



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #10: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές.
Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης **Creative Commons** και ειδικότερα

Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα

(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



17.1. Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα

- Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η **ποιότητα** αποτελεί **την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας**, αφού σε συνδυασμό με την τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης.

Έννοια – περιεχόμενο ποιότητας

Υπάρχουν δύο διαστάσεις ποιότητας:

Η εσωτερική διάσταση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα συνίσταται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα.

Η εξωτερική διάσταση, η οποία εκφράζει το βαθμό στον οποίο το προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 47: Στοιχεία ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσίας

- Βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά
- Ανταπόκριση του προϊόντος στις προδιαγραφές και στα πρότυπα
- Αξιοπιστία με την έννοια της σταθερότητας της ποιότητας στο χρόνο
- Διάρκεια ζωής
- Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση
- Προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη, προσωπική επαφή, επαγγελματική συμπεριφορά κ.λπ.
- Αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Φήμη

17.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας και έλεγχος ποιότητας

- **Βασικό στοιχείο** της λογικής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και η εξυπηρέτηση των πελατών δεν μπορεί να υπάρξει, αν δεν υπάρχει **ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών διεργασιών –λειτουργιών.**

17.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας και έλεγχος ποιότητας

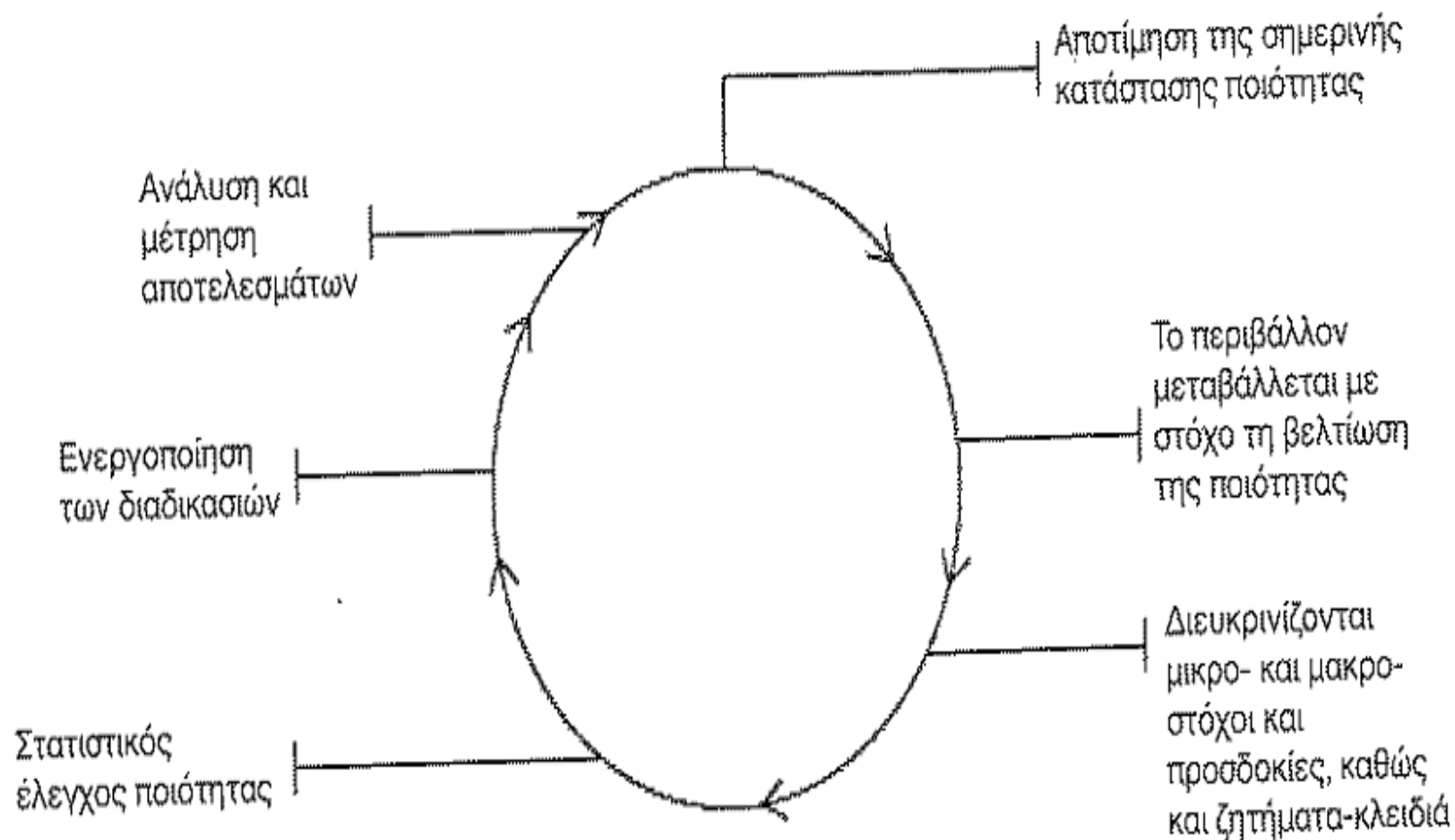
Ως σύστημα, η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** αποτελείται από:

- Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού (πχ ISO).
- Μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην εξασφάλιση της ποιότητας.

17.4. Βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Ιδιαίτερα σημαντικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

- Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού και συνεπώς αφορά τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό πελάτη στα πλαίσια της «αλυσίδας αξιών».
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει συγκεκριμένους στόχους όπως:
 - συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
 - συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος



ΣΧΗΜΑ 1.4: Ο κύκλος της ολικής ποιότητας.

Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης

⌘ Η «κλασσική» σχολή (1900)

- ☒ Επιστημονικό Μάνατζμεντ (Scientific Management)
- ☒ Οι Θεωρητικοί της Διοικητικής Επιστήμης

⌘ Η σχολή της «συμπεριφοράς» (1925)

- ☒ Ανθρώπινες Σχέσεις (The Human Relations Movement)
- ☒ Επιστήμες συμπεριφοράς (Behavioural Science Approach)

⌘ Η «ποσοτική» σχολή (1940)

- ☒ Διοικητική Επιστήμη (Management Science)
- ☒ Επιχειρησιακή Έρευνα (Operations Research)
- ☒ Βιομηχανική Στατιστική (Industrial Statistics)

⌘ Η θεωρία των συστημάτων (1980)

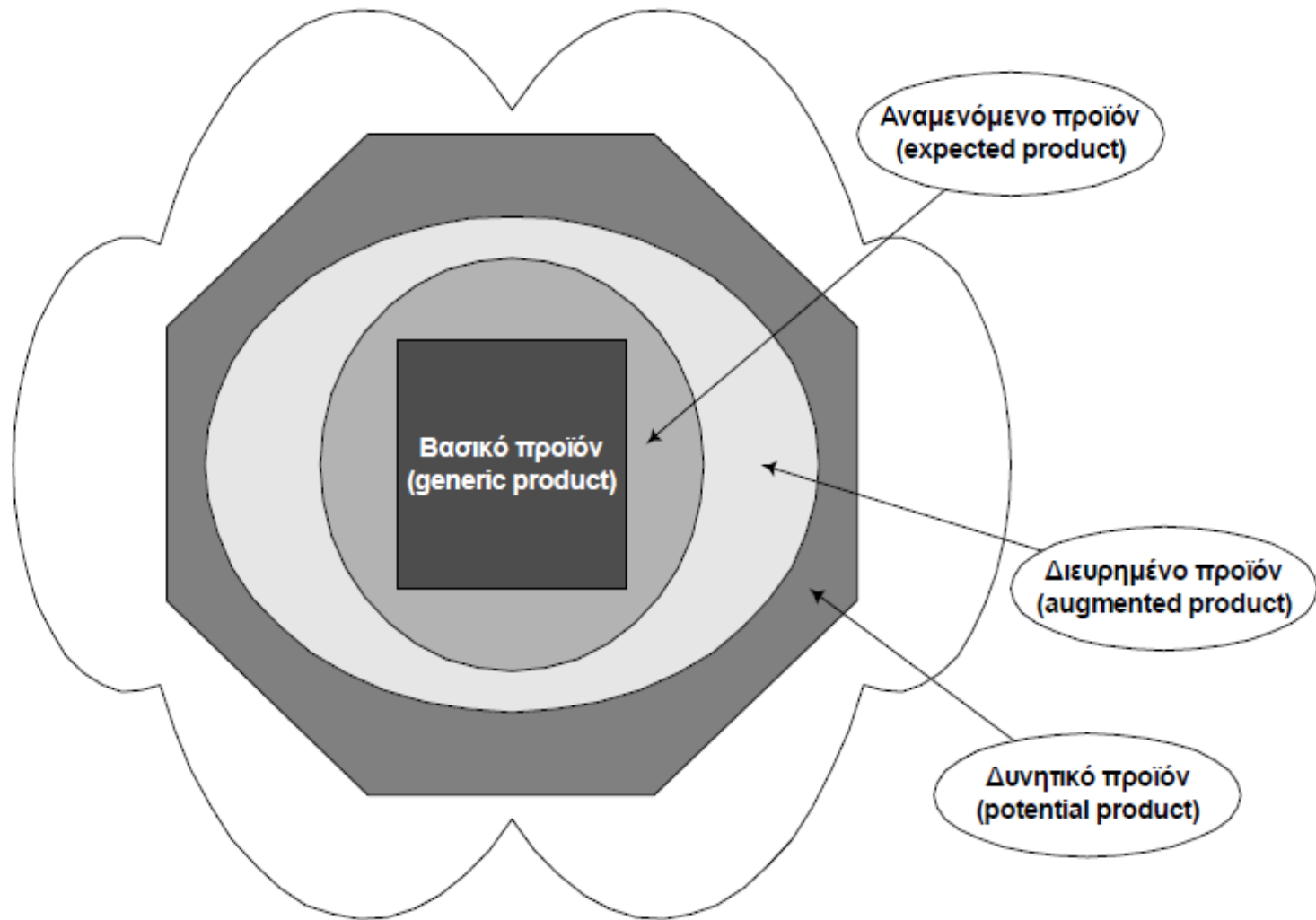
- ☒ Θεωρία Ανοικτών Συστημάτων (Open System Theory)
- ☒ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
- ☒ Καινοτομία (Innovation)

Αναγκαιότητα για μια νέα προσέγγιση

⌘ Χαρακτηριστικά σύγχρονων επιχειρήσεων:

- ☒ κατανόηση επιθυμιών πελάτη και παροχή αυτού αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος
- ☒ συνεχής παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας
- ☒ παρακολούθηση των αλλαγών που συμβαίνουν (τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές κλπ.)
- ☒ ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη

Διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια του προϊόντος



Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

- ⌘ ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό
- ⌘ ΔΟΠ είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων

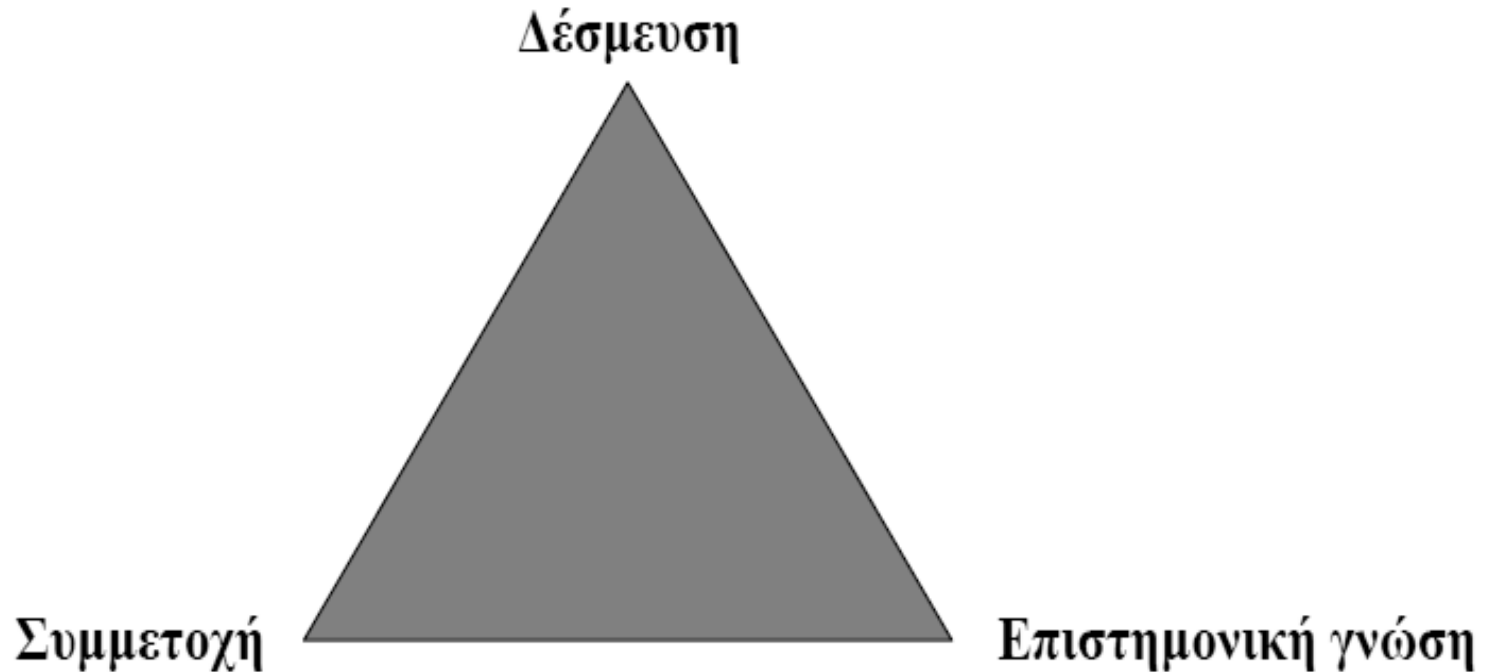
Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ -ΔΟΠ

Προτεραιότητα	Συμβατικό μάνατζμεντ	ΔΟΠ
1 ^η	Κόστος	Ποιότητα
2 ^η	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
3 ^η	Ποιότητα	Κόστος

Νέα προσέγγιση της ΔΟΠ

Παραδοσιακή προσέγγιση	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα αξίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Εργαζόμενοι	Εσωτερικοί πελάτες
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταιει;	Πως λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση σε σχεδίαση, διαδικασίες και παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες
Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ανταγωνιστικό	Αλυσίδα αλληλοεξάρτησης και υποστήριξης
Συμβούλια και επιτροπές διευθυντών	Μεικτές ομάδες με πελάτες ή/και προμηθευτές
Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαίο κόστος	Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι επένδυση
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

Αξιώματα της ΔΟΠ



- ⌘ **Δέσμευση** (για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία)
- ⌘ **Επιστημονική γνώση** (κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών)
- ⌘ **Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα** (όλοι σε μια ομάδα)

Γενικές αρχές της ΔΟΠ

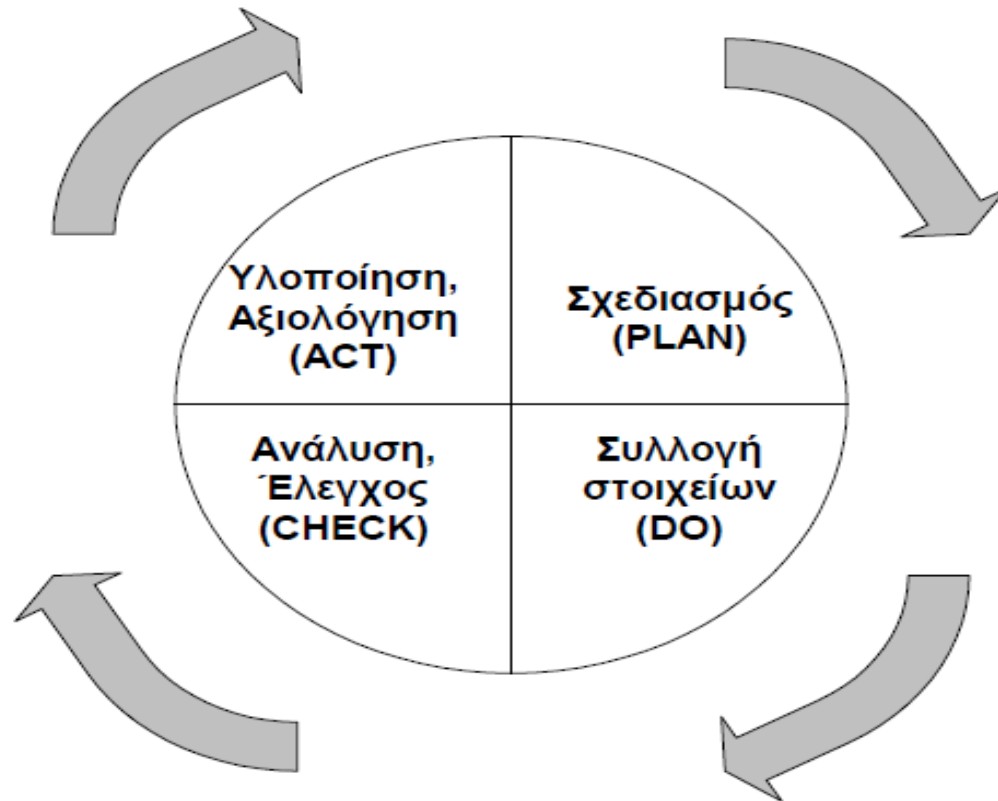
- ⌘ Δέσμευση της ηγεσίας
- ⌘ Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της
- ⌘ Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη-Ικανοποίηση του πελάτη
- ⌘ Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας
- ⌘ Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία
- ⌘ Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων
- ⌘ Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων
- ⌘ Εφαρμογή σε έκταση
- ⌘ Υπευθυνότητα σε βάθος
- ⌘ Έλεγχος ανταγωνιστικότητας
- ⌘ Μάνατζμεντ με μικρές διαλειτουργικές ομάδες
- ⌘ Καινοτομία

Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών (zero defects)

- ⌘ Το κόστος να γίνει μια εργασία σωστά (με την 1η φορά) είναι μικρότερο από το κόστος διόρθωσης προβλημάτων και αστοχιών.
 - ⌘ Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών προϋποθέτει:
 - ☒ δέσμευση της ηγεσίας για επιδίωξη της ποιότητας
 - ☒ άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων
 - ☒ κατάλληλα συστήματα που εξασφαλίζουν δυναμική συνεχούς βελτίωσης
 - ☒ παρακίνηση για ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια
 - ⌘ Το κόστος και ο βαθμός δυσκολίας εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, το είδος του προϊόντος, τον ανταγωνισμό και τις προσδοκίες των πελατών.
 - ⌘ Κάθε ποσοστό λαθών, όσο μικρό και αν είναι, γίνεται σημαντικό όταν αφορά μεγάλους αριθμούς.
-

Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο κύκλος του Deming



Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming (1)

- ⌘ Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας (και μακροχρόνια επιβίωση), αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- ⌘ Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά σφάλματα, ελαττώματα, κλπ.
- ⌘ Ανεξαρτητοποίηση από το μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
- ⌘ Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους.
- ⌘ Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας τη συνεχή μείωση του κόστους.
- ⌘ Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητας στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
- ⌘ Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming (2)

- ⌘ Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Αποφυγή επίπληξης για προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
- ⌘ Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς.
- ⌘ Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- ⌘ Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
- ⌘ Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι περήφανοι για την εργασία τους.
- ⌘ Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- ⌘ Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση όλων παραπάνω σημείων

Σχέδιο δράσης του Deming

- ⌘ Τήρηση των 14 αρχών.
- ⌘ Αίσθημα αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης της διοίκησης και μετάδοσή του σε όλο του προσωπικό.
- ⌘ Επεξήγηση από τη διοίκηση στο προσωπικό των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
- ⌘ Διαχωρισμός των διάφορων δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Συντονισμός των φάσεων για επίτευξη του κοινού σκοπού.
- ⌘ Εφαρμογή του κύκλου Deming.
- ⌘ Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- ⌘ Οργανωτική δομή πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

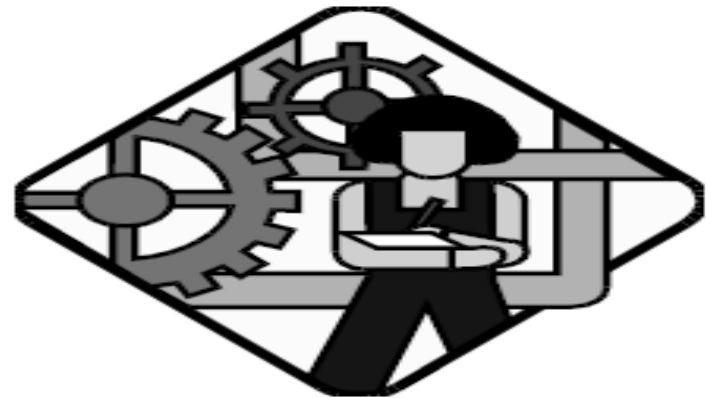
Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η τριλογία της ποιότητας του Juran

⌘ Σχεδιασμός ποιότητας

⌘ Έλεγχος ποιότητας

⌘ Βελτίωση ποιότητας



Χάρτης σχεδιασμού ποιότητας του Juran

- ⌘ Προσδιορισμός των πελατών
- ⌘ Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών
- ⌘ Μετάφραση των αναγκών αυτών στη γλώσσα της επιχείρησης
- ⌘ Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
- ⌘ Βελτίωση χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
- ⌘ Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.
- ⌘ Βελτίωση της διαδικασίας αυτής.
- ⌘ Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.
- ⌘ Εφαρμογή της διαδικασίας.

Ικανοποίηση Πελατών

Γενική παρουσίαση προβλήματος

⌘ Αναγκαιότητα μέτρησης ικανοποίησης

- ☒ αντικειμενική πληροφορία αγοράς
- ☒ δείκτης απόδοσης επιχείρησης
- ☒ βελτίωση επιχείρησης
- ☒ «ευκαιρίες» αγοράς
- ☒ υποκίνηση προσωπικού
- ☒ διαφορετική αντίληψη ικανοποίησης

⌘ Πλεονεκτήματα μέτρησης ικανοποίησης

- ☒ σαφής καθορισμός ενεργειών βελτίωσης
- ☒ αμφίδρομη επικοινωνία με πελάτες, προσωπικό, κλπ.
- ☒ προσδιορισμός πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων επιχείρησης
- ☒ αύξηση παραγωγικότητας

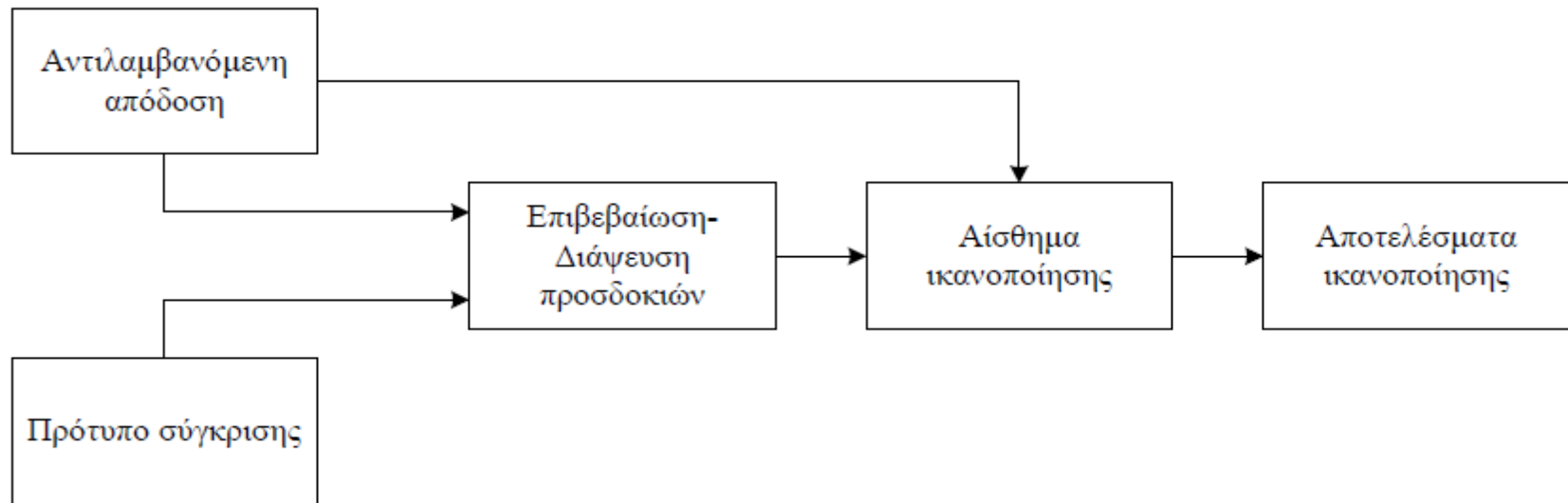
Βασικοί ορισμοί

- ⌘ Ικανοποίηση πελάτη (customer satisfaction)
 - ▣ αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (outcome)
 - ▣ διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη (process)
- ⌘ Πελάτες είναι τα άτομα που καθορίζουν τη ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
 - ▣ εσωτερικοί πελάτες (internal customers)
 - ▣ εξωτερικοί πελάτες (external customers)

Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

- ⌘ Μεταβλητές & μοντέλα στατιστικής
- ⌘ Περιγραφική στατιστική
- ⌘ Βασικές στατιστικές μέθοδοι
 - ☒ πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης
 - ☒ παραγοντική ανάλυση (factor analysis)
- ⌘ Μοντέλα πιθανότητας υπό συνθήκη (conditional probability models)
- ⌘ Άλλα μοντέλα
 - ☒ διακριτική ανάλυση (discriminant analysis)
 - ☒ ανάλυση συζυγιών (conjoint analysis)
 - ☒ ανάλυση αντιστοιχιών (correspondence analysis)

Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας



Αξιολόγηση επιδόσεων (benchmarking)

- ⌘ Η αξιολόγηση επιδόσεων (benchmarking) είναι μια συνεχής διαδικασία μετρήσεων που αφορά προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικές πρακτικές και αναφέρεται στη σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- ⌘ Η τεχνική του benchmarking δεν είναι μια απλή αντιγραφή των διαδικασιών και της πρακτικής άλλων επιχειρήσεων, αλλά μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των βέλτιστων αυτών διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Benchmarking & TQM

- ⌘ Οι επιχειρήσεις με τις οποίες γίνεται η σύγκριση κατά τη διαδικασία του benchmarking δεν ανήκουν κατ' ανάγκη στον ίδιο κλάδο με την εταιρεία που εξετάζεται.
- ⌘ Το benchmarking είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται πάντοτε σε συνδυασμό με ενέργειες βελτίωσης.
- ⌘ Η σχέση του benchmarking με την ολική ποιότητα είναι άμεση, δεδομένου ότι υποστηρίζει αλλά και προϋποθέτει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης.
- ⌘ Γενικά, το benchmarking μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια συνεχής, χωρίς τέλος, διαδικασία βελτίωσης

Διαδικασία εφαρμογής

- ⌘ Αναζήτηση των βέλτιστων ανταγωνιστικών εταιρειών και προσδιορισμός των γενικότερων επιχειρησιακών πρακτικών που αυτές ακολουθούν.
- ⌘ Συμμόρφωση της εταιρείας με βάση την προηγούμενη σύγκριση ή ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών στις διαδικασίες της εταιρείας.
- ⌘ Αύξηση της αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών .

Κατηγορίες ανάλυσης ανταγωνιστικότητας

⌘ Εσωτερική αξιολόγηση επιδόσεων:

- ☒ Βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης.
- ☒ Η εταιρεία συγκρίνει κατά περιόδους το τρέχον με τα προγενέστερα επίπεδα επιδόσεων για διαδικασίες ή προϊόντα.
- ☒ Η κριτική που γίνεται αφορά την άγνοια της γενικότερης κατάσταση της αγοράς και του κλάδου.

⌘ Ανταγωνιστική αξιολόγηση επιδόσεων:

- ☒ Αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι πελάτες τη συγκεκριμένη εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- ☒ Η συγκριτική ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους εξής τρόπους:
 - ☒ με το σύνολο ή μέρος του συνόλου των ανταγωνιστικών εταιρειών,
 - ☒ με τον μέσο όρο των επιδόσεων του συγκεκριμένου κλάδου .

⌘ Βέλτιστο ανά κατηγορία:

- ☒ Εστιάζεται κυρίως στην προσπάθεια εντοπισμού των βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

