

Διαχείριση ποιότητας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΟΝΑΣ 2



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-3-7

Διορθώσεις: Γιώργος Σαμουρέλης

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 11

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αθήνα 2014

Πρόλογος

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικοί ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ). Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 34 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον Ομότιμο Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Διαχείριση ποιότητας» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σταύρο Δρακόπουλο. Την επιμέλεια των κειμένων είχε ο κ. Γιώργος Σαμουρέλης.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ	17
Εισαγωγή	17
1.1. Ορισμοί	18
1.1.1. Ποιότητα για τον πελάτη	20
1.1.2. Ποιότητα για την επιχείρηση.....	20
1.2. Η σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση.....	21
1.2.1. Θετικές επιπτώσεις της καλής ποιότητας	21
1.2.2. Συνέπειες από την κακή ποιότητα	23
1.3. Οι διαστάσεις της ποιότητας	24
1.3.1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (performance)	25
1.3.2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος (features).....	25
1.3.3. Αξιοπιστία του προϊόντος (reliability).....	26
1.3.4. Ποιότητα Παραγωγής (conformance)	27
1.3.5. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος και η δυνατότητα επισκευής (durability)	27
1.3.6. Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση του προϊόντος (serviceability)	28
1.3.7. Εξωτερικά χαρακτηριστικά: η εμφάνιση και η παρουσίαση του - η αισθητική του προϊόντος (aesthetics).....	28
1.3.8. Η υποκειμενική αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα.....	29
1.4. Ποιότητα και Καινοτομία.....	30
Κεφάλαιο 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	35
Εισαγωγή	35
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	36
2.2 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	38
2.2.1. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ.....	40
2.2.2. Άλλοι ορισμοί της ΔΟΠ.....	41
2.3. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	43
2.4. Κλασική Διοίκηση – Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	47
2.5. Ενέργειες για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας	49
2.6. Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	49
2.7. Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ.....	50
2.8. Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ	51
2.8.1. Πλεονεκτήματα για την Επιχείρηση.....	52
2.9. Εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ	52

2.10. Η προσφορά και προσέγγιση στη ΔΟΠ από τους Deming, Juran, Crosby	53
2.10.1. Edwards W. Deming.....	53
2.10.2. Joseph Juran	56
2.10.3. Philip Crosby	57

Κεφάλαιο 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ -

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	61
Εισαγωγή.....	61
3.1. Το Σύγχρονο Μάνατζμεντ	62
3.2. Ηγεσία	63
3.2.1. Ο ρόλος του Ηγέτη	63
3.2.2. Ο ρόλος του μάνατζερ	64
3.3. Όραμα.....	64
3.4. Διαμόρφωση Στρατηγικής Ανάπτυξης.....	66
3.5. Οργανωτικές αλλαγές για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	67
3.6. Η Νέα Οργανωτική Δομή	68
3.7. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	70
3.7.1. Η θεωρία του Abraham Maslow.....	70
3.7.2. Είδη κινήτρων	71
3.8. Οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την υιοθέτηση της ΔΟΠ	73
3.8.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τους Deming, Juran, Feigenbaum και Ishikawa	73
3.8.2. Επιπτώσεις και αλλαγές στους εργαζόμενους	76

Κεφάλαιο 4: ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....

Εισαγωγή.....	79
4.1. Ορισμός	80
4.2. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας.....	80
4.3. Ανάλυση του κόστους ποιότητας	81
4.4. Προτάσεις για μείωση του κόστους κακής ποιότητας	83

Κεφάλαιο 5: Ο ΠΕΛΑΤΗΣ.....

Εισαγωγή.....	89
5.1. Ο πελάτης.....	89
5.2. Κατηγορίες Πελατών: Εξωτερικοί - Εσωτερικοί.....	90
5.3. Οι ανάγκες του πελάτη	91
5.4. Μέθοδοι προσδιορισμού αναγκών.....	92
5.5. Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών	92

Κεφάλαιο 6: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΕΛΕΓΧΟΣ - ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	97
Εισαγωγή.....	97
6.1. Η έννοια του Ελέγχου Ποιότητας.....	98
6.2. Σύστημα ελέγχου ποιότητας	99
6.2.1 Ο Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (Statistical Process Control ή SPC).....	100

6.3. Εργαλεία ελέγχου ποιότητας	100
6.4. Νέα στατιστικά εργαλεία για τη ΔΟΠ	104
6.5. Ορισμός - Έννοια της Βελτίωσης της Ποιότητας	109
6.6. Προσεγγίσεις για βελτιώσεις της ποιότητας.....	109
Κεφάλαιο 7: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	117
Εισαγωγή.....	117
7.1. Η έννοια της Διασφάλισης Ποιότητας	118
7.2 Σύστημα διασφάλισης ποιότητας.....	119
7.3 Η Πιστοποίηση Διασφάλισης Ποιότητας	119
7.4 Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας.....	120
7.5. Πρότυπα της σειράς ISO 9000 (EN29000).....	121
7.5.1. Γενική περιγραφή των Προτύπων.....	122
7.5.2. Απαιτήσεις για κάθε είδος Προτύπου Πιστοποίησης	124
7.5.3 Πρότυπα με συμβουλευτικό χαρακτήρα	124
7.5.4. Αναθεωρήσεις ISO 9000	126
7.6. Πρότυπα της σειράς ISO 14000.....	126
7.6.1. Πλεονεκτήματα από την καθιέρωση των ISO 14000.....	128
7.7. HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) Σύστημα Ανάλυσης Επικινδυνότητας – Κρίσιμα σημεία ελέγχου	129
7.7.1. Η υποχρέωση εφαρμογής του HACCP.....	130
7.8. Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία: OHSAS 18001:2007 - ΕΛΟΤ 1801:2008	130
7.9. Ποιότητα και ελληνική πραγματικότητα	131
7.9.1. Ιστορική αναδρομή της διασφάλισης ποιότητας στην Ελλάδα - ΕΛΟΤ	131
7.9.1.1. Τα αρχικά στάδια για την τυποποίηση της ποιότητας στην Ελλάδα.....	132
7.10. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας (Σ.Π.).....	133
7.11. Προβλήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας (Σ.Π.) κατά ISO 9000.....	134
7.12. ISO 9001 και ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)	135
Κεφάλαιο 8: ΒΡΑΒΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	139
Εισαγωγή.....	139
8.1. Βραβεία Ολικής Ποιότητας	139
8.1.1. Βραβείο DEMING.....	140
8.1.2. ΒΡΑΒΕΙΟ BALTRIDGE.....	141
8.1.3. ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Ε.Ο.Α.)	142
8.2. Διαφορές μεταξύ Βραβείων και ISO	144
8.3. Λόγοι αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων	145
Βιβλιογραφία.....	149

Εισαγωγή

Σκοπός του εγχειριδίου είναι να παρουσιάσει με ένα συνοπτικό αλλά ολοκληρωμένο τρόπο τη φιλοσοφία του μοντέλου Διοίκησης Ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στη βελτίωση της ποιότητας γενικά. Πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στις πολυσύνθετες προκλήσεις του ανταγωνισμού, έχουν πάρει πρωτοβουλίες ούτως ώστε να εφαρμόσουν διάφορα συστήματα ή μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας. Μια βασική στρατηγική για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM). Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, και καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν το εύρος και τη σημασία της έννοιας της ποιότητας, αναδύθηκε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (που από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται ως ΔΟΠ). Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δεκαετία του 1980, αλλά κυρίως κατά τη δεκαετία του 1990, η ΔΟΠ αναδείχθηκε στις ΗΠΑ, Μ. Βρετανία και στην Ιαπωνία ως η κυρίαρχη προσέγγιση στην ποιότητα. Η διοίκηση της ποιότητας άρχισε να εντάσσεται σταδιακά στο ευρύτερο περιεχόμενο μίας νέας κουλτούρας στον χώρο εργασίας και νέων μεθόδων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα είναι μία πτυχή αυτής της νέας κουλτούρας, που καλεί για αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, στις μεθόδους παραγωγής, στις δεξιότητες και τις επιχειρηματικές σχέσεις. Η γνώση ποικίλων δεξιοτήτων, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οριζόντιες δομές διοίκησης και μία σειρά από νέες τεχνικές είναι μέρη αυτής της νέας κουλτούρας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ένας από τους πιθανούς τρόπους για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) καθιερώθηκε ως ένα σύστημα διαχείρισης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας σε μια επιχείρηση με στόχους τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, τις συνεχείς βελτιώσεις και τη μεγάλη στήριξη στη συμμετοχή των εργαζομένων. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ΔΟΠ θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο (με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης), παρέχει προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία σχεδιάζονται και παράγονται με στόχο την ικανοποίηση και ευχαρίστηση των πελατών της.

Η βασική φιλοσοφία συνίσταται στο ότι ο πελάτης είναι ο οδηγός της επιχείρησης, οι προμηθευτές είναι οι συνεργάτες και η διοικητική ηγεσία υπάρχει

για να διασφαλίζει ότι η επιχείρηση, ως σύνολο, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζόμενων σε αυτήν, έχουν τη θέση και την ισχύ για να ανταποκριθούν στην ανταγωνιστική ζήτηση» (Carter, 1993).

Το περιεχόμενο του εγχειριδίου αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται ορισμοί για την έννοια της ποιότητας από την πλευρά του παραγωγού - επιχείρηση και την πλευρά του πελάτη - καταναλωτή. Θα παρουσιαστεί η στρατηγική σημασία της ποιότητας για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, με τις θετικές επιπτώσεις της ποιότητας και τις αρνητικές συνέπειες της έλλειψης ποιότητας. Στο κεφαλαίο αυτό θα αναπτυχθούν οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας. Επίσης, θα αναφερθούμε στην έννοια της καινοτομίας ως μια νέα διάσταση του ανταγωνισμού στις τελευταίες δεκαετίες.

Στην αρχική ενότητα του δεύτερου κεφαλαίου παρουσιάζεται το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», η ανάγκη δημιουργίας της ΔΟΠ και μία σύντομη ιστορική αναδρομή. Στη συνέχεια εξετάζονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και οι διαφορές της από τον συμβατικό τρόπο διοίκησης, καθώς και οι αντικειμενικοί σκοποί, οι λόγοι και τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της ΔΟΠ. Παρουσιάζεται επίσης η συμβολή μερικών από τους θεμελιωτές της ΔΟΠ, όπως ο Deming, ο Crosby και ο Juran.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν οι αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο management της επιχείρησης για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, η συμπεριφορά και η αλλαγή κουλτούρας της ηγεσίας και της ανώτερης διοίκησης, καθώς και οι αναγκαίες αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης. Τέλος, θα προσδιοριστεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως επίσης και οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την υιοθέτηση του νέου μοντέλου διοίκησης σε σχέση με τις ευθύνες της διοίκησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση θεμάτων για τα οικονομικά της ποιότητας, την οικονομική ανάλυση του κόστους ποιότητας και των προτάσεων για τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον ρόλο και τη σημασία του πελάτη στη Διοίκηση Ολικής ποιότητας, καθώς και στις κατηγορίες πελατών. Θα περιγράψουμε τις ανάγκες του πελάτη και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται. Τέλος, θα αναπτύξουμε το περιεχόμενο και τη χρησιμότητα μερικών σημαντικών διεθνών δεικτών ικανοποίησης πελατών.

Στο έκτο κεφάλαιο το ενδιαφέρον εστιάζεται στον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Παρουσιάζεται αναλυτικά η έννοια του ελέγχου ποιότητας, τα συστήματα ελέγχου και τα στατιστικά εργαλεία της ΔΟΠ. Στη συνέχεια, δίνεται ο ορισμός της βελτίωσης της ποιότητας και αναφέρονται μερικές γνωστές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας.

Στο έβδομο κεφάλαιο θα περιγράψουμε τη Διασφάλιση της Ποιότητας και τη δυνατότητα πιστοποίησης της ποιότητας σύμφωνα με διεθνή πρότυπα. Θα παρουσιαστούν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, που αφορούν στην πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και διαδικασιών, τα πρότυπα της σειράς ISO 14000,

που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος και την ανάλυση κινδύνου, και τα πρότυπα HACCP που αφορούν στην ποιότητα των τροφίμων.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη συμβολή των βραβείων ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα. Θα περιγράψουμε τα τρία πιο γνωστά και με μεγαλύτερο κύρος βραβεία: του Deming, του Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, βραβεία για τα οποία πολλές επιχειρήσεις θέτουν υποψηφιότητα απόκτησής τους, καθώς προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση. Τέλος, γίνεται λόγος για την ανάγκη της συστηματικής αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης, προκειμένου να γνωρίζει πού βρίσκεται και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της για βελτιώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι εννοείται με τον όρο ποιότητα.
2. Με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεται την ποιότητα η επιχείρηση και με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεται την ποιότητα ο πελάτης.
3. Τη σημασία της καλής ποιότητας με τις θετικές συνέπειές της στην επιχείρηση και στην αγορά.
4. Τις αρνητικές επιπτώσεις από την κακή ποιότητα.
5. Τις διαστάσεις της ποιότητας, δηλαδή τι πρέπει να χαρακτηρίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να είναι χρήσιμο και ελκυστικό για τον πελάτη.
6. Τη σημασία της καινοτομίας στα προϊόντα/υπηρεσίες.
7. Με ποιο τρόπο η καινοτομία σε συνδυασμό με την ποιότητα δημιουργούν πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούν ορισμοί για την έννοια της ποιότητας στα αγαθά και τις υπηρεσίες και με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεται την ποιότητα ο καταναλωτής και η επιχείρηση. Θα αναλυθούν η σημασία της ποιότητας και οι θετικές επιπτώσεις της εντός και εκτός της επιχείρησης, καθώς και οι αρνητικές επιπτώσεις από την έλλειψη ποιότητας. Επίσης, θα συζητηθούν οι διαστάσεις και τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας, όπως η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η αξιοπιστία και αντοχή των προϊόντων, και η διάρκεια ζωής, έτσι ώστε να υπάρχει όφελος για τους καταναλωτές αλλά και για τις επιχειρήσεις. Τέλος, θα αναπτύξουμε την έννοια της καινοτομίας.

1.1. Ορισμοί

«Η ποιότητα είναι που φέρνει πάλι τον πελάτη»

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όλο και πιο συχνά γίνεται λόγος για ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες και για τη βελτίωση της ποιότητας. Η ποιότητα είναι ίσως το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή αγαθών/υπηρεσιών. Τι εννοείται όμως κάθε φορά με την έννοια της ποιότητας; Μπορεί ο πελάτης να απαντήσει αμέσως τι είναι ποιότητα γι' αυτόν; Πρόκειται για φύσει υποκειμενική έννοια και για τον καθένα ορίζεται διαφορετικά, ανάλογα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες που έχει να ικανοποιήσει κάθε φορά, από τις αγορές του κ.λπ. Συνήθως είναι συνδεδεμένη με την κρίση του καταναλωτή-πελάτη, η οποία επηρεάζεται και από το περιβάλλον του.

Παράδειγμα 1: Μικρή επιχείρηση

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, ένα μικρό μαγαζί που θα προσφέρει ροφήματα (καφέδες, χυμούς, τσάι κ.λπ.) και εδέσματα (σνακ), που δραστηριοποιείται σε μια περιοχή στην οποία υπάρχουν και άλλα ίδια μαγαζιά του είδους. Οι ιδιοκτήτες ξέρουν ότι έχουν να αντιμετωπίσουν έναν ανταγωνισμό από τα ήδη υπάρχοντα μαγαζιά και πρέπει να διεκδικήσουν το δικό τους μερίδιο σ' αυτήν την αγορά. Το πρώτο που θα πρέπει να αξιολογήσουν είναι οι ανάγκες των πελατών της περιοχής και με ποιο τρόπο θα τις ικανοποιήσουν καλύτερα προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα. Οι κύριοι και πιο μόνιμοι πελάτες είναι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών (Εφορία, Δήμος, Κτηματολόγιο) της περιοχής, τα λογιστικά γραφεία, τα κοντινά καταστήματα, οι άνθρωποι που έρχονται σε συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες και, πιο λίγοι, οι περαστικοί, καθώς δεν είναι σε πολύ κεντρικό σημείο της πόλης. Για να προσελκύσουν πελάτες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν ροφήματα καλής ποιότητας (για παράδειγμα, καλύτερη μάρκα καφέ από τους ανταγωνιστές), σε κατάλληλη θερμοκρασία ανάλογα με το προϊόν, έγκαιρη παράδοση στα γραφεία των πελατών, ευγενική εξυπηρέτηση και επάρκεια στα προϊόντα. Παράλληλα, θα πρέπει να διατηρούν ένα χώρο μοντέρνο, με σύγχρονο εξοπλισμό (μηχανές, φούρνους κ.λπ.) καθαρό και ελκυστικό. Όλα αυτά βέβαια θα πρέπει να προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές, που θα συνοδεύονται πολλές φορές από προσφορές. Για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης μπορεί να ακολουθεί την πολιτική της δωρεάν προσφοράς εμφιαλωμένου νερού για κάθε καφέ. Αυτό, στην αρχή, είναι ικανό από μόνο του (με δεδομένη την οικονομική κρίση) να προσελκύσει πελάτες. Όμως, δεν είναι και τόσο ισχυρό ώστε και να τους διατηρήσει, εάν η ποιότητα των προσφερομένων ειδών δεν είναι η ίδια πάντα.

Στο παράδειγμά μας φαίνεται ότι η ποιότητα είναι σημαντική όχι μόνο για τον πελάτη-καταναλωτή αλλά και για την επιχείρηση. Ποιότητα για τον πελάτη είναι η ικανοποίηση που παίρνει από το προϊόν σε σχέση με το κόστος της αγοράς του. Για την επιχείρηση-παραγωγό σημαίνει ότι έχει επιτύχει τις προκαθορισμένες, από τον σχεδιασμό, προδιαγραφές των προϊόντων.

Έτσι, στο ερώτημα για το τι είναι ποιότητα, θα μπορούσαν οι καταναλωτές αλλά και οι παραγωγοί -επιχειρηματίες να εστιάσουν στα ακόλουθα:

- Καταλληλότητα για τη χρήση.
- Συμφωνία με τις προδιαγραφές.
- Ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση (ευχάριστη και γρήγορη).
- Ικανοποίηση από την τιμή σε σχέση με την αξία.
- Ικανοποίηση προσδοκιών.
- Ολοκλήρωση της υπηρεσίας από την αρχή της κατασκευής ή της παροχής της, χωρίς απώλειες.
- Ικανοποίηση από την επίδοση.
- Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά του είδους (αγαθό/υπηρεσία).

Για λόγους ιστορικούς, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ιδέα της ποιότητας σε σχέση με τα προϊόντα ξεκίνησε από την ανάγκη της βιομηχανίας για την παραγωγή προϊόντων με υψηλές προδιαγραφές σε ασφάλεια και αξιοπιστία. Ακριβώς γι' αυτό αναφερόμαστε και στις προδιαγραφές των προϊόντων των παραγωγών. Δηλαδή, η ποιότητα δεν αφορά μόνο την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και την παραγωγική διαδικασία.

Η έννοια της ποιότητας έχει προσδιορισθεί από διάφορους διακεκριμένους ειδικούς, οι οποίοι έχουν δώσει τους ακόλουθους ορισμούς.

- Για τον **Deming**, ποιότητα για ένα είδος είναι η, με χαμηλό κόστος, προβλέψιμη τυποποίηση και αξιοπιστία του, καθώς και η καταλληλότητά του για την αγορά.
- Κατά τον **Juran**, ποιότητα για ένα αγαθό/υπηρεσία είναι η «καταλληλότητά του για χρήση». Για παράδειγμα, η ποδηλασία στο βουνό απαιτεί ένα ποδήλατο με χοντρές ρόδες, ακριβώς επειδή παρέχει μεγαλύτερη απόλαυση και ποιότητα απ' ό,τι ένα ποδήλατο δρόμου.
- Ο **Crosby** πιστεύει ότι ποιότητα ενός αγαθού/υπηρεσίας είναι η συμμόρφωσή του με τις προδιαγραφές του. Το 1979, ο Philip B. Crosby έδωσε τη δική του ερμηνεία για την ποιότητα, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες αρχές: α) η ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις, β) όταν μία εργασία δεν γίνεται σωστά από την αρχή, δημιουργούνται έξοδα και επιπλέον κόστος και γ) ο τελικός στόχος της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά αγαθά/υπηρεσίες.
- Η **Jaguar/Ford** ορίζει την ποιότητα ως «την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών για τον κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας σε κόστος αντιπροσωπευτικό της αξίας τους».
- Η **Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας** (American Society for Quality ASQ) ορίζει την ποιότητα ως την πληρότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός

προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις άμεσες ή έμμεσες ανάγκες των πελατών.

- Για τον **Garvin**, η ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με τη λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτήν την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια.

Η ποιότητα, όπως προαναφέρθηκε, αφορά και τον αγοραστή και τον παραγωγό. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι ορίζεται διαφορετικά από τα δύο μέρη.

1.1.1. Ποιότητα για τον πελάτη

Από την οπτική γωνία του πελάτη, η ποιότητα ορίζεται από τον βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων του και την κάλυψη των αναγκών/προσδοκιών του. Αυτές οι απαιτήσεις και η ιδέα για την ποιότητα που έχει ο καταναλωτής καθορίζουν και τις προδιαγραφές σχεδίασης των προϊόντων/υπηρεσιών. Οι προδιαγραφές σχεδίασης έχουν άμεση σχέση με το κομμάτι της αγοράς (target group) που απευθύνεται το προϊόν.

Παράδειγμα 2: Ανατομικά υποδήματα

Οι βιομηχανίες και βιοτεχνίες ανατομικών υποδημάτων έχουν άλλη σχεδίαση και άλλες προδιαγραφές για τα παραγόμενα προϊόντα τους απ' ό,τι έχουν οι βιομηχανίες και βιοτεχνίες που παράγουν συνηθισμένα υποδήματα. Η έμφαση στις προδιαγραφές ανατομικών υποδημάτων έχει δοθεί στο αισθητικό μέρος, ακριβώς γιατί απευθύνονται σε διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικές απαιτήσεις. Έτσι, οι παραγωγοί αλλάζουν τα υλικά, τις προδιαγραφές σχεδίασης των μοντέλων, τα υλικά για τις σόλες, τα τακούνια κ.λπ.

1.1.2. Ποιότητα για την επιχείρηση

Για την επιχείρηση ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές κατά την ολοκλήρωση του έργου.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ποιότητα είναι η εστίαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, δηλαδή αυτό που θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες του και πολλές φορές θα τις ξεπεράσει. Τα χαρακτηριστικά των ειδών (αγαθά/υπηρεσίες) τα οποία ικανοποιούν τις προδιαγραφές ποιότητάς τους, προσδίδουν ικανοποίηση στον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος.

1.2. Η σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στον καταναλωτή/πελάτη όσο και στην επιχείρηση. Η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή την εικόνα της στην αγορά, όσο και το εσωτερικό της, δηλαδή τους εργαζόμενους και το κόστος.

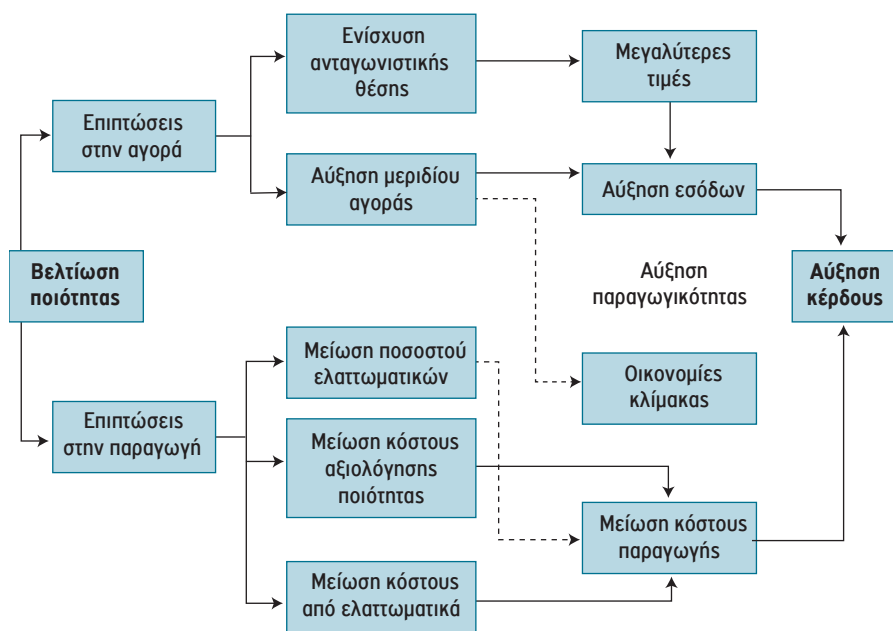
Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επεξεργάζονται και να αξιοποιούν τα αποτελέσματα που επιφέρει η βελτίωση της ποιότητας στο εξωτερικό τους περιβάλλον, ώστε να τα εκμεταλλεύονται σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού και αλλαγών, όταν αυτές κρίνονται απαραίτητες για την επιβίωσή τους. Στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον εξασφαλίζει τη δυνατότητα καλής συνεργασίας, επικοινωνίας και σωστού συντονισμού, δημιουργώντας συνθήκες εργασίας που ικανοποιούν τους εργαζόμενους σε πολλά επίπεδα και τους κάνουν περισσότερο αποδοτικούς.

1.2.1. Θετικές επιπτώσεις της καλής ποιότητας

Όταν παράγεται κάτι με σωστό τρόπο από την αρχή και σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αποφεύγονται πολλές αρνητικές επιπτώσεις και διαδικασίες οι οποίες κοστίζουν στην επιχείρηση, όπως οι καθυστερήσεις στην παραγωγή, η ανάγκη για περισσότερους ελέγχους, η αναζήτηση ευθυνών και το άσχημο εργασιακό κλίμα εν γένει. Η βελτίωση της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί θετικό εργασιακό περιβάλλον που ικανοποιεί τους εργαζομένους. Αυτό, συνθήως, οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή αποδοτικότητα. Παράλληλα, επιτυγχάνεται ο στόχος της επιχείρησης για καλύτερα προϊόντα με λιγότερο κόστος και η επιτυχής επιβίωσή της στο περιβάλλον του εντόνου ανταγωνισμού. Βελτιώνοντας την ποιότητα δημιουργείται η δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία, στη συνέχεια, έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Deming, χαμηλή ποιότητα σημαίνει υψηλά κόστη τα οποία οδηγούν σε μείωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά. Η ποιοτική βελτίωση των κύριων διεργασιών της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες εργασίες για επιδιορθώσεις, λιγότερη σπατάλη ωρών εργασίας και πρώτων υλών, αλλά και μείωση του αριθμού των λαθών. Τα κόστη για τις επιδιορθώσεις και τα ελαττωματικά, τα οποία είναι ιδιαίτερα υψηλά, μπορούν να αποφευχθούν. Τα μικρότερα κόστη δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μία ανταγωνιστικότερη θέση στην αγορά (Kruger, 2001).

Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει ακριβώς τη σημασία της ποιότητας στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό περιβάλλον



(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

Από το διάγραμμα βλέπουμε ότι η ποιότητα μπορεί να φέρει τα εξής αποτελέσματα:

Για την επιχείρηση:

1. μείωση του ποσοστού ελαττωματικών αγαθών,
2. μείωση κόστους αξιολόγησης ποιότητας,
3. μείωση κόστους από ελαττωματικά αγαθά.

Από τα παραπάνω προκύπτει άμεση μείωση στο κόστος παραγωγής.

Για την αγορά:

1. ενίσχυση ανταγωνιστικότητας – μεγαλύτερες τιμές/αύξηση εσόδων,
2. αύξηση μεριδίου αγοράς - αύξηση εσόδων.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η βελτίωση της ποιότητας στην παραγωγή δίνει θετικά αποτελέσματα στη μείωση του κόστους παραγωγής. Η επιχείρηση μειώνει το κόστος αποφεύγοντας περιττούς ελέγχους και ελαττωματικά προϊόντα, ενώ παράλληλα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά, άρα και τα έσοδά της. Έχοντας αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να αυξήσει και την τιμή της (λόγω της υψηλής ποιότητας) χωρίς να διακινδυνεύει τη μείωση στη ζήτηση, συνθήκη η οποία επίσης

θα αποφέρει αύξηση εσόδων και κερδών. Όταν λοιπόν θα αυξηθεί το μερίδιο στην αγορά, θα αυξηθεί και η παραγωγή, θα γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και, τελικά, θα παρουσιασθούν οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής και περισσότερα κέρδη.

Η αύξηση εσόδων σε μια επιχείρηση μπορεί να προέρχεται είτε από αύξηση μεριδίου στην αγορά είτε από αύξηση στην τιμή ή και από τα δύο. Όταν έχουμε μεγαλύτερη αύξηση εσόδων που προέρχεται από τη βελτίωση της ποιότητας, τότε έχουμε μια καθαρή αύξηση κέρδους.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, με τη βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνονται και μειώσεις στο κόστος παραγωγής. Συγκεκριμένα, μειώνοντας τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων πετυχαίνουμε τη μη άσκοπη χρήση συντελεστών παραγωγής, όπως υλικά, εργασία, μηχανές και χρόνος για επαναξιολογήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα σε σταθερές τιμές, έχουμε ακόμα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Μείωση στο κόστος παραγωγής έχουμε επίσης από την αυξημένη ζήτηση των προϊόντων, η οποία επήλθε από την καλή φήμη τους στην αγορά λόγω της ποιότητας, άρα και αύξηση στην παραγωγή μέσω της αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των παραγωγικών συντελεστών.

Επιγραμματικά θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τις θετικές επιπτώσεις της καλής ποιότητας ως εξής:

- Η καλή ποιότητα συμβάλλει στη διατήρηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά.
- Οι διακυμάνσεις στην ποιότητα δημιουργούν σημαντικότερες συνέπειες στις πωλήσεις απ' ό,τι οι αλλαγές στις τιμές των προϊόντων.
- Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για ένα προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική ποιότητα (δηλαδή την ποιότητα σε σχέση με άλλο όμοιο προϊόν).
- Η βελτίωση της ποιότητας είναι συνδεδεμένη με αύξηση κερδών.

1.2.2. Συνέπειες από την κακή ποιότητα

Η πρώτη συνέπεια της έλλειψης ποιότητας για τις επιχειρήσεις είναι οι δυσαρεστημένοι πελάτες. Η έλλειψη ποιότητας δημιουργεί προβλήματα και παράπονα στις συναλλαγές. Πολλές σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι μικρός αριθμός δυσαρεστημένων πελατών εκδηλώνουν το πρόβλημά τους στην εταιρεία/επιχείρηση. Οι υπόλοιποι πελάτες χάνονται. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί το κόστος της εισόδου στην επιχείρηση ενός νέου πελάτη είναι αρκετά πολλαπλάσιο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.

Οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν κακή φήμη για την επιχείρηση, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιβίωσή της στην αγορά. Έρευνα από το **Case Western University** διέκρινε τους δυσαρεστημένους

πελάτες ανάλογα με την αντίδρασή τους σε «παθητικούς», «εκφραστές», «θυμωμένους» και «ακτιβιστές». Τα στοιχεία δείχνουν ότι:

- Για κάθε **1** δυσαρεστημένο πελάτη που παραπονιέται, υπάρχουν τουλάχιστον άλλοι **25** δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν το κάνουν.
- Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα μεταφέρουν προφορικά την αρνητική εμπειρία τους σε άλλους **8 με 16 πελάτες**.
- Το **91%** των δυσαρεστημένων πελατών δεν θα ξαναγοράσουν ποτέ προϊόντα ή υπηρεσίες από τη συγκεκριμένη εταιρία.
- Μία άμεση προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος ενός δυσαρεστημένου πελάτη θα έχει ως αποτέλεσμα το **85%** αυτών να προβούν σε νέα αγορά.
- Μία πώληση σε νέο πελάτη κοστίζει σε μία επιχείρηση **5 φορές** περισσότερο απ' ό,τι μία πώληση σε υπάρχοντα πελάτη.

Η αντιμετώπιση του δυσαρεστημένου πελάτη καθορίζει τη μελλοντική στάση του προς την επιχείρηση. Εάν ο πελάτης ικανοποιηθεί από την εξυπηρέτηση που θα λάβει, οι πιθανότητες να ξαναγορίσει στην επιχείρηση αυξάνονται σημαντικά. Σε αντίθετη περίπτωση, ο πελάτης θα επιλέξει συναλλαγή με άλλη επιχείρηση. Είναι επίσης προφανές ότι αν κάθε λειτουργία μέσα στην επιχείρηση ολοκληρωνόταν σωστά από την πρώτη φορά, η επιχείρηση θα είχε μεγάλο όφελος από τη μείωση του λειτουργικού κόστους, το οποίο συνδέεται άμεσα και με ποιοτικά προβλήματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης και του πελάτη για τα προϊόντα. Τον πελάτη δεν τον ενδιαφέρει τι κοστίζει στην επιχείρηση η παραγωγή και τι απόδοση έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους πόρους της. Η ποιότητα είναι το κοινό ενδιαφέρον του καταναλωτή και του παραγωγού σε ό,τι αφορά το προϊόν, διότι οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι μόνον η ποιότητα είναι εκείνη που μπορεί να τους εξασφαλίσει κέρδη από ικανοποιημένους πελάτες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Κοινό πεδίο παραγωγού – καταναλωτή	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΠΕΛΑΤΗΣ
Ποιότητα	Ποιότητα
Κόστος	Τιμή
Παραγωγικότητα	Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

1.3. Οι διαστάσεις της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας κατά τον David Garvin (1984) έχει οκτώ διαστάσεις. Σύμφωνα λοιπόν με τις απαιτήσεις των μελλοντικών πελατών, η διοίκηση θα εξετάσει και θα καθορίσει τη βαρύτητα καθεμιάς από τις εξής διαστάσεις:

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (**performance**).
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος (**features**).
3. Αξιοπιστία και αντοχή (**reliability**).
4. Ποιότητα στην παραγωγή - συμφωνία με τις προδιαγραφές (**conformance**).
5. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος και η δυνατότητα επισκευής (**durability**).
6. Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώλησή του (**serviceability**).
7. Η αισθητική του προϊόντος (**aesthetics**).
8. Η υποκειμενική αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα (**perceived quality**).

1.3.1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (**performance**)

Ο J.M. Juran, ειδικός σε θέματα ποιότητας και με σημαντικό σχετικό έργο, επεσήμανε την ανάγκη ικανοποίησης από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος όχι μόνο του αγοραστή (εξωτερικός πελάτης) αλλά και του κατασκευαστή-εργαζόμενου (εσωτερικός πελάτης). Όταν αναφερόμαστε στα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας εννοούμε ότι αυτά θα ικανοποιήσουν τις βασικές απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού πελάτη-χρήστη όσο και του εργαζόμενου στην παραγωγή του.

Παράδειγμα 3: Πώληση - Αγορά ηχοσυστήματος.

Για τον αγοραστή-χρήστη ενός ηχοσυστήματος, βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι: η καθαρότητα του ήχου από την ποιότητα των ηχείων, η ισχύς του ενισχυτή, το ηχοσύστημα να έχει τις βασικές λειτουργίες *ράδιο* και *cd player*, να συνδέεται με ηλεκτρονικό υπολογιστή, να είναι εύκολο στη χρήση και στον προγραμματισμό του. Για τον εσωτερικό πελάτη-κατασκευαστή στη γραμμή παραγωγής, βασικό θεωρείται: το ηχοσύστημα να έχει ποιοτικά σχεδιασμένα στοιχεία του προϊόντος για εύκολη παραγωγή, να μην έχει πολύπλοκες διαδικασίες σύνθεσης για τον πωλητή, να μπορεί εύκολα να μεταφέρει τον τρόπο χρήσης του προϊόντος στον πελάτη.

Τα παραπάνω είναι αντικειμενικά χαρακτηριστικά με δυνατότητα μέτρησης από καθορισμένους δείκτες ποιότητας για το προϊόν ή τον αγοραστή.

1.3.2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος (**features**)

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά λειτουργούν συμπληρωματικά των βασικών χαρακτηριστικών απόδοσης. Πρόκειται για τα επιπλέον χαρακτηριστικά που έχει το προϊόν/υπηρεσία, τα οποία το διαφοροποιούν πολλές φορές από τα προϊόντα-

ανταγωνιστές του, και υποστηρίζουν την επιλογή του αγοραστή, διευκολύνοντάς τον παράλληλα στη χρήση. Στο πλαίσιο του **Παραδείγματος 3**, η επιχείρηση εμπορίας του ηχοσυστήματος θα μπορούσε να προσφέρει τα καλώδια σύνδεσης ή ένα σετ καθαρισμού του ηχοσυστήματος δωρεάν.

Άλλα παραδείγματα τέτοιου είδους είναι: ένα αναμνηστικό δώρο από το ξενοδοχείο, η 24ωρη τηλεφωνική επικοινωνία με εταιρεία κινητής τηλεφωνίας για βοήθεια, ένα συνοδευτικό σνακ με το ποτό στο bar, μπαταρίες στην αγορά ενός παιχνιδιού κ.λπ.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, δηλαδή την ήσυχη διαμονή ή την εμβέλεια του σήματος της εταιρείας ή τη διασκέδαση ή τη διάρκεια ζωής του παιχνιδιού. Στόχο έχουν να συμπληρώσουν την καλή εικόνα που έχει ο πελάτης για το προϊόν/υπηρεσία αλλά και την επιχείρηση γενικότερα. Όπως και τα βασικά χαρακτηριστικά, είναι και αυτά αντικειμενικά και μετρήσιμα.

1.3.3. Αξιοπιστία του προϊόντος (reliability)

Η εμφάνιση βλαβών στα προϊόντα είναι ένα φυσιολογικό και μάλλον αναπόφευκτο φαινόμενο. Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα σχετίζεται με την πιθανότητα βλάβης που θα παρουσιάσει το προϊόν σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα σε κανονικές συνθήκες χρήσης. Η αξιοπιστία τους αξιολογείται με τον μέσο χρόνο έως την πρώτη βλάβη και με τη συχνότητα μεταξύ των βλαβών. Ο κατασκευαστής αλλά και ο πελάτης ενδιαφέρονται για την αξιοπιστία και ανθεκτικότητα στα προϊόντα τα οποία δεν αγοράζονται συχνά, όπως αυτοκίνητα, οικοσκευές, έπιπλα, Η/Υ κ.λπ. Ειδικά όταν οι κατασκευαστικές εταιρείες βρίσκονται στο εξωτερικό και μακριά από τις αγορές που θα ήθελαν να εισχωρήσουν και να επιβιώσουν, δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιοπιστία του προϊόντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να μειώσουν την ανασφάλεια του πελάτη στην περίπτωση βλαβών και εύρεσης ανταλλακτικών. Είναι επίσης προφανές ότι όταν τα προϊόντα είναι σύνθετα, δηλαδή αποτελούνται από υποσυστήματα, τότε η αξιοπιστία του συνόλου εξαρτάται από την αξιοπιστία των μερών.

Παράδειγμα 4: Πώληση - Αγορά Ηλιακού Θερμοσίφωνα

Ο Ηλιακός θερμοσίφοντας αποτελείται από βασικά μέρη όπως: κάτοπτρο, θερμοδοχείο, σωληνώσεις κ.ά. Η συνολική αξιοπιστία r_s εξαρτάται από την αξιοπιστία των μερών r_1, r_2, \dots, r_n . Δηλαδή:

$$r_s = (r_1)(r_2) \dots (r_n)$$

Αν βάλουμε το ποσοστό αξιοπιστίας για τα βασικά μέρη, θα βρούμε το συνολικό ποσοστό αξιοπιστίας για το σύστημα. Για παράδειγμα:

$$r_s = (0.99)(0.90)(0.85) = 0.76$$

Ο πωλητής θα πρέπει να εξηγήσει τη διάσταση αυτή στον αγοραστή.

1.3.4. Ποιότητα Παραγωγής (conformance)

Η ποιότητα παραγωγής, δηλαδή η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του προϊόντος και η αξιοπιστία, είναι η πιο κρίσιμη διάσταση της ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή σε αυτές. Κατά τη διαδικασία της παραγωγής θα πρέπει να γίνεται έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών σε σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Παράδειγμα 5: Πώληση - Αγορά Χυμού

Κατά την παραγωγή χυμού, το βάρος ενός συστατικού (ζάχαρη, νερό, ειδικά συστατικά κ.λπ.) είναι κρίσιμο μέγεθος. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ίδια ποιότητα σε όλες τις διαδοχικές μονάδες. Κατά τη διαδικασία της παραγωγής, η ποιότητα ελέγχεται με συγκεκριμένους δείκτες σχετικά με τα ποσοστά ελαττωματικών ειδών και το είδος του ελαττώματος (π.χ. ποσότητα ζάχαρης). Μετά τη χρήση του προϊόντος από τον πελάτη, η ποιότητα ελέγχεται με δείκτες όπως: η συχνότητα αστοχιών μέσα στον χρόνο ζωής ή εγγύησης, το είδος παραπόνων του πελάτη για το προϊόν, η συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται επισκευάσιμες βλάβες κ.λπ.

Επιπλέον, κατά τον σχεδιασμό μιας παρεχόμενης υπηρεσίας δίνεται προσοχή στον τρόπο που θα εξυπηρετείται ο πελάτης (χρόνος εξυπηρέτησης, ολοκληρωμένη και ευχάριστη εξυπηρέτηση κ.λπ.). Για τις υπηρεσίες όπως νοσοκομεία, ξενοδοχεία, τράπεζες, εταιρείες κ.λπ., οι δείκτες παρακολουθούν την έγκαιρη εξυπηρέτηση του πελάτη και την καλή οργάνωση για τη διευκόλυνση του υπαλλήλου στην εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, η μείωση στις ουρές των ταμείων, η σωστή εγγραφή των στοιχείων ενός ασθενούς σ' ένα νοσοκομείο, η αρχειοθέτηση των στοιχείων των πελατών σε μια εταιρεία τηλεφωνικής επικοινωνίας κ.λπ., στόχο έχουν την ποιότητα παραγωγής της υπηρεσίας.

1.3.5. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος και η δυνατότητα επισκευής (durability)

Η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος (ηλεκτρικές συσκευές, έπιπλα, είδη σπιτιού, ρούχα κ.λπ.), εξαρτάται από τον χρόνο και την ένταση της χρήσης του και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία του. Ο χρόνος ζωής συνδέεται με τη δυνατότητα επισκευής του ή όχι. Αν ένα προϊόν δεν επισκευάζεται, τότε η διάρκεια ζωής του αντιστοιχεί μέχρι το σημείο χρήσης όπου θα πρέπει να αντικατασταθεί. Τέτοια προϊόντα είναι: στυλό διάρκειας που δεν αντικαθίσταται το μελάνι, γυναικεία καλσόν, ξυριστικές μηχανές μιας χρήσης, μετασχηματιστές κ.λπ. Στα προϊόντα

που υπάρχει δυνατότητα επισκευής, ως διάρκεια ζωής τους ορίζεται το σημείο χρήσης όπου είναι συμφερότερη η αντικατάστασή τους απ' ό,τι η επισκευή τους. Τέτοια προϊόντα είναι πλυντήρια, κουζίνες, air condition, έπιπλα, αυτοκίνητα κ.λπ.

1.3.6. Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση του προϊόντος (serviceability)

Πρόκειται για τη διάσταση της ποιότητας που, όπως φαίνεται τα τελευταία χρόνια, δίνει μεγάλη βαρύτητα ο πελάτης. Η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν τελειώνει με την πώληση των προϊόντων/υπηρεσιών, όπως το συναντάμε πολλές φορές σε συναλλαγές μας με επιχειρήσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να ικανοποιήσει τον πελάτη για το ίδιο προϊόν και στο μέλλον, αν χρειασθεί. Οι δείκτες μέτρησης για την ποιότητα της εξυπηρέτησης μετά την αγορά (after sale service) και τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη είναι η συμπεριφορά των πωλητών (ευγένεια, ειλικρίνεια, συνέπεια), το ικανό τεχνικό προσωπικό, η ικανοποίησή του από τη διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών, από τον χρόνο επισκευής, από το κόστος επισκευής, από το δίκτυο καταστημάτων στη χώρα κ.λπ.

Παραδείγματα 3 και 4

Τα προϊόντα 3 και 4 (ηχοσύστημα και ηλιακός θερμοσίφοντας) είναι περιπτώσεις προϊόντων όπου η ποιότητα της εξυπηρέτησης μετά την αγορά είναι σημαντικές. Η τεχνική διάσταση των προϊόντων απαιτεί εδώ ικανό τεχνικό προσωπικό, διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών, ικανοποιητικό χρόνο και κόστος επισκευής, και δίκτυο καταστημάτων στη χώρα.

Στις υπηρεσίες ο δείκτης ποιότητας εξυπηρέτησης είναι η συχνότητα αιτημάτων-παραπόνων και ο χρόνος που μεσολαβεί από το αίτημα μέχρι την εξυπηρέτησή του. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη χώρα μας ο τομέας «εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sale service)» βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, καθώς οι πιο πολλές επιχειρήσεις δεν το θεωρούν σημαντικό για την επιχείρησή τους, πιστεύοντας ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη τελειώνει με την πώληση του προϊόντος.

1.3.7. Εξωτερικά χαρακτηριστικά: η εμφάνιση και η παρουσίασή του - η αισθητική του προϊόντος (aesthetics)

Εκτός από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας, που όπως δείξαμε είναι σημαντικές και αντικειμενικά μετρήσιμες, εξίσου σημαντική για τον καταναλωτή είναι και η παρουσίαση του προϊόντος, δηλαδή η αντανάκλαση του προϊόντος στις

αισθήσεις – το πώς φαίνεται, πώς ακούγεται, τι οσμή έχει κ.λπ. Αυτά, σε συνδυασμό με τις άλλες διαστάσεις, είναι σημαντικά γιατί ο καταναλωτής χτίζει την άποψή του για την ποιότητα του προϊόντος.

Τέτοια παραδείγματα είναι: η συσκευασία ενός προϊόντος, π.χ. το μπουκάλι ή η μυρωδιά όταν πρόκειται για άρωμα, η γεύση και η παρουσίαση ενός γλυκού στη βιτρίνα, η κουζίνα σ' ένα εστιατόριο, το περιβάλλον σε μια τράπεζα και η προσεγμένη ενδυμασία των στελεχών, η καθαριότητα και η σύγχρονη εσωτερική διακόσμηση σ' ένα νοσοκομείο, η εξυπηρέτηση από τον πωλητή ή τον ρεσεψιονίστ σ' ένα ξενοδοχείο κ.λπ.

Όλα αυτά τα στοιχεία αντανακλούν στις αισθήσεις του καταναλωτή, αφού πρόκειται για υποκειμενικά και προσωπικά ερεθίσματα. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην παρουσίαση-πώληση των προϊόντων/υπηρεσιών, γιατί κι αυτό συμβάλλει σημαντικά στην εκτίμηση και την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης.

1.3.8. Η υποκειμενική αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα

Τις περισσότερες φορές, ο καταναλωτής δεν έχει πλήρη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος που τον ενδιαφέρει. Δηλαδή, αυτός που πουλάει γνωρίζει περισσότερα από αυτόν που αγοράζει. Η επιλογή και κατ' επέκταση η αγορά ενός προϊόντος δεν προκύπτει από σύγκριση και αντικειμενική αξιολόγηση χαρακτηριστικών όμοιων ειδών. Η υποκειμενική άποψη του καταναλωτή καλλιεργείται από διάφορα στοιχεία για τα προϊόντα και την ποιότητα τους. Η φήμη μιας εταιρείας, η επιλογή των προϊόντων από άτομα που εμπιστεύεται, η κοινωνική ευθύνη της εταιρείας κ.λπ., είναι παραδείγματα τέτοιων στοιχείων. Πρόκειται για στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι υπάρχει ποιότητα. Για παράδειγμα, η Apple παράγει πιο λειτουργικούς υπολογιστές, έχει καλή φήμη στην αγορά, τα προϊόντα της είναι ακριβά άρα και καλύτερα.

Παράδειγμα 6: Κινητή τηλεφωνία Cosmote

Η Cosmote έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, ενδιαφέρεται για τους πελάτες της με συνεχώς βελτιωμένα και οικονομικότερα πακέτα προσφορών ενώ, παράλληλα, με την τελευταία καμπάνια της με τα κοινωνικά προγράμματα σε φτωχές περιοχές στην Ελλάδα, έχει αυξήσει και το κύρος της ως εταιρεία. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την καλή εικόνα ποιοτικών προϊόντων, αλλά και της επιχείρησης γενικότερα, που επηρεάζουν τη γνώμη του αγοραστή.

1.4. Ποιότητα και Καινοτομία

Για πολλά χρόνια, η ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών στο διεθνές εμπόριο προσδιοριζόταν κυρίως από δύο σχετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Τις τελευταίες δεκαετίες, μία νέα διάσταση της ανταγωνιστικότητας είναι η ανάπτυξη καινοτομιών σε προϊόντα και διαδικασίες.

Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, η θέση των ειδικών σε θέματα ποιότητας ήταν ότι ποιότητα και καινοτομία είναι δύο διαφορετικά κεφάλαια. Τις τελευταίες δεκαετίες η άποψη αυτή άρχισε να υποχωρεί δίνοντας τη θέση της στην υποστήριξη του συνδυασμού της ποιότητας με την καινοτομία, αφού αυτός ενισχύει τη διαδικασία βελτίωσης στις επιχειρήσεις και τονώνει τις προσπάθειες εφαρμογής των αλλαγών (Κέφης, 2005).

Ειδικοί και καθηγητές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζουν τη συνέργεια της ποιότητας με την καινοτομία. Ο καθηγητής Gary Hamel (London Business School), σε συνέδριο στην Ελλάδα (ΕΕΔΕ), τόνισε ότι *«η πραγματική πρόκληση για την απόκτηση ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η συνεχής και έγκαιρη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές με κινητήριο δύναμη τη ριζική καινοτομία»*. Ο G. Kanji θεωρεί ότι *«μια τέτοια συμμαχία θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»*.

Η καινοτομία αποτελεί μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η συνεχής ανάπτυξη καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στο πολύπλοκο και ασταθές περιβάλλον της ραγδαίας παγκοσμιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών. Η χρήση της τεχνολογίας δεν πρέπει να περιορίζεται στον αυτοματισμό, αλλά να επεκτείνεται στην υλοποίηση νέων ιδεών που θα εξελίξουν τις προηγούμενες, πάντα με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.

Παράδειγμα 7: Απορρυπαντικό

Καινοτομία και ποιότητα είναι το νέο σύνθημα της εταιρείας προϊόντων για το σπίτι “Henkel”, η οποία κατασκεύασε το «Νέο Dixan Mega Caps», νέα γενιά υγρού απορρυπαντικού σε μορφή κάψουλας. Το νέο προϊόν βασίζεται σε σημαντική τεχνολογία και καινοτομία. Η εταιρεία, προκειμένου να τελειοποιήσει τα προϊόντα της και τις διαδικασίες παραγωγής, είναι σε διαρκή αναζήτηση καινοτομιών έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ακόμα καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών με επιτυχία.

Οι στόχοι της καινοτομίας κατά τον McAdam, Armstrong και Kelly είναι:

- Η δημιουργία μια μεγάλης γκάμας αγαθών και υπηρεσιών.
- Η εισαγωγή μεθόδων παραγωγής, διανομής και προμηθειών.
- Η εφαρμογή της διοίκησης των αλλαγών.

- Η αναδιοργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι McAdam, Armstrong και Kelly δίνουν τον δικό τους ορισμό στην έννοια της καινοτομίας, ορίζοντάς την ως «την επιτυχή παραγωγή, αφομοίωση και εκμετάλλευση των νεωτερισμών».

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζει το ενδιαφέρον για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα συνεχούς επιστημονικής έρευνας. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη στήριξη της καινοτομίας, καθώς η βασική της αρχή είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Με τον συνδυασμό των καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων η επιχείρηση πετυχαίνει τα εξής :

- Ικανοποιεί τους πελάτες της.
- Δημιουργεί ευχάριστες εκπλήξεις στους καταναλωτές που ικανοποιούν τις προσδοκίες για ακόμα πιο ποιοτικά και διαφορετικά προϊόντα.
- Υπερχει έναντι των ανταγωνιστών.
- Έχει περισσότερες ευκαιρίες να επεκταθεί σε νέες αγορές.

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα και η καινοτομία είναι οι βασικές και πιο καθοριστικές προϋποθέσεις επιτυχίας. Ο συνδυασμός *ποιότητα-καινοτομία-τεχνολογία* οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μπορούμε έτσι να ερμηνεύσουμε την εύκολη διείσδυση προϊόντων της Ιαπωνίας και της Γερμανίας σε ξένες χώρες, ενώ το παράδειγμά τους ακολουθούν η Ν. Κορέα, η Σιγκαπούρη, η Ταϊβάν κ.ά. Αυτό που, βασικά, προσφέρουν τα προϊόντα αυτών των χωρών είναι η διαφοροποίηση και η υψηλή ποιότητα που προσφέρουν στον καταναλωτή σε σχέση με το κόστος τους, δημιουργώντας μια σχέση αξίας προς κόστος για τον πελάτη.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκε η έννοια της ποιότητας που, όπως είδαμε, προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση.
- Η έννοια της ποιότητας όμως δεν έχει σημασία να κατανοηθεί τόσο ως ορισμός, αλλά να αναγνωριστεί ως απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών και φυσικά την ικανοποίηση του πελάτη.
- Τις τελευταίες δεκαετίες, στον επιχειρηματικό κόσμο έχει γίνει πια αντιληπτό ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας. Όμως ένα αγαθό/υπηρεσία, εκτός από ποιοτικό, θα πρέπει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη σε σχέση με την αξία και την τιμή που του προσφέρεται.
- Για τον λόγο αυτό, η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να αποσαφηνιστεί, λαμβάνοντας υπόψη και τις διαστάσεις που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη.
- Για τον πελάτη, ποιότητα σε ένα προϊόν υπάρχει όταν καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και κατά τη διάρκεια χρήσης του. Είναι αντιληπτό ότι όλα τα παραπάνω σχετίζονται και με την έννοια της συμφέρουσας τιμής σε συνάρτηση με την ωφέλεια που του προσφέρει το προϊόν.
- Τέλος, αναπτύξαμε την έννοια της καινοτομίας ως μια διάσταση του ανταγωνισμού τα τελευταία χρόνια. Όταν την καινοτομία συνοδεύει η ποιότητα, η επιχείρηση αποκτά βάσεις για μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Να αναφέρετε τις βασικές θετικές συνέπειες της ποιότητας και να δώσετε και παραδείγματα από την εμπειρία σας.

2. Ποιες είναι οι συνέπειες από την κακή ποιότητα; Να δώσετε και παραδείγματα από την εμπειρία σας.

3. Να αναφέρετε συνοπτικά τις βασικές διαστάσεις της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Γνωρίζετε πώς δημιουργήθηκε η ανάγκη για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή.
2. Κατανοείτε τους όρους:
 - ◆ Διοίκηση
 - ◆ Ολική Ποιότητα
 - ◆ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
3. Γνωρίζετε τα αξιώματα και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
4. Κατανοήσετε τη βαρύτητα που δίνει η ΔΟΠ στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.
5. Διακρίνετε τις διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
6. Κατανοήσετε τους λόγους που έχει μια επιχείρηση να υιοθετήσει τη ΔΟΠ.
7. Αναφέρετε τα πλεονεκτήματα που αποκτά η επιχείρηση από την εφαρμογή της ΔΟΠ.
8. Γνωρίζετε ποιοι είναι οι σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δηλαδή τι επιδιώκει η επιχείρηση με την εφαρμογή της.
9. Αναφέρετε τις δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ σε μία επιχείρηση, οι οποίες αφορούν ζητήματα κουλτούρας, συμπεριφοράς, συναισθημάτων και παγιωμένων, πολλές, φορές αντιλήψεων.
10. Γνωρίσετε τη συμβολή και την επιρροή των μεγάλων ειδικών σε θέματα ΔΟΠ: Deming, Juran, Crosby.

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά θα γίνει μια προσέγγιση στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) - Total Quality Management (T.Q.M). Πιο αναλυτικά, θα εξηγήσουμε τι εννοούμε με τον όρο, γιατί ονομάζεται ολική, γιατί είναι αναγκαία.

Επίσης, θα αναφερθούμε στη σπουδαιότητά της για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, τέλος, θα εξετάσουμε τα πλεονεκτήματα αυτού του σύγχρονου μοντέλου διοίκησης για τις επιχειρήσεις. Εν συνεχεία, θα εξεταστούν οι βασικές -θεμελιώδεις αρχές της αποτελεσματικής εφαρμογής της Διοίκησης με Ολική Ποιότητα. Θα εντοπιστούν:

- Οι διαφορές ανάμεσα στον κλασικό τρόπο Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- Η αναγκαιότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος που οδηγεί μία επιχείρηση να υιοθετήσει αυτό το μοντέλο διοίκησης.
- Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Οι αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Με την υιοθέτηση της ΔΟΠ, ο κάθε οργανισμός-επιχείρηση πιστεύει ότι θα έρθει πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων του. Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ θα εξυπηρετηθούν αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης όπως: περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες, λιγότερα κόστη λειτουργίας, κλίμακες οικονομίας, καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, καλύτερη διαχείριση του χρόνου κ.λπ. Θα γίνει αναφορά στα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του μοντέλου μέσα στην επιχείρηση και τα οποία, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, εντοπίζονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως αντίληψης, κουλτούρας κ.λπ.

Τέλος, θα γίνει αναφορά στους πιο σημαντικούς συγγραφείς της ΔΟΠ, όπως στον Edward Deming, που θεωρείται πατέρας της ιδέας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Θα γίνει, επίσης, αναφορά και στις προσεγγίσεις άλλων, όπως ο Juran και ο Crosby, των οποίων η συμβολή στο θέμα της διαχείρισης της ποιότητας ήταν εξίσου σημαντική στην εξέλιξη της ΔΟΠ.

2.1 Ιστορική Αναδρομή

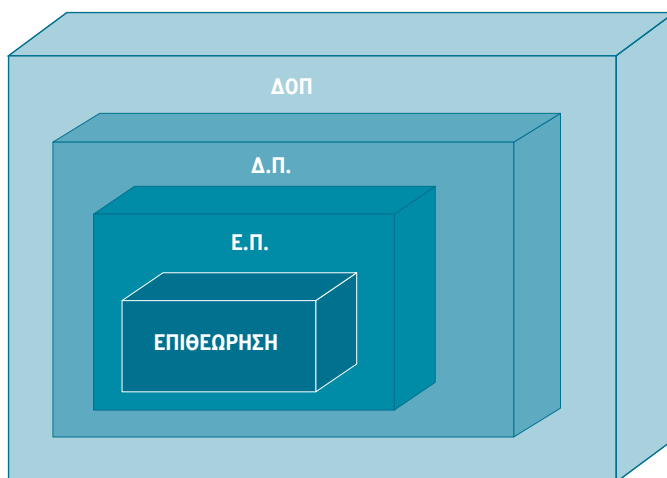
Πατέρας της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο Αμερικανός Edwning Deming. Η ΔΟΠ άρχισε να εφαρμόζεται έμπρακτα το 1949 από την Ένωση Ιαπώνων ειδικών και επιστημόνων, τους οποίους απασχολούσε η ποιότητα της παραγωγικότητας, ενώ σήμερα είναι από τις σημαντικότερες τεχνικές διοίκησης στην Ιαπωνία. Οι ΗΠΑ την εφάρμοσαν κατά την δεκαετία του 1980 και λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Στο σχήμα που ακολουθεί (Dale, 2003) παρουσιάζεται η εξέλιξη της Διοίκησης της Ποιότητας.

Η διοίκηση της ποιότητας, ως μια συνολική διοικητική λειτουργία, εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας συνεχώς: από τις ενέργειες της επιθεώρησης, στον έλεγχο ποιότητας, στη διασφάλιση ποιότητας και τέλος στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Αρχικά, ένα σύστημα ελέγχου ήταν η επιθεώρηση η οποία περιελάμβανε τη μέτρηση, εξέταση και τη δοκιμή κάποιων χαρακτηριστικών του παραγομένου

ΣΧΗΜΑ 1



(Πηγή: Dale, 2003)

προϊόντος, προκειμένου να γίνει σύγκριση με τις προδιαγραφές (BS4778:1987, ISO8402:1986). Όλες οι διαδικασίες του ελέγχου γίνονται μετά την παρουσίαση των ελαττωματικών και φυσικά χωρίς να προηγηθούν ενέργειες πρόληψης και η εμπλοκή των προμηθευτών.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια της Στατιστικής επιστήμης, εμφανίστηκε μια πιο εξελιγμένη τεχνική που ήταν ο έλεγχος της ποιότητας, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις λειτουργικές και τεχνικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των προδιαγραφών (BS.4778:Part 1, 1987:ISO 8402, 1986). Με την ποιότητα του ελέγχου, τα ελαττωματικά προϊόντα εντοπίζονται με πιο εξελιγμένες μεθόδους και εργαλεία μέσω της παρακολούθησης στοιχείων των διαδικασιών, οδηγώντας στη μείωση ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων.

Η τεχνική του ελέγχου ποιότητας πραγματοποιείται με πιο σύγχρονα εργαλεία από την επιθεώρηση, αλλά και αυτή εφαρμόζεται μετά την παραγωγή. Όταν παρατηρηθεί κάποια αστοχία, διακόπτεται η παραγωγή προκειμένου να εντοπισθεί το λάθος και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, που σημαίνει ακόμα πιο σύνθετες διαδικασίες ελέγχου. Ο έλεγχος ποιότητας για την ταυτοποίηση με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές γίνεται όταν έχει ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιβαρύνεται η επιχείρηση με κόστη επανελέγχου, διόρθωσης, επισκευής ή και καταστροφή των προϊόντων. Τα δύο παραπάνω συστήματα περιορίζονται μόνο στον εντοπισμό των προβλημάτων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι τα δυο συστήματα ελέγχου δεν είναι ολοκληρωμένα, με την έννοια ότι δεν συμπεριλαμβάνουν την πρόληψη των αστοχιών και περιορίζονται μόνο στην ανίχνευση λαθών. Ακριβώς γι' αυτό, απαιτείται ένα προληπτικό σύστημα διαχείρισης των λειτουργιών που θα διασφαλίσει, σε

υψηλό βαθμό, ότι τα παραγόμενα προϊόντα θα ικανοποιούν τις ποιοτικές προδιαγραφές. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο από επιθεωρήσεις ή τον έλεγχο ποιότητας στο τέλος της παραγωγής. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν το σύστημα της **διασφάλισης της ποιότητας**.

Η έννοια της ποιότητας συναντάται τώρα στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων, δίνοντας έμφαση στον σχεδιασμό και στη διαδικασία. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που έχουν καθιερωθεί στο πλαίσιο ενός συστήματος ποιότητας, προκειμένου να εξασφαλίζει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας (π.χ. ISO).

Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται με τη χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας, με στατιστικούς ελέγχους των διαδικασιών, καθώς και με άλλες μεθόδους (που θα δούμε σε παρακάτω κεφάλαιο αναλυτικότερα), με στόχο την πρόληψη και τη μείωση των αιτιών εκείνων που, ενδεχομένως, ευθύνονται για τις αποκλίσεις των παραγόμενων προϊόντων από τις προδιαγραφές. Για τη μετάβαση από τον έλεγχο της ποιότητας στην πρόληψη για την ποιότητα, απαιτούνται νέες μέθοδοι και εργαλεία, καθώς επίσης η επιθυμία για αλλαγή στον τρόπο σκέψης και διοίκησης και η υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας, αυτήν της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**. Η διασφάλιση ποιότητας απαιτεί στατιστικό έλεγχο διαδικασιών, ανάλυση αποτελεσμάτων και ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας. Εξελικτικά, το τελευταίο επίπεδο στη διοίκηση ποιότητας είναι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, η οποία στηρίζεται στην πρόληψη και επικεντρώνεται στο στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2.2 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η αρχική ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρεάστηκε σημαντικά από τους λεγόμενους «γκουρού» της ποιότητας Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby και Ishikawa, οι οποίοι προσέφεραν ένα πλήθος πολύ σημαντικών ιδεών για το πώς κατανοούμε και αντιλαμβανόμαστε στις μέρες μας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όλοι οι προαναφερόμενοι «γκουρού» της ποιότητας έχουν παρουσιάσει διαφορετικές λύσεις για τις ανάγκες της διαχείρισης της ποιότητας, προσδιορίζοντας στην πραγματικότητα με αυτόν τον τρόπο τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας. Όπως έχει παρατηρήσει σχετικά και ο Oakland «μιλούν όλοι την ίδια γλώσσα αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικούς διαλέκτους» (Oakland 1989, σ. xi).

Οι επιχειρήσεις που ενίσχυσαν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας αναγνωρίζουν την ποιότητα ως ένα κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα για την επίτευξη της επιτυχίας. Στις μέρες μας, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έφερε ως αποτέλεσμα τον αυξημένο οικονομικό ανταγωνισμό και τη συνειδητοποίηση της αξίας και της σημαντικότητας της ΔΟΠ στο δρόμο για την επιτυχία.

Όπως συμβαίνει και με την έννοια της ποιότητας, έτσι και στην περίπτωση της ΔΟΠ δεν υπάρχει κάποιος απόλυτος ορισμός γι' αυτήν. Η ορολογία που χρησιμοποιείται ενδέχεται να προκαλέσει σύγχυση. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους το ακρωνύμιο TQM, ενώ άλλοι όχι. Σε κάθε περίπτωση, οι περισσότερες προσεγγίσεις έχουν κοινά στοιχεία. Η ΔΟΠ είναι μία φιλοσοφία διοίκησης που διαφέρει από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις.

Το 1992, οι πρόεδροι και οι διευθύνοντες σύμβουλοι 9 μεγάλων οργανισμών των Η.Π.Α., σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς από τα σημαντικότερα πανεπιστήμια και αναγνωρισμένους συμβούλους, συμφώνησαν στον παρακάτω ορισμό για τη ΔΟΠ: «Η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης το οποίο στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η ΔΟΠ είναι μία προσέγγιση για το σύνολο ενός συστήματος διοίκησης (όχι ένα ξεχωριστό τμήμα του ή κάποιο πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Η ΔΟΠ δρα οριζόντια μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων, εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους από πάνω προς τα κάτω (ιεραρχικά) και εκτείνεται μπρος και πίσω για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη μάθηση και στην προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή, σαν κλειδιά για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η ΔΟΠ περιλαμβάνει επιστημονικές μεθόδους, συστήματα και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια: η ΔΟΠ στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και τη δύναμη της συλλογικής δράσης» (Procter & Gamble, 1992).

Οι Evans και Lindsay υποστηρίζουν πως «η ΔΟΠ είναι η συνολική προσπάθεια ολόκληρης της επιχείρησης για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών της, μέσα από την πλήρη εμπλοκή όλων των εργαζομένων και την εστίαση στη διαρκή βελτίωση. Η ΔΟΠ είναι ταυτόχρονα μία ολιστική φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο εργαλείων και προσεγγίσεων για την εφαρμογή της. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις αναζητούν με ζήλο την αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, με σκοπό το χτίσιμο της ποιότητας εντός των διεργασιών τους μέσω της γνώσης και της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού τους και τη διαρκή βελτίωση κάθε πλευράς της επιχείρησης» (Evans και Lindsay, 1999, σ. 118).

Ο Brown αναφέρει σε σχετικό άρθρο του: «η ΔΟΠ είναι μία φιλοσοφία διοίκησης που αναζητά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Δίνει έμφαση στην κατανόηση της απόκλισης, τη σημαντικότητα της μέτρησης, το ρόλο του πελάτη και την εμπλοκή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για την επίτευξη αυτής της βελτίωσης.» (Brown, 1994, σ. 4).

Ο Zairi ορίζει τη ΔΟΠ πιο σύντομα και περιεκτικά: «Η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο τεχνικών, αρχών διοίκησης, τεχνολογιών και μεθοδολογιών που ενώνονται για το καλό του τελικού πελάτη» (Zairi, 1994, σ. 6).

Οι Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος αναφέρουν για τη ΔΟΠ τον ορισμό που δίνει ο οργανισμός ISO: «η ΔΟΠ είναι μία προσέγγιση διοίκησης επικεντρωμένη στην

έννοια της ποιότητας, που στοχεύει στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών (ISO / CD 8402-1)» (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2000).

Οι Dale και Cooper ορίζουν τη ΔΟΠ ως «μία φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας, και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο αποδοτικό οικονομικά τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων, μέσα από μία συνολική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση» (Dale και Cooper, 1992, σ.10).

Για την καλύτερη κατανόηση του ορισμού θεωρείται σκόπιμο η αποσαφήνιση των παρακάτω όρων:

Με τον όρο **Διοίκηση** εννοούνται οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης και του ελέγχου, μέσω των οποίων οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις οργανώνονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Πρόκειται για ένα ανοικτό σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Η εσωτερική δομή του συστήματος (ιεραρχία, ρόλοι, διαδικασίες) προκύπτει μέσα από την ανάγκη του να πετύχει τους στόχους του.

Με τον όρο **Ολική Ποιότητα** εννοούμε την ποιότητα την οποία επιτυγχάνουμε με την συμμετοχή όλου του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού. Σε αυτό το σύνολο συμπεριλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό τόσο εντός της επιχείρησης όσο και οι εκτός, δηλαδή οι προμηθευτές και οι πελάτες.

2.2.1. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία νέα προσέγγιση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία βασίζεται στην ομαδική εργασία. Η δε επιτυχία της εξαρτάται από την αλληλεπίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ διακρίνονται δύο διαστάσεις:

1. Διοίκηση ποιότητας στον κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας.

Η ΔΟΠ ή Total Quality Management (TQM) είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης με αποστολή την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης-οργανισμού. Για την επίτευξη του σκοπού της ικανοποίησης του πελάτη, η ΔΟΠ χρησιμοποιεί μεθόδους για την ανίχνευση αναγκών του πελάτη, τις οποίες ερμηνεύει σε προδιαγραφές των προϊόντων, ελέγχει τη διασφάλιση της ποιότητας με ειδικές τεχνικές και εργαλεία, και διαθέτει έγκαιρα το προϊόν στον πελάτη έχοντας εξασφαλίσει την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη μετά την πώληση.

2. Δέσμευση και εμπλοκή στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας από ολόκληρο τον οργανισμό.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, διότι εάν εφαρμόζεται από ένα ή δύο τμήματα στην επιχείρηση, δεν έχει αποτέλεσμα. Επιτυχία για τη ΔΟΠ θεωρείται διαδικασίες και τελικά προϊόντα χωρίς λάθη, με έγκαιρη παράδοση, που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη σε ανταγωνιστική τιμή (Hradesky, 1995). Αναφορικά με τους πελάτες, η έννοια του πελάτη διευρύνεται ώστε να καλύψει όχι μόνο τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, τους οποίους αποτελούν οι εργαζόμενοι στην παραγωγή και στο σύνολο της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2001). Βασίζεται δε στη συμμετοχική προσπάθεια των εργαζομένων. Επίσης, ο πελάτης εμπλέκεται στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας παραθέτοντας την γνώμη του, η οποία είναι σημαντική και επηρεάζει τις εξελίξεις.

Στη ΔΟΠ οι πελάτες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Οι **εξωτερικοί πελάτες**, δηλαδή οι τελικοί χρήστες του προϊόντος.
- Οι **εσωτερικοί πελάτες**, δηλαδή οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως της ιεραρχίας, οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής και ευθύνονται για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι ομαδική και οι πελάτες αποτελούν προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η γνώση διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έως τους εργαζόμενους παραγωγής, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη (Τσιότρας, 2001).

2.2.2. Άλλοι ορισμοί της ΔΟΠ

Κατά το βρετανικό πρότυπο **BS 7850** η ΔΟΠ ορίζεται ως εξής: «Είναι η φιλοσοφία διοίκησης και οι επιχειρηματικές εκείνες πρακτικές που στοχεύουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη χρησιμοποίηση των υλικών ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί του στόχοι».

Ένας άλλος ορισμός για τη ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους (Evans & Lindsay, 2008).

Ο σύγχρονος αυτός τρόπος διοίκησης, αποδεσμευμένος από τις κλασικές θεωρίες, εφαρμόζει τη ΔΟΠ ως ένα ολικό σύστημα διοίκησης με μοναδικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη διαρκή βελτίωση της επιχειρηματικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού.

Παράδειγμα 8: Καθαριστήριο

Το παρακάτω παράδειγμα αναφέρεται σε ένα καθαριστήριο ρούχων. Θα δούμε τις επιπτώσεις από την «έλλειψη» της ποιότητας των διαδικασιών στην παροχή υπηρεσιών που προσφέρει το καθαριστήριο. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε το παράδειγμα ως μια κατάσταση που η μη ορθή εκτέλεση των βημάτων μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, επανελέγχους και καθυστερήσεις μέσα στην επιχείρηση αλλά και σε μη ικανοποίηση του πελάτη.

Είναι σχεδόν σε όλους γνωστή η διαδικασία όπου ένας πελάτης πηγαίνει σε ένα καθαριστήριο για να αφήσει τα ρούχα του για καθαρισμό. Αρχικά, ο υπάλληλος στην υποδοχή θα πάρει τα ρούχα, θα τα μετρήσει και θα ζητήσει το όνομα του πελάτη. Εν συνεχεία, θα του δώσει ένα έγγραφο ως δελτίο παραλαβής, στο οποίο είναι γραμμένο το όνομά του και η ημερομηνία παραλαβής. Το παράδειγμά μας σχετίζεται με την ορθότητα της χειρόγραφης παράθεσης του ονόματος και των ειδών που έφερε ο πελάτης.

Κατά την παραλαβή, ο υπάλληλος έγραψε σε ένα βιβλίο το όνομα του πελάτη και τα ρούχα του. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ονόματα του πελάτη όπως καταγράφηκαν στο βιβλίο παραλαβής και στα ρούχα.

Είδος ρούχου	Επίθετο	Όνομα
Βιβλίο	ΑΜΟΛΟΧΙΤΗΣ4	ΓΕΩΡΓΙΟΣ
Παντελόνι μαύρο	ΜΟΛΟΧΙΤΗΣ	ΓΙΩΡΓΟΣ
Σακάκι	Αμμολοχιτης	ΓΕΩΡΓΙΟΣ
Παντελόνι καφέ	Αμολοχιτη	Γι.
Πουκάμισο άσπρο	ΑΜΜΟΥΛΟΧΙΤΗΣ	Γιώργος.
Πουκάμισο γαλάζιο	Αμολοχιτου	Γ.

Παρατηρούμε ότι το όνομα του πελάτη στο βιβλίο πελατών αλλά και σε κάθε ρούχο είναι διαφορετικά γραμμένο. Οι συνέπειες που μπορεί να έχει αυτή η λάθος καταγραφή του ονόματος σε κάθε στάδιο διαδικασίας μέχρι να το παραλάβει ο πελάτης μπορεί να είναι διαφορετικές και σημαντικές. Ας δούμε μερικές από αυτές.

Επιπτώσεις στη διαδικασία και διαχείριση

Από τη στιγμή που τα ρούχα οφείλεται να παραδοθούν όλα την ίδια μέρα και στον ίδιο άνθρωπο, θα πρέπει να καθαριστούν όλα σχεδόν στον ίδιο χρόνο αλλά με διαφορετικό τρόπο (στεγνό, υγρό κ.λπ.), λόγω της διαφορετικότητάς τους. Εν συνεχεία, θα πρέπει να κρεμαστούν, να στεγνώσουν, να σιδερωθούν και να τοποθετηθούν για να είναι έτοιμα προς παραλαβή. Οι εργαζόμενοι σε όλα αυτά τα στάδια ενδεχομένως να μην είναι οι ίδιοι, και τις περισσότερες φορές δεν είναι. Είναι προφανές από το σενάριο του παραδείγματος ότι τα ρούχα δεν ετοιμάστηκαν σαν ενός πελάτη, αλλά σαν διαφόρων πελατών και καταχωρήθηκαν προς παραλαβή σε διάφορα σημεία ανάμεσα στα έτοιμα ρούχα.

Σύμφωνα με τις καταγραφές στον πίνακα του παραδείγματος, μπορούμε να υπολογίσουμε τις πιθανές επιπτώσεις λόγω των διαφορετικών γραφών. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Καθυστέρηση στην τακτοποίηση των ρούχων, αν τακτοποιούνται αλφαβητικά (αλλού το Α, αλλού το Μ κ.λπ.).
 - Καθυστέρηση αν τακτοποιούνται ανά είδος ρούχου και αλφαβητικά.
 - Αρνητικές επιπτώσεις εάν ένας άλλος πελάτης φέρει με ίδιο όνομα παρεμφερή ρούχα.
 - Παρεξηγήσεις μεταξύ των υπαλλήλων για τη λάθος τοποθέτηση και καταγραφή του ονόματος - κακό κλίμα μεταξύ τους.
 - Καθυστέρηση κατά την παραλαβή λόγω αναζήτησης των ρούχων από τις κρεμάστρες παράδοσης.
 - Αρνητικές επιπτώσεις κατά την παράδοση των ρούχων στον πελάτη Αμολοχίτη Γεώργιο.
-

Από το παράδειγμα μπορούμε να αντιληφθούμε ότι είναι έκδηλη η δυναμική των επιπτώσεων από τις λανθασμένες εγγραφές του ονόματος κατά τη διεκπεραίωση του έργου. **Η αποφυγή λαθών είναι η κυριότερη συνιστώσα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.**

2.3. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως φάνηκε στην προηγούμενη ενότητα, πολλοί ερευνητές έχουν δώσει τον δικό τους ορισμό για τη ΔΟΠ. Ο κάθε ορισμός έχει τη δική του προσέγγιση και εστιάζει με τον δικό του τρόπο στις διάφορες πτυχές της διοίκησης ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Παρά την ποικιλία αυτή των προσεγγίσεων της ΔΟΠ, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ τους. Αναγνωρίζονται δηλαδή ορισμένες αρχές που αποτελούν τον κοινό παρονομαστή γι' αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ.

Παρά το γεγονός ότι για πολλούς μελετητές, αλλά και επιχειρήσεις, το ακρωνύμιο ΔΟΠ (TQM) τείνει να χρησιμοποιείται ολοένα και λιγότερο -ενώ πολλοί από αυτούς υπονοούν ότι η ΔΟΠ δεν είναι τίποτα παραπάνω από άλλη μία τάση του επιχειρηματικού κόσμου- οι αρχές της ΔΟΠ αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των επιχειρήσεων, σε σημείο μάλιστα που η ΔΟΠ να μην θεωρείται πια ως κάτι νέο και ευδιάκριτο. Οι αρχές της ΔΟΠ απλώς αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διοικούνται με σκοπό την άριστη απόδοσή τους.

Οι Evans και Lindsay αναφέρουν 3 βασικές αρχές της ΔΟΠ:

1. Εστίαση στον πελάτη. Η επιχείρηση εστιάζει στον πελάτη με σκοπό την εκπλήρωση ή και την υπέρβαση των προσδοκιών του. Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάζουν στα χαρακτηριστικά των

προϊόντων και των υπηρεσιών τους τα οποία συμβάλλουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο πελάτης την αξία τους και οδηγούν στην ικανοποίησή του. Μέσα από την οπτική της ΔΟΠ, όλες οι στρατηγικές αποφάσεις μίας επιχείρησης είναι οδηγούμενες από τους πελάτες της (customer driven). Με άλλα λόγια, η επιχείρηση δείχνει σταθερά την ευαισθησία της στις νέες ανάγκες των πελατών και της αγοράς και μετρά τους παράγοντες αυτούς που οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών. Πολύ σημαντικό, επίσης, για μία επιχείρηση είναι να αναγνωρίσει ότι στην προσπάθεια για τη διασφάλιση της ποιότητας, οι εσωτερικοί πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί με τους εξωτερικούς πελάτες (οι οποίοι είναι αυτοί που πληρώνουν για το προϊόν ή την υπηρεσία). Οι εργαζόμενοι που βλέπουν τον εαυτό τους ταυτόχρονα σαν πελάτη και προμηθευτή σε σχέση με τους συναδέλφους τους, κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο η εργασία τους συνδέεται με το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν (είτε ως ανεξάρτητα άτομα είτε ως μέλη ομάδων) στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασία τους και τους πελάτες τους, μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ποιότητα της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, το άτομο που καταλαβαίνει καλύτερα μία εργασία και τον τρόπο να βελτιώσει το προϊόν και τη σχετική διεργασία είναι αυτός/ή που την εκτελεί. Τα στελέχη μίας επιχείρησης μπορούν να καλλιεργήσουν την πίστη και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, εκπαιδεύοντάς τους ως προς το να σκέφτονται δημιουργικά και ανταμείβοντας τις καλύτερες προτάσεις για βελτίωση. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που ικανοποιούν τους πελάτες, χωρίς να εμποδίζονται από «γραφειοκρατικούς» κανόνες, αποτελεί το ανώτερο επίπεδο εμπιστοσύνης. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι η ομαδική εργασία, η οποία εστιάζει την προσοχή στις σχέσεις πελάτη-προμηθευτή και ενθαρρύνει την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην αντιμετώπιση συστημικών προβλημάτων, ιδίως αυτών που αφορούν διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μία από τις σημαντικότερες μορφές ομαδικής εργασίας είναι η “δι-αλειειτουργική ομάδα” (cross-functional team) που αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ απαιτεί οριζόντιες συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης. Η χαμηλή ποιότητα είναι συνήθως αποτέλεσμα εστίασης σε κάθετες δομές και αποτυχίας στην αναγνώριση των οριζόντιων αλληλεπιδράσεων (π.χ. αλληλεπίδραση μεταξύ σχεδιασμού και παραγωγής ή μεταξύ παραγωγής και διανομής κ.λπ.). Ένας πρόσθετος τρόπος για την προαγωγή της ομαδικής εργασίας είναι η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών και προμηθευτών της. Οι συνεργασίες μπορούν να υπηρετήσουν επίσης τα ευρύτερα ενδιαφέροντα της κοινωνίας με την ανάπτυξη συνδέσμων με την εκπαιδευτική κοινότητα. Η ομαδική εργασία και συμμετοχή των προμηθευτών και των πελατών μίας επιχείρησης οδηγεί στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και σε αμοιβαία οφέλη.

3. Διαρκής βελτίωση και μάθηση. Οι έννοιες της διαρκούς βελτίωσης και της μάθησης πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης των συστη-

μάτων και των διεργασιών μίας επιχείρησης. Ο όρος διαρκής βελτίωση περιλαμβάνει μικρές και σταδιακές βελτιώσεις, όπως επίσης και βελτιώσεις μεγάλες και ξαφνικές. Οι βελτιώσεις μπορούν να περιλαμβάνουν νέα και βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, μείωση του κόστους από λάθη και ελαττωματικά, αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης, βελτίωση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών. Η μάθηση αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, που οδηγεί σε νέους στόχους και προσεγγίσεις. Η μάθηση επιτυγχάνεται μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) μεταξύ των πρακτικών που χρησιμοποιούνται και των αποτελεσμάτων. Ένας κύκλος μάθησης εντάσσεται στη λογική του PDCA (Plan Do Check Act), δηλαδή η σειρά των σταδίων είναι Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Αποτίμηση και Αναθεώρηση του σχεδιασμού, βασισμένη στα ευρήματα της αποτίμησης. Η διαρκής βελτίωση και η μάθηση πρέπει να είναι στοιχεία των καθημερινών δραστηριοτήτων όλων των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην εξάλειψη των πηγών των προβλημάτων, στην αξιοποίηση ευκαιριών και δυνατοτήτων για να γίνουν οι εργασίες καλύτερα, καθώς και στην επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων. (Evans και Lindsay, 2008, σσ.119-123).

Ο Brown αναγνωρίζοντας τη ΔΟΠ ως μία φιλοσοφία διοίκησης που αναζητά τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών μίας επιχείρησης, θεωρεί ως βασικές αρχές της ΔΟΠ τις εξής:

1. Ικανοποίηση του πελάτη (ο όρος «πελάτης» περιλαμβάνει τον εξωτερικό πελάτη αλλά και τον εσωτερικό. Για την κατανόηση της έννοιας του εσωτερικού πελάτη ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει σχέσεις προμηθευτή-πελάτη με τους συναδέλφους του).

2. Διαρκής βελτίωση των διεργασιών και προϊόντων.

3. Εμπλοκή των εργαζομένων (συνήθως μέσω της ομαδικής εργασίας).

4. Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και γεγονότα (Brown, 1994).

Παρατηρούμε ότι οι 3 πρώτες αρχές της ΔΟΠ που αναφέρει ο Brown αλληλεπικαλύπτονται με τις αρχές των Evans και Lindsay. Η τέταρτη αρχή (*Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και γεγονότα*) αναγνωρίζει και εστιάζει στις ανάγκες των επιχειρήσεων για τη συλλογή στοιχείων και την παρακολούθηση κατάλληλων μετρήσιμων μεγεθών, χαρακτηριστικών για την ποιότητα των διεργασιών, των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να βασίζεται σε στοιχεία και δεδομένα που δίνουν την πραγματική εικόνα της ποιότητας. Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως στατιστικές τεχνικές και ειδικά συστήματα βασισμένα σε νέες τεχνολογίες.

Οι Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, χωρίς να διαφωνούν με τους προηγούμενους, γίνονται αναλυτικότεροι και αναγνωρίζουν 7 βασικές αρχές για τη ΔΟΠ:

1. Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση (Quality first – Continuous Improvement).

2. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη (customer focus).

3. Έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας.

4. Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.
5. Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.
6. Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.
7. Δέσμευση της διοίκησης (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2000).

Άρα, οι βασικές αρχές της ΔΟΠ στηρίζονται σε τρία αξιώματα: **ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΓΝΩΣΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.**

1^η Αρχή Υποστήριξη, ενεργός συμμετοχή και δέσμευση της Διοίκησης

Τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης, μαζί με τους εργαζόμενους, δεσμεύονται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η ηγεσία αναλαμβάνει την καθοδήγηση με πράξεις και ενθαρρύνει το προσωπικό για την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ περί βελτίωσης της ποιότητας και δέσμευσης για ποιότητα. Πολλές διοικήσεις των επιχειρήσεων ρίχνουν το βάρος στη γρήγορη εκτέλεση των παραγγελιών, δίνοντας προτεραιότητα στο γρήγορο κέρδος με το μικρότερο κόστος, πλήττοντας όμως την ποιότητα. Η νοοτροπία αυτή οδηγεί στην αύξηση του ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων, άρα και σε μεγαλύτερο συνολικό κόστος. Ως αποτέλεσμα, τα προϊόντα με χαμηλή ποιότητα θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην απώλεια μεριδίου της αγοράς. Στο μοντέλο διοίκησης με ολική ποιότητα η προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα.

2^η Αρχή Εστίαση στους πελάτες και τους εργαζόμενους

Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και την εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιους πελάτες αναφέρεται, ποιες είναι οι ανάγκες τους και τι προσδοκούν από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος. Η παλιά αντίληψη ότι ο πελάτης πολλές φορές ενοχλεί με την κρίση του ή τα παράπονά του θα πρέπει να εγκαταλειφθεί. Στη ΔΟΠ απαιτείται αλλαγή της νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών, η οποία θα πρέπει να υιοθετηθεί από όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως βαθμίδας. Όταν αρχή της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, γίνεται και πεποίθηση σε κάθε εργαζόμενο ν' αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη».

Στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας πελάτης δεν θεωρείται μόνον ο αγοραστής και τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πελάτης θεωρείται και όποιος βρίσκεται στην αλυσίδα παραγωγής και έχει τη γνώση και τα μέσα για να συνεχίσει την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ και τα δυο είδη πελατών έχουν την ίδια αξία.

3^η Αρχή Συνεχής Βελτίωση

Η ΔΟΠ επιδιώκει συστηματική και συνεχή διαδικασία βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τις εγκαταστάσεις, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις λειτουργίες. Η βασική θεώρηση της ΔΟΠ για βελτίωση στηρίζεται στην Ιαπωνική φιλοσοφία Kaizen (αλλαγή για το καλύτερο). Η συνεχής βελτίωση είναι μια καθημερινή διαδικασία η οποία επιβάλλει τη συμμετοχή όλων. Δημιουργεί

κίνητρο στους εργαζόμενους για αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης των διαδικασιών και εξοικονόμησης πόρων. Η διαδικασία βελτίωσης γίνεται με τεχνικές και εργαλεία για την παρακολούθηση και λήψη προληπτικών μέτρων προς αποφυγή των λαθών. Στην ίδια φιλοσοφία Kaizen είναι και η θεώρηση zero defects (μηδέν λάθη) του Crosby.

4^η Αρχή Συνολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την κλασική προσέγγιση της διοίκησης, μόνο τα ανώτατα στελέχη έχουν τη δικαιοδοσία λύσης προβλημάτων και απόδοσης ευθυνών. Στη ΔΟΠ η επίλυση των προβλημάτων είναι ευθύνη του κάθε εργαζόμενου. Ο στόχος είναι η συμμετοχή των εργαζομένων από όλες τις βαθμίδες στη λύση προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας, με παρακίνηση της ηγεσίας για ανάληψη ευθυνών. Σημαντική προϋπόθεση είναι η ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, η απουσία ανταγωνισμού και φόβου και η ενθάρρυνση για δυναμική συμμετοχή προς όφελος του εργαζομένου και του οργανισμού. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παρακινείται ώστε να βελτιώνει τις δραστηριότητες και να είναι υπεύθυνος για τον τομέα του. Είναι επίσης σημαντική η δημιουργία μικτών ομάδων εργασίας με στόχο την καλή συνεργασία και τον συντονισμό των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες.

5^η Αρχή Συνεχής εκπαίδευση

Βασικό στοιχείο επιτυχίας της ΔΟΠ είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων. Η επιστημονική γνώση των τεχνικών και εργαλείων από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες ώστε να είναι όλοι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, συντελεί στον έγκαιρο προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών του και στην έγκαιρη λήψη αποφάσεων για την αποκατάστασή του. Επιπλέον, προσφέρει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων για την κατανόηση και εύκολη χρήση των εργαλείων που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας. Η ανάγκη για εκπαίδευση, κατάρτιση και έρευνα για νέες μεθόδους θα πρέπει να είναι το κλειδί για μια επιχείρηση που επιδιώκει να έχει υπεύθυνους εργαζόμενους και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της. Η εκπαίδευση είναι το βασικό μέσο για την αλλαγή της νοοτροπίας στην επιχείρηση.

2.4. Κλασική Διοίκηση – Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης για την επιβίωση της επιχείρησης στον κλάδο διατυπώνονται στόχοι όπως ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, αύξηση των πωλήσεων, αύξηση της παραγωγικότητας, μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα, έγκαιρη εξυπηρέτηση των παραγγελιών κ.λπ. Η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων είναι απομακρυσμένα από την

αλυσίδα παραγωγής, δίνοντας οδηγίες και χρονοδιαγράμματα για την παραγωγή, καθώς επίσης και επαίνους (κυρίως σε οικονομικούς όρους) για επιβράβευση. Η ποιότητα έχει την έννοια του υψηλού κόστους και για την επίτευξή της υπεύθυνοι είναι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στην ποιότητά της.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι πρακτικές διοίκησης αλλάζουν μετατοπίζοντας το βάρος από την παραγωγή στον πελάτη. Η επικοινωνία στις βαθμίδες ιεραρχίας έχει χαρακτήρα συμμετοχικό και όχι του "εντέλλεσθαι". Η συνεργασία των τμημάτων είναι αναγκαία και όλοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί αρχή της ΔΟΠ. Η ποιότητα αποτελεί δέσμευση και είναι ευθύνη όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τις βασικές διαφορές μεταξύ κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Κλασική Προσέγγιση	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
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
Έλεγχος	Πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση του προϊόντος και των διαδικασιών και στην 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 σ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

2.5. Ενέργειες για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας

Η καθοδήγηση των εργαζομένων από τα διοικητικά στελέχη για την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας κρίνεται αναγκαία και περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες (Κέφης, 2005):

1. Ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους σε κάθε επίπεδο για συμμετοχή.
2. Η διοίκηση θα πρέπει με κάθε τρόπο να υποδεικνύει την αξία της ποιότητας στους νέους εργαζόμενους και να καθιερώνει συναντήσεις με περιεχόμενο την ποιότητα, ώστε να γίνει αντιληπτή η σημασία της έννοιας της ποιότητας.
3. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Υποκίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους.
4. Αναγνώριση των προσπαθειών.
5. Τόνωση και αναγνώριση του ρόλου της εκπαίδευσης. Η συμμετοχή των στελεχών στα βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι απαραίτητη.
6. Συχνή επικοινωνία προϊσταμένων-υφισταμένων.
7. Δεν υπάρχουν εμπόδια στη συνεργασία των τμημάτων.
8. Κατάργηση των μη απαραίτητων διακρίσεων.
9. Αποσαφήνιση καθηκόντων και αξιών.
10. Διατήρηση καλών και στενών σχέσεων με τους πελάτες.

2.6. Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Σχεδιασμός ποιότητας

- Καθορίζονται οι στόχοι ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορίζονται οι πελάτες, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους.
- Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών παραγωγής.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας.

Έλεγχος της ποιότητας

- Επιλέγεται το αντικείμενο ελέγχου (χαρακτηριστικά, διαδικασία παραγωγής).
- Διατυπώνονται οι στόχοι ποιότητας.
- Μέτρηση αποτελεσμάτων.
- Ανάλυση αιτιών των αποκλίσεων.
- Λήψη μέτρων για διορθωτικές ενέργειες.

Βελτίωση της ποιότητας

- Διαπιστώνεται η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας.
- Προσδιορίζεται το σχέδιο και οι ομάδες σχεδίου βελτίωσης ποιότητας.
- Διάγνωση αιτιών.
- Καθορισμός αποτελεσματικής θεραπείας.
- Διασφάλιση της ποιότητας.

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η επιχείρηση επιδιώκει πέντε βασικούς στόχους:

Ποιότητα: Κύριος στόχος η εξαιρετική ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών με τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη.

Ικανοποίηση του πελάτη: Μετά τη διερεύνηση για το ποια είναι η ομάδα πελατών της, η επιχείρηση έχει ως στόχο τον σαφή προσδιορισμό των αναγκών, των επιθυμιών και των προσδοκιών τους για τα προϊόντα της και την προσαρμογή της σε αυτά, προκειμένου οι πελάτες να είναι ευχαριστημένοι. Για τη σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ, στην ικανοποίηση του πελάτη συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί πελάτες (οι εργαζόμενοι) ώστε να εξασφαλίζεται και η βελτίωση των διαδικασιών εντός της επιχείρησης.

Μηδέν λάθη/ελαττωματικά: Σημαντικός στόχος για τη ΔΟΠ είναι η αποφυγή λαθών, αστοχιών και παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, με αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την ικανοποίηση των πελατών.

Συμμετοχή του προσωπικού: Για την αποτελεσματική της εφαρμογή απαιτείται η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δημιουργεί συνθήκες για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η συστηματική εκπαίδευση εξασφαλίζει την αυτοπεποίθηση και τη δημιουργικότητά τους.

Αξιοποίηση της τεχνολογίας: Η αξιοποίηση της τεχνολογίας εξυπηρετεί στην εξοικονόμηση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.

2.7. Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ

Σύμφωνα με ειδικούς (π.χ. Dale 2003), οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η ανάπτυξή της και η διατήρησή της στην αγορά. Βασικό στοιχείο για την επιβίωση της επιχείρησης αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών αλλά και της εξυπηρέτησης. Ένας πελάτης θα πρέπει να μείνει ικανοποιημένος όχι μόνο από τη χρήση ή τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και από το ότι η επιχείρηση συνεχίζει να τον στηρίζει και μετά την αγορά του. Σκοπός της επιχεί-

ρησης που εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.

Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας. Βασικά συστατικά της φιλοσοφίας της ΔΟΠ είναι η πρόληψη και η αποφυγή λαθών στις διαδικασίες και στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Αυτό, από μόνο του, διασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα και μείωση στα λειτουργικά κόστη, αφού αποφεύγονται περιττές δαπάνες. Επίσης, με την πρόβλεψη των πωλήσεων και την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών οι επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να τηρούν πολλά αποθέματα σε έτοιμα προϊόντα ή πρώτες ύλες που τους δεσμεύουν χώρο και χρήμα.

Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα στις νέες τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς. Με άλλα λόγια, είναι πολύ σημαντική η προώθηση νέων ιδεών στην αγορά και η εύκολη προσαρμογή στις νέες τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αξιοποίηση της εμπειρίας, των γνώσεων, της κρίσης και της δημιουργικότητας όλων των εργαζομένων για την εύρυθμη λειτουργία της. Αναγνωρίζοντας η ηγεσία της επιχείρησης ότι όλοι οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία, φροντίζουν για τη συνεχή βελτίωσή τους μέσα από την εκπαίδευση, προσφέροντάς τους ευκαιρίες για εξέλιξη και δημιουργική συμμετοχή στις διαδικασίες.

Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν αυτό ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους. Με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες σε επίπεδο εξοπλισμού, παραγωγής, επικοινωνίας, οργάνωσης κ.λπ., ώστε να μπορεί να παρακολουθεί ευκολότερα τις εξελίξεις και να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα.

2.8. Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και ανάγκη για επιβίωση. Ο σημερινός καταναλωτής έχει γίνει πιο απαιτητικός, καθώς έχει την ευκαιρία της σύγκρισης. Επίσης, πιστεύει όλο και πιο πολύ στο ότι "ότι ο φτωχός αγοράζει ακριβά", με την έννοια ότι ένα προϊόν που κοστίζει φθηνά θα χρειαστεί να το αντικαταστήσει σύντομα με καινούριο ή θα του κοστίσει αρκετά λόγω των συνεχών επισκευών. Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην υιοθέτηση της ΔΟΠ όταν υπάρχουν ένας ή περισσότεροι από τους παρακάτω λόγους:

- **Η επιβίωση και η ανάπτυξη** της επιχείρησης σε μια έντονη ανταγωνιστική και κορεσμένη αγορά. Οι επιχειρήσεις ακολουθώντας πολιτικές ποιότητας αποκτούν νέους πελάτες και διατηρούν τους παλιούς προσφέροντάς τους πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών.
- **Έλλειψη άλλου μοντέλου διοίκησης** για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η ποιότητα διασφαλίζεται με τη χρήση τεχνικών και εργαλείων που εφαρμόζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έτσι επιτυγχάνονται τα θετικά της αποτελέσματα για μείωση κόστους, αύξησης κερδών και παραγωγής με μηδέν ή ελάχιστων ελαττωματικών.
- **Η εφαρμογή διαδικασιών με τεχνικές και εργαλεία**, όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας κ.λπ., δεν θα φέρουν κανένα θετικό αποτέλεσμα χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωση της ποιότητας. Όλα τα εργαλεία της ΔΟΠ, όπως διαγράμματα, έλεγχοι κ.λπ., δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα εάν δεν υπάρχει η φιλοσοφία της ΔΟΠ ότι όλα αυτά στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα και σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι και ευχαριστημένοι από τη διοίκηση και από την εργασία τους.

2.8.1. Πλεονεκτήματα για την Επιχείρηση

Από την υιοθέτηση του μοντέλου της ΔΟΠ, η επιχείρηση θα μπορούσε να αποκτήσει αρκετά πλεονεκτήματα. Περιγραφικά αναφέρουμε τα παρακάτω: (Συνταχάκη, 2010)

- Ανάπτυξη, μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- Ποιότητα των προϊόντων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση πωλήσεων
- Αύξηση κερδών/εσόδων
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Μείωση ελαττωματικών
- Μείωση κόστους παραγωγής
- Μείωση του κόστους ελέγχου
- Ικανοποιημένους πελάτες
- Νέους πελάτες
- Ευχαριστημένους εργαζόμενους.

2.9. Εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ

Ο James I. Adams στο βιβλίο του «Conceptual Blockbusting» ομαδοποιεί τα εμπόδια σε 4 κατηγορίες: (Adams, 2001)

Εμπόδια αντίληψης

- Δυσκολία απομόνωσης κάποιου προβλήματος.
- Τάση στενού καθορισμού του προβλήματος.
- Αδυναμία θεώρησης του προβλήματος από όλες τις πλευρές.
- Αδυναμία χρησιμοποίησης όλων των εισροών και πληροφοριών.

Εμπόδια κουλτούρας

Απαγορεύσεις και προκαταλήψεις που οδηγούν σε σκέψεις όπως:

- Η φαντασία και ο στοχασμός είναι χάσιμο χρόνου.
- Η τεκμηρίωση, η λογική, οι αριθμοί και η πρακτική είναι στοιχεία θετικά.
- Το αίσθημα, η ενόραση, η ποιοτική κρίση και η ευχαρίστηση είναι στοιχεία αρνητικά.
- Το παραδοσιακό είναι προτιμότερο από την αλλαγή.
- Το οποιοδήποτε πρόβλημα λύνεται με επιστημονική σκέψη και χρήμα.

Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον.

- Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων.
- Αυταρχικά στελέχη που υπερεκτιμούν τις δικές τους ιδέες και δεν επιβραβεύουν τους άλλους.
- Απόσπαση προσοχής (τηλέφωνα, επισκέψεις).

Έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή νέων ιδεών. Συναισθηματικά εμπόδια.

- Ο φόβος του λάθους, της αποτυχίας, του ρισκοκίνδυνου.
- Αδυναμία ανοχής της ασάφειας και της αμφιβολίας. Επιθυμίες για ασφάλεια και τάξη.
- Προτίμηση στην κριτική των ιδεών και όχι στη δημιουργία τους.
- Αδυναμία χαλάρωσης.
- Αδυναμία διάκρισης του πραγματικού από το φανταστικό.
- Φόβος του αρνητικού χαρακτηρισμού των ιδεών από τους άλλους.

2.10. Η προσφορά και προσέγγιση στη ΔΟΠ από τους Deming, Juran, Crosby

Είναι πολύ χρήσιμο για την κατανόηση της ΔΟΠ να εξετάσουμε συνοπτικά τις συνεισφορές των πιο σημαντικών συγγραφέων στο πεδίο αυτό.

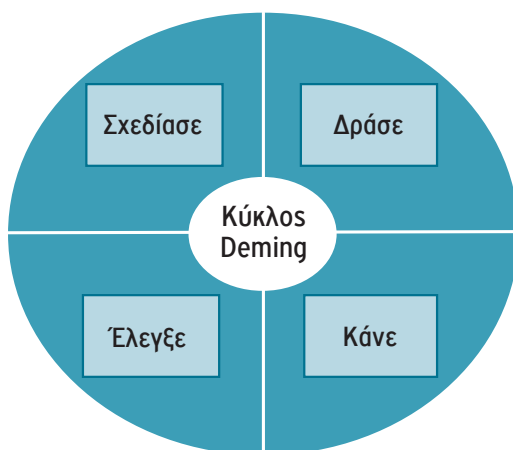
2.10.1. Edwards W. Deming

Ο Edwards W. Deming θεωρείται κορυφαίος ειδικός σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ήταν ο Αμερικανός ειδικός που με το όνομά του έχει συνδεθεί η ανάκαμψη της Ιαπωνικής οικονομίας μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Η θεωρία

του στηρίζεται στο ότι η ποιότητα συνδέεται με τη συνεχή βελτίωση όλης της παραγωγικής διαδικασίας, όταν αυτή βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Σύμφωνα με τον Deming, τα συστήματα παραγωγής προϊόντων ή και υπηρεσιών κατά την λειτουργία τους θα παρουσιάσουν διακυμάνσεις και αποκλίσεις από τη μέση επιθυμητή τιμή σε διαδοχικές χρονικές περιόδους. Σε όλα αυτά τα συστήματα θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης για τη μείωση των διακυμάνσεων σε βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών, με στόχο πάντα την ικανοποίηση και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνει τέσσερα επαναλαμβανόμενα στάδια και μία σειρά ενεργειών που αποτελούν τον γνωστό ως “Κύκλο του Deming”.

ΣΧΗΜΑ 2
Ο κύκλος του Deming



Οι ενέργειες αυτές θεωρούνται απαραίτητες σε κάθε ολοκληρωμένη ανάλυση για βελτιώσεις, τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαφορές διαδικασίες παραγωγής, επικοινωνίας κ.λπ. Ένα παράδειγμα εφαρμογής των ενεργειών του κύκλου του Deming για τη βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης σε ένα φούρνο θα μπορούσε να είναι μία μικρή επιχείρηση-φούρνος.

Παράδειγμα 9: Μικρός Φούρνος

Ο φούρνος είναι ένα μικρό μαγαζί το οποίο προσφέρει αρτοποιασκευάσματα αλλά και διάφορα άλλα είδη διατροφής (γλυκά, καφέ, σνακ, κ.λπ.). Υποθέτουμε ότι παρατηρείται το φαινόμενο της καθυστέρησης της εξυπηρέτησης των πελατών, ειδικά τις πρωινές ώρες, με αποτέλεσμα κάποιοι πελάτες να δυσαρεστούν και να φεύγουν πριν εξυπηρετηθούν. Οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να σκεφτούν

πώς θα αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Εφαρμόζοντας τις ενέργειες του κύκλου του Deming, θα πρέπει να κινηθούν ως εξής:

Σχεδιασμός (Plan) :	Τι: Προσδιορισμός του προβλήματος: Χαμένοι πελάτες. Γιατί: Ανάλυση του προβλήματος: Καθυστερήση στην εξυπηρέτηση. (Προσδιορισμός αιτιών) Πώς: Λήψη διορθωτικών μέτρων (προτάσεις για: αύξηση των ατόμων στην εξυπηρέτηση, αλλαγή θέσεων των προϊότων, δημιουργία χώρου αναμονής κ.λπ.).
Δράση (Do):	Υλοποίηση των προτάσεων για βελτίωση στο πρόβλημα.
Έλεγχος (Check):	Ελέγχεται η ικανοποίηση των πελατών στο διάστημα εφαρμογής των προτάσεων για βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών και γίνεται επιβεβαίωση των ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.
Βελτίωση (Act):	Διασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη από τις βελτιώσεις και εφαρμόζονται μόνιμα στο μαγαζί εξασφαλίζοντας την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών.

Στην περίπτωση που δεν θα υπήρχαν ικανοποιητικά αποτελέσματα, η επιχείρηση θα έπρεπε να ξανακάνει αυτές τις ενέργειες μέχρι να πετύχει τη βελτίωση στο χρόνο εξυπηρέτησης των πελατών, προκειμένου να τους διατηρήσει ικανοποιημένους. (Το παράδειγμα είναι τυχαίο και αφορά μια μικρή επιχείρηση και μια διαδικασία υπηρεσίας για τις ανάγκες του εγχειριδίου και την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του κύκλου του Deming.)

Η θεωρία του Deming για τη συνεχή βελτίωση διατυπώνεται στα παρακάτω 14 σημεία (Deming 1986).

1. Καθορισμός στόχων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών με σκοπό την ανταγωνιστικότητα και την παραμονή στον κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά σφάλματα, ελαττώματα, καθυστερήσεις και λάθη. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.

3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση μέσω της οικοδόμησης της ποιότητας του προϊόντος από την πρώτη στιγμή.

4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με κύριο κριτήριο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Επιλογή των προμηθευτών εκείνων που υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους.

5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας τη συνεχή μείωση του κόστους.

6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.

7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων, για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασίας τους.

8. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Προτείνεται η ομαδική προσέγγιση σε διαφορετικούς τομείς, όπως η έρευνα, ο σχεδιασμός, η παραγωγή και οι πωλήσεις.

10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.

11. Κατάργηση αριθμητικών ποσοτώσεων, πρότυπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.

12. Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένα συστήματα και μέθοδοι διοίκησης) που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται περήφανοι για τη δουλειά τους.

13. Ενθάρρυνση προς όλους τους εργαζόμενους για συνεχή εκπαίδευση και αυτοβελτίωση.

14. Συμμετοχή όλων στην υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας κουλτούρας για αλλαγή μακροπρόθεσμα.

Προς τιμήν του Deming καθιερώθηκε το 1952 το βραβείο Deming από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις ως επιβράβευση για τη βοήθειά του στη βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων και την ανάκαμψη της Ιαπωνικής οικονομίας.

2.10.2. Joseph Juran

Ο Juran έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στην έννοια της βελτίωσης της ποιότητας με τη συμβολή του στην ανάπτυξη της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατά τον Juran, η διοίκηση της ποιότητας πρέπει να εξετασθεί ως σύνολο λειτουργιών παρόμοιο με αυτό των οικονομικών και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Βασικό στοιχείο της θεωρίας του είναι το γνωστό τρίπτυχο **Σχεδιασμός, Έλεγχος, Βελτίωση**. Το τρίπτυχο αυτό θεωρείται ως ο κατάλληλος μηχανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ως στρατηγικής σημασίας για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ο Juran έδωσε μεγάλη σημασία στο ρόλο των κορυφαίων στελεχών, δίνοντας έμφραση στην κάθετη -από πάνω προς τα κάτω- διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με βαρύτητα στις μετρήσεις για τη βελτίωση της ποιότητας, και όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση του προϊόντος (Juran, 1988; 1989).

Ο Juran όρισε τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση (βλ. και Paul, 1998; Συντυχάκη, 2010):

1. ποιότητα σχεδίασης
2. ποιότητα συμμόρφωσης
3. διαθεσιμότητα
4. εξυπηρέτηση.

Και έξι στάδια για την επίλυση των προβλημάτων:

1. εντοπισμός του έργου
2. ορισμός του έργου
3. διάγνωση της αιτίας
4. θεραπεία της αιτίας
5. μονιμοποίηση των βελτιώσεων
6. αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.

Η άλλη σημαντική προσφορά του Juran είναι ότι καθιέρωσε το κόστος ποιότητας ως βασικό δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και το μέγεθος των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωση του κόστους. Πίστη του Juran είναι ότι οι επιλογές των προτάσεων θα πρέπει να γίνονται με γνώμονα την απόδοση των επενδύσεων για βελτίωση της ποιότητας (Juran, 1988).

2.10.3. Philip Crosby

Ο **Philip Crosby** έχει επίσης επηρεάσει σημαντικά τη ΔΟΠ με τη θεωρία του “φτιάξε το προϊόν σωστά από την αρχή” ή “zero defects”, δηλαδή των μηδέν λαθών στην παραγωγή με καθόλου ελαττωματικά προϊόντα. Στη φιλοσοφία του για τη διοίκηση ποιότητας, ο Crosby ανέπτυξε «τέσσερις απόλυτες θέσεις» (Crosby 1979):

1^η Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις των αναγκών του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.

2^η Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωματικών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.

Κατά τον Crosby, η όποια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με έλεγχο σε ήδη παραχθέντα ελαττωματικά προϊόντα αυξάνει το κόστος πολλαπλασιαστικά, όσο ο έλεγχος δεν γίνεται σε κάθε στάδιο της κάθε επεξεργασίας.

3^η Η αρχή και ο σκοπός στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός λαθών και ελαττωματικών και όχι ένα επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

Κατά τη φιλοσοφία του Crosby, τα ελαττωματικά προϊόντα ή τα λάθη κατά την παραγωγή δεν οφείλονται στους εργαζόμενους στην παραγωγή αλλά βασική αιτία για τη χαμηλή ποιότητα είναι οι τακτικές και πολιτικές της ανώτερης διοίκησης. Ο Crosby δεν δέχεται λάθη στην παραγωγή προϊόντων ούτε στην παροχή υπηρεσιών. Η άποψη ότι ο μηδενισμός των λαθών κοστίζει δεν ισχύει κατά τον Crosby. Η θεωρία του βασίζεται στο ότι θα πρέπει να γίνει πεποίθηση στους εργαζόμενους η προσπάθεια για την παραγωγή μη ελαττωματικού είδους. Αν, παρόλα αυ-

τά, δεν είναι εφικτός ο μηδενισμός λόγω αυστηρότητας των προδιαγραφών, τότε πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός των προδιαγραφών.

4^η Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

Η θεωρία του Crosby θέλει εργαζομένους με ευθύνη για την ποιότητα του έργου που διεκπεραιώνουν, ενώ απαιτεί από τη διοίκηση να παρέχει εργαλεία και μέσα, όπως η εκπαίδευση και η γνώση στους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των μηδέν λαθών.

Ο Crosby ανέπτυξε 14 ενέργειες για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας.

- 1.** Δέσμευση της ηγεσίας
- 2.** Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
- 3.** Μέτρηση της ποιότητας
- 4.** Το κόστος της ποιότητας
- 5.** Συνείδηση της ποιότητας
- 6.** Διορθωτική δράση
- 7.** Προγραμματισμός μηδέν λαθών
- 8.** Εκπαίδευση των επιστατών
- 9.** Ημέρα μηδενικών λαθών
- 10.** Θέσπιση στόχων
- 11.** Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
- 12.** Αναγνώριση
- 13.** Συμβούλια ποιότητας
- 14.** Συνεχή Βελτίωση.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επιλογή στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Με την υιοθέτηση της ΔΟΠ αλλάζει όλη η νοοτροπία της παραδοσιακής διοίκησης και εφαρμόζεται νέος τρόπος διοίκησης, προσανατολισμένος στην καλύτερη ποιότητα αγαθών/υπηρεσιών με στόχο την έγκαιρη ανταπόκριση στις ανάγκες και την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η έννοια του πελάτη διευρύνεται περιλαμβάνοντας τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και τους εσωτερικούς (το ανθρώπινο δυναμικό), οι οποίοι αποτελούν το κέντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης.
- Η ΔΟΠ εστιάζει στη συνολική προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα και αποβλέπει σε ένα εργασιακό κλίμα που οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι προσφέρουν δημιουργικά και όχι μηχανικά.
- Η ΔΟΠ στηρίζεται στις αρχές της δέσμευσης της διοίκησης για ενεργή συμμετοχή, με επίκεντρο την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, δίνοντας βαρύτητα στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και των προϊόντων.
- Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ικανοποιημένοι πελάτες, η μείωση του λειτουργικού κόστους με την απουσία λαθών και τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η καινοτομία και η αποτελεσματική εργασία.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Να αναφέρετε τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους λόγους υιοθέτησης της ΔΟΠ.

2. Να περιγράψετε τις βασικές αρχές της ΔΟΠ.

3. Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι που επιδιώκει η επιχείρηση με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

4. Με χρήση ενός δικού σας παραδείγματος, να αναφέρετε τις συνέπειες στην επιχείρηση η οποία δεν εφαρμόζει ΔΟΠ.

5. Ποια είναι τα εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι απαιτεί το σύγχρονο Management για κάθε επιχείρηση.
2. Το ρόλο του ηγέτη και του μάντζερ σε μια επιχείρηση.
3. Τα καθήκοντα του ηγέτη και πώς πρέπει να συμπεριφέρεται.
4. Τα καθήκοντα του μάντζερ και πόσο καθοριστικός είναι ο ρόλος του στην επιχείρηση.
5. Τι είναι το “όραμα” για μια επιχείρηση.
6. Με ποιο τρόπο διαμορφώνει τη στρατηγική της μια επιχείρηση.
7. Οι αλλαγές που απαιτούνται στην οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ.
8. Τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση.
9. Με ποιο τρόπο υποκινείται ο εργαζόμενος για να είναι πιο αποδοτικός.
10. Τις επιπτώσεις από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο προσωπικό της επιχείρησης.

Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις αλλαγές που απαιτεί το σύγχρονο μάντζεμεντ στο επιχειρησιακό περιβάλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Θα περιγράψουμε την ανάγκη προσδιορισμού του οράματος και τι εικόνα θέλει να έχει η επιχείρηση στο μέλλον, όπως επίσης και τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη διοίκηση, τη δημιουργία προγράμματος, τη διαδικασία και τους στόχους στη διαμόρφωση στρατηγικής. Τέλος, θα γίνει αναφορά σε έναν από τους κύριους πόρους της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν οι ανάγκες τους, τα κίνητρα, οι ρόλοι όλων των εργαζομένων μέσα στη νέα οργανωτική δομή, καθώς και οι επιπτώσεις που υπάρχουν στο προσωπικό από την εφαρμογή της ΔΟΠ.

3.1. Το Σύγχρονο Μάνατζμεντ

Για μια ολοκληρωμένη και συστηματική εφαρμογή Διοίκησης με Ολική Ποιότητα, η διοίκηση θα πρέπει να οδηγηθεί σε οργανωτικές αλλαγές και να κατανοήσει σε βάθος τις τρεις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες εκφράζονται με τις παρακάτω φράσεις:

1. *“τι θα κάνει η επιχείρηση και πού θέλει να πάει”*

Η κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσα από ένα σύνολο αξιών και σύμφωνα με αυτό οραματίζεται τη θέση της στο μέλλον για το πού επιθυμεί να βρίσκεται. Το όραμα είναι αυτό που θα καθορίσει την πορεία της επιχείρησης και τον τρόπο μετάβασής της από την παρούσα κατάσταση σε αυτή που θέλει να πάει. Διατυπώνοντας το όραμά της χαράζει τη στρατηγική της και προσδιορίζει τις πολιτικές της για το τι θα κάνει για την επίτευξη του στόχου. Προσδιορίζει τι ακριβώς θα παράγει, τους πελάτες που θα απευθύνεται και τον τρόπο διανομής των προϊόντων.

2. *με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα κατανείμει τις αναγκαίες δραστηριότητες, “πώς θα πάει”*

Η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για αναθεωρήσεις των σημερινών διαδικασιών και να επιλέξει εκείνες τις δραστηριότητες που θα γίνονται μέσα και εκείνες που θα γίνονται έξω από την επιχείρηση. Για λόγους ανταγωνιστικούς, πολλές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι είναι καλύτερο να ανατεθούν δραστηριότητες εκτός επιχείρησης σε τρίτους, για λόγους οικονομικούς, ποιότητας, ασφάλειας, υγιεινής ή ακόμα και για λόγους στρατηγικής συνεργίας.

Για τις δραστηριότητες που θα πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάσει την οργανωτική δομή της και να κατανείμει το έργο σε τομείς, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη σωστή λειτουργία των διαδικασιών ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων, άλλα και την ετοιμότητά τους να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν έγκαιρα σε νέα δεδομένα.

3. *με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα συντονίσει τις αναγκαίες δραστηριότητες, “ποια είναι τα όπλα της”*

Μετά το στάδιο της κατανομής δραστηριοτήτων στα τμήματα της επιχείρησης, έρχεται το στάδιο συντονισμού για την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων, που είναι και ο στόχος. Η διοίκηση έχει την υποχρέωση του συντονισμού των δραστηριοτήτων για τη σωστή απόδοση του προγράμματος και του επιθυμητού αποτελέσματος, που είναι η ποιότητα και κατ' επέκταση η ικανοποίηση του πελάτη. Τα μέσα που έχει η διοίκηση για το σκοπό αυτό είναι η δική της δέσμευση για θέματα ποιότητας, το εκπαιδευμένο προσωπικό, η ομαδική εργασία, η γνώση των απαιτήσεων των προτύπων διασφάλισης της ποιότητας και η σωστή εφαρμογή των διαδικασιών.

3.2. Ηγεσία

“Ο Ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα, ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά”

Ο ηγέτης ορίζει τη στρατηγική της επιχείρησης αναφορικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην τεχνολογία, στην οικονομία, σε κοινωνικές αλλαγές, σε γεωγραφικά δημογραφικά στοιχεία κ.λπ., με κύριο στόχο την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι να συντονίζει αποτελεσματικά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης για την υλοποίηση της στρατηγικής των πολιτικών και της σωστής εφαρμογής των προγραμμάτων. Σε μια σύγχρονη επιχείρηση οι ρόλοι του ηγέτη και του μάνατζερ λειτουργούν συμπληρωματικά.

3.2.1. Ο ρόλος του Ηγέτη

Ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος θα λάβει αποφάσεις για τη μακροβιότητα της επιχείρησης και την αντιμετώπιση των προκλήσεων του περιβάλλοντός της.

Τα κύρια καθήκοντά του είναι:

Ο νέος προσανατολισμός για την επιχειρηματική δράση.

Η αλλαγή πορείας με στόχο την παραμονή στην αγορά στο μέλλον προϋποθέτει σκληρή προσπάθεια έρευνας, συλλογής, ανάλυσης και επεξεργασίας πληροφοριών. Σε αυτό το στάδιο τίθενται τα θεμελιώδη ερωτήματα για το πού η επιχείρηση θέλει να βρίσκεται στο μέλλον. Από εδώ χαράζεται το σχέδιο για:

- Το Όραμα της επιχείρησης, δηλαδή “πού θέλουμε να πάμε”.
- Η Αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή “τι πρέπει να κάνουμε”.
- Η Στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή “πώς θα πάμε”.

Η “ευθυγράμμιση όλων των ενδιαφερομένων μερών” σε ό,τι αφορά τον τρόπο εφαρμογής της κατάλληλης στρατηγικής.

Όσοι εμπλέκονται στην επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσουν τις αλλαγές έτσι ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία της.

Εδώ ο ηγέτης πρέπει:

- Να επιδιώκει τη συχνή επικοινωνία με όσους προμηθευτές και εργαζομένους θα επηρεάσει αυτή η αλλαγή πορείας, διότι από τη στάση τους εξαρτάται η επιτυχία της.
- Να επιδιώξει την κατάκτηση της αξιοπιστίας του σχετικά με την ικανότητα της υλοποίησης του οράματος αλλά και τις αληθινές του προθέσεις.
- Να ενδυναμώνει και να ενθαρρύνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προς την πραγματοποίηση του οράματος.
- Να αναπτύξει τις διαπροσωπικές σχέσεις με παράγοντες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προκειμένου, μαζί με τον ηγέτη, να γίνουν και αυτοί εκφραστές του οράματος.

Αποτελεσματική υποκίνηση

Για την επιτυχία του οράματός του, ο ηγέτης θα πρέπει να εξασφαλίσει την αφοσίωση όλων στο όραμα καθώς και τη συμμετοχή τους στην επιτυχημένη πραγμάτωσή του.

Ο ηγέτης θα πρέπει να:

- Ικανοποιεί συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων και να δίνει κίνητρα για ανάπτυξη της δημιουργικότητας, πρωτοβουλίας, εξέλιξης κ.λπ.
- Επιδιώξει τη δημιουργία τυπικών και άτυπων ομάδων επικοινωνίας για την επίλυση θεμάτων που οπωσδήποτε θα ανακύψουν σε μια τέτοια προσπάθεια.

3.2.2. Ο ρόλος του μάντζερ

1. Ο σχεδιασμός

Να σχεδιάσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης για καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Με τη σύνταξη του προϋπολογισμού συντάσσεται και το τεχνικό πρόγραμμα της επιχείρησης για την οικονομική στήριξη των λειτουργικών δαπανών και των επενδύσεων.

2. Η οργάνωση της επιχείρησης

- Κατάρτιση οργανογράμματος με προσδιορισμό των θέσεων εργασίας.
- Καθορισμός του αντικειμένου για κάθε θέση εργασίας.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Δημιουργία δικτύων επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων στην επιχείρηση.
- Τον τρόπο λήψης αποφάσεων.
- Τοποθέτηση των κατάλληλων στελεχών στην κάθε θέση.

3. Ο έλεγχος για την εφαρμογή των προγραμμάτων

Επεξεργασία των παρατηρήσεων, αξιολόγηση των αποκλίσεων από τους στόχους, διορθωτικές ενέργειες για τη λύση προβλημάτων.

3.3. Όραμα

Βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία οράματος από την ηγεσία της. Στο όραμα αποτυπώνεται η φιλοσοφία για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και η επιθυμητή εικόνα της στο μέλλον. Για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οράματος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να το υιοθετούν το κοινό προσωπικό και η ηγεσία. Απαιτείται εμπιστοσύνη και δέσμευση για την υλοποίησή του και από τις δύο πλευρές. Η φιλοσοφία δείχνει την κουλτούρα, τις αξίες, τις αρχές και τα πιστεύω της επιχείρησης για τον άνθρωπο και την κοινωνία γενικότερα.

Οι αξίες και οι αρχές της επιχείρησης εκδηλώνονται με τις προτεραιότητες των στρατηγικών στόχων της (ευχαριστημένοι πελάτες, κέρδη, ποιότητα, ικανοποιημένο προσωπικό κ.λπ.), τις πολιτικές και τις δράσεις της διοίκησης.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της, κάθε επιχείρηση δημιουργεί ένα σύστημα αξιών βάσει του οποίου δραστηριοποιείται και οδηγείται στην υλοποίηση του οράματός της. Οι αξίες της επιχείρησης για τον πελάτη, την ποιότητα, το περιβάλλον, το προσωπικό, τα κέρδη κ.λπ., διαμορφώνουν την ηθική της και τη συμπεριφορά της στην κοινωνία, όπως για παράδειγμα η τίμια συναλλαγή με τον πελάτη και τους προμηθευτές, η προστασία του περιβάλλοντος, η διάθεση ικανοποίησης του πελάτη, η συνέπεια στους νόμους του Κράτους κ.λπ.

Παράδειγμα 9: AB Βασιλόπουλος

Η εταιρεία AB Βασιλόπουλος παρουσιάζει το όραμά της και τις αξίες της ως εξής:

Το Όραμα

- Μαζί φιλοδοξούμε να βελτιώσουμε την ποιότητα ζωής των πελατών, των συνεργατών και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούμαστε με συνέπεια.
- Μαζί προσφέρουμε ποικίλα υγιεινά και ασφαλή προϊόντα/υπηρεσίες σε καθημερινή βάση και σε τιμές για κάθε πορτοφόλι.
- Διατηρούμε δεσμούς με τους συνεργάτες μας σε όλον τον Όμιλο.
- Μαθαίνουμε, καλλιεργούμε τα ταλέντα και είμαστε πρωτοπόροι.
- Υποστηρίζουμε, σεβόμαστε, εμπνέουμε και εμπνεόμαστε από τους συνεργάτες μας.

Οι αξίες μας

- Ο τρόπος με τον οποίο εργαζόμαστε.
- Έχουμε ένα κοινό σύνολο αξιών που μας ενισχύουν ολοένα σαν άτομα και ομάδα.
- Αυτές οι αξίες αποτελούν τα θεμέλια της συμπεριφοράς μας και παρέχουν σαφή καθοδήγηση σχετικά με το τι αναμένεται από τον καθένα από εμάς σε επίπεδο Ομίλου.
- Αποτελούν το μυστικό της επιτυχίας μας.

Με τη δημιουργία οράματος, η επιχείρηση προσδιορίζει και τον σκοπό της ύπαρξής της. Με ένα μήνυμα απλό και εύληπτο διατυπώνει τον τρόπο που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της, π.χ. ο σκοπός της AB είναι: “Θρεπτικά, υγιεινά, ασφαλή, οικονομικά και αειφόρα. Μαζί προσφέρουμε ό,τι καλύτερο έχει η AB για πάντα”.

Οι αξίες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά της διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ο σεβασμός για το περιβάλλον, η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, ο σεβασμός της προσωπικότητας του εργαζόμενου κ.λπ.

Παράδειγμα 1Ο: APIVITA

Παράδειγμα των αξιών μιας μικρής, αρχικά, ελληνικής εταιρείας, της “APIVITA”, που δραστηριοποιείται στον χώρο των φυσικών καλλυντικών και η οποία κατόρθωσε να γίνει διεθνής και να έχει παρουσία σε 11 χώρες στον κόσμο:

Στην APIVITA έχουμε δεσμευθεί στο να συμβάλλουμε ενεργά στη δημιουργία ενός κόσμου που είναι περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένος. Προσπαθούμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας τα κατάλληλα εφόδια και την πληροφόρηση ώστε να τους βοηθήσουμε να κάνουν και οι ίδιοι τις καλύτερες οικολογικές επιλογές για τους εαυτούς τους, τις οικογένειές τους και το περιβάλλον. Όταν δημιουργήθηκε η APIVITA, πριν 33 χρόνια, ξεκινήσαμε με μια ισχυρή δέσμευση να παρέχουμε όχι μόνον άριστης ποιότητας προϊόντα για την ευεξία, αλλά και να υποστηρίξουμε το πολιτιστικό, κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια με τους πελάτες μας είναι δύο από τις αξίες που είναι σημαντικές για την APIVITA. Επικοινωνούμε τις επιχειρηματικές πρακτικές μας ανοικτά στους πελάτες μας, από την προέλευση των πρώτων υλών έως το τελικό προϊόν. Έχουμε δεσμευτεί να εφαρμόζουμε υψηλά επίπεδα ηθικής επιχειρηματικής πρακτικής για να διασφαλίσουμε ότι όλες οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται με σεβασμό στη φύση και στον άνθρωπο. Στην APIVITA έχουμε επίσης μια ισχυρή δέσμευση απέναντι στα δικαιώματα των ζώων και δεν πραγματοποιούμε ποτέ πειράματα σε ζώα για την ασφάλεια των συστατικών και των προϊόντων μας.

3.4. Διαμόρφωση Στρατηγικής Ανάπτυξης

Για τη δημιουργία της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα πρέπει να προηγηθεί ο προσδιορισμός των στόχων που επιδιώκονται με τη συγκεκριμένη στρατηγική, τα μέσα για την επίτευξη των στόχων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα ισχυροποιήσει τη θέση της. Στόχοι μιας στρατηγικής είναι η ποιότητα στα προϊόντα/υπηρεσίες (λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη του πελάτη για την ποιότητα), η επιδίωξη της διάκρισης της επιχείρησης από τον πελάτη με τα διαφοροποιημένα προϊόντα της και η καλή τιμή σε σχέση με την ποιότητα. Για τη χάραξη της στρατηγικής είναι απόλυτα σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον:

Εσωτερικό περιβάλλον

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει ότι οι άνθρωποί της έχουν κατανοήσει τη φιλοσοφία, το όραμα και γνωρίζουν σε βάθος τα δυνατά και αδύνατα

σημεία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αναλυτικά, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το προσωπικό, καθώς και τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντά του, για ποιο λόγο υπάρχει η επιχείρηση, τι ανάγκες καλύπτει στην αγορά και ποια είναι η επιθυμητή μελλοντική της πορεία. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τα μέσα συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών για τα παραπάνω ώστε να επιλέγει, σύμφωνα με τα δεδομένα της (αδυναμίες και δυνατά σημεία), λύσεις που θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Εξωτερικό περιβάλλον

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει καλά το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που δραστηριοποιείται, καθώς επίσης τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών της. Επίσης, θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει, να εξετάζει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και απειλές που ήδη υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, άλλα και αυτές που ενδεχομένως παρουσιαστούν στην πορεία των οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών στο μέλλον. Τέλος, θα πρέπει να γνωρίζει τα σημεία υπεροχής της και αδυναμίας της έναντι των τωρινών αλλά και των δυνητικών ανταγωνιστών της.

Με τη στρατηγική πραγματοποιείται το όραμα μέσα από κατευθύνσεις για τη δημιουργική εκμετάλλευση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης και την αποτελεσματική ανταπόκρισή της στον ανταγωνισμό και στις εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

3.5. Οργανωτικές αλλαγές για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και παράλληλα η βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο νέος τρόπος διοίκησης επιβάλλει νέο σχεδιασμό στην οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων όσον αφορά: α) στην επικοινωνία και την ενημέρωση των τμημάτων μεταξύ τους για την αξιοποίηση των πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, β) στην παραγωγική διαδικασία για τη βελτίωση των προϊόντων και για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών.

Ασκώντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλάζει όλη η κουλτούρα του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης της επιχείρησης όσον αφορά το σκοπό (που εδώ είναι η συνεχής βελτίωση και όχι η ικανοποίηση των στόχων), τη ροή της πληροφόρησης, τις μετρήσεις δεικτών (αποδοτικότητα, ικανοποίησης κ.λπ.), τον ρόλο των στελεχών και των εργαζομένων κ.λπ.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Διαφορές μεταξύ Κλασικού τρόπου Διοίκησης - ΔΟΠ

ΘΕΜΑ	Συμβατικό Μάνατζμεντ	ΔΟΠ
Σκοπός	Ικανοποίηση στόχων	Συνεχής Βελτίωση
Κριτήρια απόδοσης	Κόστος - χρόνος	Απαιτήσεις πελάτη για την εκτέλεση παραγγελιών
Ροή πληροφοριών	Κάθετη	Κάθετη και Οριζόντια
Μέτρηση δεικτών	Δικαιολογία	Διάγνωση προβλημάτων
Συμπεριφορά σε αλλαγές	Αντίδραση	Τρόπος ζωής
Αντίδραση σε σφάλματα	Ποιος φταίει	Γιατί προκλήθηκε
Αντιμετώπιση ελαττ/κών	Επιδιόρθωση	Πρόληψη
Ρόλος στελεχών	Τήρηση προγραμμάτων	Συνδρομή
Ρόλος εργαζομένων	Περιορισμένος	Διευρυμένος
Εκπαίδευση	Κόστος	Επένδυση
Τεχνολογία	Εύκολη λύση	Αναβάθμιση εργαζομένων

(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

Για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ επιβάλλονται ορισμένες αλλαγές στη διάρθρωση της οργάνωσης της επιχείρησης.

3.6. Η Νέα Οργανωτική Δομή

Ο συμβατικός τρόπος διοίκησης ήθελε την ανώτατη διοίκηση να συντονίζει όλα τα τμήματα και την οργάνωση της επιχείρησης με ιεραρχική διάταξη, με το κάθε τμήμα να λειτουργεί σχεδόν αυτόνομα, προσπαθώντας να πιάσει τους δικούς του στόχους. Για παράδειγμα, η παραγωγή επιδιώκει τη μείωση του κόστους ενώ το τμήμα πωλήσεων την αύξηση των πωλήσεων κ.λπ. Επίσης, δεν υπήρχε ιδιαίτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, με το ενδιαφέρον να επικεντρώνεται στις λειτουργίες και όχι στην επιχείρηση συνολικά.

Ο εσωστρεφής χαρακτήρας του συμβατικού μάνατζμεντ παρουσίασε αρνητικά στοιχεία, καθώς έδινε έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, δίχως να δίνει την απαιτούμενη προσοχή στις αντιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές). Η κάθετη δομή της επιχείρησης δεν εξυπηρετούσε την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, ώστε να γίνεται έγκαιρη διάγνωση των πηγών των προβλημάτων. Συχνά το αποτέλεσμα ήταν να παρουσιάζονται δυσκολίες στη ροή της λειτουργίας της επιχείρησης με μειωμένη ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, αυξημένα λειτουργικά κόστη και δυσκολίες στην ανάπτυξή της και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Για τους παραπάνω λόγους, οι επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, έχουν στραφεί σε αλλαγές στην οργανωτική τους δομή προσπαθώντας να πετύχουν μια δομή

η οποία έχει σαν βάση τις **κύριες διαδικασίες** που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα μπορεί να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και ν' αξιοποιεί αποτελεσματικά όλο το ανθρώπινο δυναμικό της. Κάθε διαδικασία γίνεται σε στάδια, όπου κάθε στάδιο περιλαμβάνει εργασίες-λειτουργίες για την ολοκλήρωση ενός έργου/προϊόντος/υπηρεσίας. Λειτουργώντας και δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες, μια επιχείρηση πετυχαίνει πιο σαφή εικόνα για την επιτυχία ή όχι της επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Η επιτυχία μιας στρατηγικής συνδέεται άμεσα με το πώς γίνονται οι διαδικασίες που την υποστηρίζουν.

Παράδειγμα

Αν ο στόχος μιας επιχείρησης είναι η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά θα πρέπει να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή. Τα ποιοτικά προϊόντα θα προκύψουν από την ποιότητα της διαδικασίας παραγωγής και η καλή τιμή από τη μείωση του κόστους, το οποίο, με τη σειρά του, θα προκύψει από τις διαδικασίες μείωσης των προβλημάτων και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Επειδή όλο αυτό έγκειται στην ιδιαιτερότητα κάθε επιχείρησης, δεν θα μπορούσε να υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο διάρθρωσης για όλες τις επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, όμως, υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά που μπορούμε να διακρίνουμε. Αυτά είναι:

- Θα πρέπει να εκχωρούνται αρμοδιότητες και μέσα στην ομάδα που έχει την ευθύνη παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών, ώστε να προσαρμόζονται εύκολα στις νέες απαιτήσεις των πελατών. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων με κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών και αρμοδιοτήτων, προκειμένου να παράγουν προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και όχι των διοικήσεων.
 - Οι ομάδες εργαζομένων που αναλαμβάνουν το έργο και την ευθύνη για την ποιότητα, το κόστος και τον χρόνο παραγωγής, θα πρέπει να είναι «αυτοδιοικούμενες ομάδες», θα πρέπει δηλαδή να στηρίζονται από τη διοίκηση σε ό,τι αφορά τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων τους, ούτως ώστε να γίνονται όσο το δυνατόν αποδοτικότερες. Αυτό σημαίνει ότι στόχος είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και όχι ο έλεγχος των διαδικασιών. Για την αποτελεσματικότητα των αυτοδιοικούμενων ομάδων θα πρέπει να ορίζονται από τη διοίκηση οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε όλο το φάσμα των λειτουργιών.
 - Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού στους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης.
 - Θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και παροχή πληροφοριών στα κρίσιμα σημεία, για λήψη αποφάσεων ανεξαρτήτως της ιεραρχίας.
-

3.7. Ανθρώπινο Δυναμικό

Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται σε δυσάρεστη κατάσταση διότι έχουν να αντιμετωπίσουν φαινόμενα όπως χαμηλή ποιότητα των προϊόντων, υψηλά λειτουργικά κόστη, μικρά κέρδη, μειωμένη παραγωγικότητα, καθυστερήσεις στις παραγγελίες, ανικανοποίητους εργαζόμενους, μείωση στο μερίδιο αγοράς, ανικανοποίητους πελάτες κ.λπ. Εκτός των άλλων παραγόντων στους οποίους μπορεί να οφείλονται τα παραπάνω, ένας σημαντικός παράγοντας είναι και η απόδοση των εργαζομένων.

Για να υπάρχουν ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, ώστε να είναι και αποδοτικοί, θα πρέπει, αρχικά, να έχουν εντοπιστεί οι ανθρώπινες ανάγκες και ποιες από αυτές ικανοποιούνται μέσα από την εργασία. Ο εντοπισμός των ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων είναι σημαντικός στη διαμόρφωση κινήτρων και οδηγεί στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα όχι μόνο προς όφελος της επιχείρησης και των σκοπών της, αλλά και των στόχων των ίδιων των εργαζομένων. Η μη κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων δεν θα επιτρέψει στη διοίκηση να σχεδιάσει πολιτική κατάλληλων, κάθε φορά, κινήτρων και θα επιφέρει εμπόδια στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, διότι η δική τους συμμετοχή είναι απαραίτητη.

3.7.1. Η θεωρία του Abraham Maslow

Για την κατανόηση των παραπάνω θα γίνει αναφορά στη θεωρία του Abraham Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, γνωστή και ως πυραμίδα του Maslow. Η υποκίνηση των εργαζομένων, κατά τον Maslow, εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών τις οποίες έχει κατατάξει σε 5 κατηγορίες και επίπεδα. Κατά τον Maslow, όταν οι ανάγκες ικανοποιούνται δεν λειτουργούν πλέον ως κίνητρα για περισσότερη προσπάθεια και δραστηριότητα.

Κατηγορίες αναγκών κατά τον Maslow: επίπεδο και είδος

Επίπεδο	Είδος
1 ^ο	Βασικές: Φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, στέγη).
2 ^ο	Εργασίας και ασφάλειας: στην εργασία, στο σπίτι, στις κοινωνικές συναναστροφές.
3 ^ο	Κοινωνικής συμμετοχής και αποδοχής: Σεβασμού, αποδοχής, αγάπης από το περιβάλλον (κοινωνική επαφή, ταύτιση).
4 ^ο	Καταξίωσης και Αυτοσεβασμού: προέρχονται από την προσωπική επιτυχία και κοινωνική αναγνώριση.
5 ^ο	Ολοκλήρωσης: Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, για καλλιέργεια και ανάπτυξη του ανθρώπου γενικά.

Σχήμα 3 Πυραμίδα Maslow



Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου στα πρώτα τέσσερα στάδια λειτουργούν δυνητικά ως κίνητρα όταν η ικανοποίησή τους δεν είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο ή ακόμα και όταν δεν ικανοποιούνται καθόλου (Maslow, 1954). Όταν καλύπτονται οι πρώτες ιεραρχικά ανάγκες, χρειάζονται άλλου είδους κίνητρα, που αφορούν την κάλυψη αναγκών του επόμενου επιπέδου. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα αναγκών στην ιεραρχία, με συνέπεια να χρειάζεται διαφορετικός τρόπος υποκίνησης, όπως π.χ. ένας εργάτης στην παραγωγή με ένα στέλεχος στη διοίκηση. Ενδεχομένως το οικονομικό ζήτημα να είναι πιο σημαντικό και αποδοτικό κίνητρο για κάποιους, ενώ κάποιοι άλλοι να χρειάζονται την ηθική και κοινωνική αναγνώριση.

3.7.2. Είδη κινήτρων

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σημαντική προϋπόθεση είναι η παροχή κατάλληλων και δυνατών κινήτρων σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και για όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Η στρατηγική κινήτρων που θα διαμορφώσει η κάθε επιχείρηση προσδιορίζεται από τη βαθμίδα του εργαζομένου και από τις προσωπικές του ανάγκες. Για να υπάρξει αποτέλεσμα από την παροχή των κινήτρων θα πρέπει η ικανοποίηση των εργαζομένων να εμφανίζεται στην αποτελεσματική ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική των κινήτρων θα πρέπει να είναι ευέλικτη σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι επηρεάζονται από τις αλλαγές και εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Τα κίνητρα θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

Οικονομικά και υλικά κίνητρα.

Τα οικονομικά κίνητρα αφορούν κυρίως οικονομικά οφέλη, όπως αύξηση αποδοχών, επιπλέον αποδοχές ως bonus, κινητό τηλέφωνο, αυτοκίνητο, ιδιωτική ασφάλιση, πιστωτική κάρτα για κάλυψη διαφόρων εξόδων, μονιμότητα απασχόλησης. Τα κίνητρα αυτά καλύπτουν τις ανάγκες για ασφάλεια.

Κοινωνικά κίνητρα.

Τα κίνητρα αυτά είναι άυλα και αφορούν: συμμετοχή σε ομάδες εργασίας ή σε επιτροπές σε έργα με προσωπική ευθύνη κ.λπ. Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με ανάγκες για κοινωνική αναγνώριση, αποδοχή, σεβασμό από το περιβάλλον της επιχείρησης, από συναδέλφους, από πελάτες, από τους ανταγωνιστές. Επίσης συνδέονται και με την ανάγκη ταύτισης με την εταιρεία.

Κίνητρα για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δραστηριότητας.

Εδώ έχουμε την ικανοποίηση της ανάγκης για συμμετοχή κυρίως σε μη καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα: α) η εμφάνιση ανταγωνιστικού προϊόντος στην αγορά, β) η υποκίνηση για συμμετοχή στην εύρεση λύσης ενός προβλήματος ανταγωνισμού, η οποία λειτουργεί πολύ θετικά στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να μην φέρει θεαματικά αποτελέσματα, αλλά ικανοποιεί την ανάγκη για συμμετοχή που έχει ιδιαίτερη αξία γι' αυτούς. Εδώ έχουμε την ανάγκη ικανοποίησης για αυτοπραγμάτωση και προσωπική ανάπτυξη συνολικά.

Θα παραθέσουμε παραδείγματα κινήτρων υποκίνησης για την κάλυψη ενδεικτικών αναγκών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Ανάγκες - Κίνητρα

Είδος ανάγκης	Κίνητρα
Ανάγκες ασφάλειας	Αύξηση των αποδοχών Διασφάλιση της εργασίας Επιπλέον παροχές εκτός μισθού Κινητό τηλ. Ιδιωτική ασφάλεια κ.λπ.
Ανάγκη για συμμετοχή	Συμμετοχή σε επιτροπές Σε ομαδικές εργασίες Σε ομάδες λήψης αποφάσεων κ.λπ.
Ανάγκη για αναγνώριση και καταξίωση	Αναγνώριση των έργων, των γνώσεων, της πείρας, του τίτλου του ειδικού κ.λπ.
Ανάγκη για ανάπτυξη και ολοκλήρωση ως προσωπικότητα	Ανάθεση ρόλου συμβούλου Ανάθεση θεμάτων που απαιτούν ειδικά προσόντα Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα κ.λπ.

3.8. Οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την υιοθέτηση της ΔΟΠ

Πριν δούμε τις επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε σύντομα τις βασικές ιδέες των σημαντικών θεωρητικών σχετικά με το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού.

3.8.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τους Deming, Juran, Feigenbaum και Ishikawa

Η αρχική ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρεάστηκε σημαντικά από τους λεγόμενους «γκουρού» της ποιότητας Deming, Juran, Feigenbaum, και Ishikawa, οι οποίοι προσέφεραν ένα πλήθος ιδεών, πολύ σημαντικών για το πώς κατανοούμε και αντιλαμβανόμαστε στις μέρες μας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Κάνοντας μία ανασκόπηση των βασικών και κύριων ιδεών των παραπάνω γκουρού και ιδιαίτερα αυτών που σχετίζονται με το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και τη βαρύτητα της συνεισφοράς του κάθε εργαζόμενου στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της για την ποιότητα, διαπιστώνονται τα εξής:

Deming

Η κύρια θέση του Deming είναι ότι βελτιώνοντας την ποιότητα δημιουργείται η δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία στη συνέχεια έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Deming, χαμηλή ποιότητα σημαίνει υψηλά κόστη τα οποία οδηγούν σε μείωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά. Η ποιοτική βελτίωση των κύριων διεργασιών της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες εργασίες για επιδιορθώσεις, λιγότερη σπατάλη ωρών εργασίας/πρώτων υλών και μείωση του αριθμού των λαθών. Με σκοπό την επίτευξη των παραπάνω, ο Deming ανέπτυξε ένα πρόγραμμα, ο πυρήνας του οποίου αποτελείται από 14 σημεία. Μεταξύ αυτών των 14 σημείων αναφέρεται η καθιέρωση της εκπαίδευσης και η ενίσχυση της μόρφωσης για την προσωπική βελτίωση των εργαζομένων. Για τη διαρκή βελτίωση, σύμφωνα με τον Deming, οι εργαζόμενοι (οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας) χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία και γνώσεις. Οι άνθρωποι αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο της επιχείρησης, θέλουν να κάνουν καλή δουλειά αλλά συχνά δεν ξέρουν πώς. Η διοίκηση πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για να τους βοηθήσει. Η εκπαίδευση έχει ως αποτέλεσμα, πέρα από τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας, την εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων, ενώ δείχνει σε αυτούς πως η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο να τους παρέχει βοήθεια και ότι επενδύει στο μέλλον τους. Επιπλέον, η εκπαίδευση

μειώνει τα εμπόδια και τις διαχωριστικές μεταξύ των απλών εργαζομένων και των στελεχών που τους επιβλέπουν, δίνοντάς τους περισσότερα κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Honda, όπου όλοι οι εργαζόμενοι ξεκινούν να δουλεύουν από τον χώρο παραγωγής, ανεξαρτήτως της ειδικότητας που έχουν.

Juran

Ο Juran από την πλευρά του ήταν ο πρώτος που διεύρυνε την αντίληψή μας για τον ποιοτικό έλεγχο, δίνοντας έμφαση στη σημασία της διαχείρισης της ποιότητας. Σύμφωνα με την προσέγγισή του, ο ποιοτικός έλεγχος πρέπει να διενεργείται σαν αναπόσπαστο κομμάτι της διαχειριστικής λειτουργίας. Η προσωπική ανάμιξη της ηγεσίας μίας επιχείρησης στη διαχείριση της ποιότητας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό σήμα προς κάθε εργαζόμενο και εμπνέει την ποιότητα στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτή η ανάμιξη μπορεί να είναι εμφανής με διάφορους τρόπους, όπως η δημιουργία «επιτροπής ποιότητας» που θα αναλάβει το συντονισμό των δράσεων εντός της επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα, η καθιέρωση πολιτικής για την ποιότητα που θα αποτελέσει οδηγό για τη δράση σε διοικητικό επίπεδο, η καθιέρωση στόχων για την ποιότητα οι οποίοι θα είναι μετρήσιμοι και θα αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, και η παροχή -με ευθύνη της ηγεσίας- των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό μπορεί να σημαίνει επιπλέον εκπαίδευση για τους εργαζόμενους, διάθεση χρημάτων και χρόνου (Kruger, 2001, σ. 150).

Feigenbaum

Ο Feigenbaum προσέφερε δύο νέες απόψεις στη συζήτηση για την ποιότητα. Σύμφωνα με την πρώτη, η ποιότητα είναι ευθύνη για τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει μία θεμελιώδη βάση για τη θετική δέσμευση στην ποιότητα όλων των εργαζομένων της επιχείρησης, από τα ανώτατα στελέχη ως τους απλούς εργαζόμενους. Η ποιότητα δεν παράγεται από κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης, αλλά από το σύνολο των λειτουργιών της. Επιπροσθέτως, ο Feigenbaum πρώτος αναγνώρισε πως τα κόστη της «μη ποιότητας» (non-quality) πρέπει να κατηγοριοποιηθούν προκειμένου να είναι διαχειρίσιμα και έκανε καταρχήν τη διάκριση μεταξύ του κόστους ελέγχου και του κόστους που προκύπτει από την αποτυχία του ελέγχου. Το κόστος ελέγχου προκύπτει από το κόστος πρόληψης το οποίο έχει ως σκοπό τη μη εμφάνιση ελαττωματικών προϊόντων (π.χ. κόστος για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού) και από το κόστος των ελέγχων που έχουν ως σκοπό τη διατήρηση του ποιοτικού επιπέδου της επιχείρησης (π.χ. έλεγχοι ποιότητας). Το κόστος της «αποτυχίας του ελέγχου» διακρίνεται σε εσωτερικό κόστος (π.χ. άχρηστα, μη επιδιορθώσιμα προϊόντα) και σε εξωτερικό κόστος (π.χ. παράπονα πελατών, επιδιόρθωση προϊόντων) ((Kruger, 2001, σ. 151-152). Ο Feigenbaum υποστηρίζει πως αυξάνο-

ντας τις δαπάνες για την πρόληψη (κόστος πρόληψης) επιτυγχάνεται μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και κατ' επέκταση μείωση του κόστους ελέγχου αλλά και του κόστους της αποτυχίας του ελέγχου. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η μείωση του συνολικού κόστους της «μη-ποιότητας» και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Feigenbaum, 1983).

Ishikawa

Ο Ishikawa έγινε γνωστός για την εργασία του πάνω σε τέσσερα σημαντικά θέματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: τους κύκλους ποιότητας, το ζήτημα της συνεχούς εκπαίδευσης, τη χρήση του εργαλείου ποιότητας «διάγραμμα Ishikawa» και την έννοια της αλυσίδας της ποιότητας (Kruger, 2001, σ. 154). Μέσω των κύκλων ποιότητας (εθελοντική ομάδα εργαζομένων από το ίδιο τμήμα που έχει ως στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης για τις οποίες οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι) αυξάνεται η εμπλοκή των εργαζομένων και ενδυναμώνεται η δέσμευση κάθε εργαζόμενου στους στόχους ποιότητας της επιχείρησης. Αυτή η εμπλοκή όλων των εργαζομένων στις διεργασίες επίλυσης των προβλημάτων της επιχείρησης απαιτεί τη συνεχή μόρφωση και εκπαίδευσή τους. Ο Ishikawa ισχυρίζεται πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας «ξεκινά με τη μόρφωση και τελειώνει με τη μόρφωση» (Ishikawa, 1989, σ. 68). Λόγω του γεγονότος ότι το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αλλάζει σταθερά και νέοι εργαζόμενοι ξεκινούν, η μόρφωση και η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχείς. Όμως, δεν αλλάζει μόνο το ανθρώπινο δυναμικό, αλλάζουν επίσης οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Γι' αυτό και ο Ishikawa τονίζει πόσο σημαντικό είναι η εκπαίδευση και η μόρφωση για την ποιότητα να συνεχίζονται χωρίς διακοπές, σε καλές και κακές εποχές. Ο σκοπός κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να είναι η καθιέρωση της ποιότητας ως ευθύνη και υπόθεση κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει τη νέα φιλοσοφία της ποιότητας και να κάνει κτήμα του τα εργαλεία και τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η διεύρυνση της κατανόησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπό το πρίσμα της προσέγγισης του Ishikawa είναι αξιολογική. Περιέγραψε τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης των απαιτήσεων όχι μόνο των «εξωτερικών» πελατών αλλά και των «εσωτερικών» πελατών και έδωσε προσοχή στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις. Ανέπτυξε μία συνεχή γραμμή σχέσεων εσωτερικού πελάτη - προμηθευτή και δημιούργησε τη φράση: «η επόμενη διεργασία είναι ο πελάτης σου». Όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης ζουν από τον ίδιο εξωτερικό πελάτη. Η πλήρης ικανοποίηση αυτού του πελάτη θα πρέπει να είναι ο κοινός στόχος κάθε τμήματος της επιχείρησης. Για αυτόν το λόγο, θα ήταν πολύ χρήσιμο εάν η επόμενη διεργασία και ο επόμενος σταθμός εργασίας (που προσθέτει αξία στην εργασία που έγινε στον προηγούμενο σταθμό εργασίας) αντιμετωπίζονται ως πελάτες.

3.8.2. Επιπτώσεις και αλλαγές στους εργαζόμενους

Οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ αφορούν και στην αλλαγή στάσης προς το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που εφαρμόζει διοίκησης ποιότητας ανταμείβονται για τις ικανότητές τους και για την προσπάθεια της δημιουργίας και διατήρησης κλίματος καλής συνεργασίας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, καλλιεργώντας την ιδέα ότι όλοι προσφέρουν στην επίτευξη του στόχου της ποιότητας.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση η οποία είναι δομημένη βάσει των λειτουργιών της ΔΟΠ ανταμείβονται σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και τα ειδικά τους προσόντα, σε σχέση με τη γνώση του αντικειμένου που ασχολούνται. Στο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, ο εργαζόμενος αναγνωρίζεται και ανταμείβεται για τη διεύρυνση των ικανοτήτων του και τις επιδόσεις της ομάδας εργασίας του. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εξελίσσουν τις γνώσεις τους και σε άλλα αντικείμενα στην επιχείρηση, ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς για καλύτερη ποιότητα ή ποσότητα προϊόντων και, άρα, η επιχείρηση να ανταποκριθεί έγκαιρα στις μεταβολές της αγοράς. Εννοείται ότι η αναγνώριση των επιδόσεων της ομαδικής εργασίας και όχι κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά ευνοεί τη δημιουργία ομάδων μεταξύ των εργαζομένων, καλλιεργεί κλίμα καλής συνεργασίας και επικοινωνίας, όπως επίσης αυξάνει αλλά και εμπλουτίζει την παραγωγικότητα με ποιότητα.

Μια επιχείρηση που εφαρμόζει διοίκησης ποιότητας ενδιαφέρεται για τις δυνατότητες που έχει ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες και, για τον λόγο αυτό, δεν επιλέγει απαραίτητα προσωπικό με κριτήριο τα περισσότερα προσόντα για την κάθε θέση, καθώς στόχος είναι η βελτίωση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνολογίες και εξελίξεις θεωρείται κόστος στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης. Στη ΔΟΠ είναι βασική αρχή, καθώς η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Σε αυτό το κεφάλαιο διαπιστώσαμε ότι η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιβάλλει αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Είδαμε επίσης ότι ο συμβατικός τρόπος οργάνωσης, βασισμένος καθώς είναι στις λειτουργίες των τμημάτων τα οποία επιδιώκουν να πιάσουν τους δικούς τους στόχους χωρίς να δίνουν βάση στις διαδικασίες, δεν είναι τόσο αποδοτικός για μια επιχείρηση.
- Το σύγχρονο μάντζμεντ στηρίζεται στην ποιότητα των εξειδικευμένων διαδικασιών σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, προκειμένου να μπορεί να αξιολογήσει με πιο σαφή κριτήρια την απόδοση της κάθε διαδικασίας, έτσι ώστε να μπορεί να τη βελτιώσει.
- Εξετάσαμε επίσης τους λόγους για τους οποίους η ηγεσία της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για τη χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ ο ρόλος του μάντζερ καθοριστικός για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Παρουσιάστηκε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία των επιχειρήσεων και τα οφέλη της επιχείρησης από το ικανοποιημένο προσωπικό. Στο πλαίσιο των αλλαγών με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεών της, μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τη συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων της.
- Μια σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς χρειάζεται τους εργαζόμενους αρωγούς στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.
- Αναγνωρίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων, η επιχείρηση συμβάλλει στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, το οποίο είναι απαραίτητο για την επιβίωσή της αλλά και την μελλοντική της ανάπτυξη.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ;

2. Να αναφέρετε τα βασικά είδη κινήτρων για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ.

3. Η υποκίνηση των εργαζομένων, κατά τον Maslow, εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Να εκθέσετε τη γνώμη σας.

4. Να αναφέρετε τις επιπτώσεις από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο προσωπικό της επιχείρησης.

5. Με τη χρήση ενός δικού σας παραδείγματος, να αναφέρετε τις επιπτώσεις από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο προσωπικό της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Ερμηνεύετε την έννοια του κόστους ποιότητας.
2. Κατανοείτε με ποιο τρόπο διαμορφώνονται τα κόστη σε μια επιχείρηση μέσω της ανάλυσης του κόστους ποιότητας, το οποίο διαμορφώνεται από την ανάλυση του κόστους κακής ποιότητας ως βασικού δείκτη για τις διακυμάνσεις στην ποιότητα.
3. Γνωρίζετε τις κατηγορίες του κόστους ποιότητας.
4. Κατανοείτε τι στοιχειοθετεί και διαμορφώνει τα κόστη πρόληψης, εκτίμησης, αξιολόγησης, εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών και μη ικανοποίησης του πελάτη.
5. Εξηγείτε τις προϋποθέσεις και να αναφέρετε προσεγγίσεις για τη μείωση του κόστους ποιότητας.
6. Αναγνωρίζετε τα οφέλη από τη μείωση του κόστους ποιότητας.

Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί τι κοστίζει για την επιχείρηση η καλή ποιότητα και τι κοστίζει η χαμηλή ποιότητα. Θα εξετάσουμε τι είναι το κόστος ποιότητας και τι χρησιμότητα προσφέρει πρακτικά στην επιχείρηση η αξιολόγηση του κόστους ποιότητας. Στη συνέχεια, θα γίνει μια προσέγγιση της ανάλυσης του κόστους, δηλαδή πριν την παραγωγή και μετά την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών. Τέλος, θα περιγραφούν προτάσεις μείωσης του κόστους της κακής ποιότητας και προτάσεις βελτίωσης στην οργανωτική δομή.

4.1. Ορισμός

“Quality is free. It's not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things - all the actions that involve not doing right the first time.

Phillip B. Crosby”

(Η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν είναι δώρο, αλλά είναι δωρεάν. Αυτό που κοστίζει σε χρήμα είναι η μη-ποιότητα, δηλαδή όλες οι ενέργειες που δεν έγιναν σωστά την πρώτη φορά).

Σύμφωνα με τον Crosby, κόστος ποιότητας θεωρείται αυτό που δεν πληρώνει η επιχείρηση όταν κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών γίνεται σωστά από την πρώτη φορά. Σε πρακτικό επίπεδο, είναι συχνό το φαινόμενο της εμφάνισης προβλημάτων στα προϊόντα που ήδη έχουν φτάσει στον πελάτη. Αυτό δημιουργεί επιπλέον δαπάνες στην επιχείρηση, που σαν τελικό αποτέλεσμα έχει τη μείωση της ανταγωνιστικότητας. Ο σύγχρονος manager αντιλαμβάνεται ως κόστος ποιότητας την εξοικονόμηση που μπορεί να πετύχει με την εφαρμογή της ΔΟΠ και, πιο συγκεκριμένα, το αναλογικά μικρό κόστος της ποιότητας με το μεγάλο κόστος της μη ποιότητας.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση του κόστους ποιότητας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης. Με την κατανομή του συνολικού κόστους ποιότητας σε προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες, η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει και να ιεραρχήσει τα προβλήματα σχετικά με την ποιότητα, σχεδιάζοντας ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας, σύμφωνα με τις δυνατότητές της σε ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικούς πόρους.

4.2. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας

Εμπειρικές έρευνες σε επιχειρήσεις έχουν δείξει τις σοβαρές συνέπειες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις από τη χαμηλή ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρουν (Δερβιτσιώτης, 2001). Από τις έρευνες που διεξήχθησαν, ανέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία:

- Σχεδόν μία στις τέσσερις συναλλαγές παρουσιάζει πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- Το κόστος από τη μη ικανοποιητική εξυπηρέτηση του πελάτη από το προϊόν αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών.
- Ένα ποσοστό της τάξης του 70-90% των πελατών που δεν ικανοποιήθηκαν δεν εκφράζεται ποτέ στην επιχείρηση. Δηλαδή, για κάθε πελάτη που παραπονιέται υπάρχουν άλλοι τρεις δυσαρεστημένοι που δεν τους γνωρίζουμε.
- Ένας δυσαρεστημένος από την ποιότητα πελάτης θα μεταφέρει τη δυσαρέσκειά του σε άλλους 9 υποψήφιους πελάτες, ενώ ένας ικανοποιημένος με την ποιότητα πελάτης θα το συζητήσει με άλλους τρεις ή τέσσερις πιθανούς πελάτες.

- Το μεγαλύτερο ποσοστό δυσαρεστημένων πελατών που δεν εκφράζουν τα σχόλια τους για την κακή ποιότητα, χάνονται.
- Το κόστος για την προσέλευση ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ευχαριστημένου πελάτη.
- Η συμπεριφορά και η εξυπηρέτηση της επιχείρησης απέναντι στα παράπονα του πελάτη για την ποιότητα επηρεάζει την μελλοντική τους στάση απέναντι στην επιχείρηση. Το 83% των παραπονούμενων πελατών φεύγει εάν τύχει κακής συμπεριφοράς από την επιχείρηση, ενώ το 70-90% των δυσαρεστημένων πελατών επιστρέφει για μελλοντικές συναλλαγές εάν η αντιμετώπιση από την επιχείρηση είναι επαρκώς ικανοποιητική.
- Περίπου το 60-70% των δυσαρεστημένων με την ποιότητα πελατών δεν επιστρέφει στην επιχείρηση.
- Με τη μετάδοση της προφορικής πληροφόρησης για την κακή ποιότητα μιας επιχείρησης, από 50 δυσαρεστημένους πελάτες η επιχείρηση χάνει έναν νέο πελάτη.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, η έλλειψη ποιοτικών προδιαγραφών δημιουργεί προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης, τα οποία παρουσιάζονται με την εμφάνιση ενός μακροχρόνιου και μεγάλου κόστους. Με τη βελτίωση της ποιότητας, η επιχείρηση μπορεί να περιορίσει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις αλλά και να μειώσει το λειτουργικό κόστος. Αυτό θα προκύψει αφενός από τις ενέργειες για την πρόληψη αστοχιών και ελαττωματικών προϊόντων, αξιολογώντας την ποιότητα στα στάδια παραγωγής, αφετέρου από το κόστος των σκάρτων προϊόντων.

4.3. Ανάλυση του κόστους ποιότητας

Το συνολικό κόστος ποιότητας εμπεριέχει όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με την παραγωγή και την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών από μια επιχείρηση. Πρόκειται για το σύνολο του κόστους για μη ελαττωματικά πριν την παραγωγή και του κόστους των ελαττωματικών που προκύπτει μετά την παραγωγή. Συνεπώς έχουμε:

$$\text{Κόστος πρόληψης ελαττωματικών} + \text{Κόστος αποτυχίας ελέγχου} - \text{Ελαττωματικά} \\ = \text{Κόστος Ποιότητας}$$

1. Κόστος πρόληψης ή κόστος αποφυγής ελαττωματικών

Διακρίνεται σε δυο κατηγορίες:

α) Στο κόστος πρόληψης-αποφυγής ελαττωματικών, δηλαδή κόστος της προσπάθειας να γίνουν όλες οι δραστηριότητες σωστά με την πρώτη φορά. Αυτό περιλαμβάνει:

- Τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων και τη συχνή επανεξέτασή του, που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας, σε γνώσεις ποιοτικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διοίκησης ποιότητας.
- Τον σχεδιασμό παραγωγικής διαδικασίας.
- Εσωτερικούς ελέγχους στα συστήματα ποιότητας.
- Αξιολόγηση προμηθευτών.
- Ικανοποιημένους εργαζόμενους σε τομείς ποιότητας.
- Πληροφοριακά συστήματα που σχετίζονται με την ποιότητα.
- Προληπτικά κόστη συντήρησης.

β) Στο κόστος εκτίμησης-αξιολόγησης της ποιότητας, το οποίο προκύπτει από τις ενέργειες ελέγχου των επιπέδων ποιότητας σε διαδοχικά τμήματα και στάδια της παραγωγής.

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται τα κόστη που σχετίζονται με:

- Τον έλεγχο σε αγοραζόμενα είδη από άλλους.
- Τον έλεγχο ημικατεργασμένων και τελικών προϊόντων προκειμένου να διαπιστωθεί η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.
- Επιθεωρήσεις ποιότητας.
- Αγορά εξοπλισμού για μετρήσεις και δοκιμές.
- Συντήρηση και ρύθμιση συστημάτων εξοπλισμού μέτρησης.
- Εργαστηριακές δοκιμές.
- Επισημάνσεις προβλημάτων.
- Χρόνο για δοκιμές, μετρήσεις, αξιολογήσεις.

2. Κόστος αποτυχίας ελέγχου - ελαττωματικά

Το κόστος αποτυχίας ελέγχου και η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων δημιουργείται από λάθος ενέργειες. Το κόστος αποτυχίας προκύπτει από την παραγωγή, επιδιόρθωση και καταστροφή ελαττωματικών προϊόντων διότι δεν έχουν παραχθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις ανάγκες των πελατών. Το κόστος αποτυχίας διαχωρίζεται σε δυο κατηγορίες:

α) Στο κόστος εσωτερικών αστοχιών και παραγωγή ελαττωματικών, το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω κόστη:

- Τα ελαττωματικά προϊόντα τα οποία είτε διορθώνονται είτε καταστρέφονται, οπότε έχουμε αυτόματα αύξηση του κόστους παραγωγής.
- Επεξεργασίας και επιδιόρθωσης των ελαττωματικών προϊόντων.
- Της καθυστέρησης για τις επιδιορθώσεις και τις διορθωτικές ενέργειες.
- Καθυστέρησης στις παραγγελίες.
- Το κόστος της ελλιπούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, η οποία θα οδηγήσει σε λάθη στην παραγωγή οπότε θα χρειαστεί επιπλέον εκπαίδευση.
- Της μείωσης της παραγωγικής δυναμικότητας.
- Επαναληπτικοί έλεγχοι και δοκιμές.
- Το κόστος για την επιλογή του προμηθευτή πρώτων υλών.

β) Στο κόστος εξωτερικών αστοχιών και εξωτερικής αποτυχίας το οποίο περιλαμβάνει τα εξής κόστη:

- Επιστροφής προϊόντων - ελαττωματικά προϊόντα που επιστρέφουν στην επιχείρηση διότι δεν ικανοποιούν τις προσδοκίες του αγοραστή, με συνέπεια τη μείωση πωλήσεων και κερδών.
- Συνέπειες για την ευθύνη ελαττωματικών ή και πρόκληση ζημιών.
- Επισκευή - συντήρηση προϊόντων.
- Ακυρώσεις παραγγελιών.
- Παραπονεμένοι πελάτες.
- Αποζημιώσεις.
- Νομικές κυρώσεις.
- Ανεπαρκής διαθεσιμότητα προϊόντων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους ποιότητας προέρχεται από τις εσωτερικές και εξωτερικές αστοχίες. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δώσει βάρος στο κόστος πρόληψης, καθώς με την κατάλληλη πρόληψη μειώνονται αυτόματα και όλα τ' άλλα κόστη.

Όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών, το κόστος εκτίμησης είναι τις περισσότερες φορές μεγαλύτερο απ' ό,τι στον τομέα παραγωγής προϊόντων. Το κόστος της εσωτερικής αποτυχίας είναι αρκετά μικρό, εφόσον οι υπηρεσίες παράγονται τη στιγμή που πωλούνται, με συνέπεια το κόστος εξωτερικών αποτυχιών να είναι μεγάλο.

3. Το κόστος της μη ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών

Εδώ θα πρέπει να προσθέσουμε και το κόστος που προκύπτει από τους μη ευχαριστημένους εργαζόμενους. Οι λόγοι που μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι η χαμηλή αμοιβή, ο πιεστικός έλεγχος, η ανεπαρκής εκπαίδευση για το αντικείμενο, η έλλειψη ικανοτήτων για τη συγκεκριμένη εργασία, πολλές ώρες εργασίας κ.λπ. Η μη ικανοποίηση του προσωπικού έχει αντανάκλαση στην εργασία του με μειωμένη απόδοση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο έντονο είναι το φαινόμενο στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Η διατήρηση ενός πελάτη εξαρτάται αρκετά και από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του εργαζόμενου και του πελάτη.

4.4. Προτάσεις για μείωση του κόστους κακής ποιότητας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η συνεχής μείωση του κόστους ποιότητας για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την ΔΟΠ είναι ένας από τους σημαντικούς της στόχους. Για τη μείωση του κόστους ποιότητας υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις όπως: (Δερβιτσιώτης, 2001)

A) Αλλαγές στη οργανωτική δομή

Προσανατολισμός της διοίκησης σε αναδιοργάνωση στις κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Μία οργανωτική αλλαγή που θα βοηθούσε τη βελτίωση της ποιότητας είναι η παραγωγή με τη μέθοδο Just in Time (JIT). Εφαρμόζεται στα στάδια από την παραγωγή έως τη διανομή (προμηθευτές, παραγωγή, διανομή, πελάτες). Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία θέτει σε δραστηριότητα το κάθε στάδιο στην παραγωγική διαδικασία ανάλογα με την πραγματική ζήτηση, όσο δηλαδή πιο κοντά πρόκειται να φτάσει στον πελάτη και όχι από τις προσδοκίες της επιχείρησης για ζήτηση σε κάθε περίοδο. Με τη μέθοδο JIT η προμήθεια πρώτων υλών γίνεται όταν απαιτείται και σε ποσότητα που χρειάζεται κάθε φορά η παραγωγή. Έτσι, αρχικά επιτυγχάνεται η μείωση αποθεμάτων στα διάφορα στάδια παραγωγής. Η παραγωγή γίνεται σε μικρές παρτίδες με αποτέλεσμα να εντοπίζονται γρήγορα οι αστοχίες και οι πηγές τους, έτσι ώστε να διορθώνονται έγκαιρα και να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα.

B) Η εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων

Μία από τις θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ είναι η εκπαίδευση και συμμετοχή του προσωπικού στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το προσωπικό στην παραγωγή θα πρέπει να έχει τις ικανότητες να εντοπίζει τα προβλήματα, να αναλύει τις αιτίες και να μπορεί να αναλάβει την πρωτοβουλία της διακοπής της παραγωγής, όταν αντιλαμβάνεται αποκλίσεις από τις προδιαγραφές. Με αυτή την ελευθερία, ο έλεγχος της ποιότητας γίνεται πιο συστηματικός, έτσι ώστε να μειώνονται τα κόστη ποιότητας. Η επιχείρηση πρέπει να επενδύει στην εκπαίδευση, δίνοντας ευκαιρίες στο προσωπικό να αναπτύξει τις δυνατότητές του για λήψη πρωτοβουλιών και ευθυνών. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν στον βασικό σκοπό της επιχείρησης, που είναι η ποιότητα, και γίνονται αρωγοί στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

Από την εξέταση των διαφόρων μοντέλων εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ΔΟΠ (μοντέλα των Brown, Oakland, Kenney και Reid), είναι φανερό πως οι προσεγγίσεις μοιάζουν και μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Αυτό που τα διαφοροποιεί είναι ο βαθμός της λεπτομέρειάς τους. Οι Oakland και Waterworth, σε μία απόπειρά τους για την ανάπτυξη ενός περιεκτικού μοντέλου εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ΔΟΠ, πρότειναν ένα μοντέλο με τα εξής κρίσιμα χαρακτηριστικά:

Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης. Με βάση την πολιτική της επιχείρησης για την ποιότητα και μέσω της ανώτατης διοίκησης, πρέπει να αποσαφηνιστούν στόχοι, να τεθούν προτεραιότητες, να προσδιοριστούν όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρα οι δεξιότητες και οι γνώσεις που χρειάζεται να αποκτηθούν, καθώς και η απαραίτητη συμπεριφορά και προσέγγιση. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι.

Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών για την ποιότητα. Απαιτείται η αποτίμηση και η αποσαφήνιση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών για θέ-

ματα της ποιότητας, όπως για παράδειγμα: ποιοι και πόσοι χρειάζεται να εκπαιδευθούν και ποιοι είναι οι πόροι που χρειάζονται (χρόνος, χρήμα, τόπος, εργαζόμενοι κ.λπ.)

Καθορισμός και ανάθεση υπευθυνοτήτων για την εκπαίδευση. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το ποιο μέρος της εκπαίδευσης θα παρασχεθεί μέσω της επιχείρησης και ποιο μέσω εξωτερικών συμβούλων, όπως επίσης και να γίνει η ανάθεση των υπευθυνοτήτων εντός της επιχείρησης.

Προετοιμασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του υλικού. Με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και την εκπλήρωση των στόχων, είναι απαραίτητη η χρήση του κατάλληλου συνδυασμού τεχνικών και τρόπων εκπαίδευσης.

Υλοποίηση της εκπαίδευσης. Χρησιμοποιώντας τις καταλληλότερες μεθόδους και τεχνικές, υποστηριζόμενες από δέσμευση και ευελιξία, η υλοποίηση της εκπαίδευσης καθιστά τους εκπαιδευόμενους ικανούς να αποκτήσουν δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που εκπληρώνουν τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Αποτίμηση αποτελεσμάτων & ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης πρέπει να παρακολουθείται και να αποτιμώνται οι επιπτώσεις της για τον προσδιορισμό της έκτασης κατά την οποία οι μαθησιακοί στόχοι έχουν επιτευχθεί.

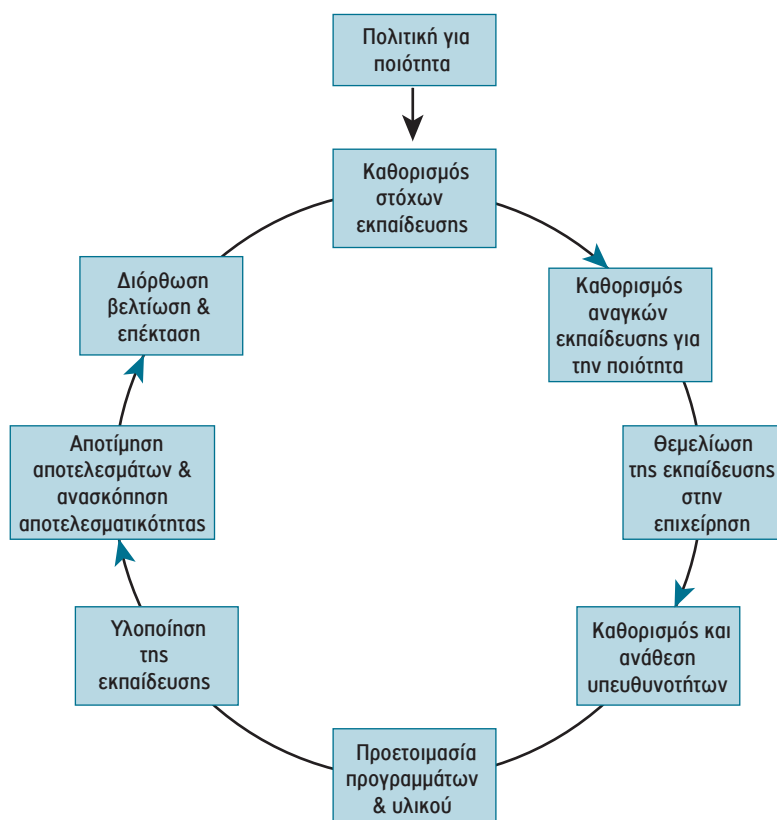
Διόρθωση, βελτίωση και επέκταση. Λαμβάνονται αποφάσεις για τον βαθμό κατά τον οποίο ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων χρειάζεται βελτιώσεις και πώς θα ικανοποιηθούν τυχόν άλλες εκπαιδευτικές απαιτήσεις. Αυτός ο κύκλος θα επαναλαμβάνεται σταθερά, εφόσον σταθερά αλλάζουν και οι ανάγκες της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων.

Θεμελίωση της εκπαίδευσης στην επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να είναι δεσμευμένη ηθικά ως προς την εκπαίδευση. Η συνολική υπευθυνότητα για την εκπαίδευση της ποιότητας πρέπει να ανήκει σε ανώτατο στέλεχος της διοίκησης (Oakland και Waterworth, 1989, σ. 310-311).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρέχουν ένα αναλυτικό μοντέλο εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ΔΟΠ. Η σχηματική απεικόνιση αυτού του μοντέλου παρέχεται στο Σχήμα που ακολουθεί.

Εξετάζοντας την επίπτωση των πρακτικών της ΔΟΠ πάνω στις συμπεριφορές των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία, διαπιστώνεται ότι η εκπαίδευση και η μόρφωση έχουν εξαιρετικά θετική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και στη δέσμευση προς την επιχείρηση (Karia & Asaari, 2006, σσ. 30-35).

ΣΧΗΜΑ 4.
Το μοντέλο εκπαίδευσης της ποιότητας



(Πηγή: Oakland και Waterworth, 1989)

Γ) Η Σύγχρονη Τεχνολογία

Η επένδυση σε συστήματα καλύτερης τεχνολογίας τόσο στην παραγωγή όσο και στον έλεγχο για την ποιότητα είναι σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους της. Για παράδειγμα, η εισαγωγή Η/Υ με δυνατότητα κράτησης θέσεων online σε μία επιχείρηση τουριστικών ταξιδιών αυξάνει την παραγωγικότητα (γρήγορες κρατήσεις θέσεων σε μέσα συγκοινωνίας και ξενοδοχείων), μειώνει το κόστος και παράλληλα εξασφαλίζει ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας (ταυτόχρονος έλεγχος διαθεσιμότητας και ποιότητας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΠΕΛΑΤΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Την έννοια του πελάτη στο πλαίσιο της ΔΟΠ.
2. Τις κατηγορίες των πελατών.
3. Τις κατηγορίες των αναγκών των πελατών.
4. Τις μεθόδους προσδιορισμού των αναγκών των πελατών.
5. Τους διάφορους δείκτες ικανοποίησης των πελατών.

Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί ο παράγων πελάτης-καταναλωτής, καθώς πρόκειται για το κύριο στοιχείο της αντανάκλασης της υιοθέτησης της ΔΟΠ και αφορά στην επιβίωση της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε, η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό-πελατοκεντρικό σύστημα. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες κατατάσσονται σε κατηγορίες πελατών, δηλαδή σε εσωτερικούς-εξωτερικούς, ενδιάμεσους και τελικούς. Επίσης, θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά των πελατών, η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της επιχείρησης, καθώς και οι συνέπειες στην επιχείρηση.

5.1. Ο πελάτης

Οποιοσδήποτε επηρεάζεται από ένα προϊόν ονομάζεται πελάτης (Juran 1988)

Καθήκον κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει πελάτες. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο προσδιορισμός και οι ανάγκες των πελατών κάθε επιχείρησης, προκειμένου να τους προσελκύσει και να τους διατηρήσει. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η ικανοποίηση του πελάτη είναι βασικός στόχος καθώς όλη η δομή της έχει ως γνώμονα τον πελάτη και τις απαιτήσεις του.

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του πελάτη θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός των πελατών. Οι πελάτες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ταξινομούνται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

5.2. Κατηγορίες Πελατών: Εξωτερικοί - Εσωτερικοί

1. Εξωτερικοί πελάτες

Οι εξωτερικοί πελάτες διαχωρίζονται στους τελικούς πελάτες ή καταναλωτές και στους ενδιάμεσους πελάτες.

α) Τελικός πελάτης-καταναλωτής: Είναι αυτός που θα κάνει χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας που παράγει η επιχείρηση. Σε αυτόν εστιάζεται όλο το ενδιαφέρον της επιχείρησης προκειμένου να ικανοποιήσει με τα προϊόντα της και να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ιδιώτες καταναλωτές αλλά και άλλες επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, οι πελάτες μιας τράπεζας, μιας ασφαλιστικής εταιρείας, οι ασθενείς μιας κλινικής, οι πελάτες καταστημάτων ρούχων, ηλεκτρονικών ειδών, επιχειρήσεις που κάνουν χρήση άλλων ειδών όπως Η/Υ κ.λπ., και είναι αυτοί που θα εκτιμήσουν το έργο και την ποιότητα κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, οι πελάτες είναι οι πιο σημαντικοί άνθρωποι στην επιχείρηση, χωρίς να είναι μέλη της, και αξίζουν την καλύτερη συμπεριφορά διότι είναι ο σκοπός της και ο λόγος ύπαρξης κάθε επιχείρησης. Χωρίς αυτούς η επιχείρηση δεν θα επιβίωνε.

β) Ενδιάμεσοι πελάτες: Αυτή η ομάδα πελατών περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται ανάμεσα στο εργοστάσιο και στον τελικό καταναλωτή. Αυτές είναι εισαγωγικές εταιρείες, Super market, αντιπροσωπείες, καταστήματα λιανικού εμπορίου. Για τις μεγάλες βιομηχανίες αυτοί οι πελάτες είναι το ίδιο σημαντικό όπως και οι τελικοί χρήστες. Να σημειωθεί εδώ ότι οι ανάγκες ικανοποίησης των ενδιάμεσων πελατών είναι εξίσου σημαντικές για πολλές επιχειρήσεις και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί πρόκειται γι' αυτούς που έχουν την ευθύνη της διάθεσης των προϊόντων.

2. Εσωτερικοί πελάτες

Εσωτερικοί πελάτες είναι όλο το προσωπικό στην επιχείρηση, που με άμεσο τρόπο εμπλέκεται στη διαδικασία παραγωγής ή με έμμεσο στην πώληση, εξυπηρέτηση και υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας και προσθέτουν αξία σε αυτά. Εσωτερικός πελάτης είναι ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση που θα παραλάβει το έργο από ένα στάδιο παραγωγής, θα προσθέσει την εργασία του και θα το παραδώσει στον επόμενο εργαζόμενο, μέχρι αυτό να φτάσει στον τελικό χρήστη. Οι "εσωτερικοί πελάτες" έχουν την ευθύνη της ποιοτικής παραγωγής προϊόντων,

καθώς επίσης και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών. Η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών για τη δημιουργία αλυσίδας ποιότητας μέχρι τον τελικό χρήστη, είναι κεντρικά σημεία στη λογική της ΔΟΠ.

Μια άλλη διάκριση των πελατών σχετικά με τη σημαντικότητά τους είναι :

Οι πολύτιμοι λίγοι πελάτες. Είναι οι μεγάλοι πελάτες οι οποίοι είναι λίγοι αλλά κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό σε αξία πωλήσεων. Τέτοιοι είναι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων οι οποίοι, πολλές φορές, μπορεί και να ορίσουν τις δικές τους προδιαγραφές για τα προϊόντα μιας βιομηχανίας, κατασκευαστικές-μεταποιητικές εταιρείες που χρησιμοποιούν στα τελικά προϊόντα τους είδη από άλλες επιχειρήσεις (αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρείες τροφίμων κ.λπ.), αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές μονάδες κ.λπ.

Οι χρήσιμοι πολλοί πελάτες. Σ' αυτήν την κατηγορία έχουμε το μεγαλύτερο αθροιστικά ποσοστό αγοραστών, οι οποίοι, όμως, αποφέρουν μικρότερο ποσοστό αθροιστικά σε συνολική αξία πωλήσεων, αλλά όχι ασήμαντο. Τέτοιοι πελάτες μιας αεροπορικής εταιρείας είναι οι επιβάτες που ταξιδεύουν για τουρισμό λίγες φορές το χρόνο, οι περιστασιακοί πελάτες ενός ξενοδοχείου, οι τελικοί χρήστες μεμονωμένα, περίπτερα, mini market για μια βιομηχανία ή βιοτεχνία κ.λπ.

Ο ίδιος διαχωρισμός μπορεί να γίνει και για τους εσωτερικούς πελάτες. Στους πολύτιμους λίγους συμπεριλαμβάνονται τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, όπως στη διεύθυνση σχεδιασμού, οικονομικών, marketing κ.λπ. Στους πολλούς χρήσιμους πελάτες έχουμε τους εργαζόμενους στην παραγωγή, πώληση, συντήρηση κ.λπ. των προϊόντων.

5.3. Οι ανάγκες του πελάτη

Οι επιχειρήσεις έχοντας προσδιορίσει την ομάδα πελατών που θα απευθύνονται τα προϊόντα τους, θα πρέπει να προχωρήσουν στον εντοπισμό των αναγκών που θα ικανοποιήσουν αυτά. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι ο προσδιορισμός των αναγκών γίνεται σύμφωνα πάντα με τις αντιλήψεις του πελάτη και όχι όπως τις αξιολογεί η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη απόσταση της προσδοκίας του πελάτη για την ποιότητα από αυτήν της επιχείρησης. Οι έρευνες για τον προσδιορισμό των αναγκών δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στην ικανοποίηση από τη λειτουργικότητα των προϊόντων, αλλά και κατά πόσον το προϊόν έχει καλύψει ανάγκες σχετικές με την κουλτούρα του καταναλωτή. Για παράδειγμα, η αγορά ενός ζευγαριού γυαλιών ηλίου καλύπτει την ανάγκη προφύλαξης των ματιών από τον ήλιο, αλλά παράλληλα ο καταναλωτής θέλει τα γυαλιά να έχουν τα στοιχεία εκείνα που να ικανοποιούν το image του, όπως το σχέδιο, το αν είναι μοντέρνο, το υλικό κατασκευής κ.λπ.

Ο πελάτης βλέπει το προϊόν σαν συνολικό πακέτο το οποίο εμπεριέχει το βασικό προϊόν, δηλαδή τη λειτουργία για την οποία το αγόρασε, καθώς επίσης, μεγάλη σημασία δίνει στα επιπλέον χαρακτηριστικά που προσθέτουν αξία στα προ-

Ίόντα και πολλές φορές ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη. Ο πελάτης όταν πρόκειται να αγοράσει ένα προϊόν διερωτάται ίσως και υποσυνείδητα:

- αν θα ικανοποιηθεί από αυτό ως προς την ποιότητά του
- τι προσδοκά από αυτό
- ποιος είναι ο λόγος αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος (η προδιαγραφή του προϊόντος)
- αν προσφέρει αυτά που υπόσχεται (συμμόρφωση με την προδιαγραφή)
- για πόσο καιρό θα μπορεί να το χρησιμοποιεί χωρίς να χρειαστεί επισκευή ή αντικατάσταση (αξιοπιστία)
- αν η τιμή του είναι καλή (σχέση αξίας-τιμής)
- πόσο γρήγορα μπορεί να το έχει (έγκαιρη παράδοση).

Κατά την αγορά ή την κατανάλωση ενός προϊόντος ο πελάτης απαιτεί να τηρούνται οι συμφωνίες των προδιαγραφών. Όταν, για παράδειγμα, ένας πελάτης αγοράζει ένα ρούχο και του έχει παρασχεθεί η πληροφορία ότι το ρούχο, κατά το πλύσιμο, δεν θα ξεβάφει, αυτό πρέπει να είναι σίγουρο. Όταν ένας πελάτης σε ένα εστιατόριο παραγγέλνει το φαγητό του καλοψημένο, το περιμένει έτσι όπως το ζήτησε. Στα ξενοδοχεία που στην τιμή περιλαμβάνουν πρωινό, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται ένα πλήρες πρωινό κ.λπ. Αν δεν τηρούνται οι συμφωνίες των προδιαγραφών, έχουμε ανικανοποίητους πελάτες και επιπλέον κόστος για τις επιχειρήσεις.

5.4. Μέθοδοι προσδιορισμού αναγκών

Για τον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με τα χρήματα και τον χρόνο που έχουν να διαθέσουν σε κάθε περίπτωση.

Μερικές από τις πιο συνήθεις είναι οι εξής:

- *Άμεση επικοινωνία* για τις απορίες των πελατών από κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό της ενδιαφερομένης εταιρείας.
- *Ειδικά έντυπα ή ερωτηματολόγια* που βρίσκονται μέσα στα καταστήματα, όπου οι πελάτες καλούνται να αξιολογήσουν τα προϊόντα μετά τη χρήση τους.
- *Συστηματικές έρευνες* με ερωτηματολόγια σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- *Ομάδες από αντιπροσωπευτικούς πελάτες* (focus group), που με τη βοήθεια ενός συντονιστή καταθέτουν τη γνώμη τους για προϊόντα ή παρεχόμενες υπηρεσίες.
- *Επεξεργασία των παραπόνων των πελατών.*

5.5. Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ, οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη την ποσοτικοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, προκειμένου να κάνουν αντικειμενικές προβλέψεις.

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης έχουν καθιερωθεί δείκτες που εξυπηρετούν αυτό το έργο. Εδώ θα αναφερθούν οι πιο σημαντικοί: το Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης, το οποίο θεωρείται και ως ο πρώτος δείκτης ικανοποίησης των πελατών, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης πελατών (American Customer Satisfaction Index ACSI), ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index ECSI) και το μοντέλο SERVQUAL.

Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης

Σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε στη Σουηδία το 1989 από τον Claes Fornell υπό την επίβλεψη του Πανεπιστημίου του Michigan και των Σουηδικών Ταχυδρομείων. Η έρευνα γίνεται τηλεφωνικά με ερωτηματολόγια σε δείγμα 25.000 καταναλωτών. Ως αντικείμενο μελέτης έχει πέντε κλάδους της Σουηδικής οικονομίας, που καλύπτει το 70% του κύκλου εργασιών του κάθε κλάδου με τις υποδιαίρεσεις του (εκτός των μονοπωλίων) και αφορά σε:

- Μη διαρκή καταναλωτικά αγαθά (είδη διατροφής).
- Διαρκή καταναλωτικά αγαθά (αυτοκινητοβιομηχανίες, Η/Υ).
- Υπηρεσίες (Τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, μεταφορές, τηλεόραση, ταξίδια).
- Μονοπώλια (φαρμακοβιομηχανίες, ταχυδρομεία, αλκοολούχα ποτά, τηλεπικοινωνίες ιδιωτών και επιχειρήσεων, αστυνομία).
- Εμπόριο (καταστήματα λιανικής, καύσιμα, ρούχα, ναυτιλία, εφημερίδες).

Ο δείκτης δίνει στοιχεία για το επίπεδο ικανοποίησης των Σουηδών από τα προϊόντα των επιμέρους κλάδων αλλά και για τα προϊόντα μέσα στον ίδιο κλάδο. Επίσης, δίνει στοιχεία για τις αλλαγές σε βάθος χρόνου της κλίμακας ικανοποίησης τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους κλάδους που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο.

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)

Ο ACSI είναι βασισμένος στο Σουηδικό βαρόμετρο και χρησιμοποιεί αρκετά στοιχεία από αυτό στη μεθοδολογία του. Το μοντέλο ACSI καταγράφει τις προσδοκίες των καταναλωτών -την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την αντιλαμβανόμενη αξία- και την ικανοποίηση των πελατών (Fornell et al, 1996). Σε αυτό το μοντέλο, η ικανοποίηση προσδιορίζεται από τα παράπονα και από την πίστη για το συγκεκριμένο προϊόν. Οι δύο παράμετροι (πίστη και παράπονα) ποσοτικοποιούνται και εξάγονται στοιχεία σχετικά με: 1) την ανοχή στις αυξήσεις των τιμών και 2) τον δείκτη διατηρησιμότητας, δηλαδή τον χρόνο που ο πελάτης κάνει χρήση του προϊόντος χωρίς διακοπή. Το μοντέλο εφαρμόζεται σε βιομηχανικούς κλάδους, επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης. Η έρευνα γίνεται μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων με τη βοήθεια σύγχρονων πληροφορικών συστημάτων σε δείγμα 250 πελατών για κάθε επιχείρηση.

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index ECSI)

Το μοντέλο για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών ECSI αναπτύχθηκε το 1997 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality - EOQ) με τη συνεργασία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management - EFQM) και το δίκτυο CSI, ενώ υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Εταιρεία Έρευνας Μάρκετινγκ και Κοινής Γνώμης και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Commission). Στηρίζεται στις αξιολογήσεις πελατών για προϊόντα που παράγονται στις χώρες της Ε.Ε. αλλά και σε χώρες εκτός αυτής, που όμως κατέχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά της Ε.Ε.

Ο ECSI εξάγει στοιχεία από έρευνες που γίνονται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο σε δείγμα πελατών οι οποίοι απαντούν σε ερωτήματα σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες συγκεκριμένων επιχειρήσεων και κλάδων. Η έρευνα γίνεται με τηλεφωνικές συνεντεύξεις και με την υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπως και το Αμερικάνικο, συσχετίζει τις εξής μεταβλητές: Αντιλαμβανόμενη Αξία, Προσδοκίες Πελάτη, Ικανοποίηση Πελάτη με σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος.

Οι διαφορές με το Αμερικανικό μοντέλο είναι ότι το Ευρωπαϊκό, εκτός από τις παραπάνω, εισάγει και τη μεταβλητή που αναφέρεται σε συγκεκριμένη εταιρεία και στην εικόνα που έχει σχηματίσει ο πελάτης γι' αυτήν. Από την έρευνα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών εξάγονται πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, που αφορούν τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και την εθνική οικονομία. Σε επίπεδο επιχειρήσεων, από τη μελέτη των ερευνών και την ανάλυση των συμπερασμάτων προκύπτουν στοιχεία για:

- Την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες.
- Ευκαιρίες για αλλαγές στη στρατηγική, πολιτική και φιλοσοφία της.
- Τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (παρέχει στοιχεία για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος).
- Δημιουργεί μια πηγή πληροφοριών για τις δραστηριότητες στους επιχειρησιακούς κλάδους (benchmarking).

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε εθνικό οικονομικό επίπεδο συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, στη μείωση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου μέσω των εξαγωγών και στην ποιοτική σύγκριση εγχώριων και εισαγόμενων προϊόντων.

Το μοντέλο SERVQUAL (SER-vice QUAL-ity)

Σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από τους Αμερικανούς καθηγητές Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman και Leonard L. Berry το 1985. Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο και με τη μεγαλύτερη επίδραση σε μελέτες εργαλείο μέτρησης της αντίληψης των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών και χρησιμοποιείται ευρέως από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Οι Zeithaml, A. Parasuraman, και Leonard L. Berry, από την ποιοτική και ποσοτική έρευνα σχετικά με την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, κατέγραψαν τους πέντε καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα:

1. Απτότητα/υλικά στοιχεία (tangibleness). Εξετάζεται ο εξοπλισμός της επιχείρησης και η εικόνα και συμπεριφορά του προσωπικού.
2. Αξιοπιστία (reliability). Η παροχή υπηρεσιών με αξιοπιστία, ποιότητα και τήρηση των χρονικών ορίων.
3. Ανταπόκριση (responsiveness). Η πρόθυμη συμπεριφορά του προσωπικού στην άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.
4. Ασφάλεια (assurance).
5. Συναισθηματική κατανόηση (empathy).

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο κεφαλαίο αυτό παρουσιάστηκε η θέση του πελάτη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- Η σημαντική θέση που κατέχει ο πελάτης στη φιλοσοφία της ΔΟΠ φαίνεται από το γεγονός ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες σχεδιάζονται με βάση τα χαρακτηριστικά που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και θα καλύψουν τις προσδοκίες των πελατών.
- Πελάτες στη ΔΟΠ είναι οι εξωτερικοί αλλά και οι εσωτερικοί (δηλαδή οι εργαζόμενοι). Ο στόχος της είναι να είναι ικανοποιημένες και οι δύο κατηγορίες πελατών, αφού από αυτές εξαρτάται η διατήρηση, ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης.
- Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν οι τρόποι προσδιορισμού των αναγκών των πελατών με μεθόδους που εξάγουν στοιχεία για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προϊόντων, με στόχο τον σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των καταναλωτών.
- Τέλος, έγινε μια προσέγγιση στους σημαντικότερους δείκτες ικανοποίησης των πελατών, οι οποίοι με διάφορες μεθόδους δίνουν πληροφορίες για την ικανοποίηση του πελάτη, ενώ συγχρόνως παρέχουν πληροφορίες προς αξιοποίηση από την επιχείρηση σε θέματα κλάδου, ανταγωνισμού και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Ποιος θεωρείται ο σημαντικότερος πελάτης για μια επιχείρηση; Ο εσωτερικός ή ο εξωτερικός;

2. Να αναφέρετε τις βασικές μεθόδους για τον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη.

3. Ποιοι είναι οι βασικοί δείκτες ικανοποίησης των πελατών; Ποιον δείκτη θα προτιμούσατε και γιατί;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΕΛΕΓΧΟΣ - ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Γνωρίζετε την έννοια του ελέγχου ποιότητας.
2. Γνωρίζετε τον μηχανισμό ελέγχου και τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου.
3. Γνωρίζετε τι απαιτείται για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα ελέγχου.
4. Κατανοήσετε τι είναι ο Στατιστικός έλεγχος διαδικασιών ΣΕΔ.
5. Γνωρίζετε τα εργαλεία και τις τεχνικές που με τη βοήθειά τους εφαρμόζεται ένα σύστημα ελέγχου.
6. Γνωρίζετε τα 7 νέα εργαλεία της ΔΟΠ.
7. Αναγνωρίσετε τη σπουδαιότητα των τριών βασικών λειτουργιών της ΔΟΠ (ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας), και τις πιο γνωστές προσεγγίσεις για βελτίωση της ποιότητας.

Εισαγωγή

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε τον ορισμό του ελέγχου ποιότητας της δεύτερης λειτουργίας της ΔΟΠ στην τριλογία του Juran και θα περιγράψουμε τον βασικό μηχανισμό ελέγχου και τι ανιχνεύεται μέσω αυτού στην παραγωγή και τις διαδικασίες μια επιχείρησης. Θα δούμε τι είναι ένα σύστημα ελέγχου και με ποιο τρόπο λειτουργεί, ενώ θα παρουσιάσουμε τον Στατιστικό Έλεγχο Διαδικασιών (ΣΕΔ) που με τη χρήση στατιστικών τεχνικών μετράει τις μεταβλητές της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την παρακολούθηση της βελτίωσης της ποιότητας σε επίπεδο διοίκησης όσο και παραγωγής. Θα περιγράψουμε τα στατιστικά εργαλεία ελέγχου ποιότητας και τα επτά νέα εργαλεία της ΔΟΠ. Εν συνεχεία, θα παρουσιάσουμε την τελευταία λειτουργία της τριλογίας (τη βελτίωση της ποιότητας) και θα περιγράψουμε μερικές προτάσεις - προσεγγίσεις βελτίωσης της ποιότητας.

6.1. Η έννοια του Ελέγχου Ποιότητας

Σύμφωνα τον Juran υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες της ΔΟΠ: ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας (**τριλογία Juran**). Ο έλεγχος της ποιότητας είναι η δεύτερη βασική λειτουργία για την ποιότητα. Ως έλεγχος ποιότητας ορίζεται *το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών* (Τσιότρας, 2001).

Το στάδιο του ελέγχου περιλαμβάνει διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης της διαδικασίας και τη λήψη διορθωτικών μέτρων, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Ο έλεγχος ποιότητας γίνεται με τη βοήθεια συστημάτων ελέγχου ανάλογα με την κάθε δραστηριότητα. Ο έλεγχος ποιότητας γίνεται συνήθως σε τρεις φάσεις:

1. Στην παραλαβή των υλικών και πρώτων υλών.
2. Κατά τη διάρκεια της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας.

Για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Προδιαγραφές και γνώση για τους στόχους ποιότητας.
- Ένα κατάλληλο, αντικειμενικό, ακριβές και εύληπτο από τους εργαζόμενους σύστημα ελέγχου, για χρήση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων από τους υπεύθυνους για την ποιότητα.
- Σχεδιασμός των λειτουργιών με τρόπο ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στην επίτευξη των στόχων της ποιότητας.
- Ανάθεση ευθύνης και εκχώρηση αρμοδιοτήτων για τον έλεγχο, με τη βασική προϋπόθεση ότι έχουν παρασχεθεί η κατάλληλη γνώση και τα εργαλεία για την άσκηση του ελέγχου και ότι ο καθένας είναι υπεύθυνος για τη δραστηριότητά του.

Με τον έλεγχο ποιότητας εξετάζεται αν τηρούνται οι προδιαγραφές ποιότητας που έχουν καθορισθεί στο στάδιο σχεδιασμού. Κατά την παραγωγική διαδικασία, διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τις συνθήκες λειτουργίας, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους. Αν και οι προσπάθειες για την παραγωγή ίδιων διαδοχικών μονάδων ως προς τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας είναι συστηματικές, πρακτικά στην παραγωγική διαδικασία παρουσιάζονται μικρές ή μεγάλες διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά.

Οι διακυμάνσεις διαχωρίζονται σε δύο είδη:

Στις φυσικές ή τυχαίες διακυμάνσεις, οι οποίες συνδέονται με την τεχνολογία της επιχείρησης, τα εισαγόμενα υλικά, την εκπαίδευση και την ικανότητα των εργαζομένων. Αυτές συνήθως περιγράφονται με στατιστική κατανομή η οποία απεικονίζει τη συχνότητα της εμφάνισης των τιμών για το χαρακτηριστικό που ελέγχεται.

Στις μη φυσικές και μη τυχαίες, οι οποίες δείχνουν ότι η παραγωγική διαδικασία δεν είναι σταθερή. Για τη σταθεροποίηση και βελτίωση της διαδικασίας

απαιτείται η εύρεση αιτιών, η εξήγηση και η εξάλειψή τους έτσι ώστε να βελτιωθεί η παραγωγική διαδικασία. Οι διακυμάνσεις αυτές ερμηνεύονται με ειδικές στατιστικές μεθόδους.

6.2. Σύστημα ελέγχου ποιότητας

Ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, για να είναι αποτελεσματικό, θα πρέπει να έχουν προσδιορισθεί τα παρακάτω:

- Τα αντικείμενα ελέγχου. Ελέγχονται οι πρώτες ύλες, τα ημιτελή προϊόντα και τα τελικά προϊόντα. Τα προϊόντα/υπηρεσίες έχουν πολλά χαρακτηριστικά, αλλά ένας έλεγχος σε όλα δεν είναι εφικτός γιατί είναι χρονοβόρος, δαπανηρός και μη αποδοτικός. Συνήθως γίνεται επιλογή των κρίσιμων χαρακτηριστικών της ποιότητας. Η επιχείρηση επιλέγει ποια χαρακτηριστικά θεωρεί κρίσιμα για την ποιότητα των προϊόντων της, τα οποία καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών της. Σε ένα σύστημα ελέγχου, όταν το κρίσιμο χαρακτηριστικό είναι μέσα στα προκαθορισμένα όρια της ποιότητας, τότε η ποιότητά του είναι ικανοποιητική.
- Στόχοι της ποιότητας για το χαρακτηριστικό που ελέγχεται ανάλογα με το είδος του χαρακτηριστικού και του προϊόντος. Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, εφικτοί, νόμιμοι και δίκαιοι.
- Ο χρόνος ελέγχου και ο τόπος του ελέγχου. Εδώ προσδιορίζεται σε ποια φάση της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται έλεγχος. Οι φάσεις συνήθως είναι τρεις:
 - Ο **προληπτικός έλεγχος** εφαρμόζεται πριν την έναρξη της λειτουργίας (off-line) με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων και της τεχνολογίας, κυρίως στο στάδιο του σχεδιασμού, για τον περιορισμό ή και την αποφυγή αιτιών που θα δημιουργήσουν προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία.
 - Ο έλεγχος κατά τη **διάρκεια της παραγωγής** (on-line) γίνεται με μετρήσεις στα δεδομένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της διαδικασίας. Ελέγχονται οι διακυμάνσεις που παρουσιάζονται κατά την παραγωγή και αξιολογούνται οι αποκλίσεις. Αν είναι μεγάλες, διακόπτεται η παραγωγή για την ανίχνευση αιτιών και την αποκατάσταση της σταθερότητάς της.
 - Τέλος, ο έλεγχος του παραγόμενου προϊόντος, που είναι το αποτέλεσμα του ελέγχου και αφορά στην αποδοχή ή όχι των προϊόντων των πρώτων υλών. Ο έλεγχος αυτός γίνεται δειγματοληπτικά, αφού η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει την παραγωγή τους και τη διακοπή ή συνέχιση της διαδικασίας. Ο τόπος ελέγχου εξαρτάται από το προϊόν. Μερικές φορές μπορεί να απαιτείται έλεγχος από εργαστήρια που ίσως η επιχείρηση δεν διαθέτει.
- Το κριτήριο απόδοσης του συστήματος που αφορά στην επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.

6.2.1 Ο Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (Statistical Process Control ή SPC)

Κατά τον Philip Crosby το προϊόν πρέπει να γίνεται σωστά από την πρώτη φορά ή να υπάρχει παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά (zero defects). Γι' αυτό το αποτέλεσμα, απαιτείται η παραγωγή να είναι σταθερή και όσοι ασχολούνται με την ποιότητα θα πρέπει να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και τη μείωση της μεταβλητότητας στη διαδικασία.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος για τον έλεγχο της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας είναι ο **στατιστικός έλεγχος διαδικασιών (Statistical Process Control ή SPC)**. Για τη χρήση της απαιτούνται τουλάχιστον βασικές γνώσεις στατιστικής. Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις κάνουν χρήση της στατιστικής για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Δημιουργήθηκε από τον Walter Shewhart το 1920 και στηρίζεται στη θεωρία πιθανοτήτων. Το **SPC ή ΣΕΔ** χρησιμοποιείται για την ανάλυση στοιχείων και διεξαγωγή συμπερασμάτων για τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθεί η σταθερότητα της διαδικασίας παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ΣΕΔ παρέχει καθοδήγηση για τους τρόπους μείωσης της μεταβλητότητας στην παραγωγική διαδικασία και προσδιορίζει την απόδοση της διαδικασίας (Dale, 2003).

Η μέθοδος θέτει ως προϋπόθεση την εξειδίκευση της εργασίας. Κύρια αρχή είναι η ευθύνη της διοίκησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων στην ανίχνευση λαθών. Με την προσέγγιση αυτή έχουμε, ως αποτέλεσμα, υπεύθυνους εργαζόμενους για το έργο που έχουν αναλάβει, εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, καθώς και περιορισμό της επιθεώρησης. Ο **ΣΕΔ** γίνεται με τη βοήθεια ειδικών εργαλείων και εφαρμόζεται σε όλα τα είδη διαδικασιών.

6.3. Εργαλεία ελέγχου ποιότητας

Τα επτά κυριότερα εργαλεία ελέγχου ποιότητας είναι:

1. Διάγραμμα ελέγχου (control chart)
2. Διάγραμμα ροής (flowchart)
3. Ιστόγραμμα (Histogram)
4. Διάγραμμα διασποράς (Scatter diagram)
5. Χάρτες ελέγχου (checksheets)
6. Ανάλυση Pareto
7. Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (Cause and effect diagram).

1. Τα διαγράμματα ελέγχου

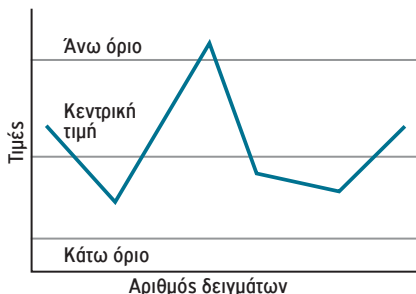
Είναι γραφική απεικόνιση της μεταβλητότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Απεικονίζονται οι διακυμάνσεις ενός χαρακτηριστικού σε μια περίοδο λειτουργίας της διαδικασίας. Παρέχουν στοιχεία για την εντός ή εκτός ελέγχου κατάσταση

και βοηθούν στην πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων. Για τον σχεδιασμό ενός διαγράμματος ελέγχου λαμβάνεται ένας αριθμός δειγμάτων και υπολογίζεται μια γενική μέση τιμή, που αντιστοιχεί στην επιθυμητή τιμή εντός ελέγχου για την ποιότητα του χαρακτηριστικού. Το διάγραμμα έχει τρεις γραμμές που θεωρούνται ως όρια. Η επάνω γραμμή είναι το άνω όριο και οι τιμές πάνω από αυτή θεωρούνται εκτός ελέγχου, η κεντρική γραμμή ως μέση τιμή για τα δείγματα και η κάτω ως το κάτω όριο όπου οι τιμές κάτω από αυτή τη γραμμή θεωρούνται εκτός ελέγχου. Όταν κάποιες μετρήσεις είναι εκτός ελέγχου, αρχίζει η ανίχνευση και η λήψη διορθωτικών ενεργειών για τη μείωση των αιτιών που ευθύνονται για τις εκτός ελέγχου τιμές.

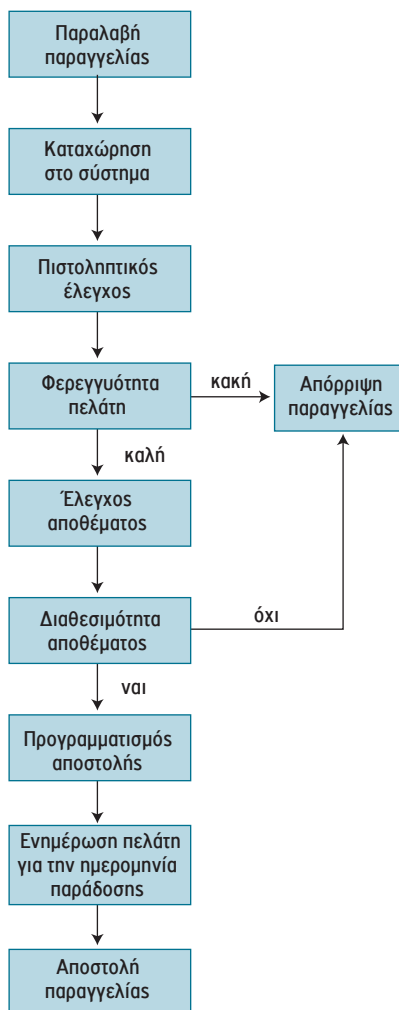
2. Διάγραμμα Ροής

Σ' ένα διάγραμμα ροής παρουσιάζονται γραφικά οι διαδοχικές δραστηριότητες στην παραγωγική διαδικασία ή σε κάποια άλλη επιχειρηματική διαδικασία. Παρουσιάζει οριζόντια ή κάθετα τα διαδοχικά στάδια των ενεργειών με τη σειρά που εκτελούνται. Χρησιμοποιείται στη μελέτη μιας διαδικασίας για μια περιγραφική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας της. Χρησιμοποιείται για την παρουσίαση της λειτουργίας, καθώς επίσης και για την εικόνα της διαδικασίας μετά τις βελτιώσεις σε διάφορες άλλες λειτουργίες, που απαιτούν την περιγραφή βημάτων για την επιθυμητή αλλαγή. Το διάγραμμα ροής βοηθάει τον εντοπισμό σημείων

Ενδεικτικό διάγραμμα ελέγχου



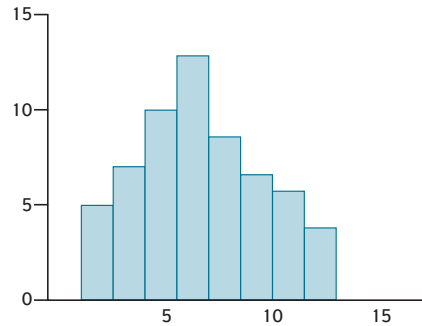
Ενδεικτικό διάγραμμα Ροής



που η διαδικασία παρουσιάζει προβλήματα και παρέχει τις βάσεις για τις μεθόδους βελτίωσης.

3. Ιστόγραμμα

Το ιστόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση της συχνότητας εμφάνισης μιας τιμής ενός χαρακτηριστικού σε σχέση με το χαρακτηριστικό ενός προϊόντος. Κατά τη μελέτη του προσδιορισμού της μεταβλητότητας ενός χαρακτηριστικού, κάποιες τιμές παρουσιάζονται πιο συχνά. Η μέτρηση από μόνη της δεν δίνει συμπεράσματα για τη μεταβλητότητα και για το λόγο αυτό γίνεται χρήση του ιστογράμματος.

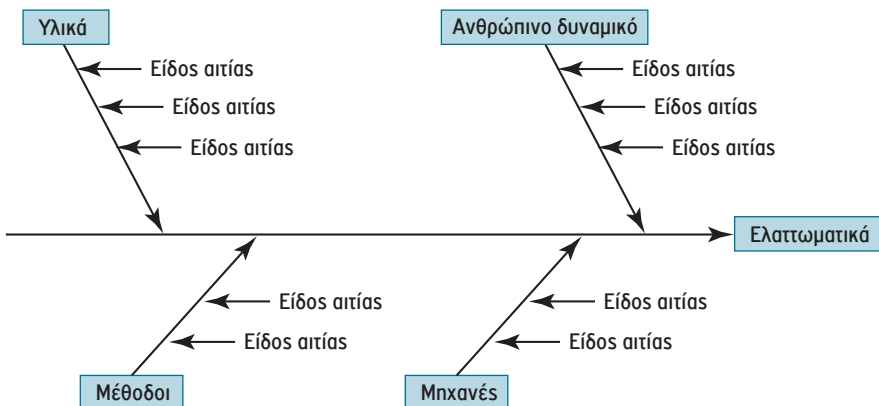


Ενδεικτικό διάγραμμα Ιστογράμματος

4. Διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος

Το Διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος αναφέρεται και ως «διάγραμμα ψαροκόκαλο», από το σχήμα του, ή διάγραμμα Ishikawa (Ισικάουα), από τον εμπνευστή του, τον Ιάπωνα Kaoru Ishikawa. Τα διαγράμματα αυτά μελετούν τις παραμέτρους - αιτίες σε μια διαδικασία, που ευθύνονται για το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα. Σε μια διαδικασία που πολλές φορές οι αιτίες δεν είναι φανερές, η χρήση του διαγράμματος Ishikawa βοηθάει στην ανακάλυψη αυτών.

Για τη δημιουργία του διαγράμματος αιτίου - αποτελέσματος, ο πιο γνωστός τύπος γραφήματος είναι ο τύπος 4M (Material - Manpower - Method - Machinery): Υλικά - Ανθρώπινο δυναμικό - Μέθοδοι - Μηχανές. Σχηματίζουμε μια γραμμή που στο τέλος της γράφεται το πρόβλημα. Πάνω και κάτω από τη γραμμή καταγράφο-



Ενδεικτικό Διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος (Ishikawa-ψαροκόκαλο)

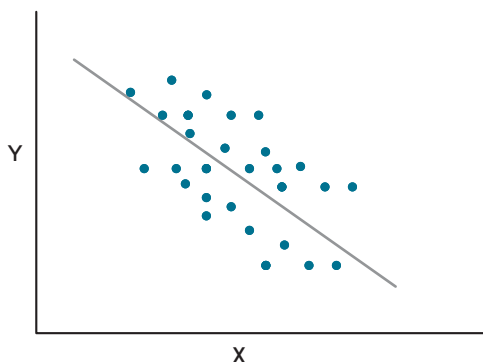
νται οι πιθανές αιτίες. Δημιουργείται ένα σχήμα σαν ψαροκόκαλο και στα κόκαλα της ραχοκοκαλιάς καταγράφουμε τις αιτίες που σχετίζονται με τα 4 στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ στο κεφάλι καταγράφουμε το πρόβλημα.

Το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος διευκολύνει τη δημιουργία ομάδας και τη συζήτηση για το υπό εξέταση θέμα.

Τα διαγράμματα λειτουργούν και ως εργαλεία μελέτης και μάθησης. Η ομάδα που τα δημιουργεί αντιλαμβάνεται, παρατηρεί και συζητά τις διαστάσεις του προβλήματος.

5. Διάγραμμα διασποράς (Scatter diagram)

Το διάγραμμα διασποράς χρησιμοποιείται για τη μελέτη της πιθανής σχέσης ή της αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο μεταβλητών ή χαρακτηριστικών ή παραγόντων. Στον έλεγχο για τη βελτίωση της ποιότητας εμφανίζεται συχνά το φαινόμενο η αλλαγή σε κάποιο χαρακτηριστικό να επηρεάσει ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό για την ποιότητα. Στο διάγραμμα της διασποράς, στον οριζόντιο άξονα, φαίνονται οι τιμές για τη



Ενδεικτικό διάγραμμα διασποράς

μεταβλητή που εξετάζουμε και στον κατακόρυφο οι τιμές που προέκυψαν από την παρατήρηση για το χαρακτηριστικό που εξετάζουμε. Για παράδειγμα, μια μεταβλητή μπορεί να είναι η εξυπηρέτηση των πελατών σε σχέση με την ικανοποίησή τους ή η χρήση ενός νέου υλικού σ' ένα προϊόν σε σχέση με την αντοχή του στη θερμοκρασία. Όσο πιο πολύ ευθυγραμμισμένα είναι τα σημεία που αντιστοιχούν στα ζεύγη τιμών τόσο πιο ισχυρή είναι η σχέση μεταξύ τους. Η μελέτη των σχέσεων δύο μεταβλητών χρησιμεύει σημαντικά στην προετοιμασία του διαγράμματος Ishikawa στην περίπτωση που πρόκειται να προσδιοριστούν διάφορες αιτίες που προκαλούν ένα πρόβλημα.

6. Ανάλυση Pareto

Πρόκειται για ένα διάγραμμα κατανομής της συχνότητας εμφάνισης κάποιων χαρακτηριστικών ή γεγονότων τα οποία τοποθετούνται στο διάγραμμα ανά κατηγορίες με βάση τη σημαντικότητά τους, από το δυσκολότερο και πιο σημαντικό, στο ευκολότερο και λιγότερο σημαντικό. Η τεχνική στηρίζεται στο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό προβλημάτων οφείλεται στο μικρό ποσοστό αιτιών ή το αντίθετο. Για παράδειγμα, το 70% των ελαττωματικών προϊόντων σε μια βιομηχανία με ηλεκτρικά είδη προέρχεται από το 30% των λαμπτήρων.

7. Φύλλα ελέγχου (check sheet)

Για την εξέταση μιας διαδικασίας σε θέματα ποιότητας απαιτούνται κάποια στοιχεία. Η συλλογή πληροφοριών για διάφορες απλές ή σύνθετες λειτουργίες στην επιχείρηση (όπως η διασταύρωση στοιχείων, ο απαιτούμενος χρόνος μιας δραστηριότητας, η δυσκολία μιας εργασίας, οι υπεύθυνοι κ.λπ.) αποτελούν τα δεδομένα του ελέγχου μιας διαδικασίας. Απαιτείται οργάνωση και αποτελεσματική διαχείριση αυτών προκειμένου να ληφθούν διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες. Οι χάρτες ελέγχου είναι από τα πιο εύκολα και εύχρηστα εργαλεία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, αφού τα υπό εξέταση στοιχεία της διαδικασίας καταγράφονται σε χαρτί ελέγχου (**check-sheet**) με απλό τρόπο. Οι χάρτες ελέγχου χρησιμοποιούνται, για παράδειγμα, για τον χρόνο εξυπηρέτησης, για καταγραφή ελαττωματικών ή για ενέργειες αξιολόγησης διαδικασιών ή επιθεώρησης μηχανημάτων κ.λπ.

6.4. Νέα στατιστικά εργαλεία για τη ΔΟΠ

Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα νέα στατικά εργαλεία για τη ΔΟΠ είναι:

1. Διάγραμμα συνάφειας ή συγγένειας
2. Διάγραμμα συσχετισμού
3. Διάγραμμα δένδρου
4. Διάγραμμα μήτρας
5. Ανάλυση δεδομένων με πίνακα
6. Διαγράμματα αποφάσεων
7. Βελοειδή διαγράμματα.

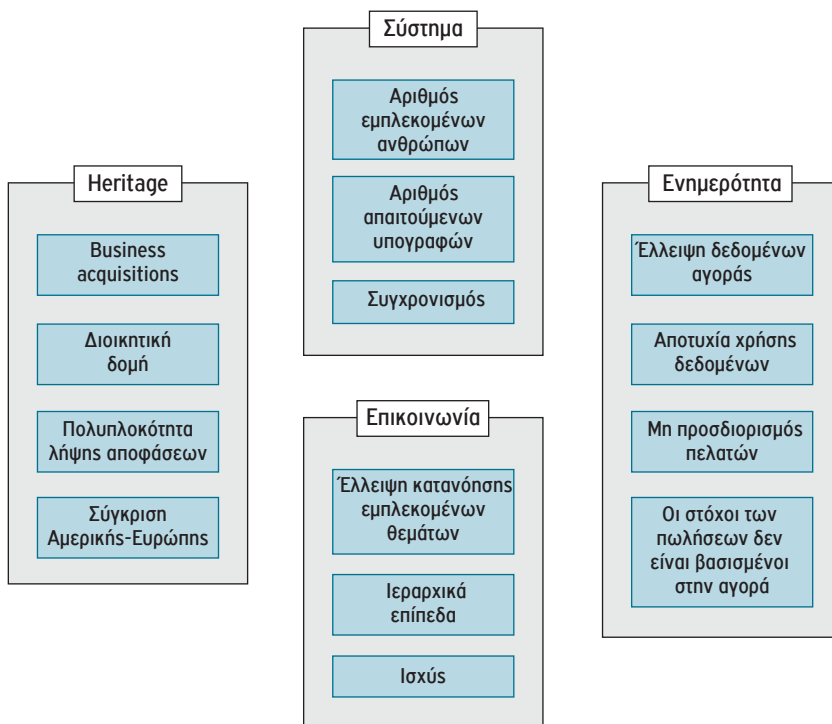
1. Διάγραμμα συνάφειας ή συγγένειας (Affinity diagram)

Το διάγραμμα συγγένειας ομαδοποιεί δεδομένα που φαίνεται να έχουν μια συνάφεια μεταξύ τους. Η ταξινόμηση συναφών απόψεων και πληροφοριών για ένα πολύπλοκο θέμα βοηθάει στη δημιουργία δομής, κατηγοριοποιεί το θέμα και οδηγεί στον προσδιορισμό του προβλήματος. Απεικονίζεται με τμήματα στα οποία καταγράφονται οι συναφείς πληροφορίες, ιδέες και απόψεις για ένα θέμα. Για τον σχηματισμό του ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Σαφής εντοπισμός και διατύπωση του προβλήματος.
- Συλλογή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων από τα μέλη της ομάδας (brainstorming).
- Τοποθέτηση στα τμήματα του διαγράμματος των συναφών ιδεών και πληροφοριών με στόχο την ομαδοποίησή τους.
- Εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει ένα διάγραμμα συγγένειας για τις δυσκολίες που διέπουν την περιγραφή ενός νέου προϊόντος.

Διάγραμμα συγγένειας



2. Διάγραμμα συσχετισμού (interrelationship diagram)

Είναι μια τεχνική η οποία χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό και την ευκολότερη κατανόηση των σύνθετων σχέσεων μεταξύ αιτίας-αποτελέσματος σε ένα δύσκολο πρόβλημα. Η τεχνική διευκολύνει στον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων. Το διάγραμμα συσχετισμού βασίζεται στην ιδέα του διαγράμματος του φαροκόκαλου, αλλά με μια πιο συστηματική ανάλυση για περισσότερα στοιχεία. Με τη χρήση του επιδιώκεται η σε βάθος συσχέτιση ενός υπό εξέταση χαρακτηριστικού με άλλα χαρακτηριστικά του προβλήματος. Η διαδικασία προετοιμασίας είναι η εξής:

- Διατύπωση τού προς ανάλυση θέματος-προβλήματος.
- Με τη διαδικασία brainstorming καταγράφονται οι πιθανές αιτίες ή τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί σ' ένα διάγραμμα συνάφειας.
- Προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο μια μεταβλητή επηρεάζει κάποιες άλλες.
- Από το αποτέλεσμα του διαγράμματος είναι εύκολο να εξαχθεί το συμπέρασμα για το ποια είναι τα αίτια και ποια τα αποτελέσματα.

3. Διάγραμμα δένδρου – Συστηματικό διάγραμμα (Systematic diagram)

Είναι η γραφική ιεραρχική απεικόνιση των ενεργειών που απαιτούνται για τη λύση ενός προβλήματος ή την επίτευξη ενός στόχου. Με τη βοήθεια του διαγράμματος δένδρου γίνεται αναλυτική μελέτη των ενεργειών για το καλύτερο αποτέλεσμα. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα των διαγραμμάτων συγγένειας ή συσχέτισης για άντληση πληροφοριών, διαμορφώνεται το διάγραμμα δένδρου για την ακολουθία των αλληλοεξαρτώμενων βημάτων που θα οδηγήσουν στην επίλυση του θέματος. Ένα διάγραμμα δένδρου χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που είναι αναγκαία η ενδελεχής εξέταση των πιθανών αιτιών κάποιου σοβαρού προβλήματος. Συνήθως χρησιμοποιείται σε ένα αρκετά σύνθετο πρόβλημα, διότι η προετοιμασία και η ερμηνεία του απαιτεί χρόνο.

4. Διάγραμμα Μήτρας (Matrix diagram)

Σκοπός του είναι η αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ αποτελεσμάτων και αιτιών ή μεταξύ σκοπών και μεθόδων, και η ανάδειξη της σημασίας κάθε σχέσης (Dale, 2003). Το διάγραμμα μήτρας ταξινομεί τις ενέργειες κατά προτεραιότητα. Με τη χρήση του διαγράμματος μήτρας βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας, ενδυναμώνεται το σύστημα διασφάλισης ποιότητας συνδέοντας επίπεδα ποιότητας με διαφορετικές λειτουργίες ελέγχου, και ανιχνεύονται τα αίτια μη συμμορφώσεων στην παραγωγική διαδικασία.

Οργανώνουμε δηλαδή συστηματικά τις πληροφορίες σε μορφή πινάκων, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν με βάση κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία θα μας βοηθήσουν να κάνουμε συγκρίσεις ή επιλογές. Πρόκειται για ένα διάγραμμα που διευκολύνει τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων συνόλων παραγόντων. (www.logistics.tuc.gr)

5. Ανάλυση δεδομένων με πίνακα διασύνδεσης μεταβλητών

Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζονται υπό μορφή πίνακα οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των χαρακτηριστικών που βρίσκονται σε μία ή περισσότερες ομάδες. Τα στοιχεία του πίνακα λαμβάνονται από προηγούμενα διαγράμματα. Όταν υπάρχει ένα σύνθετο πρόβλημα ταξινομούμε τα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος σε κατηγορίες, τις οποίες και εξετάζουμε ανά δύο. Χρησιμοποιείται όταν θα πρέπει να ξέρουμε με ποιο τρόπο τα χαρακτηριστικά μιας κατηγορίας επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά μιας άλλης κατηγορίας. Για παράδειγμα, μια κατηγορία χαρακτηριστικών μπορεί να αφορά στον έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής αγοράς εισιτηρίων δια τηλεφώνου (τι πρέπει να ελέγξουμε, τον χρόνο αναμονής του πελάτη στο τηλέφωνο, το software της επιχείρησης, τη συμπεριφορά του υπαλλήλου κ.λπ.) και μία άλλη στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας ελέγχου (δηλαδή με ποιο τρόπο θα γίνει ο έλεγχος και με τι μέσα, με τι δείγμα για την ποιότητα, με ποιο τρόπο θα μετρηθεί ο χρόνος αναμονής ή η ικανοποίηση του πελάτη από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου κ.λπ.).

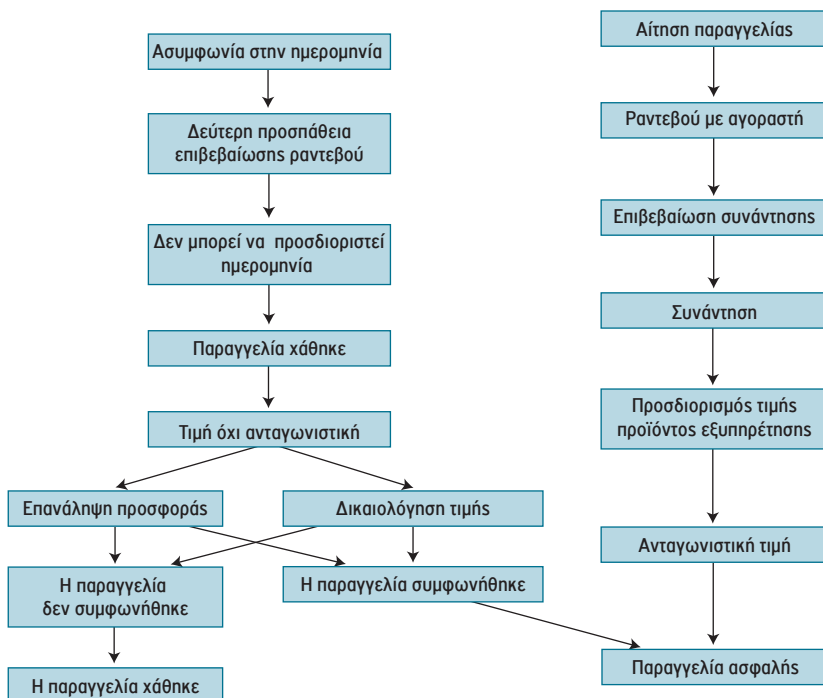
6. Διαγράμματα προγράμματος απόφασης διαδικασιών (Process Decision Program Chart - PDPC)

Με το διάγραμμα προγράμματος προσδιορισμού διαδικασιών μπορούμε να προβλέψουμε κάποια γεγονότα και ίσως και αποκλίσεις που πιθανώς εμφανιστούν κατά την πραγματοποίηση ενός προγράμματος για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος. Εστιάζονται οι πιθανές διαδοχές οι οποίες θα μας οδηγήσουν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνήθως χρησιμοποιείται όταν πρόκειται να εξεταστεί ένα ζήτημα ή ένα πολύπλοκο πρόβλημα ή κάτι καινούριο με το οποίο δεν υπάρχει ιδιαίτερη εξοικείωση. Για τον σχεδιασμό του διαγράμματος ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

Η μορφή του είναι ένα διάγραμμα ροής που απεικονίζει τη ροή των δραστηριοτήτων. Σε κάθε κουτάκι καταγράφεται μια ενέργεια η οποία συνδέεται με μια άλλη με βέλη. Η ουσία είναι ότι η τελική απόφαση προσεγγίζεται με διάφορους τρόπους, αλλά μόνο μία θα είναι η τελική ροή. Η επιλογή της βέλτιστης ροής γίνεται αφού ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες όπως το κόστος, ο χρόνος, οι συνέπειες κ.λπ.

Για παράδειγμα, το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τα στάδια για την ασφαλή διεκπεραίωση ενός συμβολαίου (Kanzi, 1996).

Διάγραμμα απόφασης διαδικασιών



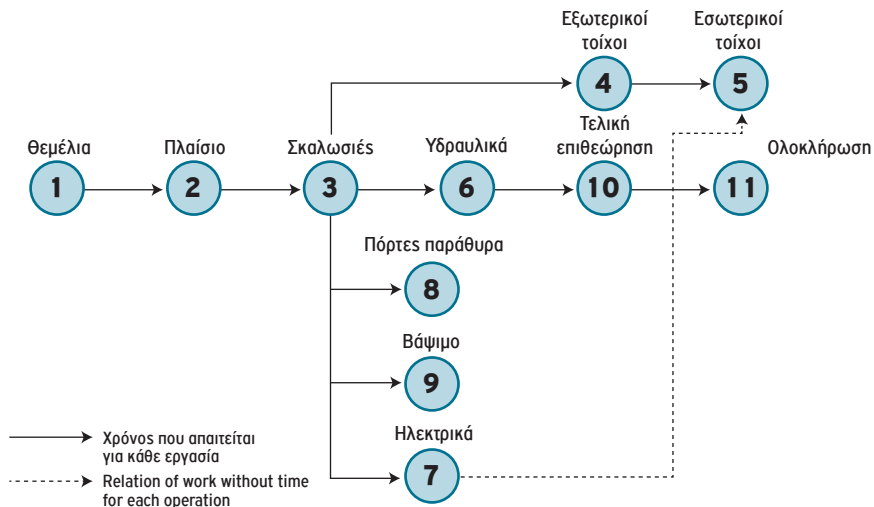
7. Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης - Βελοειδή διαγράμματα (Arrow diagram ή Pert diagram)

Τα διαγράμματα βέλους παρουσιάζουν σχηματικά τις αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός στόχου. Θα μπορούσε να είναι και ένα χρονοδιάγραμμα ενός έργου το οποίο προσδιορίζει τις αναγκαίες δραστηριότητες με τη διάρκειά τους, αλλά παράλληλα βοηθάει στην εξέταση παραγόντων, τον περιορισμό κινδύνων και των ενδεχομένων αλλαγών που πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια επίτευξης του στόχου ή υλοποίησης του έργου. Χρησιμοποιείται σε ένα μεγάλο έργο που αποτελείται από πολλές δραστηριότητες, όπου απαιτείται έλεγχος στην πρόοδο εκτέλεσής του, διότι παρουσιάζονται προβλήματα με μεγάλη συχνότητα. Για να σχηματιστεί ένα διάγραμμα δικτυωτής ανάλυσης θα πρέπει να γίνουν τα παρακάτω βήματα:

Προσδιορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη του στόχου. Εκτιμώνται οι χρόνοι διάρκειας κάθε ενέργειας. Προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν πριν ξεκινήσει η κάθε κρίσιμη ενέργεια. Με τα στοιχεία αυτά προσδιορίζεται η όλη διάρκεια του έργου καθώς και ο χρόνος έναρξης και λήξης των κρίσιμων ενεργειών. Η όποια καθυστέρηση σε μια ενέργεια που βρίσκεται στην κρίσιμη διαδρομή θα έχει συνέπειες που δεν θα μπορούν να αποφευχθούν στον πραγματικό χρόνο επίτευξης του στόχου. Η πρόβλεψη για αλλαγές ή παρεμβατικές ενέργειες για την ολοκλήρωση του έργου ποικίλλει ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Αυτό το διάγραμμα είναι γνωστό και ως «ανάλυση κρίσιμης διαδρομής».

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για το σχέδιο κατασκευής ενός σπιτιού.

Διάγραμμα Βέλους



6.5. Ορισμός - Έννοια της Βελτίωσης της Ποιότητας

Σύμφωνα με την τριλογία του Juran οι βασικές λειτουργίες της ΔΟΠ είναι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας είναι η τελευταία διαδικασία ώστε τα παραγόμενα προϊόντα/υπηρεσίες να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Ως βελτίωση της ποιότητας θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης, που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η βελτίωση επιτυγχάνεται με τη χρήση τεχνικών μεθόδων και εργαλείων που βοηθούν στην παρακολούθηση διαδικασιών, στην επιλογή κρίσιμων σημείων, διακυμάνσεων κ.λπ., και πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία η οποία δεν σταματάει ποτέ.

Οι βελτιώσεις αφορούν στο σύνολο των δομών της επιχείρησης: στην Οργάνωση, στα συστήματα και την τεχνολογία, στο ανθρώπινο δυναμικό.

Όσον αφορά την οργάνωση, η αλλαγή νοοτροπίας της διοίκησης είναι κάτι που απασχολεί σε όλη την προσπάθεια βελτίωσης. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι το κέντρο της διαδικασίας βελτίωσης. Η εκπαίδευση για χρήση εργαλείων και μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων με ομαδική εργασία είναι η αρχή της προσέγγισης για θέματα βελτίωσης.

6.6. Προσεγγίσεις για βελτιώσεις της ποιότητας

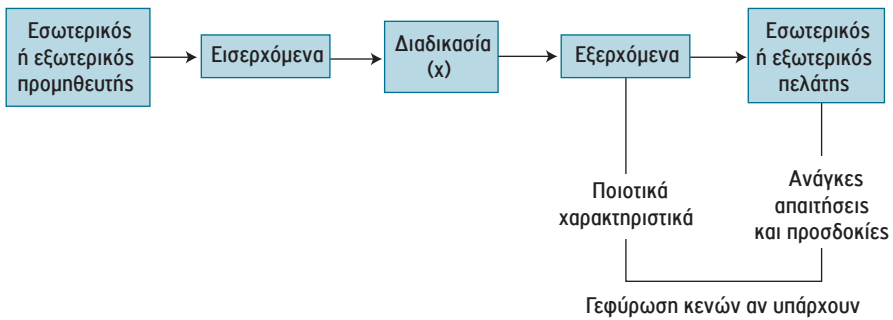
Προσέγγιση ΚΑΙΖΕΝ

Η φιλοσοφία Kaizen, όπου έγινε λόγος και πιο πάνω, σημαίνει συνεχής βελτίωση. Η προσέγγιση αυτή έχει στόχο να καλύψει τα κενά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των εξερχομένων χαρακτηριστικών των προϊόντων. Οι βελτιώσεις αναφέρονται σε τρόπους εργασίας, στα υλικά, στις μηχανές και στο εργασιακό περιβάλλον. Εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία Kaizen, μια επιχείρηση δεν αποσκοπεί μόνο σε βελτιώσεις που αφορούν την εξωτερική της εικόνα και την ανταγωνιστικότητά της, αλλά στοχεύει και σε ένα συνεργατικό κλίμα με εργαζομένους ευχαριστημένους και ταυτισμένους με το όραμα της επιχείρησης. Η φιλοσοφία αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και είναι ο κύριος λόγος για την υπεροχή των Ιαπωνικών επιχειρήσεων στην παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Τα παραπάνω μπορούμε να τα δούμε στο διάγραμμα του σχήματος 5:

Για κάθε διαδικασία (x), τα εισερχόμενά της είναι εξερχόμενα μίας άλλης διαδικασίας ή ενός εξωτερικού προμηθευτή του οργανισμού. Τα εξερχόμενα της (x) πηγάζουν είτε σε μια άλλη διαδικασία μέσα στον οργανισμό [εσωτερικός πελάτης της (x)] ή σε έναν εξωτερικό πελάτη του οργανισμού. Η διαδικασία (x) λοιπόν,

ΣΧΗΜΑ 5. Το πλαίσιο του Kaizen



(Πηγή: Rao et al, 1996)

είναι προμηθευτής του επόμενου πελάτη της και πελάτης στους προμηθευτές της. Ο πελάτης της διαδικασίας (x) έχει κάποιες απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες από τα εξερχόμενα της (x). Επίσης, τα εξερχόμενα της (x) έχουν κάποια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις προσδοκίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά ονομάζονται Ποιοτικά χαρακτηριστικά των εξερχόμενων. Όταν λοιπόν παρουσιαστεί κάποιο κενό μεταξύ των προσδοκιών και των ποιοτικών χαρακτηριστικών, τότε δημιουργείται ένα Πρόβλημα Ποιότητας. Το πρόβλημα είναι αρμοδιότητα του υπεύθυνου της διαδικασίας. Η συνεχής βελτίωση είναι ένα πλαίσιο το οποίο συνεχώς μας αναγκάζει για συστηματική αναζήτηση αυτών των κενών με σκοπό να τα κλείνουμε, εάν αυτό είναι εφικτό (Rao et al, 1996).

Συγκριτική βελτίωση

Σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι αλλαγές είναι ραγδαίες, η ανάγκη για βελτίωση έρχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον και τις αλληλεπιδράσεις της με αυτό. Μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη για βελτίωση όταν συγκρίνει τις επιδόσεις της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση ενδεχομένως να θεωρεί ότι μετά από διαδικασίες βελτίωσης έχει πετύχει καλούς στόχους για εκείνη, π.χ. ικανοποιητική μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων. Όμως, ο ανταγωνιστής της είναι δυνατό να παρουσιάζει πολύ καλύτερες επιδόσεις στην τήρηση των προδιαγραφών και αυτό να οφείλεται στην απαξίωση των προϊόντων της ή ακόμα και στον ξεπερασμένο εξοπλισμό της. Οι βελτιώσεις σε θέματα ποιότητας έχουν νόημα όταν τα προϊόντα μας υπερέχουν των ανταγωνιστών, διατηρώντας ή και προσελκύοντας πελάτες.

Ο Κύκλος του Deming στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας

Η διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας στηρίζεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις που είναι γνωστές ως ο κύκλος του Deming και περιλαμβάνει τις ενέργειες

του σχεδιασμού (Plan), της δράσης (Do), του ελέγχου (Check) και της βελτίωσης - δράσης (Act). Οι ενέργειες αυτές είναι απαραίτητες για μια πλήρη ανάλυση για τη βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών. Κατά τον σχεδιασμό, προσδιορίζονται οι αιτίες, προσδιορίζεται και αναλύεται το πρόβλημα και λαμβάνονται αποφάσεις για διορθωτικά μέτρα. Στη φάση της δράσης υλοποιείται η πρόταση για βελτιώσεις. Εν συνεχεία, γίνεται ο έλεγχος για επιβεβαίωση των θετικών αποτελεσμάτων και, τέλος, η βελτίωση για διασφάλιση οφέλους από τη βελτίωση και τυποποίηση διαδικασιών. (Δερβιτσιώτης, 2001).

Benchmarking

Σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης με αξιολόγηση και σύγκριση των διαδικασιών, του εξοπλισμού, της απόδοσης κ.λπ. ενδοεπιχειρησιακά αλλά και με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης. Η μείωση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης παρουσιάζεται με το φαινόμενο της μείωσης μεριδίου της αγοράς το οποίο ενδεχομένως να οφείλεται σε χαμηλή ποιότητα, σε προϊόντα παλιάς τεχνολογίας, στη χαμηλή παραγωγικότητα, στα μη καινοτομικά προϊόντα κ.λπ., με αποτέλεσμα τις μειωμένες πωλήσεις και τα μειωμένα κέρδη.

Μια πρακτική για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι η σύγκρισή της με άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις της αγοράς. Με τη διεπιχειρησιακή σύγκριση επιδιώκεται η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τα μέσα, έτσι ώστε να βγουν συμπεράσματα για τους λόγους που οι ανταγωνιστές υπερέχουν στον χώρο.

Η διαδικασία σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις λέγεται **Benchmarking**. Κατά την υπηρεσία IBC (International Benchmarking Clearinghouse), benchmarking ορίζεται η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις:

- Επιλέγουν τομείς ή σημαντικές δραστηριότητες για βελτιώσεις.
- Προσδιορίζουν και μελετούν τους καλύτερους τρόπους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων σ' αυτούς τους τομείς.
- Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα για να βελτιώσουν τη δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα.

Η δυσκολία που έχει μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως αδυναμία του εντοπισμού των πραγματικών αναγκών του πελάτη, μείωση της παραγωγικότητάς της, αυξημένα λειτουργικά κόστη, πολύπλοκη οργανωτική δομή, απώλεια επαφής με το εξωτερικό της περιβάλλον κ.λπ. Η σύγκριση με τους ηγέτες του κλάδου προσφέρει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να εντοπίσει τις αιτίες και να διαμορφώσει προγράμματα αναδιάρθρωσης με στόχο τη βελτίωσή της σε θέματα ποιότητας. Η μέθοδος benchmarking εφαρμόζεται σε διάφορα επίπεδα, λειτουργίες και δραστηριότητες όπου κρίνονται απαραίτητες οι συγκρίσεις επιδόσεων. Σε στρατηγικό επίπεδο, η

μέθοδος εφαρμόζεται για τη σύγκριση επιχειρησιακών στοιχείων. Επίσης, εφαρμόζεται σε συγκρίσεις επιδόσεων σε επίπεδα λειτουργιών και διαδικασιών όπως διεκπεραίωση παραγγελιών, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.

Για τη συγκριτική ανάλυση επιδόσεων διατίθενται στοιχεία από εξωτερικές πηγές, όπως προμηθευτές, πελάτες, επιμελητήρια, ερευνητικά ινστιτούτα, γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, τράπεζες κ.λπ., και από το προσωπικό της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο σε τομείς όπως ο έλεγχος της ποιότητας, η παραγωγή, η διανομή, η εξυπηρέτηση κ.λπ.

Οι λόγοι εφαρμογής και τα οφέλη από τη σύγκριση μιας επιχείρησης με τους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου αλλά και με επιχειρήσεις-ηγέτες άλλου κλάδου είναι:

- Η γνώση των αδυναμιών της επιχείρησης σε κρίσιμες για την επιτυχία και ανάπτυξη της δραστηριότητες.
- Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της πληροφόρησής του για τις επιτυχίες των ανταγωνιστών και από την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγές με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων.
- Η αναγνώριση ανάγκης για αλλαγές στην οργάνωση και κουλτούρα της επιχείρησης με δημιουργία κινήτρων για υπευθυνότητα και νοοτροπία για συνεχή βελτίωση.

Παράδειγμα βελτίωσης της ποιότητας: Μικρή Επιχείρηση υποδημάτων

Για την καλύτερη κατανόηση των εργασιών μιας ομάδας βελτίωσης για την επίλυση ενός προβλήματος στην επιχείρηση, θα παρουσιάσουμε το παρακάτω παράδειγμα. Έχουμε μια μικρή επιχείρηση που κατασκευάζει υποδήματα και τα διαθέτει στην αγορά. Η επιχείρηση πρόσφατα επεκτάθηκε σε εγκαταστάσεις και προσωπικό με στόχο τις εξαγωγές, παράλληλα όμως αντιμετωπίζει θέματα ποιότητας τα οποία την εμποδίζουν να πραγματοποιήσει τον στόχο των εξαγωγών.

Για τη βελτίωση της ποιότητας η διοίκηση δημιούργησε μια ομάδα από τους υπεύθυνους των τμημάτων σχεδίασης, παραγωγής, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η ομάδα εκπαιδεύτηκε σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και, εν συνεχεία, οι εργαζόμενοι στην παραγωγή εκπαιδεύτηκαν στα εργαλεία ελέγχου για τη βελτίωση της ποιότητας. Τα βήματα που ακολούθησε η ομάδα ήταν τα εξής:

- Η **συγκέντρωση στοιχείων** για τις αιτίες που προκάλεσαν τα ελαττωματικά προϊόντα από διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Με τη βοήθεια της **ανάλυσης Pareto** προσδιόρισε το ποσοστό ευθύνης των διαφόρων παραγόντων στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Οι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη ήταν: οι εργαζόμενοι στην παραγωγή, η λειτουργία των μηχανών, τα υλικά που χρησιμοποιούνται, το σύστημα ελέγχου και τα φασόν.

Τα ποσοστά που αφορούν κάθε παράγοντα προέκυψαν από την ταξινόμηση και καταγραφή των ελαττωματικών με τη βοήθεια του **χάρτη ελέγχου** κατά την παραγωγή και από τον εντοπισμό των αιτιών που τα δημιούργησε. Την καταγραφή

την έκανε το τμήμα για την άσκηση ελέγχου ποιότητας ή ο υπεύθυνος παραγωγής ή ο χειριστής σε κάθε θέση. Ο έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια παραγωγής είναι πολύ σημαντικός διότι όσο πιο αργά ερευνηθούν οι αιτίες πρόκλησης των ελαττωματικών, τόσο πιο δύσκολο είναι να εντοπισθούν.

Από την ανάλυση Pareto φάνηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ευθύνης προερχόταν από τους εργαζόμενους.

- Το πρόβλημα που εντοπίστηκε ήταν οι εργαζόμενοι στην παραγωγή. Η ομάδα βελτίωσης επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στα αίτια που οι εργαζόμενοι ευθύνονται για την παραγωγή ελαττωματικών. Από την έρευνα της ομάδας κρίθηκε να εξεταστεί ο τρόπος που η επιχείρηση αξιολογεί, επιλέγει και προσλαμβάνει το νέο προσωπικό. Εν συνεχεία, έρευνσε τη μέθοδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, τη διάρκεια εκπαίδευσης, τις συνθήκες εργασίας, τον βαθμό συμμετοχής στη λύση προβλημάτων του τομέα τους και, τέλος, τις αμοιβές, συγκριτικά με αυτές που δίνουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- Η έρευνα για τη διεξαγωγή των ποσοστών ευθύνης των παραπάνω παραγόντων έγινε με τη μέθοδο των εκλογών. Κάθε εργαζόμενος ψήφισε τι θεωρούσε ότι ευθύνεται για το αποτέλεσμα. Η έρευνα με τη χρήση του διαγράμματος Pareto έδειξε ότι η κύρια αιτία για τη χαμηλή ποιότητα που συγκέντρωσε τα περισσότερα ποσοστά ήταν η μικρή διάρκεια εκπαίδευσης των εργαζομένων, πριν αρχίσουν να δουλεύουν στην παραγωγή.
- Εφόσον η ομάδα έχει εντοπίσει τη γενεσιουργό αιτία (η οποία είναι η μικρή διάρκεια εκπαίδευσης των εργαζομένων) παραγωγής ελαττωματικών, εστιάζει στους λόγους που δεν παρέχεται επαρκής εκπαίδευση στους εργαζομένους. Με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους, η ομάδα οδηγείται στις αιτίες της μη επαρκούς εκπαίδευσης που είναι: α) ο περιορισμένος χρόνος που μπορούν να διαθέσουν για εκπαίδευση οι εργαζόμενοι στη διάρκεια της ημέρας, β) τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση στον προγραμματισμό μαθημάτων, γ) η έλλειψη μέσων εκπαίδευσης και κατάλληλης αίθουσας διδασκαλίας.
- Τέλος, αφού η ομάδα ολοκλήρωσε την έρευνα σε τρεις φάσεις, θα προτείνει διάφορες προτάσεις για τη λύση του θέματος.
Μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά μερικές προτάσεις:
 - Μέριμνα της Διοίκησης για τη διαμόρφωση καταλλήλου χώρου για εκπαίδευση κοντά στον χώρο παραγωγής.
 - Εκπαίδευση των εργαζομένων στο ωράριο εργασίας ή με υπερωριακή αμοιβή μετά το τέλος της εργασίας. Το κόστος είναι πολύ λιγότερο σε σχέση με το κόστος των ελαττωματικών μακροπρόθεσμα για την επιχείρηση.
 - Πρόσκληση έμπειρων εκπαιδευτών.
 - Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

(Το παραπάνω τροποποιημένο παράδειγμα είναι από το βιβλίο «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» του Δερβιτσιώτη Κ., 2001)

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η λειτουργία του ελέγχου ποιότητας η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της σταθερότητας των συνθηκών και τον τρόπο λειτουργίας μιας διαδικασίας.
- Με τον έλεγχο ποιότητας επιδιώκεται η εξακρίβωση της συμμόρφωσης των παραγόμενων προϊόντων με τις προδιαγραφές, όπως αυτές καθορίστηκαν στον σχεδιασμό της ποιότητας των χαρακτηριστικών.
- Παρουσιάστηκε ο μηχανισμός ελέγχου ποιότητας, τα βασικά στοιχεία σ' ένα σύστημα ελέγχου και οι διακυμάνσεις σε κρίσιμα σημεία της παραγωγής των προϊόντων.
- Εξετάστηκαν τα είδη των διακυμάνσεων και με ποιον τρόπο αυτές ευθύνονται για την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.
- Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι τρόποι με τους οποίους ανιχνεύονται και εντοπίζονται οι αιτίες που προκαλούν τις διακυμάνσεις, ώστε να διορθωθούν εγκαίρως. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν τη χρήση των στατιστικών εργαλείων και τη βοήθεια διαγραμμάτων.
- Ο έλεγχος ποιότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση για το επόμενο βήμα της ΔΟΠ, που είναι η λειτουργία της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών.
- Παρουσιάστηκαν τα νέα επτά εργαλεία της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς και μερικές βασικές μέθοδοι προσέγγισης της βελτίωσης της ποιότητας.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Πώς νομίζετε ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν τα εμπόδια που δημιουργούν καθυστερήσεις στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση;

2. Τι σημαίνουν οι έννοιες Στατιστικός έλεγχος διαδικασιών, Εργαλεία ελέγχου, Εργαλεία της ΔΟΠ;

3. Τι είναι τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τι διασφαλίζουν;

4. Προσπαθήστε να εφαρμόσετε εμπειρικά τον κύκλο του Deming σε μια υπαρκτή επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Την έννοια της Διασφάλισης της ποιότητας.
2. Τι επιτυγχάνεται από τη διασφάλιση της ποιότητας και τη διαφορά της από τον έλεγχο ποιότητας.
3. Το νόημα των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
4. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.
5. Το ISO 9000.
6. Το ISO 14000.
7. Το HACCP.
8. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την ανάπτυξη ενός Συστήματος Ποιότητας (Σ.Π.) για την επιχείρηση.
9. Τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν από την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Σ.Π. στην επιχείρηση.
10. Το ISO 9001 και οι ελληνικές ΜΜΕ.

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτύξουμε την έννοια της Διασφάλισης και Πιστοποίησης της ποιότητας. Θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στα συστήματα τυποποίησης και θα διερευνηθούν τα πρότυπα που ισχύουν σήμερα. Στη συνέχεια, θα γνωρίσουμε τα βασικά βήματα και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας ενώ θα αναφέρουμε τα βασικά πλεονεκτήματα και προβλήματα από την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας. Πιο αναλυτικά, θα γίνει παρουσίαση συστημάτων για τη διαχείριση της ποιότητας (σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008), για τη διαχείριση του περιβάλλοντος (σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001:2004) και για την ασφάλεια των τροφίμων (σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000:2005).

7.1. Η έννοια της Διασφάλισης Ποιότητας

Οι πρώτες διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας χαρακτηρίζονταν από το στοιχείο της επιθεώρησης σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων, σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Η επιθεώρηση ήταν ο πρώτος μηχανισμός ελέγχου της ποιότητας από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, μέσω του οποίου γινόταν ένας διαχωρισμός μεταξύ των ελαττωματικών από των σωστών προϊόντων, που από μόνος του όμως δεν μπορούσε να οδηγήσει στη βελτίωση ποιότητας των προϊόντων. Ο έλεγχος ποιότητας ως εξέλιξη της επιθεώρησης περιορίζεται σε ελέγχους σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και στο τελικό προϊόν/υπηρεσία, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το προϊόν πληροί τις καθορισμένες προδιαγραφές. Οι όποιες αποκλίσεις από τις προδιαγραφές εντοπίζονται αφού έχει παραχθεί το προϊόν, με συνέπεια το κόστος επιδιόρθωσης ή καταστροφής ν' αυξάνει το κόστος για την επιχείρηση με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ως συστήματα ελέγχου δεν εξασφαλίζουν ότι ένα παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία θα τηρεί σταθερά τις προδιαγραφές και θα ικανοποιεί τον πελάτη.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι δημιουργήθηκε η ανάγκη ενός προληπτικού συστήματος ελέγχου. Δημιουργήθηκε, δηλαδή, η ανάγκη ενός συστήματος διαχείρισης των προκαθορισμένων και συστηματικών ενεργειών το οποίο θα εξασφαλίζει, ως ένα ικανοποιητικό βαθμό, ότι τα προϊόντα θα πληρούν τις προδιαγεγραμμένες ποιοτικές απαιτήσεις και δεν θα απαιτείται έλεγχος στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτές οι ενέργειες αποτελούν ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.

Ο επίσημος ορισμός από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης ISO για τη διασφάλισης της ποιότητας διατυπώνεται ως εξής:

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που έχουν καθιερωθεί στο πλαίσιο ενός συστήματος ποιότητας προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας.

Για τη διασφάλιση της ποιότητας είναι κατανοητό ότι θα πρέπει η επιχείρηση να έχει μελετήσει και καταγράψει με λεπτομέρειες όλες τις απαιτήσεις για την ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών της, καθώς επίσης και να έχει εντοπίσει τα κρίσιμα σημεία στην παραγωγική διαδικασία που επηρεάζουν το τελικό προϊόν/υπηρεσία.

Μεταξύ διασφάλισης της ποιότητας και ελέγχου ποιότητας υπάρχει η εξής διαφορά: ο έλεγχος ποιότητας γίνεται με ενέργειες όπως της επιθεώρησης, των μετρήσεων και των δοκιμών, οι οποίες ελέγχουν αν έχουν τηρηθεί οι προδιαγραφές σωστά και αν το προϊόν είναι σύμφωνο με αυτές, ενώ με τη διασφάλιση της ποιότητας εξασφαλίζεται ότι οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της παραγωγής και του ελέγχου των προϊόντων έχουν γίνει έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι προδιαγραφές της ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας οριοθετεί τη μετάβαση των διαδικασιών ελέγχου στην πρόληψη της ποιότητας.

7.2 Σύστημα διασφάλισης ποιότητας

Σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, η ευθύνη, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι πόροι που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας, ώστε να παρέχεται η διαβεβαίωση πως τα προϊόντα/υπηρεσίες ικανοποιούν τις προδιαγραφές. Ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, από τον σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, τη διάθεση, την πώληση, μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Απαιτεί την ενοποίηση και ολική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, διότι οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας, στην έγκαιρη διάγνωση των λαθών, στη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Με την εφαρμογή του καθορίζονται όλες οι προϋποθέσεις σχεδιασμού και παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας της σειράς ISO 9000. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η πιστοποίηση της επιχείρησης με ένα σύστημα ποιότητας είναι αναγκαία για την αποτελεσματική της λειτουργία.

7.3 Η Πιστοποίηση Διασφάλισης Ποιότητας

Με τη Διαδικασία Πιστοποίησης επιβεβαιώνεται ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει παραχθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις ενός προτύπου και πληροί τις σχεδιασμένες προδιαγραφές. Η επιβεβαίωση διενεργείται με επιθεωρήσεις από ανεξάρτητους οργανισμούς πιστοποίησης της ποιότητας, που ονομάζονται Φορείς πιστοποίησης. Οι οργανισμοί αυτοί, μέσω της διαδικασίας της διαπίστευσης, έχουν αναγνωριστεί επίσημα ότι έχουν την ικανότητα να πραγματοποιούν τη διαδικασία της πιστοποίησης, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις του κάθε προτύπου σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων με αντικειμενικότητα και επάρκεια γνώσεων.

Η διαδικασία Πιστοποίησης ακολουθεί δέκα συγκεκριμένα βήματα (Κέφης, 2005):

1. Η απόφαση και η δέσμευση της διοίκησης για ολοκλήρωση του έργου.
2. Δημιουργία επιτροπής του έργου.
3. Έλεγχος της υπάρχουσας κατάστασης και σύγκριση με τις απαιτήσεις.
4. Ο σχεδιασμός του συστήματος και τα επίπεδα τεκμηρίωσης. Το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9000 τεκμηριώνεται με το Εγχειρίδιο Διαδικασιών, το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας, τις Οδηγίες Εργασίας και τα Αρχεία Ποιότητας.
5. Εφαρμογή των διαδικασιών και εσωτερικός έλεγχος.
6. Επιλογή του φορέα πιστοποίησης.
7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

8. Η εσωτερική επιθεώρηση.
9. Οι διορθωτικές ενέργειες του συστήματος.
10. Η επιθεώρηση από τον φορέα και η τελική πιστοποίηση.

Για τον συντονισμό του έργου ορίζεται κάποιος υπεύθυνος της επιχείρησης ως Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας, ο οποίος θα συντονίζει, διευθύνει και ελέγχει τις δραστηριότητες για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας θα πρέπει να έχει άριστες γνώσεις του αντικειμένου και ικανότητες ενός καλού μάνατζερ.

Η επιχείρηση που θα εφαρμόσει ένα σύστημα ποιότητας θα κερδίσει την αξιοπιστία των προϊόντων/υπηρεσιών και τη σταθερή ποιότητα, που είναι και το ζητούμενο. Ο Διεθνής Οργανισμός Ποιότητας έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας όπως το ISO 9000, τα οποία θα δούμε αναλυτικά παρακάτω.

7.4 Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας

Ιστορική ανασκόπηση - Ιστορικό εξέλιξης συστημάτων

Η Διεθνής Τυποποίηση ξεκίνησε από τον χώρο της ηλεκτρολογίας το 1906, όταν ιδρύθηκε η Διεθνής Επιτροπή Ηλεκτροτεχνολογίας (IEC). Το 1926 ιδρύθηκε η Διεθνής Ομοσπονδία Εθνικών Οργανισμών Πιστοποίησης - International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), η οποία ασχολήθηκε περισσότερο με την αυτόματη μηχανολογία. Η δραστηριότητα της ISA διεκόπη το 1942 λόγω του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου.

Το 1946 στο Λονδίνο, σε μια συνάντηση εκπροσώπων 25 χωρών, αποφασίστηκε η ίδρυση ενός Διεθνούς Οργανισμού με κύριο σκοπό να συντονίσει και να δημιουργήσει κοινά διεθνή βιομηχανικά πρότυπα με στόχο την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Δημιούργησαν τα πρότυπα ISO και ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) ξεκίνησε να λειτουργεί επίσημα στις 23 Φεβρουαρίου 1947 με έδρα την Γενεύη της Ελβετίας.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO και αυτή είναι η διεθνής ονομασία του (η αμερικανική προφορά είναι ίισο, η ευρωπαϊκή προφορά είναι ίζο, ενώ οι προφορές ίιζο και ίι-es-όου είναι λανθασμένες· στα ελληνικά απόλυτα ορθή είναι η προφορά ίσο). Επίσης, είναι λάθος η αντίληψη ότι το διεθνές όνομα του οργανισμού είναι αρκτικόλεξο κι ότι προέρχεται από την πλήρη μορφή «International Standards Organization» ή κάτι παρόμοιο. Το ISO δεν είναι αρκτικόλεξο ούτε ακρώνυμο, αλλά είναι ανεξάρτητη σύντομη μορφή που προέρχεται από την ελληνική λέξη ίσος, η οποία έχει δώσει το πρόθεμα iso- σε πολλές λέξεις άλλων γλωσσών, π.χ. isotherm (αγγλ.), isotherme (γαλλ.), isotherme (γερμ.), isotermo (ιταλ.), isotermino (ισπαν.). Με το πρόθεμα «ισος» ο Διεθνής Οργανισμός ήθελε να δηλώσει την ισότητα μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Στα αγγλικά το όνομα του οργανισμού είναι «International Organization for Standardization» και στα Ελληνικά μεταφράζεται ως «Διεθνής Οργανισμός για

την Τυποποίηση», ενώ στα γαλλικά το όνομα του οργανισμού είναι: «Organisation internationale de normalisation» (στα ελληνικά, επίσημα, αποδίδεται ως «Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης»). Εάν το ISO θεωρούνταν αρκτικόλεξο ή ακρώνυμο, τότε σε κάθε γλώσσα θα υπήρχε διαφορετική μορφή των αρχικών (π.χ. IOS για τα αγγλικά, OIN για τα γαλλικά, ΔΟΤ για τα ελληνικά), εντούτοις οι ιδρυτές του καθόρισαν το «ISO» ως την καθολική σύντομη μορφή του ονόματός του. Η ονομασία δείχνει ότι τα πρότυπα θα γίνονται δεκτά εξίσου από όλους όσοι θέλουν να πιστοποιούνται σύμφωνα με αυτά, ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης, του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της χώρας παραγωγής.

Οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για συστήματα διασφάλισης ποιότητας ξεκίνησαν στην Αμερική το 1962 όταν η NASA, με το NPC200-2, όρισε κριτήρια στους προμηθευτές για συστήματα διαστημικής τεχνολογίας προγραμμάτων και εισήγαγε το πρότυπο MIL-Q-9858, το 1963. Αργότερα, το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων συνέταξε τον οδηγό για τη διασφάλιση της Ποιότητας, το «BS 4891», ενώ κι άλλα πρότυπα διασφάλισης άρχισαν να παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα η Βρετανική Κυβέρνηση να αποφασίσει να συστήσει την Τεχνική Επιτροπή Warner, αποτελούμενη από περίπου πενήντα αντιπροσώπους οργανισμών, βιομηχανιών, της κυβέρνησης και άλλων ειδικών, με στόχο τη δημιουργία ενός Εθνικού Προτύπου Διασφάλισης της Ποιότητας. Το πρότυπο ονομάστηκε BS 5750, δημοσιεύθηκε το 1979 και εξασφαλίζει την ποιότητα παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών, δηλαδή πιστοποιεί τη διαδικασία παραγωγής και όχι το ίδιο το αποτέλεσμα (προϊόν/υπηρεσία). Αποτελεί πρότυπο για τα συστήματα διασφάλισης και είναι αυτό που υιοθετήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων, το 1987, για τη σύσταση των πρώτων διεθνών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με την ονομασία ISO 9000.

Η ανάγκη για την ανάπτυξη αυτών των συστημάτων υπαγορεύτηκε από τις συνθήκες, τις αλλαγές και τις απαιτήσεις που δημιουργήσε η παγκοσμιοποίηση της αγοράς.

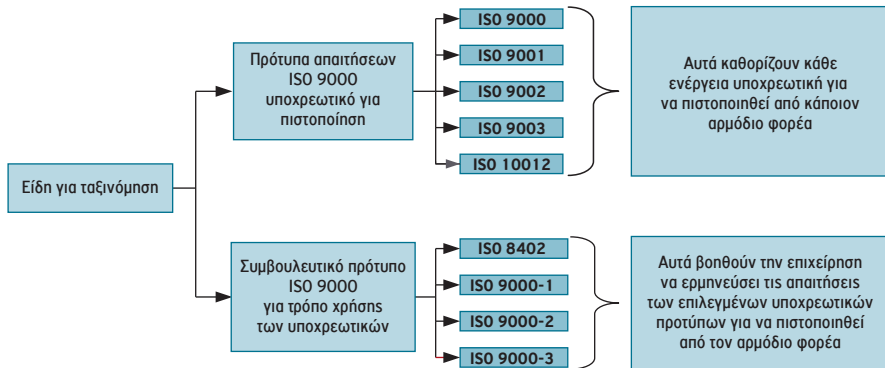
7.5. Πρότυπα της σειράς ISO 9000 (EN29000)

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν μια οικογένεια προτύπων και είναι γενικά πρότυπα διοίκησης συστημάτων τα οποία ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Στα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση ανήκουν τα ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 10012. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να επιλέξει ένα από αυτά για πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα.

Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται μια σειρά προτύπων για τα οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι λειτουργούν ως οδηγοί για τη χρήση των υποχρεωτικών. Στα καθοδηγητικά ή συμβουλευτικά αυτά πρότυπα ανήκουν τα ISO 8402, ISO 9000, ISO 9004 και ISO 10011. Αυτά θα πρέπει να συμβουλευούνται οι επιχειρήσεις προκειμένου να κατανοήσουν τις απαιτήσεις του υποχρεωτικού συστήματος που επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν για την πιστοποίηση.

7.5.1. Γενική περιγραφή των Προτύπων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

ISO 9000

Το πρότυπο ISO 9000 δίνει τις βασικές κατευθύνσεις για την επιλογή και τη χρήση των προτύπων διασφάλισης της ποιότητας. Κύρια πεδία της είναι η ανάπτυξη, η προμήθεια και η συντήρηση του λογισμικού. Ως σύστημα δεν περιλαμβάνει απαιτήσεις σύμφωνα με τις οποίες γίνεται η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας, αλλά μόνο οδηγίες προς την επιχείρηση για τη σωστή επιλογή μοντέλου σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της και την οργανωτική της δομή.

Τα τρία παρακάτω πρότυπα συστήματα ποιότητας είναι αυτά που αφορούν την εξωτερική χρήση και το καθένα έχει τις δικές του αυστηρές προδιαγραφές. Σκοπός τους είναι η συμμόρφωση των προδιαγραφών με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Αυτά χρησιμοποιούνται για σημαντικές καταστάσεις.

Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας παρέχουν την πιστοποίηση ότι μια επιχείρηση **έχει όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις** για να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας. Με άλλα λόγια, τα συστήματα δεν εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών καλής ποιότητας.

ISO 9001 Συστήματα ποιότητας για τη διασφάλιση ποιότητας στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τις εγκαταστάσεις και την υποστήριξη.

Το εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που έχουν όλο το φάσμα λειτουργιών, από τον σχεδιασμό μέχρι την πώληση και την υποστήριξη, και θέτει εξειδικευμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις για κάθε επιχείρηση, σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι πολύ διαδεδομένο και ακολουθείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις σε πολλές χώρες. Για τους λόγους αυτούς θα γίνει εκτεταμένη συζήτηση πιο κάτω με έμφαση στη χρήση του από ελληνικές ΜΜΕ.

ISO 9002 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας για την παραγωγή, εγκατάσταση, εξυπηρέτηση.

Χρησιμοποιείται από τους προμηθευτές οι οποίοι θα πρέπει να δηλώσουν τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές και απαιτήσεις που αφορούν στις εγκαταστάσεις και την παραγωγή. Το αναθεωρημένο **ISO 9001** περιλαμβάνει τις επισκευές και την εξυπηρέτηση μετά την πώλησή τους.

ISO 9003 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας επιθεώρησης και δοκιμής.

Είναι ένα σύστημα ποιότητας που διατυπώνει τις απαιτήσεις για τις δοκιμές και τον τελικό έλεγχο του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη έκδοση συμπεριλαμβάνει έλεγχο των συμβάσεων, των προϊόντων, των παραγωγικών διαδικασιών καθώς και άλλους εσωτερικούς ελέγχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.

Απαιτήσεις ανά είδος προτύπου Πιστοποίησης			
Δράσεις για διασφάλιση της ποιότητας	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1 Αρμοδιότητες & ευθύνες της διοίκησης	x	x	x
2 Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου για τον τρόπο λειτουργίας του	x	x	x
3 Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους για τον σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση	x	x	-
4 Έλεγχος σχεδίασης προϊόντων με διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές κ.α	x	-	-
5 Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών	x	x	x
6 Διαδικασία προμηθειών	x		x
7 Έλεγχος προϊόντων-εισορών από προμηθευτές	x	x	x
8 Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων	x	x	x
9 Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	x	x	x
10 Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές	x	x	x
11 Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους	x	x	x
12 Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης	x	x	x
13 Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές	x	x	x
14 Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου	x	x	x
15 Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης, διάθεσης/διανομής προϊόντος	x	x	x
16 Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για την ποιότητα	x	x	x
17 Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων για την ποιότητα	x	x	x
18 Προγράμματα εκπαίδευσης εργαζόμενων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας	x	x	x
19 Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών	x	x	-
20 Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα	x	x	x

(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

7.5.2. Απαιτήσεις για κάθε είδος Προτύπου Πιστοποίησης

Τα είδη πιστοποίησης που θα επιλέξει μια επιχείρηση ανάλογα με τη δραστηριότητά της απαιτούν διαφορετικές δράσεις, σύμφωνα με τις οποίες θα αξιολογηθούν. Για τα τρία πρότυπα ISO 9000 οι κύριες δράσεις για το καθένα συνοψίζονται στον παραπάνω πίνακα 5.

ISO 9004

Το συγκεκριμένο σύστημα παρέχει κατευθυντήριες γραμμές βάσει των οποίων η επιχείρηση θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει τα συστήματα ποιότητας. Δίνει οδηγίες για τις συμβάσεις, το λογισμικό και τη συντήρηση του συστήματος, ώστε να εφαρμοστεί σωστά και να εξασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών (ΕΛΟΤ EN 29001 - Ελληνικό πρότυπο, 1^η έκδοση, Αθήνα, Απρίλιος 1994).

7.5.3 Πρότυπα με συμβουλευτικό χαρακτήρα

ISO 8402:1994 Ποιότητα - Λεξιλόγιο

Πρόκειται για ένα εγχειρίδιο στο οποίο εμπεριέχεται το λεξιλόγιο των όρων και ορισμών για την ορθή χρήση, ερμηνεία και εφαρμογή των προτύπων από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, κατά το **ISO 8402:1994 «Ένα σύστημα ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διοίκησης ποιότητας»**. Σ' ένα εγχειρίδιο όπως το ISO 8402:1994 μπορεί κανείς να βρει ορισμούς για μια σειρά εννοιών όπως: ποιότητα, σχεδιασμός της ποιότητας, διασφάλιση της ποιότητας, έλεγχος ποιότητας, διαχείριση ποιότητας, σχετική ποιότητα, απαιτήσεις για την ποιότητα, σύστημα ποιότητας, βελτίωση της ποιότητας, πελάτης, προϊόν, υπηρεσία, οργανισμός, διαδικασία, διεργασία κ.λπ. Σε αυτούς τους όρους έχουμε αναφερθεί αναλυτικά σε παραπάνω κεφάλαια.

ISO 9000:1994

Από την πρώτη κιόλας σειρά ISO 9000:1987, τα διάφορα συστήματα ποιότητας επιδέχονται κατά καιρούς διάφορες αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις με σκοπό να βελτιώσουν αδυναμίες. Μέχρι στιγμής, η σημαντικότερη εξ αυτών είναι η αναθεώρηση του **ISO 9000:1994**.

Στο νέο κείμενο έγιναν οι εξής αλλαγές:

- Οι πρώτες σειρές προτύπων αναφέρονταν κυρίως σε υλικά αγαθά. Στη νέα σειρά περιλαμβάνουν υλικά αγαθά, λογισμικό, επεξεργασμένα υλικά και υπηρεσίες.
- Δίνεται μεγάλη σημασία στον τρόπο επιθεώρησης από τους αρμόδιους φορείς πιστοποίησης, με έμφαση στις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες σαν διακριτικά στοιχεία.

- Οι επιθεωρήσεις για πιστοποίηση ISO-9000 γίνονται από ανεξάρτητο τρίτο φορέα ως επίσημο μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης και όχι με ευθύνη της ίδιας της επιχείρησης, όπως προέβλεπε η πρώτη σειρά.
- Το πρόγραμμα σχεδιασμού για την ποιότητα εντάσσεται στο στάδιο σχεδίασης του προϊόντος/υπηρεσίας, καθορίζοντας τα σημαντικά σημεία ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και είναι υποχρεωτικά για καθετί που παράγεται.
- Όλα τα πρότυπα της σειράς έχουν διατυπωθεί με τον ίδιο τρόπο και δομή ώστε να υπάρχει ομοιομορφία κατά την εφαρμογή τους από κάθε είδους επιχείρηση.
- Απαγορεύεται κάθε είδους εξαίρεση ή παράλειψη από τις διαδικασίες τεκμηρίωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων.

Το ISO 9000:1994 αποτελείται από τα παρακάτω μέρη:

- ISO 9000-1:** Οδηγίες για επιλογή και χρήση.
- ISO 9000-2:** Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την εφαρμογή των ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 στην αναθεωρημένη τους μορφή.
- ISO 9000-3:** Εξειδικευμένες οδηγίες για την ανάπτυξη, προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού.
- ISO 9000-4:** Οδηγίες για τη διοίκηση προγράμματος αξιοπιστίας και συντήρησης.
- ISO 9004:1994:** Οδηγίες για την αξιολόγηση της προόδου που παρουσιάζει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ISO 9000:2000

Στο πλαίσιο της πολιτικής του Διεθνούς Οργανισμού ISO για αναθεωρήσεις με σκοπό τη βελτίωσή τους, ακολούθησε αναθεώρηση και εκδόθηκε το ISO 9000:2000. Σύμφωνα με το ISO 9000:2000, τα υπάρχοντα ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 9004 έχουν πλέον ενσωματωθεί στο μοναδικό **EN ISO 9001:2000**. Στο νέο αυτό πρότυπο, ο όρος διασφάλιση δίνει τη θέση του στον όρο «Διαχείριση της ποιότητας». Τονίζονται οι διεργασίες και οι τομείς, όπως η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και η εφαρμογή ειδικών δεικτών για τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Η δομή του στηρίζεται σε 5 ενότητες:

1. Συνεχής Βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας της Διοίκησης
2. Ευθύνη της Διοίκησης
3. Διαχείριση των πόρων
4. Παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών
5. Μέτρηση - Ανάλυση - Βελτίωση.

Το σύστημα δίνει έμφαση στην έννοια της διαδικασίας σχετικά με την παραγωγή προϊόντων αλλά και στον διοικητικό έλεγχο με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Η τάση του νέου προτύπου **ISO 9000:2000** είναι η καλύτερη εναρμόνισή του με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για τον λόγο αυτό οι απαιτήσεις του επαναπροσδιορίστηκαν ως εξής:

- Μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες του πελάτη.
- Μετρήσιμοι επιχειρηματικοί στόχοι.
- Υποχρεωτική μέτρηση επιδόσεων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση.
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

7.5.4. Αναθεωρήσεις ISO 9000

Όπως αναφέρθηκε, η Οικογένεια των Προτύπων ISO 9000 εκδόθηκε για πρώτη φορά από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 1987, ενώ το πρότυπο ISO 9001 αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994, για δεύτερη στις 15.12.2000 και πιο πρόσφατα στις 15.11.2008.

Το πρότυπο ISO 9001:2008 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μιας Επιχείρησης, για την επαύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών μέσω της ανταπόκρισης των αναγκών τους. Επιπλέον, εστιάζεται στη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης της Επιχείρησης, όσον αφορά την επίτευξη των ποιοτικών στόχων της στα προμηθευόμενα προϊόντα/υπηρεσίες της.

Μερικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν για την επιχείρηση από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2008 είναι τα παρακάτω (Συντυχάκη, 2010):

- Βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και παραγωγικότητας.
- Μεγαλύτερη επικέντρωση στους επιχειρηματικούς στόχους και στις προσδοκίες των πελατών.
- Επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών και τις συναγόμενες ανάγκες τους.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης προς τους πελάτες ότι η επιδιωκόμενη ποιότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται.
- Δημιουργία ευκαιριών για επέκταση σε νέες αγορές ή/και διατήρηση του μεριδίου αγοράς.
- Πιστοποίηση από τρίτους ανεξάρτητους φορείς πιστοποίησης.
- Δημιουργία ευκαιριών για συναγωνισμό σε προσφορές/παραγγελίες, όπου απαιτείται.
- Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης.
- Αναβάθμιση της εικόνας και του ονόματος της επιχείρησης.

7.6. Πρότυπα της σειράς ISO 14000

Η ποιότητα ζωής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το περιβάλλον. Κάθε αγαθό-προϊόν επηρεάζει το περιβάλλον στο στάδιο παραγωγής του, κατά την περίοδο χρήσης του και κατά την απόρριψή του. Οι συνέπειες στο περιβάλλον μπορεί να

διαφέρουν σχετικά με τη σημαντικότητά τους, το χρόνο επίδρασής τους και την έκτασή τους σε τοπικό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάγκη αντιμετώπισης των συνεπειών των ανθρώπινων δραστηριοτήτων οδήγησε στη θέσπιση μέτρων με τη μορφή κανονισμών και νόμων για τον έλεγχο των συνεπειών και την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί μηχανισμοί που στηρίζουν την «καθαρότερη παραγωγή», με στόχο όλες οι φάσεις στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος να προϋποθέτουν την πρόληψη ή τον περιορισμό βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων κινδύνων για τον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις έχουν τον κύριο ρόλο στη διατήρηση ενός καθαρού περιβάλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης στο γενικό σύστημα διαχείρισής τους.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την ευαισθησία των καταναλωτών για το περιβάλλον, γι' αυτό και παρουσιάζεται αυξημένο το ενδιαφέρον για την απόκτηση ISO 14000. Το σύστημα αυτό είναι μια σειρά προτύπων που καθορίζουν τις προδιαγραφές για το πώς μια επιχείρηση θα δημιουργήσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης για τη συμμόρφωσή της σε εθνικές και διεθνείς οδηγίες σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

ISO 14001

Το πρότυπο ISO 14001 [Environmental Management System – EMS (Συστήματα Περιβαλλοντικής διαχείρισης)] προδιαγράφει το διοικητικό σύστημα που οργανώνει τη δομή, τις διαδικασίες και τους πόρους της επιχείρησης για την ανάπτυξη της περιβαλλοντικής της πολιτικής, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές απαιτήσεις και τα στοιχεία για τις περιβαλλοντικές επιδράσεις που προκύπτουν από τη δική της δραστηριότητα.

Εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό που στοχεύει:

- Να εφαρμόσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, να το διατηρήσει και να το συντηρήσει.
- Να εξασφαλίσει ότι ίδια η επιχείρηση συμμορφώνεται με την περιβαλλοντική πολιτική.
- Στην πιστοποίηση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης από αρμόδιο φορέα.
- Να αποδείξει αυτή τη συμμόρφωση σε τρίτους (πελάτες).

Βάσει του προτύπου ISO 14001, για να σχεδιασθεί το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης θα πρέπει πρώτα να εντοπιστούν οι εργασίες της επιχείρησης που επιβαρύνουν το περιβάλλον.

- Καθορισμός στόχων για τη μείωση περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων.
- Ποσοτικοποίηση των διαδικασιών.
- Έλεγχος.
- Διορθωτικές ενέργειες (αν κρίνεται απαραίτητο).
- Άριστη εκπαίδευση του προσωπικού.

Η σειρά ISO 14000 (εκτός από το 14001 που πρόκειται για πρότυπο γενικών προδιαγραφών με κανόνες τού τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση), περιλαμβάνει ένα σύνολο από πρότυπα τα οποία αναφέρονται στην περιβαλλοντική αξιολόγηση προϊόντων που αφορά στην ανάλυση κύκλου ζωής.

Τέτοια είναι:

- ISO 14004:** Παρέχει γενικές οδηγίες περιβαλλοντικής διαχείρισης σχετικά με αρχές, συστήματα και τεχνικές υποστήριξης.
- ISO 140010:** Αφορά στον έλεγχο της περιβαλλοντικής πορείας της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα ISO 140011 (διαδικασίες ελέγχου) και ISO 140012 (κριτήρια για περιβαλλοντικούς ελεγκτές).
- ISO 14020:** Αναφέρεται στην οικολογική σήμανση.
- ISO 14031:** Αφορά στην ποσοτική εκτίμηση των αποτελεσμάτων της πορείας επιχείρησης αναφορικά με την περιβαλλοντική της πολιτική.
- ISO 14040:** Αρχές για την εφαρμογή του σε σχέση με την Ανάλυση του κύκλου ζωής.
- ISO 14050:** Αναφέρεται στο λεξιλόγιο των προτύπων.
- ISO 14060:** Είναι οδηγός για να περιλαμβάνονται στα πρότυπα των προϊόντων και τα περιβαλλοντικά στοιχεία.

7.6.1. Πλεονεκτήματα από την καθιέρωση των ISO 14000

Για το περιβάλλον:

- Η επιχείρηση δεσμεύεται με πολιτικές αποφυγής ή μείωσης των ρύπων.
- Καθιέρωση διαδικασίας για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της επιχείρησης.
- Ποσοτικοποίηση των επιδόσεων της περιβαλλοντικής πολιτικής για τη διαπίστωση της επάρκειάς της ή την αναγκαιότητα νέων μέτρων.
- Ευαισθητοποίηση των εργαζόμενων για το περιβάλλον.
- Ενθάρρυνση του εξωτερικού της περιβάλλοντος (προμηθευτές, ανταγωνιστές κ.λπ.) για καθιέρωση τέτοιων προγραμμάτων.
- Για την επιχείρηση:
 - Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, αύξηση του μεριδίου στην αγορά από το τμήμα των ευαισθητοποιημένων πελατών για το περιβάλλον.
 - Μείωση του κόστους παραγωγής λόγω της μείωσης πηγών ενέργειας.
 - Αποφυγή προστίμων για παράβαση περιβαλλοντικών προστίμων.

7.7. HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) Σύστημα Ανάλυσης Επικινδυνότητας – Κρίσιμα σημεία ελέγχου

Πρόκειται για ένα σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται στις βιομηχανίες τροφίμων για την ασφάλεια των τροφίμων. Βασικός σκοπός του είναι η παραγωγή ασφαλών προϊόντων για την προστασία του καταναλωτή. Το HACCP είναι ένα προληπτικό σύστημα το οποίο εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς παραγωγής, παρασκευής, συσκευασίας, αποθήκευσης, διανομής, πώλησης και τελικής χρήσης από τους καταναλωτές. Ξεκινά από το στάδιο της καλλιέργειας, της παραγωγής και συγκομιδής των πρώτων υλών και φτάνει ως την κατανάλωση.

Ο όρος κίνδυνος (Hazard) αναφέρεται στους φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν στο φάσμα της παραγωγής. Ένας φυσικός κίνδυνος μπορεί να είναι ένα ξένο σώμα στα τρόφιμα το οποίο βρέθηκε εκεί από τα μηχανήματα ή από τον εργαζόμενο στην παραγωγή και να προκαλέσει ζημιά στην υγεία του καταναλωτή.

Χημικός είναι ο κίνδυνος από την ανίχνευση ουσιών όπως διοξίνες, τοξίνες, φυτοφάρμακα κ.λπ.

Βιολογικός είναι ο κίνδυνος που προκαλείται από την ανάπτυξη και τον πολλαπλασιασμό μικροβίων σε τρόφιμα από κακές συνθήκες επεξεργασίας, αποθήκευσης και συντήρησης.

Με τον όρο CCP (κρίσιμα σημεία ελέγχου) εννοείται ο έλεγχος στο κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να εξαφανιστεί ή να μειωθεί κάθε πιθανότητα κινδύνου για την υγεία του καταναλωτή.

Οι επτά (7) αρχές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του.

- 1.** Ορίζεται ως αντικείμενο μελέτης το προϊόν για το οποίο θα ακολουθηθεί ο έλεγχος στη διαδικασία παραγωγής του.
- 2.** Προσδιορισμός πιθανών κινδύνων σχετικά με όλες τις φάσεις παραγωγής. Προσδιορίζεται το είδος του κινδύνου που ενδέχεται να προκαλέσει βλάβη στην υγεία του καταναλωτή.
- 3.** Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP). Προσδιορίζονται τα σημεία διεργασιών, λειτουργιών και παραγωγικής διαδικασίας που είναι δυνατόν να ελεγχθούν, προκειμένου να αποφευχθεί ένα είδος κινδύνου στην αλυσίδα παραγωγής. Επίσης, καθορίζονται τα κρίσιμα όρια τα οποία εξασφαλίζουν ότι κάθε CCP είναι υπό έλεγχο. Αυτά σχετίζονται π.χ. με την τιμή ενός στοιχείου σε ένα προϊόν το οποίο δεν πρέπει να ξεπερνά ένα όριο διότι μετά υπάρχει η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνου στο τρόφιμο.
- 4.** Σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των CCPs και των κρίσιμων ορίων τους με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής και τη διατήρηση του

ελέγχου της. Ορίζονται υπεύθυνοι για την παρακολούθηση, την καταγραφή και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ελέγχου των CCPs.

5. Σύστημα διορθωτικών ενεργειών όταν διαπιστώνεται ότι ένα CCP ή ένα όριο του παρουσιάζει απόκλιση από τις προδιαγραφές. Οι διορθωτικές ενέργειες προκαθορίζονται κατά την ανάπτυξη του σχεδίου HACCP ώστε να χρησιμοποιηθούν έγκαιρα κι έτσι ν' αποφευχθεί η πιθανότητα καταστροφής του προϊόντος λόγω του κινδύνου.
6. Σύστημα αρχειοθέτησης και καταγραφής του σχεδίου HACCP. Είναι απαραίτητη η ταξινόμηση και διατήρηση των στοιχείων ώστε να είναι εύκολη η αναζήτησή τους, αν αυτό χρειαστεί μελλοντικά για την προστασία των καταναλωτών. Επίσης, εξυπηρετεί στην επιθεώρηση των στοιχείων από κρατικούς φορείς.
7. Σύστημα επαλήθευσης. Με αυτό καθορίζεται η σωστή λειτουργία του σχεδιασμένου HACCP και η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων. Η επαλήθευση γίνεται από την ίδια την επιχείρηση αλλά και από αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες προκειμένου να ελεγχθεί αν τηρείται το σχεδιασμένο HACCP με το εγκατεστημένο στην επιχείρηση.

7.7.1. Η υποχρέωση εφαρμογής του HACCP

Η Ευρωπαϊκή οδηγία, η οποία έγινε νόμος με την ΚΥΑ 487 ΦΕΚ 4/10/2000, επιβάλλει την εφαρμογή του συστήματος σε όλες τις μονάδες παραγωγής, διακίνησης και πώλησης τροφίμων. Στη χώρα μας, υπεύθυνοι φορείς για την εφαρμογή του είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) και υπηρεσίες της Περιφέρειας.

Η ασφάλεια και ποιότητα στην παραγωγή των ειδών διατροφής δηλώνει ότι η επιχείρηση σέβεται τους πελάτες και τηρεί τη νομοθεσία. Παράλληλα, βελτιώνει την εικόνα της και πετυχαίνει αύξηση των κερδών της. Η μη τήρηση κανόνων ασφαλείας στην παραγωγή τροφίμων οδηγεί σε νομικές κυρώσεις, καταγγελίες, απώλειες στη φήμη, στο κύρος, στα κέρδη και αρκετές φορές την παύση εργασιών της από το κράτος.

7.8. Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία: OHSAS 18001:2007 - ΕΛΟΤ 1801:2008

Ο πρώτος οδηγός (BS 8800:1996) για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία εκδόθηκε το 1996 από το BSI (British Standards Institute) και στόχευε στην εφαρμογή απαιτήσεων Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, στα πλαίσια ήδη εφαρμοζόμενων Συστημάτων Ποιότητας ή/και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Ο Οδηγός αυτός δεν ήταν πρότυπο για αυτόνομη εφαρμογή και πιστοποίηση. Το

πρώτο πρότυπο OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Standard) εκδόθηκε το 1999 ως προδιαγραφή και αποδόθηκε στην Ελληνική γλώσσα το 2002 (ΕΛΟΤ 1801:2002). Τα πρότυπα OHSAS 18001:2007 - ΕΛΟΤ 1801:2008 προδιαγράφουν τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία μιας επιχείρησης και εστιάζουν στον αποτελεσματικό έλεγχο όλων των επαγγελματικών κινδύνων και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, επισκέπτες, προμηθευτές, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο), καθώς και στην επίτευξη βελτιώσεων στις συνολικές επιδόσεις υγείας και ασφάλειας στην εργασία της επιχείρησης. Τα πρότυπα αυτά αποσκοπούν στην κάλυψη της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και όχι στην ασφάλεια προϊόντων ή διεργασιών (Συντυχάκη, 2010).

7.9. Ποιότητα και ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα οι έννοιες για την Ποιότητα, την Ολική Ποιότητα και τη Διασφάλιση της Ποιότητας άρχισαν να απασχολούν τις επιχειρήσεις αρκετά αργότερα απ' ό,τι στον υπόλοιπο κόσμο (Ιαπωνία, ΗΠΑ, Ευρώπη). Με την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη εισόδου των προϊόντων της σε αυτές, παρουσιάστηκε η ανάγκη πιστοποίησης της ποιότητας των προϊόντων. Με την αύξηση του ανταγωνισμού, η πιστοποίηση της ποιότητας φάνηκε ότι ήταν ένα από τα πιο ισχυρά όπλα για την είσοδο και τη διατήρησή τους στις αγορές.

Ιδιωτικές αλλά και δημόσιες επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών υποχρεώθηκαν στην απόδειξη της ποιότητας των προϊόντων τους. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, το πιστοποιητικό διασφάλισης της ποιότητας είναι υποχρεωτικό για τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς προμηθειών στο Δημόσιο. Οι διεθνείς επιχειρήσεις απαιτούν τα προϊόντα που αγοράζουν να έχουν προδιαγραφές σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Επιχειρήσεις με εξαγωγική δραστηριότητα όφειλαν να έχουν πιστοποιημένη ποιότητα. Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:1994 και ISO 9002 εμφανίστηκαν στη χώρα μας τη δεκαετία του '90.

7.9.1. Ιστορική αναδρομή της διασφάλισης ποιότητας στην Ελλάδα - ΕΛΟΤ

Η ανάγκη ποιοτικού ελέγχου για τις προδιαγραφές των προϊόντων εμφανίστηκε όταν ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε εξαγωγικές δραστηριότητες. Στην αρχή της δεκαετίας του '70 άρχισαν να γίνονται κάποιες προσπάθειες για την τυποποίηση και τη διατύπωση των Ελληνικών προδιαγραφών. Για την πιστοποίηση της ποιότητας γινόταν χρήση ξένων προδιαγραφών.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO, που απαρτίζεται από τους εθνικούς φορείς πιστοποίησης κάθε χώρας, δεν είναι αυτός που δίνει την πιστοποίηση για ISO 9000, αλλά ο έλεγχος για πιστοποίηση διενεργείται από τους διαπιστευμένους εθνικούς φορείς των χωρών. Στη χώρα μας, εθνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης).

7.9.1.1. Τα αρχικά στάδια για την τυποποίηση της ποιότητας στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το Υπουργείο Εμπορίου ιδρύει το 1970 τη Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου με αποκλειστικό αντικείμενο την τυποποίηση. Προσπάθειες ανάπτυξης ελληνικών προδιαγραφών γίνονται από το Τεχνικό Επιμελητήριο ενώ το Υπουργείο Γεωργίας προσπαθεί να τυποποιήσει τα αγροτικά προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγή. Η τυποποίηση και ο ποιοτικός έλεγχος ως έννοιες δεν είναι ακόμα ξεκάθαρες. Η πρώτη σοβαρή προσπάθεια για ανάπτυξη συστήματος διασφάλισης της ποιότητας γίνεται από την Υπηρεσία Πολεμικής Βιομηχανίας, που αναλαμβάνει να μεταφράσει στα Ελληνικά τα Εγχειρίδια Εξασφάλισης της Ποιότητας και τα καθιερώνει ως Εθνικά, ενώ δημιουργεί μικτές ομάδες ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας στις πολεμικές βιομηχανικές μονάδες της χώρας.

Το 1978 ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο οποίος αναλαμβάνει να δημιουργήσει και να αναπτύξει τις Ελληνικές προδιαγραφές των προϊόντων. Αρχίζει η σοβαρή προσπάθεια για «ποιοτικό έλεγχο» στα αγαθά και δίνει το σήμα του στα προϊόντα της Ελλάδας που τηρούν τις προδιαγραφές του. Από το 1991 ο ΕΛΟΤ έχει την αρμοδιότητα για την ανάπτυξη ελληνικών προτύπων και τη χορήγηση πιστοποιητικών ποιότητας σε εθνικό επίπεδο, σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ΕΛΟΤ EN ISO 9000. Είναι ο μοναδικός φορέας στην Ελλάδα που είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση, έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων. Η εκπόνηση των Προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ, στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα, επιδιώκοντας την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης μεταξύ τους.

Έτσι, στον ΕΛΟΤ λειτουργούν περισσότερες από 190 Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας, έχοντας ως μέλη τους πλέον των 1100 διακεκριμένων Ελλήνων επιστημόνων (<http://www.elot.gr/>).

Ενδεικτικές δράσεις του ΕΛΟΤ είναι:

- Μετάφραση των διεθνών προτύπων.
- Έλεγχοι για λόγους πιστοποίησης.
- Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000/ISO 14001.
- Εφαρμογή συγκεκριμένων οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς όπως ISO, IEC (Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή), CEN (Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης), EOQ (Οργανισμός Ποιότητας) κ.ά.

Σκοπός του ΕΛΟΤ είναι να ενισχύσει την ελληνική ανταγωνιστικότητα, την οικονομία και να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών. Στην Ελλάδα η βιομηχανία ήταν ο πρώτος κλάδος που κατανόησε την ανάγκη της πιστοποίησης. Στη συνέχεια, η πιστοποίηση εφαρμόστηκε και σε άλλους κλάδους, όπως στον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών και αργότερα στον Δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν πρότυπα διασφάλισης ποιότητας επιδιώκοντας τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας αλλά και τη μακροβιότητά τους.

7.10. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας (Σ.Π.)

Από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας απορρέουν πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον σχετικά με τη λειτουργία της και στο εξωτερικό αναφορικά με τους πελάτες, προμηθευτές ανταγωνιστές κ.λπ.

Εσωτερικό περιβάλλον - πλεονεκτήματα

- **Διευκρίνιση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων:** Η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας (Σ.Π.) επιβάλλει τον καθορισμό των υπευθυνοτήτων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων ώστε να περιορίζονται οι επιπλέον πρωτοβουλίες και να αποφεύγονται οι αστοχίες και τα λάθη.
- **Ξεκαθαρίζονται οι αρμοδιότητες των διαφόρων τμημάτων:** Έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις ενώ υποστηρίζεται η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους, χωρίς να αλληλοκαλύπτονται οι δραστηριότητές τους.
- **Ανάπτυξη-ενημέρωση αρχείων ποιότητας:** Οι αποδείξεις που απαιτούνται για τη σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Σ.Π. διευκολύνει τη δημιουργία αρχείων ποιότητας στα οποία καταγράφονται όλα τα στοιχεία των μετρήσεων των παραμέτρων και δεδομένα σχετικά με την ποιότητα. Αυτά βοηθούν στον εντοπισμό προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.
- **Μείωση της μεταβλητότητας:** Τα Συστήματα Ποιότητας επιδιώκουν τη σταθερότητα της ποιότητας μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας στην παραγωγική διαδικασία, τη μείωση ελαττωματικών, των λαθών κ.λπ., και φυσικά τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση των κερδών της.
- **Μειωμένοι έλεγχοι:** Με την εφαρμογή του Σ.Π. δεν είναι αναγκαίοι οι συχνοί έλεγχοι, με αποτέλεσμα την οικονομία του χρόνου και των πόρων.
- **Ανίχνευση προβλημάτων:** Το τεκμηριωμένο Σ.Π. διευκολύνει την ανίχνευση προβλημάτων και εντοπίζει τις αποκλίσεις μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων σύμφωνα με το σύστημα διαδικασιών.

- **Αρχή για την Ολική Ποιότητα:** Η πιστοποίηση κατά πρότυπο της σειράς ISO 9000 καλλιεργεί το ενδιαφέρον για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, η οποία είναι βασική αρχή Ολικής Ποιότητας.

Εξωτερικό Περιβάλλον - Πλεονεκτήματα

- **Κοινό μέτρο σύγκρισης:** Η εφαρμογή προτύπων διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης με κοινά μέτρα για τις επιχειρήσεις σε πολλές χώρες.
- **Ανοίγει δρόμους για διεθνές εμπόριο:** Οι επιχειρήσεις που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους έχουν προδιαγραφές που συμμορφώνονται σύμφωνα με διεθνή πρότυπα, αποκτούν το πλεονέκτημα της ευκολότερης διείσδυσης στο διεθνές εμπόριο, καθώς και συμμετοχή σε διαγωνισμούς.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχουν πλεονέκτημα έναντι αυτών που δεν έχουν.
- **Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες:** Οι πελάτες αισθάνονται πιο σίγουροι όταν αγοράζουν πιστοποιημένα προϊόντα με ISO 9000 και αποκτούν εμπιστοσύνη έναντι των επιχειρήσεων, η οποία συνεπάγεται οφέλη για την επιχείρηση.
- **Οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές προϊόντων:** Προϊόντα από διάφορες χώρες του κόσμου που τηρούν διεθνώς αποδεκτές προδιαγραφές παραγωγής και αξιοπιστίας, επιλέγονται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη παρέχοντας στον πελάτη τη δυνατότητα επιλογής μέσα από μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων.
- **Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας:** Η τήρηση της σταθερής ποιότητας, σε συνδυασμό με τα οφέλη της μείωσης του κόστους και της αύξησης της παραγωγικότητας, βελτιώνει και την ανταγωνιστικότητα με τη δημιουργία βελτίωσης της σχέσης κόστους και ποιότητας.

7.11. Προβλήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας (Σ.Π.) κατά ISO 9000

Η εφαρμογή ενός Σ.Π. από μια επιχείρηση είναι πιθανόν να έχει και κάποια αρνητικά στοιχεία τα οποία είναι:

- **Εφησυχασμός από την Πιστοποίηση:** Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι μόλις αποκτήσουν την πιστοποίηση και αφού έχουν καλύψει τις απαραίτητες απαιτήσεις του συστήματος για την απόκτηση του ISO 9000, σταματούν τις προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση. Η απόκτηση του ISO 9000 θα πρέπει να λειτουργεί ως εφαλτήριο στην πορεία για την υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας η οποία, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, στηρίζεται στη βελτίωση της ποιότητας.
- **Η πιστοποίηση δεν σημαίνει πάντα βελτίωση της ποιότητας:** Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η πιστοποίηση δεν εγγυάται τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.

- **Αρκετή γραφειοκρατία:** Η εφαρμογή και ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας απαιτεί αρκετά έγγραφα και έντυπα για την τεκμηρίωση των διαδικασιών και αυτό το φαινόμενο αυξάνει τη γραφειοκρατία σε μια επιχείρηση.
- **Αλλαγή νοοτροπίας:** Για τη σωστή ανάπτυξη ενός Σ.Π. απαιτείται η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας. Αυτό αρκετές φορές δημιουργεί συγκρούσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων γιατί και τα δύο μέρη δεν έχουν ενημερωθεί σωστά και δεν έχουν πειστεί για τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα των αλλαγών. Η ενημέρωση των εργαζομένων για τις αλλαγές είναι ευθύνη της διοίκησης, όπως και η προσπάθεια εδραίωσης της κουλτούρας ποιότητας μέσα στην επιχείρηση, ακόμα και αν αυτό ακούγεται πολύ δύσκολο να επιτευχθεί.
- **Αντιδράσεις από την αλλαγή:** Μπορεί ο καθορισμός και η ανάθεση αρμοδιοτήτων να αποτελεί πλεονέκτημα για τη λειτουργία της επιχείρησης, παράλληλα όμως υπάρχει πιθανότητα να δημιουργήσει δυσaráσκεια στους εργαζόμενους. Από τις αλλαγές, κάποιοι ίσως αισθανθούν ότι υποτιμούνται και κάποιοι ότι ευνοούνται περισσότερο, με αποτέλεσμα πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- **Το κόστος και ο χρόνος για την πιστοποίηση:** Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Σ.Π. απαιτεί κόστος (όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, το κόστος της πιστοποίησης από τον φορέα πιστοποίησης κ.λπ.) και χρόνο. Δυστυχώς για πολλές, κυρίως μικρές, επιχειρήσεις, παρ' όλα τα μακροπρόθεσμα οφέλη από αυτό, αποφεύγουν να το εφαρμόσουν για αυτούς τους λόγους.
- **Πολλοί φορείς πιστοποίησης:** Στην αγορά υπάρχουν αρκετοί φορείς πιστοποίησης και αρκετές επιχειρήσεις (κυρίως μικρές επιχειρήσεις) δεν έχουν την επαρκή γνώση για την επιλογή του κατάλληλου φορέα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους και με βάση την αξιοπιστία, τη διεθνή φήμη και την εμπειρία που συνοδεύει τον φορέα.

7.12. ISO 9001 και ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Το 2008 παρουσιάστηκε η τελευταία έκδοση του ISO 9001. Όπως αναφέρθηκε, το σύστημα αυτό είναι από τα πιο δημοφιλή συστήματα πιστοποίησης. Το σύστημα εφαρμόζεται σε 176 χώρες από επιχειρήσεις και οργανισμούς στον ιδιωτικό αλλά και τον δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιείται δε από επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα των οικονομικών δραστηριοτήτων. Για τη χρησιμότητά του, ιδιαίτερα από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), ο Γενικός γραμματέας Rob Steele και η εκτελεστική διευθύντρια Patricia R. Francis του ISO, δήλωσαν:

«Οι μικρές επιχειρήσεις είναι η μεγαλύτερη παγκόσμια επιχείρηση. Περισσότερες από 95% των επιχειρήσεων στον κόσμο είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Πολλές χώρες βασίζονται στις ΜΜΕ για οικονομική ανάπτυξη και θέσεις εργασίας. Άρα, διεθνή πρότυπα είναι αναγκαία για να βοηθήσουν τις ΜΜΕ, όπως βοηθούν τις

μεγάλες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, με την υιοθέτηση του ISO 9001 οι ΜΜΕ θα κερδίσουν σε αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα» (www.iso.org).

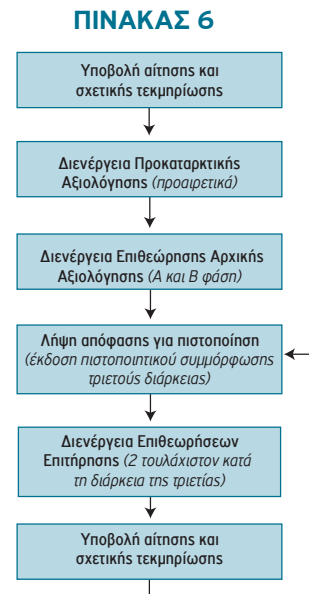
Οι παραπάνω διαπιστώσεις ισχύουν βέβαια και για τις ελληνικές ΜΜΕ. Πιο αναλυτικά, και σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ, το ISO 9001 έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι συμβατό με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, όπως ΕΛΟΤ EN ISO 22000, και ΕΛΟΤ EN ISO 14001, με στόχο να είναι δυνατή η ενοποίηση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης σε ένα ενιαίο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης.

Οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 είναι μεταξύ άλλων:

1. Η αύξηση εμπιστοσύνης πελατών στην επιχείρηση μέσω της προσφοράς ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων.
2. Η βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης με την εισαγωγή σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών/διεργασιών και οδηγιών εργασίας.
3. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της διεθνούς αναγνώρισης της πιστοποίησης κατά ISO 9001/2008.
4. Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους.
5. Η επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης μέσω θέσπισης στόχων και δεικτών μέτρησης της επίτευξής τους.
6. Η καλύτερη διαχείριση και αύξηση της ικανοποίησης προσωπικού.
7. Η μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και η μείωση προβλημάτων.
8. Η τεκμηριωμένη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που αφορά τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.
9. Η μείωση σπατάλης μέσω της αποτελεσματικότερης χρήσης των πόρων της επιχείρησης.
10. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
11. Η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου.
12. Η προσέλκυση επενδύσεων.
13. Η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

Διεργασία Πιστοποίησης

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα βήματα που περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές η διεργασία της Πιστοποίησης:



(Πηγή: ΕΛΟΤ - www.elot.gr)

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η έννοια της Διασφάλισης της Ποιότητας και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.
- Η Διασφάλιση Ποιότητας σημαίνει την τήρηση των προδιαγραφών, ενώ το Σύστημα Ποιότητας είναι όλες οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι πόροι που απαιτούνται για τη Διασφάλιση της Ποιότητας. Η διαφορά της διασφάλισης με τον έλεγχο ποιότητας είναι ο προληπτικός της χαρακτήρας. Επίσης, η διασφάλιση δεν εγγυάται τη βελτίωση της ποιότητας αλλά τη σταθερότητα και τήρηση των προδιαγραφών.
- Έγινε μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εφαρμογή συστήματος ποιότητας.
- Παρουσιάστηκαν τα παρακάτω πρότυπα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας:
 - Της σειράς ISO 9000, που αφορούν γενικά πρότυπα διοίκησης συστημάτων και μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδους επιχείρηση παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών.
 - Της σειράς ISO 14000, που αφορούν θέματα ποιότητας στη διαχείριση και προστασία του περιβάλλοντος.
 - Σύστημα ανάλυσης επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων ελέγχου HACCP, που εφαρμόζονται στις βιομηχανίες τροφίμων για την ασφάλεια των τροφίμων, με στόχο την παραγωγή ασφαλών προϊόντων για την προστασία του καταναλωτή.
- Έγινε επίσης αναφορά στα πλεονεκτήματα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στα προβλήματα που απορρέουν από την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας.
- Τέλος, παρουσιάστηκε αναλυτικά το σύστημα ISO 9001, το οποίο χρησιμοποιούν πολλές ΜΜΕ σε πολλές χώρες και το οποίο μπορεί να φέρει πλεονεκτήματα και για τις ελληνικές ΜΜΕ.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Τι εννοούμε με τον όρο πρότυπα και πώς κατατάσσονται ανάλογα με τον φορέα που τα δημιουργεί;

2. Πού αναφέρονται τα πιστοποιητικά ISO;

3. Επισκεφτείτε επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπα της σειράς ISO 9001, 9002, 9003 και 9004 για να συζητήσετε με τους υπεύθυνους τις διαδικασίες που ακολούθησαν.

4. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η χρησιμότητα της εφαρμογής των προτύπων;

5. Ποιοι λόγοι κάνουν τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν την απόκτηση ενός ISO 14000;

6. Επισκεφτείτε επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με ISO 9001 και συζητήστε με τους υπεύθυνους για τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του προτύπου.

7. Ποια είναι τα στάδια για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος HACCP; Ποιο είναι σημαντικότερο και γιατί;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΒΡΑΒΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι τα βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και τα τρία σημαντικότερα βραβεία Ποιότητας.
2. Το βραβείο Deming.
3. Το Βραβείο Malcolm Baldrige.
4. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA).
5. Τους λόγους που οδηγούν μια επιχείρηση στην αυτοαξιολόγηση.

Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα αναφέρουμε τα βραβεία που έχουν καθιερωθεί για την επιβράβευση και ενθάρρυνση των προσπαθειών των επιχειρήσεων, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, θα παρουσιαστούν τα είδη των βραβείων καθώς και η ανάγκη της συστηματικής αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης.

8.1. Βραβεία Ολικής Ποιότητας

Τις τελευταίες δεκαετίες, και κυρίως από τη δεκαετία του '80 και μετά, παρατηρήθηκε μια ένταση στην αύξηση του ανταγωνισμού. Από έρευνες και μελέτες διαπιστώθηκε ότι η συμβολή της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών είχε αυξήσει την ικανότητα των επιχειρήσεων για δραστηριοποίηση στο διεθνές εμπόριο. Η αξία της ποιότητας είχε γίνει αντιληπτή σε μεγάλες αγορές, όπως της Ιαπωνίας, της Αμερικής αλλά και της Ευρώπης. Μέσα σ' αυτό το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι ο μόνος τρόπος για να διατηρηθούν και να υπερέχουν ήταν η έμφαση στην καλύτερη ποιότητα. Εμπορικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες που είχαν καταλάβει ότι οι απαιτήσεις των

πελατών αλλάζουν και αυξάνονται, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και απαιτήσεις μέσα από προγράμματα βελτίωσης των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Στα προγράμματα Ολικής Ποιότητας οι επιχειρήσεις έχουν εναποθέσει τις ελπίδες για βελτίωση, αναζητώντας οδηγίες που θα τους διευκολύνουν να τα εφαρμόσουν αποδοτικότερα γι' αυτές. Τον ρόλο της καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης και ενίσχυσης των προσπάθειών για την προώθηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν τα διάφορα εθνικά και διεθνή βραβεία τα οποία καθιερώθηκαν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Εδώ θα αναφέρουμε τα πιο σημαντικά:

- Το Βραβείο Deming, Ιαπωνία 1951.
- Το Βραβείο Malcolm Baldrige, ΗΠΑ 1987.
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, Ευρώπη 1992.

8.1.1. Βραβείο DEMING

Το βραβείο καθιερώθηκε το 1951 στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων & Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers JUSE) προς τιμήν του επιστήμονα Edwards W. Deming, που καθιέρωσε διεθνώς τις στατιστικές τεχνικές ελέγχου, ως αναγνώριση για τη συμβολή του στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους στην Ιαπωνική βιομηχανία. Καθιερώθηκε για την επιβεβαίωση ότι η εφαρμογή στατιστικών εργαλείων για τον έλεγχο συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και στην αυξημένη απόδοση της επιχείρησης. Το βραβείο αποτελείται από δύο κατηγορίες:

- Απονέμεται στην ομάδα που συνέβαλε στην έρευνα, την εκπαίδευση και την καλύτερη εφαρμογή σε θέματα στατιστικού ελέγχου και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και
- στις επιχειρήσεις με τα καλύτερα αποτελέσματα.

Απονέμεται σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις στην Ιαπωνία αλλά και διεθνώς. Το βραβείο διεκδικούν πολλές επιχειρήσεις, αλλά λόγω του βαθμού δυσκολίας, λίγες το λαμβάνουν. Η διαδικασία επιθεώρησης γίνεται από σώμα κριτών, οι οποίοι έχουν εγκρίνει αρχικά τη συνολική αίτηση συμμετοχής της επιχείρησης με επισκέψεις στον ίδιο τον χώρο για την πλήρωση των κριτηρίων. Οι απαιτήσεις επικεντρώνονται στην ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας σχετικά με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές των προϊόντων. Το βραβείο εστιάζει το ενδιαφέρον του στην επιτυχία εφαρμογής των στατιστικών τεχνικών ελέγχων, ενώ δεν ασχολείται καθόλου με τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, την εικόνα της επιχείρησης στην κοινωνία κ.λπ. Τα κριτήρια για το βραβείο είναι τα παρακάτω και έχουν όλα τον ίδιο συντελεστή βαρύτητας.

Κριτήρια βραβείου Deming

- Πολιτικές
- Οργάνωση και διοίκηση
- Επιμόρφωση και διάδοση
- Συλλογή πληροφοριών, επικοινωνία και χρήση πληροφοριών
- Ανάλυση στοιχείων
- Τυποποίηση
- Έλεγχος διοίκησης
- Διασφάλιση της ποιότητας
- Αποτελέσματα - συνέπειες
- Σχέδια για το μέλλον.

8.1.2. ΒΡΑΒΕΙΟ BALTRIDGE

Η μείωση της παραγωγικότητας, που είχε ως συνέπεια την απώλεια της ανταγωνιστικότητας της Αμερικανικής οικονομίας κατά τη δεκαετία του 1980, καθώς επίσης οι αυξανόμενες επιδόσεις σε θέματα ποιότητας και κόστους των Ιαπωνικών εταιρειών, δημιούργησαν και στις ΗΠΑ την ανάγκη καθιέρωσης ενός βραβείου ποιότητας. Το 1987 οι Αμερικανοί δημιούργησαν και καθιέρωσαν το βραβείο ποιότητας **Malcom Baltridge** προς τιμήν του τότε Υπουργού Εμπορίου. Το βραβείο **Malcom Baltridge** δημιουργήθηκε από το Υπουργείο Εμπορίου σε συνεργασία με τον Οργανισμό NIST (National Institute of Standards & Technology) των ΗΠΑ.

Σχεδιάστηκε στα πρότυπα του βραβείου Deming, με κάποιες αλλαγές και μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη ως το κύριο εργαλείο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Σκοπός του ήταν η επιβράβευση της επιχείρησης για την επίτευξη της βελτίωσης των προϊόντων και, παράλληλα, η παροχή κινήτρων για συνεχή προσπάθεια αύξησης των επιπέδων βελτίωσης και παραγωγικότητάς της. Το βραβείο απονέμεται σε τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:

- Στις μικρές επιχειρήσεις.
- Στις μεγάλες βιομηχανικές και παραγωγικές επιχειρήσεις.
- Στον κλάδο παροχής υπηρεσιών.

Η κάθε κατηγορία κριτηρίων έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας, ανάλογο με τη σημαντικότητα της, με γενικό σύνολο τους 1000 βαθμούς.

Κριτήρια βραβείου Malcolm Baldrige

Κριτήρια	Βαθμοί
Ηγεσία	90
Διαχείριση Πληροφόρησης και ανάλυση	75
Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	55
Διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	160
Διαχείριση διαδικασιών ποιότητας	140
Επιχειρηματικά ποιοτικά αποτελέσματα	165
Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίησή του	250
Σύνολο	1000

8.1.3. ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (E.Q.A.)

- Οι θετικές επιπτώσεις των Ιαπωνικών και Αμερικανικών βραβείων για τη σημασία της ποιότητας παρακίνησαν και την Ευρωπαϊκή Ένωση στη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Στις αρχές της δεκαετίας 1990-2000 καθιερώθηκε το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας** με πρωτοβουλία μεγάλων επιχειρήσεων και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τον οργανισμό European Foundation for Quality Management (EFQM, υπεύθυνος για θέματα ποιότητας), σε συνεργασία με την επιστημονική εταιρεία European Organization for Quality (EOQ, υπεύθυνη για θέματα τυποποίησης), με στόχο την προώθηση της ιδέας της ποιότητας στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Τα βραβεία είναι δύο ειδών και καθιερώθηκαν το 1992:
- Το European Quality Prize, που απονέμεται στις επιχειρήσεις που ικανοποιούν τα κριτήρια του βραβείου και εφαρμόζουν καλύτερα τις πρακτικές διοίκησης ποιότητας.
- Το European Quality Award (EQA), που απονέμεται στην επιχείρηση με την καλύτερη βαθμολογία.

Για τον σχεδιασμό του χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία των δύο άλλων βραβείων, αλλά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας για θέματα ποιότητας. Αρχικά απευθυνόταν σε μεγάλες βιομηχανίες, αλλά από το 1994 απονέμεται και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ από το 1996 θεσπίστηκε και για δημόσιους οργανισμούς.

Τα κριτήρια χωρίζονται στην κατηγορία των αναγκαίων παραγόντων που προσδιορίζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και στην κατηγορία των αποτελεσμάτων των λειτουργιών. Σε αντίθεση με τα άλλα βραβεία που αξιολογούν την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στο μέλλον. Από τη βαθμολόγηση βλέπουμε ότι η μεγαλύτερη βαθμολογία (200) δίνεται στην ικανοποίηση πελατών. Δεύτερο κριτήριο κατά σειρά βαρύτητας είναι τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (150), τα

οποία εξασφαλίζουν και εγγυώνται τη συνεχή επίτευξη των οικονομικών στόχων για κέρδη και βελτιώσεις στις λειτουργίες της επιχείρησης και στα προϊόντα.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αναγκαίοι παράγοντες

Κριτήρια μοντέλου	Βαθμοί
1 Ηγεσία	100
2 Πολιτική – Στρατηγική	80
3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	90
4 Πόροι	90
5 Διεργασίες – Διαδικασίες	140
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	500

Αποτελέσματα

Κριτήρια μοντέλου	Βαθμοί
6 Ικανοποίηση πελατών	200
7 Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	90
8 Επίδραση στο περιβάλλον	60
9 Επιχειρηματικά αποτελέσματα	150
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	500

8.2. Διαφορές μεταξύ Βραβείων και ISO

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Χαρακτηριστικό	Για βραβείο ποιότητας	Για πιστοποίηση 9000:1994
Εστίαση	Ανταγωνιστικότητα, προσφερόμενη αξία σε πελάτες, αποτελεσματικότητα.	Συμμόρφωση σε πρακτικές που προσδιορίζει το εγκεκριμένο εγχειρίδιο ποιότητας.
Σκοπός	Εκπαιδευτικός, μαθησιακός	Διασφάλιση πελατών για τη συμμόρφωση προμηθευτών σε δηλωμένες πρακτικές ποιότητας.
Ορισμός Ποιότητας	Βαθμός ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών	Συμμόρφωση διαδικασιών σε καθορισμένες, από την πιστοποίηση, απαιτήσεις για ποιότητα.
Βελτιώσεις/αποτέλεσμα	Μεγάλη έμφαση σε αποτελέσματα και βελτιώσεις.	Δεν αξιολογεί αποτελέσματα προσφερόμενης αξίας ή τάσεις για βελτίωση.
Ρόλος στην αγορά	Σημαντική μορφή αναγνώρισης αλλά χωρίς σκοπό την πιστοποίηση ή επίσημη έγκριση παρεχομένων προϊόντων & υπηρεσιών.	Παρέχει σε πελάτες τη διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος προμηθευτής έχει και εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες.
Είδος αξιολόγησης	Διαδικασία επιθεώρησης σε τέσσερα διαφορετικά στάδια αξιολόγησης.	Αξιολόγηση του εγχειριδίου ποιότητας και σχετικών τεκμηριωμένων εγγράφων περιγραφής διαδικασιών, επιθεωρήσεις εγκαταστάσεων για έλεγχο βαθμού συμμόρφωσης σε καθορισμένες πρακτικές.
Ανατροφοδότηση πληροφοριών	Ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με ποιότητα προσέγγισης, εύρος προσαρμογής και αποτελεσμάτων.	Ανατροφοδότηση πληροφοριών για αποκλίσεις και διαγνώσεις σχετικά με εφαρμοσμένες πρακτικές.
Κριτήρια βελτίωσης	Περιοδική αναθεώρηση κριτηρίων και μοντέλου αξιολόγησης.	Αναθεώρηση προτύπων με σκοπό την αποσαφήνιση όρων και μεθόδων εφαρμογής τους.
Ευθύνη για παροχή πληροφοριών	Ρητά ειλημμένη υποχρέωση για παροχή πληροφοριών για ποιότητα σε τρίτους.	Καμιά ειλημμένη υποχρέωση για παροχή πληροφοριών σε τρίτους.
Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ειδική έμφαση σε βελτιώσεις ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών για εξαιρετικές επιδόσεις επιχείρησης.	Εστίαση προτύπων σε επαναληπτικές διαδικασίες χωρίς μελέτη κρίσιμων θεμάτων ποιότητας, π.χ. διαχείριση σχέσεων με πελάτες, ανάπτυξη προσωπικού κ.ά.

(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

8.3. Λόγοι αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων

Το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αξιολογείται συχνά από το σύνολο των ανθρώπων που επηρεάζονται από αυτήν. Το σύνολο αυτό αποτελείται από τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους μετόχους-ιδιοκτήτες, τους προμηθευτές, το κράτος και την πόλη που δραστηριοποιείται. Όλοι αυτοί, ο καθένας για τους δικούς του λόγους, ενδιαφέρονται για την πορεία της επιχείρησης. Οι λόγοι που μια επιχείρηση οδηγείται σε αυτοαξιολόγηση είναι γιατί αντιλαμβάνεται ότι θα πρέπει να γίνουν αλλαγές ή γιατί επιθυμεί να θέσει υποψηφιότητα για ένα από τα βραβεία ποιότητας.

Οι αλλαγές ενδεχομένως να αφορούν αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, σχετικές με την ανανέωση της τεχνολογίας της, της οργάνωσης, της θέσης της στην αγορά, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της κ.λπ.

Επιγραμματικά, οι πιο σημαντικοί λόγοι αξιολόγησης είναι:

- Τεχνολογικοί: Η εξέλιξη στην τεχνολογία επιβάλλει αλλαγές.
- Οικονομικοί: Αύξηση της παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας, εξελίξεις στην αγορά.
- Περιβαλλοντικοί: Λόγοι που οδηγούν την επιχείρηση σε αλλαγές όσον αφορά την επίδραση της λειτουργίας της στο περιβάλλον.
- Κοινωνικοί: Η επιρροή της επιχείρησης στο κοινωνικό της περιβάλλον με τα προϊόντα, την παρουσία και τη θέση της στις κοινωνικές δραστηριότητες.
Η αξιολόγηση μίας επιχείρησης μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:
- Η επιχείρηση να αξιολογηθεί από την ίδια την επιχείρηση.
- Η αξιολόγηση να γίνει από τους πελάτες της.
- Η αξιολόγηση να γίνει από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (διαπιστευμένο).
Η αξιολόγηση από τους ανεξάρτητους φορείς γίνεται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, όπως τα ISO:9000, ή από τους Οργανισμούς αξιολόγησης υποψηφίων για βραβείο ποιότητας σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το αντικείμενο ανάλυσης σε κάθε προσπάθεια αξιολόγησης είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που αφορούν, κατά περίπτωση, τους πελάτες, τους επενδυτές, το περιβάλλον κ.λπ. Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει οποιοδήποτε είδος αξιολόγησης για τους στόχους της. Οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν τα κριτήρια των βραβείων ποιότητας.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε ο θεσμός των βραβείων ποιότητας, που καθιερώθηκε ως αποτέλεσμα της ανάγκης για έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας, εφόσον προσφέρει ουσιαστικά στην προσπάθεια διάδοσης και υιοθέτησης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Ο θεσμός των βραβείων μέσω της αξιολόγησης και της υποψηφιότητας μιας επιχείρησης για βραβείο ποιότητας έχει ωθήσει τις διοικήσεις να επικεντρωθούν σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ποιότητας, οι οποίες έχουν φέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα.
- Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα είδη βραβείων με τα κριτήρια αξιολόγησης του καθενός.
- Είδαμε την ανάγκη αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης. Τα βραβεία και η απόκτηση ενός πιστοποιητικού ISO δεν εξασφαλίζουν τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.
- Η επιτυχία της επιχείρησης στηρίζεται αρκετά και στην τακτική και συστηματική αυτοαξιολόγηση. Μέσα από τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επαναπροσδιορίσει τις αδυναμίες της και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της.
- Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να εντοπίσει τα προβλήματά της, να τα αντιμετωπίσει και να οδηγηθεί σε βελτιωτικές αλλαγές με καινοτομίες.

Ερωτήσεις και Ασκήσεις

1. Πιστεύετε ότι τα βραβεία Ολικής Ποιότητας δίνουν το ερέθισμα για περισσότερη αναζήτηση της ποιότητας από τις επιχειρήσεις;

2. Προσπαθήστε να δώσετε έναν ορισμό της ποιότητας που θα ικανοποιούσε τις ανάγκες καθεμιάς από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων: Αξιόπιστη επίδοση.

- Πωλήσεις: Έγκαιρη και ευχάριστη εξυπηρέτηση.

- Παραγωγή: Ορθή ολοκλήρωση κατά την κατασκευή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας - Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές.

- Πελάτες: Καταλληλότητα για την ενδεδειγμένη χρήση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

- Adams, J. (2001), *Conceptual Blockbusting*, Perseus Publishing: Cambridge Mass.
- Brown A. (1994), *TQM: Implications for training, Training for Quality*, Vol. 2, No. 3.
- Crosby, P. (1979), *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press: Cambridge Mass.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδ. Inter-books, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α. (2000), *Εκπαιδευτικό CD-ROM Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Dale B.G. (2003), *Managing Quality* (fourth edition), Hertfordshire: Prentice Hall.
- Dale B. G., Cooper C. L. (1992), *Total Quality and Human Resources: an executive guide*, Blackwell, Oxford.
- Evans J. & Lindsay W. (2008), *The Management and Control of Quality*, The Southwestern: Mason USA.
- Feigenbaum A.V. (1983), *Total Quality Control*, 3rd rev. ed., McGraw-Hill, New York.
- Fornel C., Jonson M.D., Anderson E.W., Cha J. and Bryant B.E., *The American Customer Satisfaction Index: Nature Purpose and Findings*, Journal of Marketing, Vol. 60, 10/1996.
- Garvin D.A. (1984), *What Does Product Quality Mean?*, Sloan Management Review, Fall.
- Hradesky L. J. (1995), *Total Quality Management Handbook*, McGraw-Hill, Education, Europe.
- Juran J.M. (1988), *Juran on Planning for Quality*, The Free Press: New York.
- Juran J.M. (1989), *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press: New York.
- Ishikawa K. (1989), *Introduction to Quality Control*, JUSE Press, Tokyo.
- Kangi G. (1996), *Can total quality Management help innovation?*, Journal of Total Quality Management, Vol. 7, No 1.
- Καμπουρίδης Γ. (2001), *Η Στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2001.
- Karia N., Asaari M. (2006), *The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes*, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1
- Κέφης Ν.Β. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Kruger V. (2001), *Main schools of TQM: the big five*, The TQM Magazine, Volume 13, No 3.
- Λιαμαρκόπουλος Μ. Λ. (2003), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*, εκδ. Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.
- Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row: New York.
- McAdam R., Armstrong G., Kelly B. (1997), *Investigation of the relationship between*

- total quality and innovation. A research study involving small organization*, European Journal of Innovation Management, Vol. 1, Issue 3.
- Μποχώρης Γ. (2003), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδ. ΕΑΠ, Πάτρα.
- Oakland J.S. (1989), "Preface", *Total Quality management*, Heinemann, Oxford, 1989.
- Παπάζογλου Κ. (2003), Πτυχιακή εργασία: *Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δ. Μακεδονίας, Σχ. Τεχνολογικών εφαρμογών, τμ. Βιομηχανικού Σχεδιασμού, Κοζάνη.
- Parasuraman A., Berry L., Zeithaml L. and Valarie A. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 49, 4, 41-50.
- Paul T. J. (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια Εισαγωγή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Procter & Gamble (1992), *Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 1992.
- Rao A., Carr L. P., Dambolena I., Kopp R. J., Martin J., Rafii F. and Schlesinger P. F. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons: New York.
- Συντυχάκη Χ. (2010), Πτυχιακή εργασία: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης*, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο.
- Τσιότρας Γ. (2001), *Έλεγχος Ποιότητας και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας*, εκδ. ΕΑΠ, Πάτρα.
- Zairi M. (1994), "TQM: what is wrong with terminology?", TQM Magazine, Vol. 6, No. 4.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Ιστοσελίδα ΕΛΟΤ: www.elot.gr

Ιστοσελίδα ISO: www.iso.org

Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης: www.iqnet-certification.com

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας: www.tee.gr

Ελληνική Ένωση των Διαπιστευμένων Φορέων Επιθεώρησης και Πιστοποίησης: <http://www.hellascert.gr>

Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης: <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/index.jsp>

Διαχείριση Ποιότητας

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρηματίες, εργοδότες και μάντζερ και έχει ως στόχο να καταστήσει σαφές ότι, βελτιώνοντας την ποιότητα, μια επιχείρηση δημιουργεί τη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία, στη συνέχεια, έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, ακριβώς επειδή η ποιότητα είναι ο πρώτιστος λόγος που κάνει έναν πελάτη να παραμείνει πελάτης και να επιστρέψει.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Τις βασικές διαστάσεις της έννοιας της ποιότητας από την πλευρά του παραγωγού – επιχείρηση και την πλευρά του πελάτη – καταναλωτή
- Το σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», την ανάγκη δημιουργίας και τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τις διαφορές της από τον συμβατικό τρόπο διοίκησης
- Τις αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο management της επιχείρησης για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Τα οικονομικά της ποιότητας, την οικονομική ανάλυση του κόστους ποιότητας, και των προτάσεων για την μείωση του κόστους κακής ποιότητας
- Τον ρόλο και την σημασία του πελάτη στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς και τις κατηγορίες πελατών
- Την έννοια του ελέγχου ποιότητας, τα συστήματα ελέγχου και τα στατιστικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ISBN 978-960-98505-3-7



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

