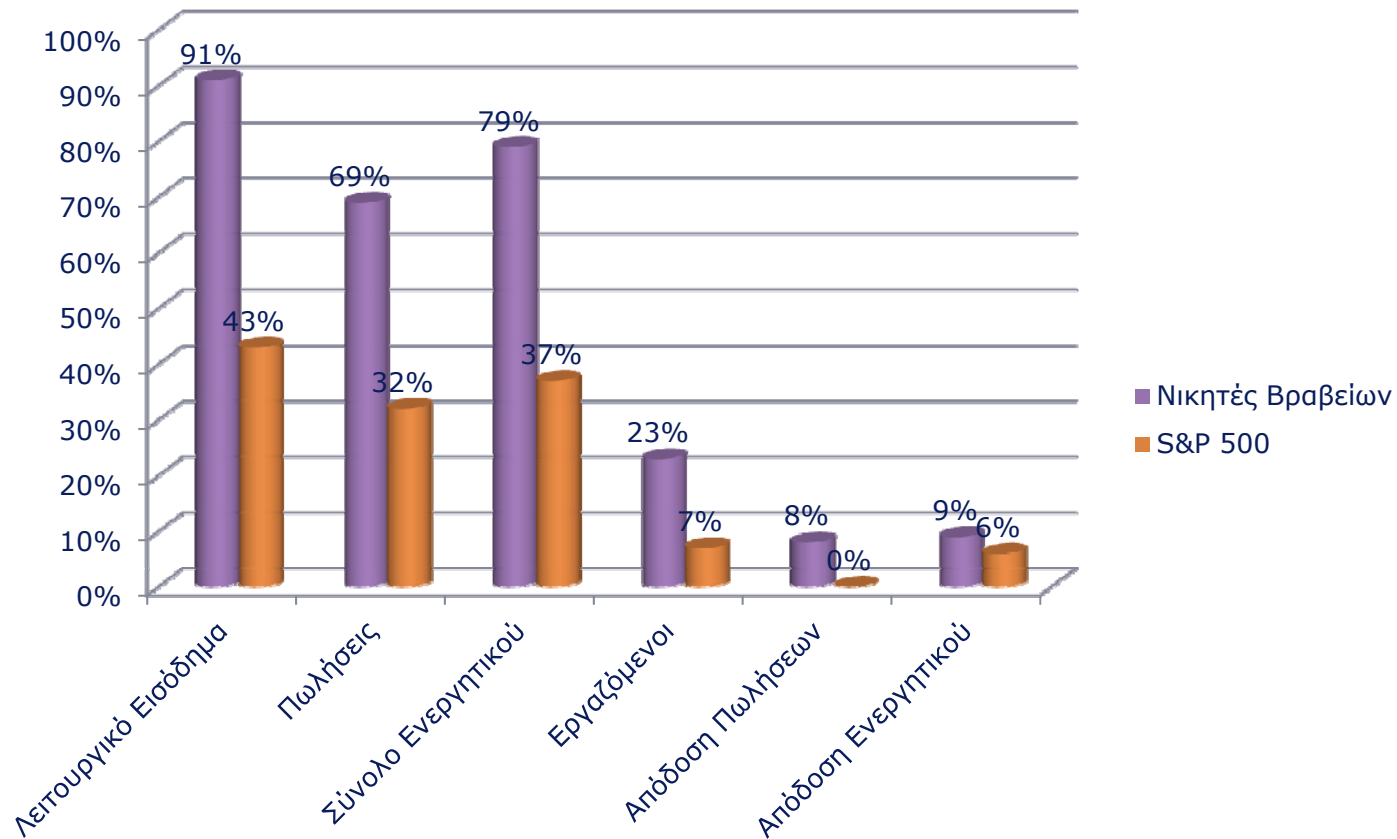
Σύγκριση Απόδοσης Τιμών Μετοχών Νικητών Βραβείων Ποιότητας



Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 600 περίπου βραβευμένων επιχειρήσεων διεθνώς και αφορά τις αλλαγές της απόδοσης εντός πέντε ετών, που ξεκινούν ένα έτος πριν την απόκτηση του πρώτου βραβείου

(Πηγή: Hendricks & Singhal, 2000)

Σύγκριση του Μέσου % Μεταβολής στην Απόδοση των Νικητών Βραβείων Ποιότητας



Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 600 περίπου βραβευμένων επιχειρήσεων διεθνώς και αφορά την απόδοσή τους για την πενταετία που ξεκινά ένα έτος πριν την απόκτηση του πρώτου βραβείου

(Πηγή: *Hendricks & Singhal, 2000*)



Αναμενόμενα Οφέλη Υιοθέτησης Αρχών EFQM

Τα βασικότερα οφέλη που αναμένεται να προκύψουν σε στρατηγικό επίπεδο για την Εταιρεία από την υιοθέτηση της προσέγγισης EFQM με βάση τις καταγεγραμμένες μελέτες είναι τα εξής:

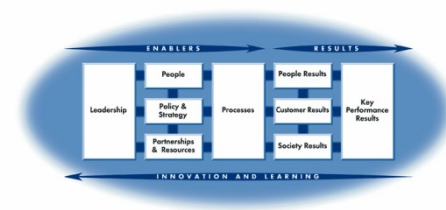
- Μακροπρόθεσμη διοίκηση της ποιότητας μέσω ενός ενοποιημένου πλαισίου διαχείρισης ολικής ποιότητας
- Επιστημοποίηση της διαμόρφωσης της στρατηγικής με βάση την ποιότητα
- Σύνδεση στρατηγικής με συγκεκριμένα έργα βελτίωσης (top-down approach) στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας και λήψη ανάδρασης από τα αποτελέσματα των έργων με στόχο την επιβεβαίωση ή αναθεώρηση της στρατηγικής (bottom-up approach)
- Συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Μείωση του κόστους παραγωγής και εξυπηρέτησης
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Εταιρείας μέσω της αυξημένης πελατοκεντρικότητάς της
- Ενδυνάμωση ονόματος της Επιχείρησης στην αγορά
- Εξασφάλιση υπεραξίας

Πίνακας Περιεχομένων

- Σύνοψη Αναμενόμενου Οφέλους
- Παρουσίαση Συστήματος EFQM
- Προσέγγιση Διαπίστευσης
- Ενδεικτικές Μελέτες Περίπτωσης

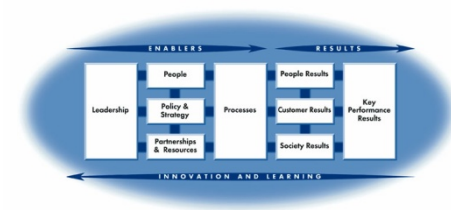
Τι Είναι το EFQM;

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM):



- είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1988 με πρωτοβουλία μερικών από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Ευρώπης (Bosch, BT, Bull, Electrolux, Fiat, KLM, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen κλπ.) και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- έχει ως κύρια δραστηριότητά του την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη
- έχει ως κύριο στόχο του τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας
- εκφράζει τον Ευρωπαϊκό τρόπο αντίληψης της Ολικής Ποιότητας (Total Quality) που υιοθετήθηκε με πολύ μεγάλη επιτυχία στην Ιαπωνία

Επιχειρηματική Αριστεία EFQM



- Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη
- Έχει ήδη εφαρμοστεί από τους 15 μεγαλύτερους οργανισμούς και περισσότερους από 30.000 μεγάλους και μικρομεσαίους οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη
- Ανεξάρτητα από τον τύπο ή το μέγεθος του οργανισμού ή της εταιρείας, το μοντέλο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για τον εντοπισμό των ισχυρών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση

Τα Χαρακτηριστικά του EFQM

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του EFQM είναι τα εξής:

- Η προσέγγιση του EFQM μπορεί να καθοδηγήσει την Εταιρεία σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- Η προσέγγιση του EFQM περιγράφει μόνο τις θεματικές κατηγορίες και δεν προσδιορίζει τον τρόπο προσέγγισής τους, αφήνοντας την κάθε επιχείρηση να πραγματοποιήσει τις δικές της συνειδητές επιλογές
- Το EFQM στηρίζεται στη λογική της αυτο-διάγνωσης, η οποία βοηθά στην ευκολότερη αποδοχή και υποστήριξη των διορθωτικών δράσεων από την επιχείρηση
- Δεν υφίστανται υποχρεωτικές δράσεις που επιβάλλονται από τρίτα μέρη (όπως συμβαίνει για παράδειγμα στο ISO), εκτός εάν τα τρίτα μέρη είναι πελάτες

Στόχοι Συστήματος ΕΦQM

1

Πελατοκεντρική χάραξη στρατηγικής

2

Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων μέσω προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης

3

Καθορισμός επιμέρους έργων που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων με βάση τα συστήματα ποιότητας της Εταιρείας

4

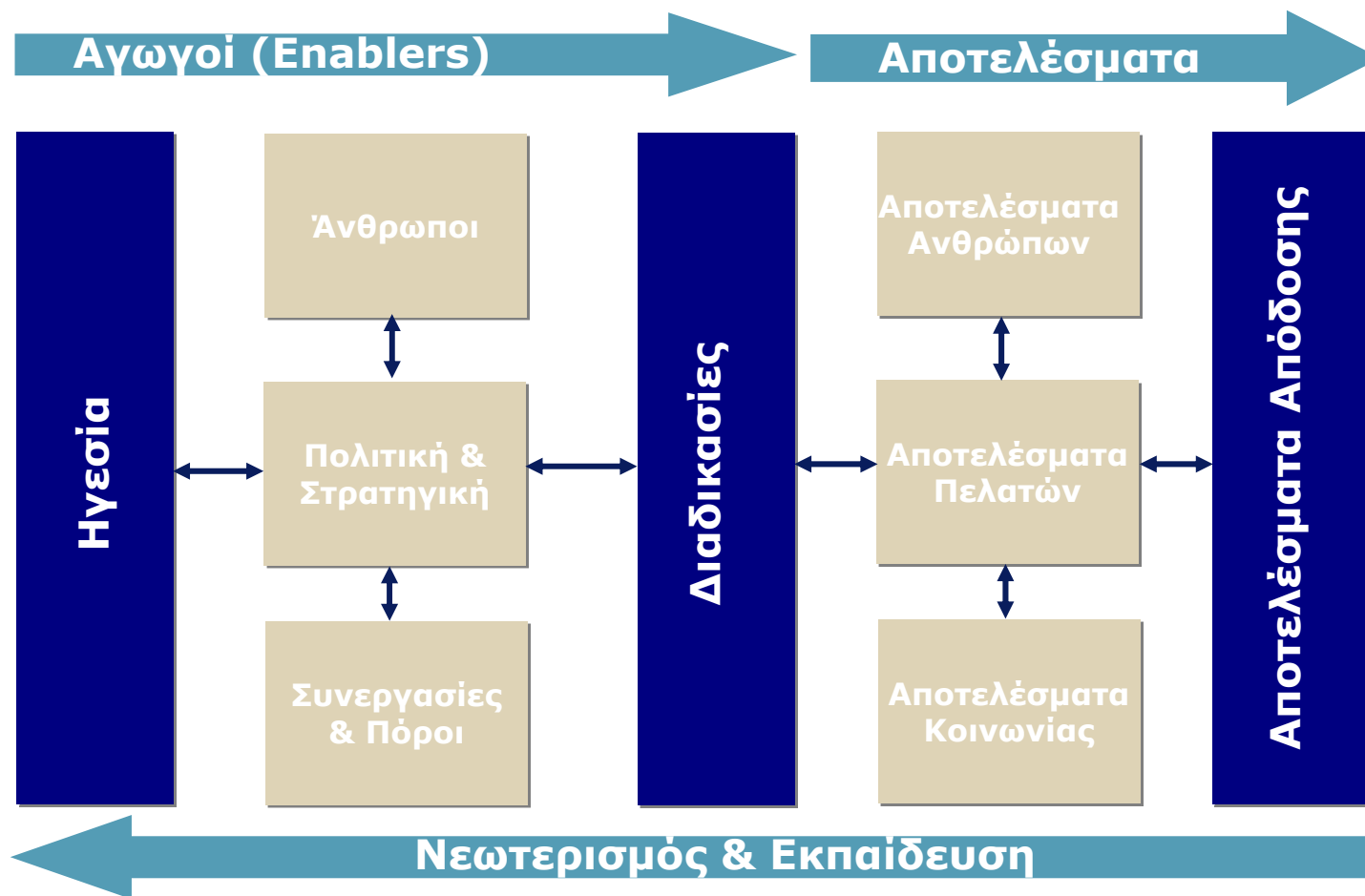
Συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων & ανανέωση στρατηγικής

Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Υπάρχουν τρία επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας EFQM:

- Το πρώτο επίπεδο είναι η «**Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία**» (Committed to Excellence) εφόσον ο οργανισμός έχει κάνει τα πρώτα βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία. Στο επίπεδο αυτό οι αιτούντες ακολουθούν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης, κάνοντας χρήση του Μοντέλου Αριστείας EFQM με αποτέλεσμα να αναγνωρισθούν οι περιοχές του οργανισμού που επιδέχονται βελτίωσης. Στη συνέχεια ο οργανισμός οφείλει να αποδείξει επιτυχείς βελτιωτικές ενέργειές του.
- Το δεύτερο επίπεδο είναι η «**Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία**» (Recognized for Excellence), το οποίο υποδεικνύει έναν καλά διοικούμενο οργανισμό που έχει προχωρήσει στη διαδρομή προς την Επιχειρηματική Αριστεία.
- Το τρίτο επίπεδο είναι αυτό κατά το οποίο οι οργανισμοί είναι υποψήφιοι για το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας** (European Quality Award), ένα επίπεδο που υλοποιείται μόνο από το EFQM σε πανευρωπαϊκό επίπεδο

Προσέγγιση EFQM



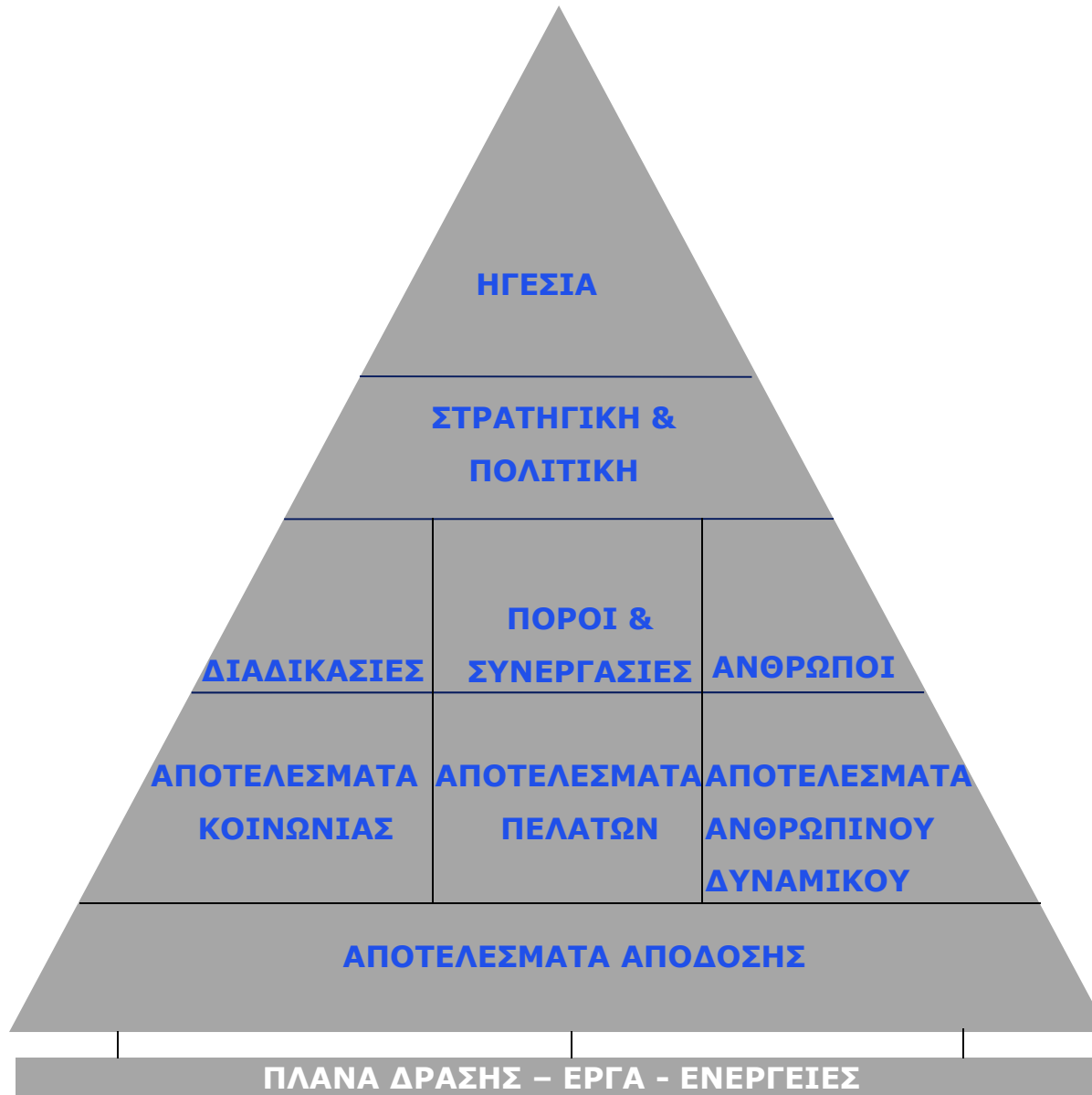
Μοντέλο Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model)

Οι εννέα κατηγορίες κριτηρίων οδηγούν την επιχείρηση στην αριστεία με βάση την ακόλουθη λογική:



Στρατηγική Πυραμίδα

Η στρατηγική της Εταιρείας θα πρέπει να μετατρέπεται σε έργα...



Επικύρωση των Βελτιώσεων Μέσω του Εργαλείου RADAR

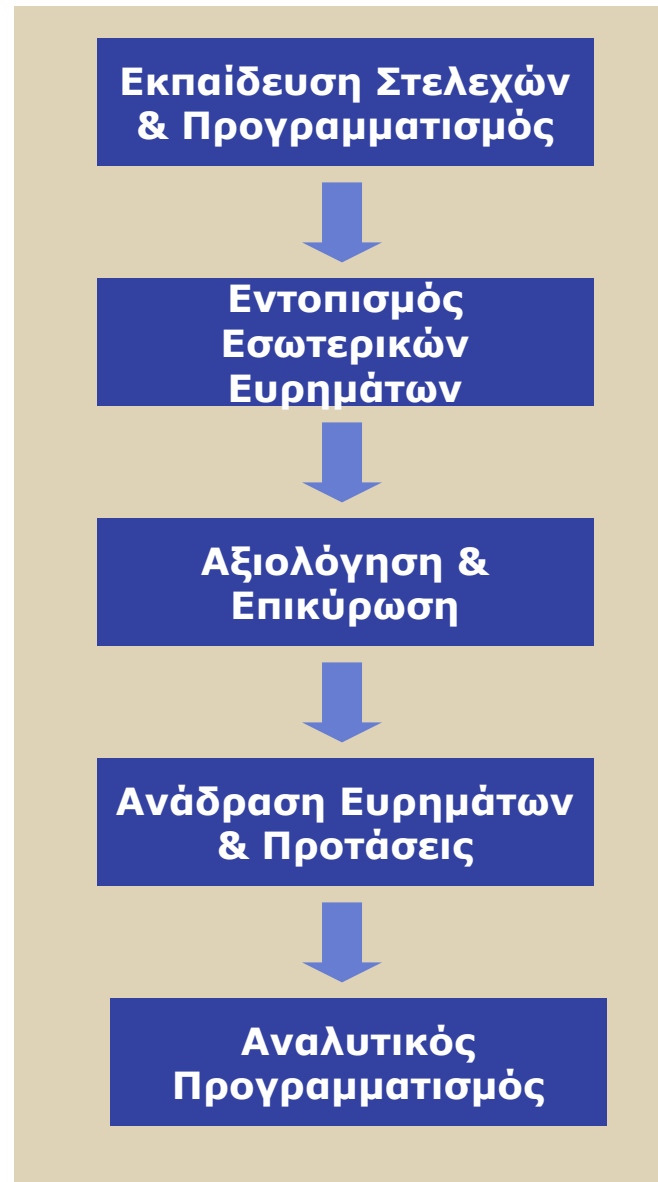
Για τη μέτρηση της βελτίωσης που επιτυγχάνεται μέσω της προσέγγισης EFQM, έχει διαμορφωθεί ειδικό εργαλείο βαθμολόγησης



Radar is a registered trademark of EFQM, 1999

Διαδικασία Αξιολόγησης

Η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης πραγματοποιείται κάθε φορά ακολουθώντας συγκεκριμένα διακριτά βήματα



Πίνακας Περιεχομένων

- Σύνοψη Αναμενόμενου Οφέλους
- Παρουσίαση Συστήματος EFQM
- Προσέγγιση Διαπίστευσης
- Ενδεικτικές Μελέτες Περίπτωσης

Βασικά Στοιχεία Επιπέδων Πιστοποίησης EFQM

Κάθε επίπεδο πιστοποίησης έχει διαφορετικές απαιτήσεις



- Βασισμένη στο συνολικό μοντέλο EFQM
- Κατάθεση αναφοράς 75 σελίδων
- Ομάδα 4 - 8 διεθνών αξιολογητών
- Επίσκεψη στην Εταιρεία
- Αναλυτική ανάδραση αξιολόγησης
- Αναγνώριση σε 600+ σημεία

- Βασισμένη στο συνολικό μοντέλο EFQM
- Κατάθεση αναφοράς 50 σελίδων ή διεξαγωγή workshop
- Ομάδα 3 - 5 αξιολογητών
- Επίσκεψη στην Εταιρεία
- Ανάδραση σε επίπεδο κριτηρίων
- Αναγνώριση σε 400+ σημεία

- Βασισμένη στα 9 κριτήρια του μοντέλου
- Σύνοψη 12 σελίδων + Πλάνο βελτίωσης
- Διαδικασία δύο επιπέδων, αξιολόγηση και επίσκεψη στην Εταιρεία
- Υποστήριξη από έναν ειδικό
- Αναγνώριση που στηρίζεται στην υλοποίηση ενός πλάνου βελτίωσης

Ελληνικές Εταιρείες που Έχουν Διακριθεί

- Ορισμένες από τις σημαντικότερες Ελληνικές εταιρείες που έχουν διακριθεί στα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας EFQM είναι οι εξής:
 - AB Βασιλόπουλος
 - McCain Hellas
 - Unilever Hellas
 - Μελισσοκομική Εταιρεία Αττική
 - Φαμάρ
 - METROLIFE-Εμπορική Α.Ε.Α.Ε.Ζ
 - Τράπεζα Πειραιώς
 - Siemens S.A., ΟΤΕ Α.Ε., Vodafone ΑΕΕΤ
 - Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών
 - Ελινόιλ
 - ...

Εθνικός Εταίρος EFQM στην Ελλάδα

- Το EFQM αποτελείται από Εθνικούς Εταίρους (National Partner Organisations), έναν σε κάθε μια από 24 Ευρωπαϊκές χώρες
- Οι οργανισμοί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων και την προώθηση των προϊόντων του
- Το επίσημο αυτό ρόλο για την Ελλάδα κατέχει η **ΕΕΔΕ** (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων)

Πίνακας Περιεχομένων

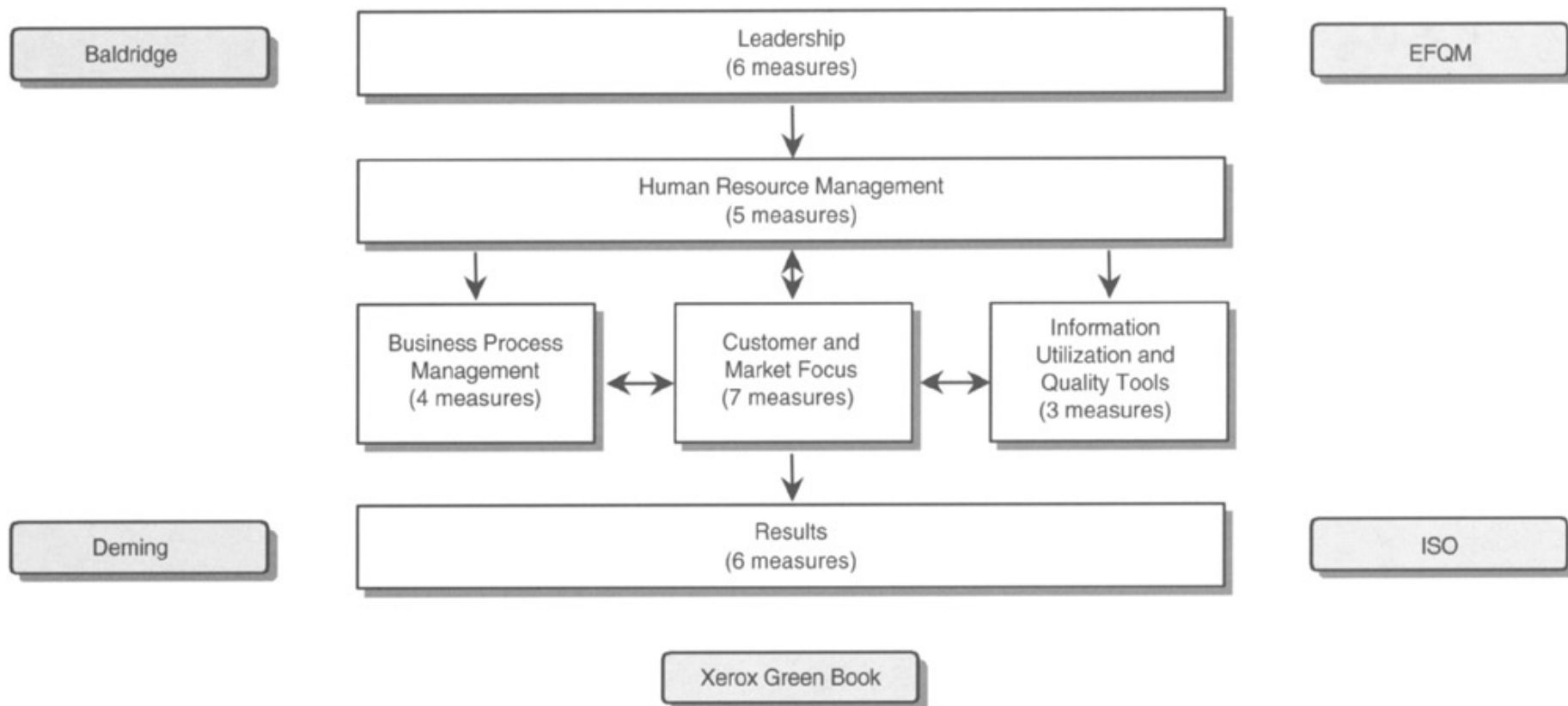
- Πρόταση Υιοθέτησης Συστήματος Ολικής Ποιότητας EFQM
- Σύνοψη Αναμενόμενου Οφέλους
- Συστήματα Ποιότητας
- Παρουσίαση Συστήματος EFQM
- Προσέγγιση Διαπίστευσης
- Ενδεικτικές Μελέτες Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης Xerox

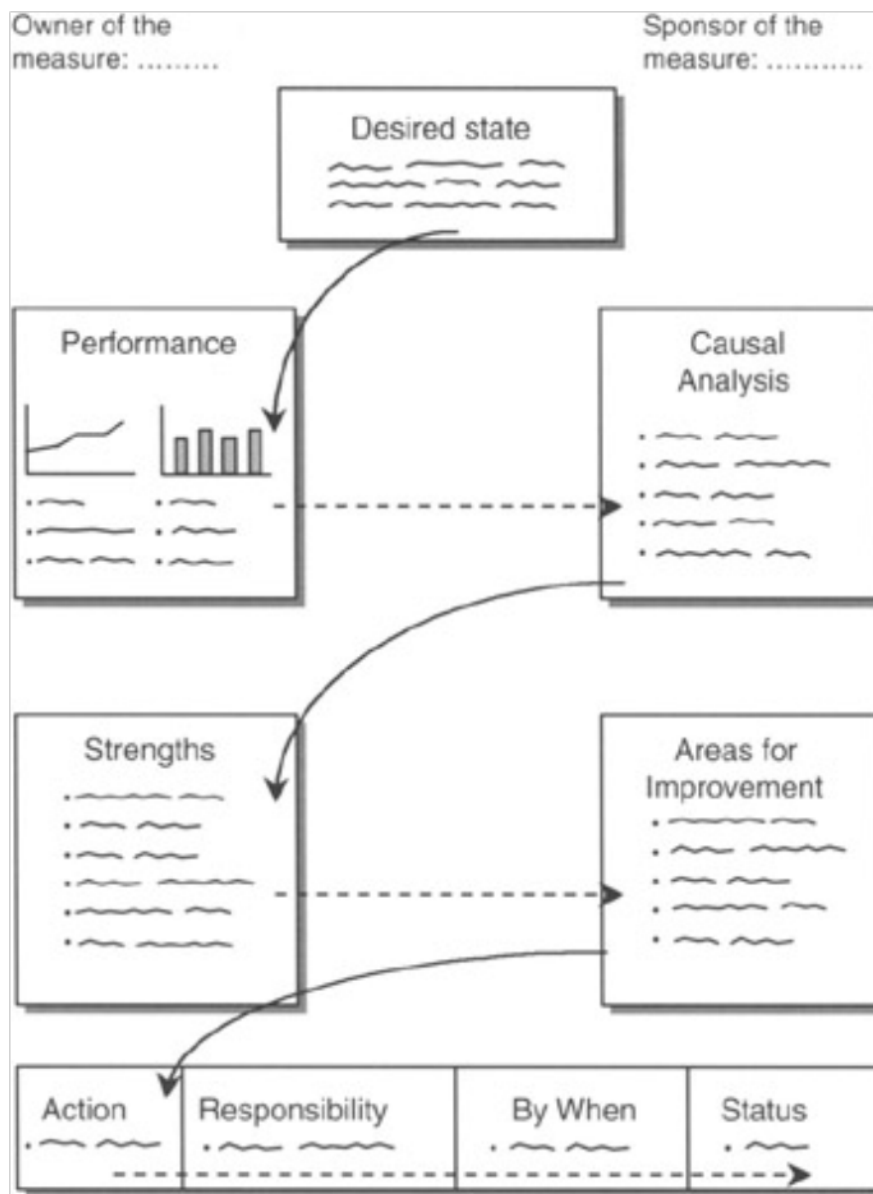
Η Xerox είναι ένα από τα επιτυχέστερα παραδείγματα υιοθέτησης της προσέγγισης EFQM διεθνώς

- Η Xerox είναι μία από τις πιο ταχέως αναπτυσσόμενες Αμερικανικές Εταιρείες της μεταπολεμικής εποχής
- Η επιχειρηματική της δραστηριότητα στηρίζεται στην αρχή της ξηρογραφίας, ενώ το όνομα της εταιρείας προέρχεται από την αντίστοιχη ελληνική λέξη
- Έχει λάβει, τόσο το Malcom Baldrige Award (1989), όσο και το EFQM Award (1992)
- Η εταιρεία έχει πλέον διαμορφώσει δικό της πρωτότυπο μοντέλο δεικτών, το Xerox Management Model (XMM)
 - Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει 31 βασικούς δείκτες, κατανεμημένους σε 6 διακριτές κατηγορίες
 - Οι δείκτες αυτοί έχουν συγκεκριμένη βαρύτητα, ενώ τίθενται ποσοτικοί στόχοι σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης
- Το μοντέλο εφαρμόζεται σε όλες τις χώρες και χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της εταιρείας
- Οι δείκτες απόδοσης μετρώνται και αναφέρονται στη Διοίκηση ανά τρίμηνο

Μοντέλο Δεικτών Xerox (XMM)

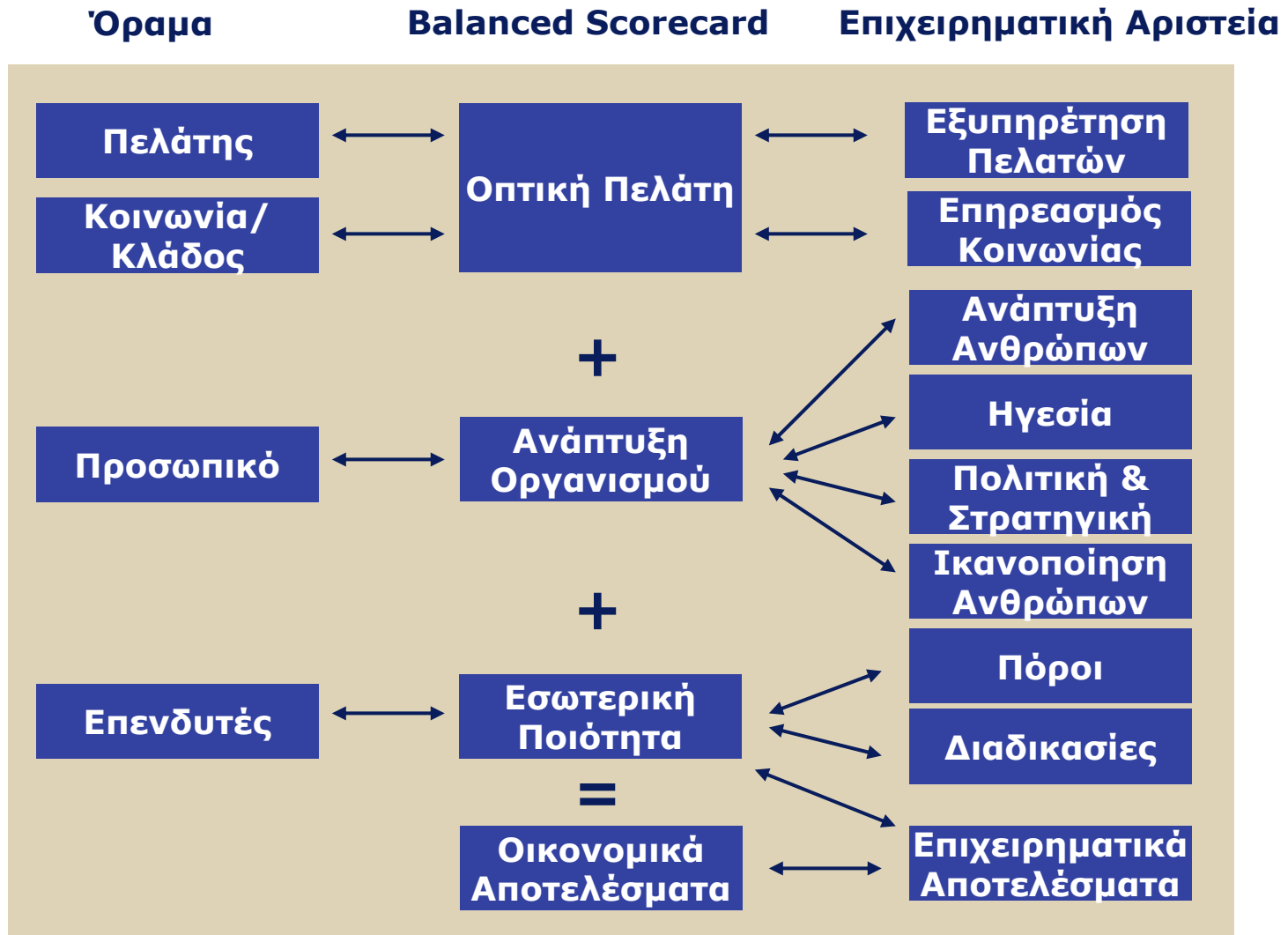


Παρακολούθηση Δεικτών στην Χεροχ



Μελέτη Περίπτωσης Natwest Life

Η Natwest Life διασυνδέει, το όραμα, τους δείκτες απόδοσης του Balanced Scorecard και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM





Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών

Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Εργαστήριο Οργάνωσης Παραγωγής