

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **“ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”**



Καθηγητής:

ΑΡΤΙΝ ΔΑΝΕΛΙΑΝ

Σπουδάστρια:

ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΠΑΤΡΑ 2003

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>3</b>
1. Τι είναι όμως η ποιότητα .....	3
2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας .....	6
3. Κόστος ποιότητας .....	7
<b>B. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>13</b>
I. Edwards W. Deming* .....	13
II. Joseph Juran .....	15
α. Καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων, προς επίδειξη. ....	16
β. Καθιέρωση κάποιων συγκεκριμένων σχεδίων για την επίτευξη των στόχων.....	16
γ. Ανάθεση σαφών καθηκόντων, για την πραγματοποίηση των στόχων. ....	16
δ. Να στηριχθεί η επιβράβευση στα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. ..	16
III. Philip B. Crosby.....	17
IV. Άλλες προσεγγίσεις ποιότητας .....	19
1. ΚΑΙΖΕΝ.....	19
2. Ολικός ποιοτικός έλεγχος (Total Quality Control).....	20
3. J.I.T. (Just In Time – Όλα στην ώρα τους).....	21
Kanban .....	23
4. Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles).....	25
5. Η έννοια του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.....	27
6. Η έννοια “πελάτης” στην κουλτούρα του Μ.Ο.Π. ....	30
<b>Γ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ     ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ *</b> .....	<b>32</b>
<b>Δ. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ     ΤΟΜΕΑΣ</b> .....	<b>35</b>
Κεφάλαιο 1 .....	35
Φάση 1 <sup>η</sup> Να επιδεικνύεται η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης .....	35
Φάση 2 <sup>η</sup> Εγκαθίδρυση μιας τρέχουσας κατάστασης ποιότητας.....	38
Φάση 3 <sup>η</sup> Προσδιορισμός των στρατηγικών ποιότητας.....	42
Φάση 4 <sup>η</sup> Εκπαίδευση της διοίκησης στο Μ.Ο.Π.....	47
Φάση 5 <sup>η</sup> Ανάπτυξη της αντίληψης ποιότητας, παντού.....	52
Φάση 6 <sup>η</sup> Ίδρυση βελτίωσης χωρίς τέλος .....	56
<b>Ε. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ     ΤΟΜΕΑΣ</b> .....	<b>57</b>
Κεφάλαιο I Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες.....	58
Κεφάλαιο II Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και οι Υπηρεσίες Υγείας. .....	61
Κεφάλαιο III Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης .....	64
Εισαγωγή .....	64
<b>ΣΤ. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>65</b>
Συμπεράσματα .....	66

<b>Z. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΟ Μ.Ο.Π. ....</b>	<b>68</b>
Παράδειγμα 1 <sup>ο</sup> BP GREECE Ltd .....	68
Παράδειγμα 2 <sup>ο</sup> Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως 3E .....	73
Παράδειγμα 3 <sup>ο</sup> Ελαίς Α.Ε. ....	75
Παράδειγμα 4 <sup>ο</sup> FRIGOREX Α.Β.Ε.Ε. ....	78
1. Προμήθειες .....	78
2. Παραγωγή .....	80
3. Διάθεση προϊόντος.....	81
Παράδειγμα 5 <sup>ο</sup> ΧΑΡΤΕΛΛΑΣ Α.Ε. ....	82
<b>Η. Αναπτυξιακές στρατηγικές που αφορούν την Π.Δ.Ε. στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. ....</b>	<b>84</b>
6. Προοπτικές και στόχοι .....	88
7. Μέτρα για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων. ....	89
<b>Θ. ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>96</b>
1. Ιδιαιτερότητα Λαχίας.....	96
2. Αποτελέσματα Έρευνας - Συμπεράσματα .....	97
3. Σημαντικοί Παράγοντες.....	97
4. Μη σημαντικοί παράγοντες .....	98
5. Λοιποί παράγοντες.....	99
<b>Ι. ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ .....</b>	<b>101</b>
Συμπεράσματα .....	101
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>102</b>

## **A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, σήμερα η υψηλή ποιότητα προϊόντων είναι στην καρδιά των επιχειρηματικών τους στρατηγικών. Για αυτές τις επιχειρήσεις που πετυχαίνουν σχεδόν τέλεια προϊόντα, η ποιότητα εμφανίζεται ως το μέσο για την κατάκτηση ενός όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, από το σύνολο του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αυτή, σε πολλές επιχειρήσεις, πηγάζει από την οδυνηρή γνώση ότι μπορεί να χάσει κανείς δουλειές όταν τα προϊόντα δεν έχουν χαμηλές τιμές, αλλά μπορεί, όμως να τις ξανακερδίσει με καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Για να έρθει όμως η καλύτερη ποιότητα απαιτείται μια μακροπρόθεσμη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας μιας επιχείρησης.

Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολο να κατευθύνει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι μόνο η δέσμευση ως προς το σκοπό και οι τεχνικές αλλαγές (τεχνικές μέθοδοι και τεχνικές για βελτίωση της ποιότητας ) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν. Το σημαντικότερο είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μια κοινωνική αλλαγή. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη των καινούριων. Μπορεί να είναι ένα έργο, το οποίο απαιτεί, μεταξύ άλλων, και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Είναι, πράγματι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης η οποία, από τη φύση της συνήθως εξελίσσεται για μεγάλη χρονική περίοδο. Οι βασικές αξίες οι προϋποθέσεις, οι στόχοι και οι πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, και που πιθανόν να αντανakλούν ακόμα τις αξίες των ιδρυτών της εταιρίας, είναι αυτά που καθορίζουν τη φυσιογνωμία που η εταιρία παρουσιάζει στον εξωτερικό κόσμο. Οι παλιές συμπεριφορές πεθαίνουν δύσκολά και μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη αντίσταση, συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους στην επιχείρηση.

### **1. Τι είναι όμως η ποιότητα**

Είναι αρκετά δύσκολο να δώσεις κάποιον ορισμό για την ποιότητα, δεδομένου ότι τα προϊόντα η οι υπηρεσίες ποιότητας δεν ορίζονται από τις εταιρίες αλλά από τους πελάτες. Έτσι λοιπόν η ποιότητα σ' ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να προσδιοριστεί με γνώμονα το βαθμό στον οποίο αυτό το προϊόν ή υπηρεσία , ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη.

Είναι γεγονός ότι η ποιότητα έχει προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους παρόλα αυτά ο Αμερικάνικος Σύνδεσμος για τον Ποιοτικό Έλεγχο (American Society for Quality Control) προσφέρει ένα ορισμό ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να δώσει ένα προσδιορισμό της έννοιας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτό ΠΟΙΟΤΗΤΑ είναι ένα σύνολο από δυνατότητες και χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσία, τα οποία στηρίζονται στην ικανότητα τους να ικανοποιούν δηλωμένες και υποδηλωμένες ανάγκες.

Αυτός ο ορισμός αναγνωρίζει ότι η ποιότητα μπορεί να περιλαμβάνει κάθε πλευρά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, όπου η ποιότητα επηρεάζει την ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιήσει ανάγκες, και τέλος, ότι οι ανάγκες του πελάτη για ποιότητα μπορεί να μην είναι πάντα, σαφώς δηλωμένες.

Για να γίνει όμως πιο κατανοητή η έννοια της ποιότητας, είναι καλύτερη η προσέγγισή της μέσω ορισμένων πτυχών της όπως των διαστάσεων της ποιότητας, των προσδιοριστικών παραγόντων της ποιότητας και τέλος, ως προς το κόστος ποιότητας.

#### - Διαστάσεις ποιότητας

Καθώς οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα, λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικές όψεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Από μια στρατηγική οπτική γωνία λοιπόν μπορούν να θεωρηθούν ως επτά (7) οι διαστάσεις της ποιότητας οι οποίες είναι:

α) Απόδοση: έχει σχέση με το πόσο καλά, το προϊόν ή η υπηρεσία εκπληρώνει την συγκεκριμένη χρήση που αποσκοπείται από τον πελάτη. Αφορά, δηλαδή τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι για παράδειγμα, για ένα αυτοκίνητο η απόδοση περιλαμβάνει το φρενάρισμα, το κράτημα, κατανάλωση καυσίμου κλπ. Για έναν εκτυπωτή λέιζερ είναι η ταχύτητα κλπ. Στον τομέα των υπηρεσιών, όπως εστιατόρια, Fast- food αεροπορικές εταιρίες ή ξενοδοχεία, η απόδοση άπτεται στην έννοια της αμεσότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας .

#### β) Χαρακτηριστικά

γνωρίσματα : Τα ειδικά χαρακτηριστικά που απευθύνονται στους πελάτες. Είναι συμπληρώματα στα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσία. Παραδείγματα περιλαμβάνουν συμπληρωματικές εφημερίδες για τους ενοίκους, Ξενοδοχείων έξτρα ευκολίες σε κάμερες αυτόματης εστίασης ή στερεοφωνικό ραδιομαγνητόφωνο στο αυτοκίνητο.

γ) Αξιοπιστία : Αφορά την πιθανότητα, ένα προϊόν να μην λειτουργεί όπως πρέπει ή να χαλάει μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Έχει δηλαδή, σχέση με την πιθανότητα των βλαβών, των δυσλειτουργιών ή την ανάγκη για επισκευές. ο ρόλος της αξιοπιστίας, γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός, ειδικότερα για προϊόντα όπως οικιακές συσκευές. Ήταν ένας σημαντικός παράγοντας όταν η General Electric εισήγαγε τα νέα ψυγεία Space Center 27. Η συσκευή αυτή με διανομείς για νερό και παγάκια στην πόρτα, είχε έναν επαναστατικό περιστροφικό συμπιεστή που παρείχε την ψύξη. Δυστυχώς μερικοί από τους νέους συμπιεστές απότυχαν συγκεκριμένα σε πολιτείες με θερμό κλίμα, όπως η Φλόριντα. Για τη λύση του προβλήματος του περιστροφικού ή General Electric γύρισε πίσω στο στάνταρ συμπιεστή που χρησιμοποιούνταν από τον ανταγωνισμό και αντικατέστησε τους συμπιεστές της στα ψυγεία που είχε ήδη πουλήσει. Η εταιρία προχώρησε σε αυτό το σημαντικό βήμα κόστους, γιατί δεν ήθελε να καταστρέψει την προσεκτικά καλλιεργημένη φήμη της όσον αφορά την ποιότητα.

δ) Συμμόρφωση: Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το σχέδιο και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά συμμορφώνονται σε προκαθορισμένα στάνταρ. Τυπικά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπ' όψη ορισμένα στάνταρ ή ιδιαιτερότητες.

Συμμόρφωση στις ιδιαιτερότητες ήταν πράγματι ένα θέμα όταν η Van Dresser Corporation Michigan, έδειξε στους μηχανικούς της Toyota ένα πρωτότυπο αντικείμενο σχεδιασμένο για να το χρησιμοποιήσουν οι κατασκευαστές αυτοκινήτου του Kentucky. Ένας μηχανικός της Toyota γονάτισε και μέτρησε το κενό μεταξύ του πλαισίου της ατσάλινης πόρτας και του ταμπλό οργάνων, της Dresser. Ο μηχανικός είπε ότι το κενό (χάσμα) είναι ένα χιλιοστό πιο ανοικτό. Η Van Dresser ξαναεπεξεργάστηκε το καλούπι που παρήγαγε το ταμπλό.

ε) Αντοχή: Είναι ένα μέτρο, του πόσο χρόνο μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν πριν αυτό χαλάσει, σε τέτοιο βαθμό, όπου η επισκευή του θα προκαλέσει μεγαλύτερη αίσθηση απ' ότι μια επισκευή ρουτίνας. Αποτελεί, δηλαδή, το μήκος του χρόνου ή χρήσεως, πριν χρειαστεί να επισκευαστεί ή να αλλαχτεί. Έτσι, για παράδειγμα, για τα πλυντήρια, η αντοχή τους εκτείνεται από 5,8 σε 18 χρόνια, ενώ για τις ηλεκτρικές σκούπες από 6 σε 17 χρόνια.

στ) Ικανότητα

Εξυπηρέτησης: Αναφέρεται στην ταχύτητα, το κόστος, την ευγένεια, τη επάρκεια και την ευκολία της επισκευής. Σε μια εταιρία παροχής ηλεκτρισμού στη Φλόριντα των Η.Π.Α. που ενδιαφέρεται για την ποιότητα, έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός από μοναδικά προγράμματα υπολογιστών. Ένα από τα, γεωγραφικά κατανομημένα, γκρουπ καταναλωτών της, παραπονιέται για μπλακ – άουτ. Αφού γίνει σύγκριση της εγκατάστασης των καταναλωτών και των κεντρικών παροχών, το υπολογιστικό σύστημα αυτόματα, βρίσκει για το αν το πρόβλημα είναι πεσμένη γραμμή, αχρηστεμένος μετασχηματιστής ή καμένη ασφάλεια. Αυτό το σύστημα βοήθησε την ηλεκτρική εταιρία να μειώσει το μέσο χρόνο διάρκειας των μπλακ – άουτ από 70 λεπτά σε 48.

ζ) Αισθητική: Αναφέρεται στο πώς φαίνεται ένα προϊόν, η αφή του, ο ήχος του, η γεύση που έχει ή η μυρωδιά του, δηλαδή, όλα εκείνα τα υποκειμενικά θέματα που στηρίζονται σε προσωπικές κρίσεις και προτιμήσεις. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της αισθητικής, η εταιρία επίπλων γραφείου Herman Miller Inc. Δίνει μεγάλη έμφαση στο να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα της είναι καλλιτεχνικά, ελκυστικά και λειτουργικά.

Οι διαστάσεις της ποιότητας, έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Οι εταιρίες, πρέπει να βλέπουν τους πελάτες σαν αυτούς που θέτουν τα στάνταρτ για τη μέτρηση ποιότητας. Οι έρευνες πελατών και οι προτάσεις τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για την ποιότητα. Είναι πολύ πιθανόν, οι προσδοκίες των πελατών να αλλάζουν και να επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Είναι προφανές, λοιπόν, πως, τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες, πρέπει να βελτιώνονται συνέχεια με την πάροδο του χρόνου για να καλύπτουν τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών.

## 2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας

Ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι, το πως μπορούμε, τελικά, να κατακτήσουμε – να φτιάσουμε στην ποιότητα.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες οι οποίοι είναι απαραίτητοι, όπως:

- Ποιότητα σχεδιασμού: όπου μετά από τον προσδιορισμό της αγοράς (ποιοι είναι οι πελάτες) μια επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τι θέλουν οι πελάτες της από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Ύστερα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται προκειμένου να εκθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που είναι απαραίτητα για να καλύψουν τις προσδοκίες των πελατών της.
- Ποιοτικές δυνατότητες των διαδικασιών παραγωγής: Οι διαδικασίες παραγωγής πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες και δομημένες, ώστε να έχουν την ικανότητα να παράγουν προϊόντα με τις ιδιότητες που επιθυμεί ο πελάτης.
- Ποιότητα της συμμόρφωσης : Οι διευκολύνσεις παραγωγής πρέπει να ακολουθούν την παραγωγική διαδικασία με σκοπό να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες για την ποιότητα από τους πελάτες.
- Ποιότητα της εξυπηρέτησης : Όλες οι επαφές ανάμεσα στους πελάτες και τις εταιρίες πρέπει να διοικούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητό από τους πελάτες ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και ευγενικά και οι ανάγκες τους γρήγορα και με φροντίδα.
- Ποιοτική κουλτούρα της οργάνωσης : Ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να ενεργοποιηθεί για να κάνει ότι είναι απαραίτητο προκειμένου να σχεδιάζει να παράγει και να υποστηρίζει προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του πελάτη. Οι μηχανισμοί, πρέπει να είναι σε θέση για συνεχή βελτίωση οποιασδήποτε πλευράς του οργανισμού με στόχο τη δημιουργία μιας κλίμακας συνεχούς ικανοποίησης των πελατών.

## 3. Κόστος ποιότητας

Ύστερα από αυτή την ανάλυση και θίγοντας όλα τα στάδια της διαδικασίας επεξεργασίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τονίζοντας με έμφαση την ανάγκη για καθολική παρουσία της ποιότητας στον οργανισμό, είναι εύλογο να γεννηθεί, στον οποιονδήποτε, η απορία για το αν υπάρχει κάποιος κόστος για την ποιότητα και ποιο θα μπορούσε να είναι το μέγεθός του.



Η απάντηση, βέβαια, εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού καθώς και από το μέγεθος της προσπάθειάς του για ποιοτική βελτίωση. Έτσι, σε μερικούς οργανισμούς το κόστος ποιότητας είναι 4 ή 5% των πωλήσεων, όταν σε άλλους μπορεί να φτάνει το 35 ή 40% των πωλήσεων. Είναι φανερό, ότι το κόστος ποιότητας θα είναι πολύ διαφορετικό ανάμεσα σε μια επιχείρηση που κατασκευάζει υπολογιστές υψηλής τεχνολογίας και μια τυπική εταιρία υπηρεσιών, όπως ένα μεγάλο κατάστημα ή μια αλυσίδα εστιατορίων. Στους περισσότερους, όμως, οργανισμούς, το κόστος ποιότητας είναι μεγαλύτερο από όσο χρειάζεται και η διοίκηση πρέπει να κάνει συνεχείς προσπάθειες για να υπολογίσει, αναλύσει και να το μειώσει.

Αυτό το κόστος, της χαμηλής ποιότητας, μπορεί να συνδεθεί τόσο με την ποιότητα του προϊόντος όσο και με την ποιότητα της υπηρεσίας. Άλλο μέρος του κόστους συνδέεται με την πρόληψη χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόληψης) και άλλο μέρος μπορεί να παρουσιαστεί αφού παρουσιαστεί η χαμηλή ποιότητα (κόστος αποτυχίας).

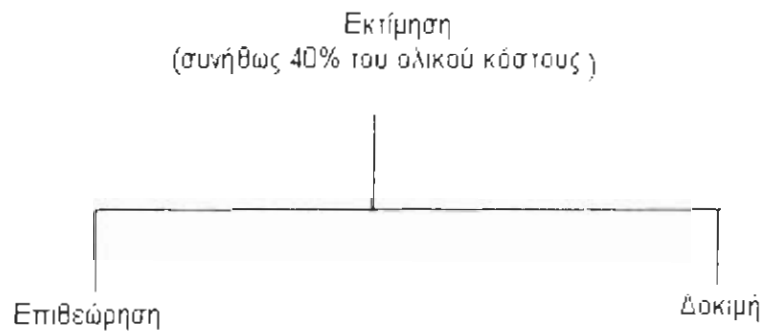
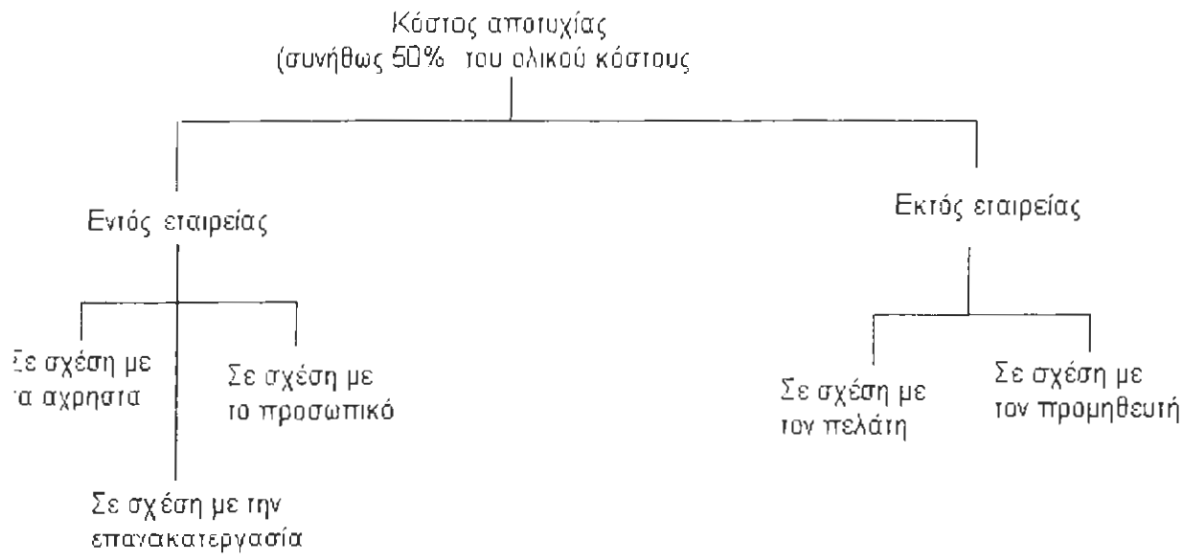
Γενικότερα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι, το κόστος ποιότητας περιλαμβάνει:

- Το κόστος αποτυχίας: που αφορά τη διόρθωση της χαμηλής ποιότητας. Όταν τα προϊόντα βρίσκονται ελαττωματικά κατά τη διάρκεια της παραγωγής πρέπει να ή να αχρηστευθούν ή να επιδιορθωθούν. Αυτή η κατηγορία κόστους περιλαμβάνει το κόστους παραγωγής των μονάδων που θα αχρηστευθούν το κόστος επιδιορθώσεων την επανεργασία, τον επανέλεγχο ελαττωματικών προϊόντων καθώς και κάθε είδους κόστους που προέρχεται από καθυστερήσεις γραφειοκρατία, επανυπρογραμματισμό και άλλες επιπλέον εργασίες που προκαλούνται από ελαττωματικά προϊόντα.
- Το κόστος φήμης: Αυτό αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου τα προϊόντα φτάνουν τελικά στους πελάτες ελαττωματικά. Τέτοιου είδους κόστος μπορεί να είναι τεράστιο και αρκετά δύσκολο να μετρηθεί. Αυτή η κατηγορία κόστους περιλαμβάνει το κόστος εγγύησης, το κόστος από το παθητικό στην εγκατάσταση ή την εξυπηρέτηση, το κόστος των επιστροφών ή επανακλήσεων και τέλος το κόστος από το χάσιμο δουλειών και της φήμης.
- Το κόστος αξιολόγησης: Αναφέρεται στο κόστος όλων των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην ανακάλυψη προϊόντων και υπηρεσιών που αποσκοπούν στην ανακάλυψη προϊόντων και υπηρεσιών που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές πριν αυτά φτάσουν στους πελάτες. Αυτό το στάδιο κόστους περιλαμβάνει το κόστος επιθεώρησης, έλεγχου καθώς και το κόστος άλλων δραστηριοτήτων ποιοτικού ελέγχου.

- Το κόστος πρόληψης: Αναφέρεται κυρίως σε δραστηριότητες πρόληψης της χαμηλής ποιότητας. Σε αυτή την κατηγορία κόστους περιλαμβάνονται, κυρίως το κόστος εκπαίδευσης, το κόστος για την δημιουργία κατάστασης την απόδοσης ποιότητας για τη μελέτη της ροπής της τάσης, το κόστος επανεξέτασης των σχεδίων των προϊόντων, το κόστος των αλλαγών στη διαδικασία παραγωγής ή η συνεργασία με τους προμηθευτές. Σε αυτή την κατηγορία γενικότερα ανήκουν διάφορες δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας και την πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων.

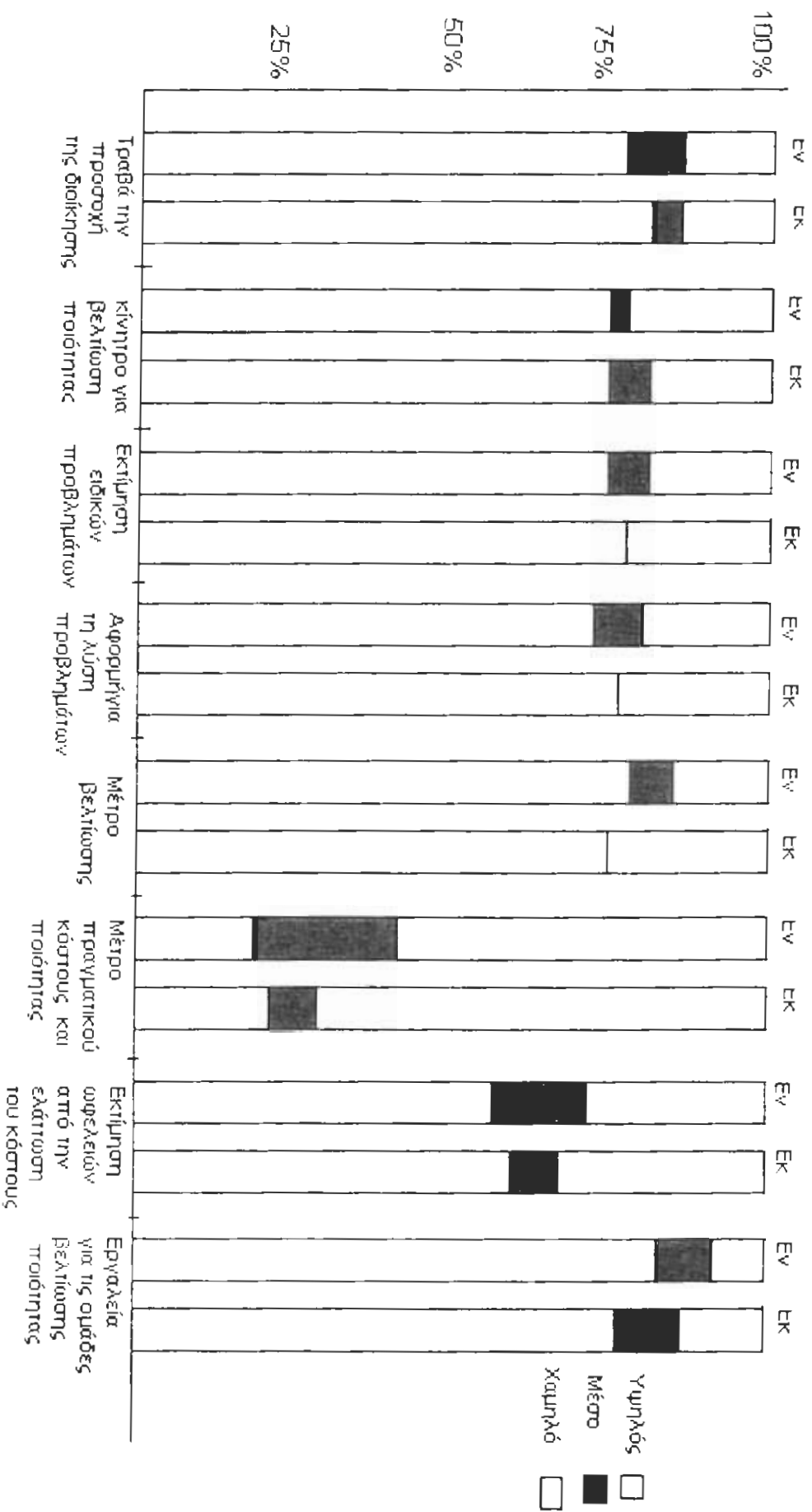
Οποιαδήποτε από τις προηγούμενες κατηγορίες κόστους μπορεί να είναι υψηλή. Είναι γενικά αποδεκτό το γεγονός ότι το κόστος της ανακάλυψης και του χειρισμού των ελαττωματικών προϊόντων μπορεί να φτάσει μέχρι και 25% των πωλήσεων σε πολλές εταιρίες. Ανακάλυψη και χειρισμός αποτελούν την παραδοσιακή προσέγγιση του Μάνατζμεντ Ποιότητας.

Όπως έγινε φανερό από την προηγούμενη ανάλυση είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων σε αυτή την προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας. Είναι μια προσέγγιση όπου, η διοικητική πρακτική στοχεύει στην ολική ποιότητα. Μια προσέγγιση όπου το μάνατζμεντ στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μια ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης την προσέγγιση του **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – T.Q.M.)**.



Αρχική ταξινόμηση του κόστους χαμηλής ποιότητας

## Οφέλη συστήματος υπολογισμού του κόστους της χαμηλής ποιότητας (απόμειωμένος & εκτός εταιρείας)





## **B. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιότητα, αντανακλούνται μέσα από τις αρχές του μάνατζμεντ που εισηγήθηκαν ορισμένοι ειδικοί στον τομέα του μάνατζμεντ της ποιότητας. Οι προσεγγίσεις αυτών των γκουρού της ποιότητας, είχαν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα του μάνατζμεντ πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

Οι πιο αξιόλογοι, από αυτούς, είναι ο Edwards W. Deming και ο Joseph Juran. Τον κατάλογο, όμως, συμπληρώνουν και οι άλλοι διακεκριμένοι ειδικοί της ποιότητας, όπως, ο Philip Crosby, ο Armand Feigenbaum, ο Walter A. Shewart, καθώς και οι Ιάπωνες Masaaki Ishikawa, Taiichi Ohno και Shigeo Shingo.

Όμως, δεν έχει καμία σημασία αν ο γκουρού της ποιότητας είναι Αμερικάνος ή Ιάπωνας, δεν έχει, ακόμα, σημασία και το ποιος ακριβώς είναι ο ορισμός της ποιότητας, σε τελική ανάλυση, γιατί δεν υπάρχει ένας ορισμός που να είναι αποδεκτός διεθνώς. Υπάρχουν πολλές ερμηνείες της ποιότητας που εξαρτώνται από τις διαφορετικές καταστάσεις και συνθήκες τις οποίες θα πρέπει κανείς να αντιμετωπίσει.

Στη συνέχεια θα αναφερθώ σε γενικές γραμμές στις πιο σημαντικές σύγχρονες προσεγγίσεις που αφορούν την ποιότητα.

### **I. Edwards W. Deming\***

Ο Deming δεν θεωρεί ικανοποιητικό, απλώς το να λύνονται τα προβλήματα, μικρά ή μεγάλα, αλλά αποζητά ένα ριζικό μετασχηματισμό του τρόπου διοίκησης. Ο Deming πιστεύει ότι μια αλυσίδα αντιδράσεων έχει ως αποτέλεσμα την ποιοτική βελτίωση μέσω της μειωμένης απόκλισης. Σημειώνει ότι, η ακολουθούμενη αλυσίδα αντιδράσεων, ήταν στον πίνακα κάθε συνάντησης της ανώτερης διοίκησης στην Ιαπωνία, από τον Ιούλιο του 1950 και μετά:

\* “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο Διαργασιών (SPC)” Ν. Λογοθέτης (INTERBOOKS 1994)

- Βελτίωση του κόστους.
- Μείωση του κόστους εξαιτίας λιγότερης επανεργασίας, λιγότερων λαθών, λιγότερων καθυστερήσεων, πράγματα που άπτονται στην καλύτερη χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, του χρόνου και των υλικών.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Κατάκτηση της αγοράς με καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερη τιμή.
- Λιατήρηση του ανταγωνισμού.
- Παρέχει ακόμα περισσότερες ευκαιρίες.

Ο Deming, διαμόρφωσε μια θεωρία μάνατζμεντ που επικεντρώνεται γύρω από ένα σύστημα βελτίωσης, την μείωση της απόκλισης για να συναντήσει τις ανάγκες του πελάτη και το ανθρώπινο και “έξυπνο” μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων.

Τα δεκατέσσερα σημεία (14) του Deming είναι στοιχεία της θεωρίας του για το μάνατζμεντ, η οποία θεωρεί την ευθύνη της ηγεσίας και την προσωπική ευθύνη σημαντικά στοιχεία για την αλλαγή χρειάζεται η κουλτούρα της επιχείρησης.

- Σημείο 1: Δημιούργησε και δημοσίευσε, σε όλους τους εργαζόμενους, μια σταθερότητα του στόχου και του σκοπού της επιχείρησης ή του οργανισμού, για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Σημείο 2: Η ανώτερη διοίκηση και ο καθένας πρέπει να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας.
- Σημείο 3: Να μην υπάρχει εξάρτηση από τον (τελικό) έλεγχο -- επιθεώρηση, προκειμένου να επιτευχθεί η ποιότητα.
- Σημείο 4: Πρέπει να τεθεί τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή.
- Σημείο 5: Διατήρηση και βελτίωση, σταθερά και για πάντα, του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
- Σημείο 6: Εγκαθίδρυση της εκπαίδευσης, κατά τη διάρκεια της εργασίας, για την πλήρη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.
- Σημείο 7: Είναι αναγκαίο να υιοθετηθούν και να θεσπιστούν σύγχρονες μέθοδοι εποπτείας.

- **Σημείο 8:** Εξάλειψη του φόβου – ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
- **Σημείο 9:** Πρέπει να γκρεμιστούν τα οποιαδήποτε εμπόδια ανάμεσα σε τμήματα και ανθρώπους.
- **Σημείο 10:** Εξάλειψη της χρήσης αριθμητικών στόχων, σλόγκαν, αφισών – πόστερς και παραινέσεων, για το εργατικό δυναμικό.
- **Σημείο 11:** Πρέπει να αποφευχθούν όλα τα πρότυπα που προκαθορίζουν στόχους.
- **Σημείο 12:** Είναι αναγκαίο να απομακρυνθούν τα εμπόδια, και να μετακινηθούν οι μπάρες που εμποδίζουν τον εργάτη να αισθάνεται υπερήφανος για τη δουλειά του
- **Σημείο 13:** Καθιέρωση ενεργού προγράμματος μόρφωσης και επανεκπαίδευσης.
- **Σημείο 14:** Πρέπει ξεκάθαρα, να προσδιοριστεί μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

## II. Joseph Juran

Ο Juran, δίνει μεγάλη έμφαση στην ευθύνη του μάνατζμεντ για βελτίωση, έτσι ώστε να φτάσουν στα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη, αλλά δεν χρησιμοποιεί τη λέξη “σύστημα” για να περιγράψει αυτή την ευθύνη. Αντίθετα, ο Juran χρησιμοποιεί τον όρο μακροδιεργασία.

Ο Juran, ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, που απαιτεί ποιότητα στη σχεδίαση, ποιότητα στη προσαρμογή, διαθεσιμότητα και κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Πιστεύει, λοιπόν, ότι κάθε χρόνο, θα πρέπει να τίθενται στόχοι για αυξημένη αποδοτικότητα και μειωμένο κόστος. Δεν αρκεί να υπάρχει μια καμπάνια ή διάφορα σλόγκαν. Αυτά, δεν μπορούν να φέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ή αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Η έμφαση, θα πρέπει, σύμφωνα με τον Juran, να δίνεται στα αποτελέσματα και την εμπειρία που κερδίζει κανείς από αυτά και όχι στην ίδια την καμπάνια.

Τέσσερα σημαντικά στάδια, περιλαμβάνει η φόρμουλα, που συνιστά Juran, για αποτελέσματα. Αυτά τα στάδια, είναι τα εξής:



#### **α. Καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων, προς επίδειξη.**

Είναι ο προσδιορισμός του τι πρέπει να γίνει, τα συγκεκριμένα έργα που έχουν προγραμματιστεί και θα πρέπει, κάποιος, να τα φέρει σε πέρας.

#### **β. Καθιέρωση κάποιων συγκεκριμένων σχεδίων για την επίτευξη των στόχων.**

Η παροχή μιας δομημένης διαδικασίας, για να είναι σαφής, η μετάβαση από το ένα σημείο στο άλλο. Είναι, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η “μακροδιεργασία” (στόχος) η οποία περιλαμβάνει τις “μικροδιεργασίες” (μετάβαση από το ένα σημείο στο άλλο).

#### **γ. Ανάθεση σαφών καθηκόντων, για την πραγματοποίηση των στόχων.**

Στην περίπτωση των μακροδιεργασιών που δεν έχουν “ιδιοκτησία” και δεν μπορούν να σπάσουν σε κομμάτια και να αναπτυχθούν, η διοίκηση πρέπει να δημιουργεί συμβούλια ποιότητας που θα επιβλέπουν τις ομάδες εργασίας για να βελτιώσουν τις μακροδιεργασίες.

#### **δ. Να στηριχθεί η επιβράβευση στα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν.**

Πρέπει να υπάρχει μια ανατροφοδότηση των πληροφοριών και να χρησιμοποιηθούν, τα μαθήματα και η πείρα που κερδίστηκε.

Πηγαίνοντας ακόμα πιο μακριά, η τριλογία του Juran, η οποία είναι μια προσέγγιση στο μάνατζμεντ η οποία συνδυάζεται από τρεις (3) διοικητικές διαστάσεις. Αυτές είναι:

- Προσχεδιασμός Ποιότητας
- Έλεγχος Ποιότητας
- Βελτίωση Ποιότητας

Όπως είναι εμφανές, ο Juran ενδιαφέρεται περισσότερο για την πραγματική εφαρμογή, ενώ αντίθετα ο Deming, ασχολήθηκε περισσότερο με την επιμόρφωση. Γενικά, ο Deming παρέχει τη φιλοσοφία, ενώ ο Juran παρέχει συγκεκριμένη δομή που μπορεί να βοηθήσει στην υλοποίηση των αρχών αυτής της φιλοσοφίας.

Ο Juran, προτιμάει να ακολουθεί μια διακριτική προσέγγιση, παίρνοντας ως σημείο αφετηρίας την υπάρχουσα κουλτούρα του μάνατζμεντ και οικοδομώντας πάνω σε αυτήν. Δίνει, δηλαδή, έμφαση στη βελτίωση της λειτουργίας του μάνατζμεντ και όχι στο μετασχηματισμό, όπως ο Deming, ο οποίος προτείνει σθεναρά ένα συνολικό μετασχηματισμό των σημερινών πρακτικών του μάνατζμεντ ως τη μοναδική λύση της ισχύουσας κρίσης.

Ενώ ο Deming ασχολείται με εκπαιδευτικά ζητήματα και θεμελιώδεις αλήθειες, ο Juran ασχολείται με την οικοδόμηση δραστηριοτήτων και με λεπτομέρειες εφαρμογής. Ο Deming, δίνει έμφαση στο κακό της διασποράς, ως πηγή όλων των προβλημάτων, αλλά ο Juran δεν είναι τόσο φανερά επηρεασμένος από αυτό. Αντίθετα, πιστεύει σε μια οργανωμένη διάρθρωση για την επίλυση των προβλημάτων και την πραγματοποίηση βελτιώσεων, σε μια βάση σειράς προγραμματισμένων έργων, κάτι που ο Deming θεωρεί ως “βασικό αλλά όχι σημαντικό”.

Ο Deming, δίνει έμφαση στο μάνατζμεντ της διεργασίας, μάλλον, παρά του αποτελέσματος, αντίθετα με τον Juran ο οποίος εστιάζει στα αποτελέσματα, δίνοντας έμφαση στους κύκλους αναπληροφόρησης, το μοντέλο του διευθυντικού ελέγχου.

Τέλος, ο Juran, αναθέτει μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την ποιότητα, στα μεσαία στελέχη και στους ειδικούς της ποιότητας, περιορίζοντας τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην καθοδήγηση και τη δημιουργία πολιτικής, με ελαχιστοποιημένο το ρόλο του εργατικού δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, ο Deming, πιστεύει ότι το μάνατζμεντ της ποιότητας και τα καθήκοντα της βελτίωσης πέφτουν πάνω σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρίας, από τα ανώτατα στελέχη έως τον ωρομίσθιο εργάτη. Η κατάκτηση της ποιότητας, πρέπει να γίνει “θρησκεία” για τα ανώτατα στελέχη και (με κατάλληλη εκπαίδευση) καθημερινός στόχος για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

### **III. Philip B. Crosby**

Ο Philip B. Crosby θεωρείται, σήμερα, μαζί με τον Juran, ένας από τους ζωντανούς “μύθους” στο χώρο της ποιότητας.

Για τον Crosby, ποιότητα είναι η τήρηση μιας συμφωνίας: να κάνεις αυτό που έχεις υποσχεθεί ότι θα κάνεις. Στο παρελθόν ο Crosby, μιλούσε για την

ποιότητα, οριοθετώντας τη, ως “προσαρμογή στις απαιτήσεις”. Για τον Crosby, λοιπόν, ποιότητα είναι το να υπάρχουν ολοκληρωμένες συναλλαγές που θα υλοποιούνται επακριβώς, βάσει των συμφωνηθέντων, ώστε να μπορεί να στηρίζεται ο ένας στον άλλο, για να γνωρίζουν που βαδίζουν.

Σύμφωνα με τον Crosby, η ηγεσία είναι αυτή που μπορεί να εγγυηθεί την ποιότητα σε μια επιχείρηση και όχι τα διάφορα προγράμματα και συστήματα. Θα πρέπει, δηλαδή αρχικά, να υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική για την ποιότητα, να γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες έγκαιρα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Γπίσης, πρέπει να ωθούνται οι άνθρωποι στην εκπαίδευση ούτως ώστε, να είναι σε θέση να κατανοήσουν το πώς θα πρέπει να εκτελούν την εργασία τους, την έννοια της ποιότητας και τον ρόλο της, καθώς και τη σπουδαιότητά του να γίνονται τα πράγματα σωστά από τη πρώτη στιγμή. Τέλος, η ηγεσία θα πρέπει να αποτελεί ένα ζωντανό παράδειγμα αυτών που λέει η ίδια. Θα πρέπει να είναι πρωτοποριακή και όταν προκύπτουν προβλήματα, θα πρέπει να αναζητούνται όχι μόνο παροδικές λύσεις για την αντιμετώπισή τους, αλλά μια πραγματική εξάλειψη των αιτιών τους για το μέλλον.

Οι τρεις αυτές βασικές αρχές του Crosby, δίνουν την αφορμή για το σχηματισμό ενός “τριγώνου ποιότητας”, το οποίο θα μπορούσε να ονομασθεί “τρίγωνο του Crosby”.

Όπως διαφεται από τα προαναφερθέντα, υπάρχουν κάποιες ομοιότητες στις αρχές του Crosby με αυτές του Deming και, κυρίως αυτές, για μια κουλτούρα του Μ.Ο.Π., πράγμα το οποίο ενισχύεται και από το γεγονός ότι, τόσο ο Deming όσο και ο Joiner απεικόνισαν, και αυτοί, τις αρχές τους με ένα τρίγωνο, το οποίο μπορεί να αλλάζει όνομα κατά περίπτωση (“Τρίγωνο του Deming” - “Τρίγωνο του Joiner”), αλλά τα αξιώματα δίπλα στις γωνίες παραμένουν, βασικά, τα ίδια.

Σύμφωνα με τον Crosby, η φιλοσοφία του ηγέτη για την ποιότητα πρέπει να βασίζεται στα τέσσερα (4) “Απόλυτα” της Διοίκησης Ποιότητας. Ο καλύτερος τρόπος, για να κατανοηθούν αυτά τα απόλυτα, είναι να εξετασθούν σύμφωνα με την εξέλιξή τους. Τα παρακάτω, προέρχονται από την προσωπική εμπειρία 40 χρόνων δουλειάς του Crosby.

**Απόλυτο 1** Ποιότητα σημαίνει, συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και όχι το πόσο καλό είναι κάτι (επάρκεια).

**Απόλυτο 2** Η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα της πρόληψης και όχι της διαπίστωσης.

**Απόλυτο 3** Το πρότυπο της απόδοσης, πρέπει να είναι το “μηδέν ελαττώματα” (zero defects), και όχι τα “Αποδεκτά Επίπεδα Ποιότητας” (Acceptable Quality Levels).

**Απόλυτο 4** Η μέτρηση της ποιότητας είναι το κόστος της μη – συμμόρφωσης και όχι οι δείκτες.

## IV. Άλλες προσεγγίσεις ποιότητας

### 1. KAIZEN

Στο περιβάλλον εργασίας, το KAIZEN σημαίνει μια διαρκή διαδικασία βελτίωσης που εμπλέκει όλους. Γενικότερα, όμως, η φιλοσοφία του KAIZEN υποστηρίζει μια συνεχιζόμενη βελτίωση, όχι μόνο στην επαγγελματική ζωή, αλλά και στην προσωπική, την οικογενειακή και την κοινωνική.

Αυτή η βελτίωση, που υποδηλώνει το KAIZEN, είναι μια βαθμιαία και σταθερή βελτίωση όπου όσο μικρή και αν είναι, πρέπει να λαμβάνει χώρα και να εμπλέκει όλους (όλους από τη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό) σε αυτή τη μεταβολή.

Η στρατηγική αυτή, λοιπόν, είναι μια προσέγγιση προσανατολισμένη στη διεργασία, όπου οι προσπάθειες για τη βελτίωση της διεργασίας ανταμείβονται κατάλληλα. Είναι μια προσέγγιση, προσανατολισμένη στον άνθρωπο, η οποία προωθεί την πειθαρχία, τη συμμετοχή και την ανάμιξη των εργαζομένων, την ανάπτυξη των ικανοτήτων, το υψηλό ηθικό των υπαλλήλων και την επικοινωνία.

Αυτή η στρατηγική του Ιαπωνικού μάνατζμεντ, δεν αποκλείει τις προσπάθειες για καινοτομία (βασική αρχή του δυτικού μάνατζμεντ) και για νέες ιδέες. Οπότε, όμως, γίνεται μια εντυπωσιακή νέα ανακάλυψη, οι προσπάθειες του KAIZEN τη διατηρούν και τη βελτιώνουν. Αυτό, όχι μόνο βοηθά στη διατήρηση των κεκτημένων, αλλά δημιουργεί και τις συνθήκες για την αναβάθμιση των προτύπων και την ευκολότερη επίτευξη περαιτέρω ανακαλύψεων.

Η διατήρηση των κεκτημένων, είναι τόσο σημαντική, όσο και η αναβάθμιση του προτύπου. Τα πάντα επιδεινώνονται αμέσως μόλις οικοδομηθούν και αν δε γίνει προσπάθεια βελτίωσης, οι απώλειες των κεκτημένων είναι αναπόφευκτες.

Για την επίτευξη και τη διατήρηση της ανώτερης απόδοσης μιας εταιρίας υπάρχουν, σύμφωνα με τον Peters (νεώτερος Αμερικανός γκουρού ποιότητας), δύο μέθοδοι:

α. η συνεχής καινοτομία όπου ο μόνος τρόπος για να προχωρήσει κανείς, είναι να πειραματιστεί. Ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης, θα πρέπει να

είναι η ανάπτυξη κατάλληλου κλίματος, έτσι ώστε να μπορέσουν να φέρουν αποτελέσματα τα πειράματα για καινοτομία.

β. η εξαιρετική φροντίδα για τον πελάτη (εσωτερικό – εξωτερικό) όπου σκοπός είναι, η μακροπρόθεσμη συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση αυτή, μπορεί να επιτευχθεί με ένα προϊόν ποιότητας που συμμορφώνεται, πλήρως με τις προσδοκίες του πελάτη και με μια κατάλληλη υπηρεσία συντήρησης μετά την πώληση.

## 2. Ολικός ποιοτικός έλεγχος (Total Quality Control)

Ο Armand V. Feigenbaum, θεωρείται ως ο δημιουργός της έννοιας του Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου (Ο.Π.Ε.). Υποστηρίζει μια ολική προσέγγιση της ποιότητας που εμπλέκει όλους σε κάθε διαδικασία και όλοι ευθύνονται για το επίπεδο ποιότητας, είτε η διαδικασία είναι παραγωγική, είτε όχι.

Υποστηρίζει, ακόμα, τα πλεονεκτήματα της προληπτικής συντήρησης, καθώς και την ανοικοδόμηση της ποιότητας σε αρχικό στάδιο (quality at the source), πράγμα που αναφερόταν στο γεγονός ότι κάθε εργάτης, γραμματέας, μηχανικός και πωλητής, θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την απόδοση της εργασίας του, στα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας (perfect quality).

Σύμφωνα, πάντα, με τον Feigenbaum, τα τέσσερα (4) στάδια του “αποδοτικού συστήματος ποιοτικού ελέγχου” είναι τα ακόλουθα:

- α) Καθορισμός των ποιοτικών προϊόντων.
- β) Εκτίμηση της συμμόρφωσης με αυτά τα πρότυπα.
- γ) Δράση όταν ξεφεύγει κάτι από τα πρότυπα.
- δ) Σχεδιασμός για βελτιώσεις των προτύπων.

Εδώ, αξίζει να αναφερθεί ένας εξαιρετικός ορισμός του συστήματος ολικής ποιότητας που δίνει ο Feigenbaum και ο οποίος περιέχει τις περισσότερες από τις αρχές στις οποίες πιστεύει.

Ο ορισμός, λοιπόν, έχει ως εξής: “Το σύστημα ολικής ποιότητας είναι η συμφωνημένη, από πλευράς εταιρίας και από πλευράς εργοστασίου, διάρθρωση της εργασίας που είναι τεκμηριωμένη με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών της εταιρίας και του εργοστασίου, με τους καλύτερους και πλέον

πρακτικούς τρόπους που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη, όσον αφορά την ποιότητα και το οικονομικό κόστος της ποιότητας”.

Στο ίδιο μήκος κύματος με τον Feigenbaum, κινείται και ο Kaoru Ishikawa, όπου συγκεκριμένα, ο Ο.Π.Ε. αναφέρεται ως Έλεγχος Ποιότητας Ολόκληρης της Εταιρίας (Ε.Π.Ο.Ε.).

Ο Ishikawa, πίστευε σθεναρά, στην παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης για τον έλεγχο ποιότητας, αρχικά στους εργοδηγούς και τους επόπτες του εργοστασίου και, ακολούθως, στους απλούς εργάτες. Αναφέρθηκε σε έννοιες, όπως, κύκλοι ποιότητας, ενώ επίσης, πρότεινε και τη χρήση ενός διαγράμματος αιτίας αποτελέσματος, το οποίο ονομάστηκε “Διάγραμμα του Ishikawa ή διάγραμμα ψαροκόκαλου”, δεδομένου ότι μοιάζει με ψαροκόκαλο. Μια σημαντική αξίωση για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της τεχνικής είναι η ανοικτή επικοινωνία, αφού η χρήση αυτής της τεχνικής βοηθά στο να μεταφέρονται τα παράπονα των πελατών για τα προβλήματα ποιότητας, κατευθείαν στους υπεύθυνους των διεργασιών παραγωγής.

### **3. J.I.T. (Just In Time – Όλα στην ώρα τους)**

Αρχικά, η άποψη για τη παραγωγή ήταν η πλήρης χρήση της παραγωγικής ικανότητας έτσι ώστε να παράγονται όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα, με τη λιγότερη δυνατή χρήση εργατικού δυναμικού και μηχανών. Αυτός ο τρόπος σκέψης, οδηγούσε σε μεγάλες ουρές αναμονής, των προϊόντων, στα κέντρα παραγωγής. Οι μεγάλες αυτές ουρές, σήμαινε πως, τόσο οι μηχανές όσο και οι εργάτες, δεν ήταν αναγκασμένοι να περιμένουν τα ημιτελειωμένα προϊόντα για να έρθουν σε αυτούς και έτσι, η χρήση της δυναμικότητας ήταν πολύ υψηλή και το κόστος παραγωγής αρκετά χαμηλό. Δυστυχώς όμως, μεγάλες ουρές σήμαινε και σπατάλη του περισσότερου χρόνου, στην παραγωγική διαδικασία, περιμένοντας.

Αντικειμενικός στόχος αυτής της τεχνικής J.I.T. είναι, να μειώσει δραστικά το χρόνο αναμονής και κατά συνέπεια, το χρόνο παραγωγής. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα, την ομαλή και αδιάκοπη ροή μικρών ποσοτήτων προϊόντων στη διαδικασία παραγωγής. Η J.I.T. είναι το όπλο της σύγχρονης επιλογής, για τη μείωση του χρόνου στο κύκλο “παραγγελία παράδοση”.

Δεν είναι πια αρκετά καλό, για τις επιχειρήσεις, μόνο το να παράγουν σε υψηλή ποιότητα και με χαμηλή τιμή. Για να πετύχουν σήμερα, πρέπει επίσης να είναι πρώτες και στο να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στον πελάτη, γρήγορα. Επιχειρήσεις όπως Xerox, Hewlett Packard, Motorola, General Electric, Gruman, Honda, Toyota, Sony, Canon, όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν τις μεθόδους J.I.T., ως ένα όπλο προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις ανάγκες της αγοράς. Προκειμένου να είναι κάποιος ανταγωνιστικός σε αυτό το νέο οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να

μειώσει τον κύκλο “παραγγελία – παράδοση” (το χρόνο, δηλαδή, που χρειάζεται από τη στιγμή που ο πελάτης θα δώσει την παραγγελία, μέχρι τη στιγμή που παραλαμβάνει την παραγγελία) πρέπει να μειωθεί δραστικά.

Οι πιο επιτυχημένες J.I.T. εφαρμογές, έχουν εμφανιστεί σε επαναληπτικές διαδικασίες παραγωγής, όπου παράγονται ομάδες από συγκεκριμένα προϊόντα με μεγάλη ταχύτητα και μεγάλες ποσότητες με υλικά που κινούνται σε συνεχή ροή.

Το J.I.T. δεν έρχεται δωρεάν, αλλά πρέπει να γίνουν ορισμένες αλλαγές, όσον αφορά την παραγωγή και τον τρόπο που αυτή διοικείται.

Αυτές οι αλλαγές, μπορούν να είναι:

#### Σταθεροποίηση των προγραμμάτων παραγωγής

Αυτό σημαίνει πως, το πρόγραμμα της βασικής παραγωγής, είναι “παγωμένο” από τον πρώτο μήνα και καλύπτει ένα χρόνο. Είναι επίσης, ακριβώς το ίδιο και για κάθε ημέρα του μήνα. Αυτό σημαίνει πως, τα ίδια προϊόντα παράγονται στις ίδιες ποσότητες και στην ίδια συχνότητα, κάθε ημέρα του μήνα.

#### Δημιουργία πιο “συγκεντρωτικών” εργοστασίων

Είναι ένα άλλο σημείο του J.I.T., όπου τα ειδικευμένα εργοστάσια είναι πολύ πιο εύκολο να διοικηθούν και το J.I.T. εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απλοποίηση αυτών των εργοστασίων.

#### Αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας των κέντρων εργασίας

Οι παραγωγικές δυνατότητες μπορούν να αυξηθούν, κυρίως, με δύο τρόπους, είτε αυξάνοντας τους ρυθμούς παραγωγής μέσω της μείωσης των κρίσιμων χρόνων της παραγωγής, είτε μειώνοντας τον χρόνο ρύθμισης στα κέντρα παραγωγής, μέσω της μείωσης του χρόνου που χρειάζεται για τη ρύθμιση των μηχανών, την αντικατάσταση υλικών, την αλλαγή εργαλείων και γενικότερα οτιδήποτε χρειάζεται για να γίνει η αλλαγή από την παραγωγή ενός προϊόντος.

#### Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος

Αυτό, είναι συνάρτηση και της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών, πράγμα που απαιτεί την ύπαρξη αξιόπιστου προμηθευτή και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων.

#### Διαρκής – παράλληλη εκπαίδευση των εργατών

Αυτή η δραστηριότητα, συντελεί έτσι ώστε να είναι οι εργάτες, γνώστες πολλών θεμάτων και ικανοί για διάφορες δουλειές. Αυτό, έχει ως συνέπεια να

μπορούν να μετακινηθούν, από το πόστο τους σε άλλο πόστο, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο λόγω ανισορροπίας στη ροή της εργασίας και μπορεί να οδηγήσει είτε σε προβλήματα στην ποιότητα, είτε και σε βλάβες μηχανημάτων.

### Μείωση των βλαβών

Η μείωση των βλαβών του μηχανολογικού εξοπλισμού μέσω της προληπτικής συντήρησης. Έτσι, οι κατάλληλες εγκαταστάσεις θα είναι ικανές να μεγιστοποιήσουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα της διεργασίας και να ελαχιστοποιήσουν την καταβαλλόμενη προσπάθεια.

### *Kanban*

Το σύστημα Kanban, αποτελεί την καρδιά του συστήματος J.I.T. της Toyota, και το οποίο αποτελεί ένα εκπληκτικά απλό σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου της παραγωγής.

“Kanban” σημαίνει κάρτα ή ετικέτα ή επιγραφή και είναι κάτι που δημιουργείται μετά από ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, για να γνωστοποιήσει ότι γίνεται συλλογή μιας ποσότητας τεμαχίων. Όταν όλα τα τεμάχια συλλεχθούν, το ίδιο kanban στέλνεται πίσω στο προγενέστερο στάδιο της ίδιας διεργασίας ή σε προηγούμενη διεργασία, οπότε γίνεται παραγγελία για περισσότερα τεμάχια. Έτσι, το kanban, μπορεί να θεωρηθεί ως εντολή που απαιτεί από τον εργάτη να επιτελέσει ένα δεδομένο έργο, δηλαδή, να παράξει περισσότερα προϊόντα ή να κινήσει το υλικό.

Η βασική αρχή είναι ότι όλα τα απαραίτητα τεμάχια, παραλαμβάνονται και παραδίδονται άμεσα, μόνο όταν χρειάζεται, μειώνοντας έτσι τα ελαττωματικά τεμάχια και την ανάγκη για αποθηκευτικό χώρο και καταγραφή.

Υπάρχουν δύο τύποι καρτών kanban, η κάρτα μεταφοράς Conveyance – Kanban (C-Kanban) και η κάρτα παραγωγής Production – Kanban (P-Kanban). Βασικά, αυτές οι κάρτες, αντικαθιστούν το μεγαλύτερο μέρος από το γραφειοκρατικό έλεγχο παραγωγής. Είναι σημαντικό, πως με σταθερό και υψηλού επιπέδου πρόγραμμα παραγωγής, οι αποφάσεις προτεραιότητας όπως, ποιες παραγγελίες εμφανίζονται κάθε μέρα, πότε εμφανίζονται και με ποια συχνότητα, γίνονται αποφάσεις ρουτίνας. Έτσι, όλος ο σχεδιασμός και ο έλεγχος ολόκληρου του τμήματος, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με τον έλεγχο, και μόνο, της κίνησης των παραγγελιών (καρτών kanban) μεταξύ των κέντρων εργασίας – παραγωγής. Σε τέτοιου είδους απλές καταστάσεις, τα οπτικά σήματα και τα kanbans είναι οι μόνοι απαραίτητοι μηχανισμοί.



Οι ΚΑΡΤΕΣ “Kanban”

**ΚΑΡΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ (Conveyance Kanban)**

Αριθμός Εξαρτήματος: 35311 – 3501

Χωρητικότητα καροτσιού: 50

Αριθμός καρτών Kanban που έχουν περάσει: 7 από 12

Επόμενο κέντρο εργασίας: K 123

Αριθμός θέσεως αποθέματος

Αριθμός θέσεως αποθέματος: A-07

Εν ενεργεία κέντρο εργασίας

**ΚΑΡΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Production Kanban)**

Αριθμός κέντρου παραγωγής: Y 321

Αριθμός εξαρτήματος για παραγωγή: 33311 – 3501

Χωρητικότητα καροτσιού: 50 μονάδες

Χωρητικότητα αποθέματος στο οποίο θα αποθηκευτεί: A-07

Υλικά που απαιτούνται:

Αριθμός υλικού: 33311 – 3501

Χώρος αποθέματος: A-05

Αριθμός εξαρτήματος: 33825 - 2474

Χώρος αποθέματος: B-03

1. Η κάρτα C-Kanban σε μια ειδική θήκη στο καροτσάκι σημαίνει πως, το καροτσάκι μόλις άδειασε και αυτή η κάρτα C-Kanban, δίνει την εντολή, από μόνη της, για να αντικατασταθεί το άδειο καρότσι από ένα γεμάτο.
2. Το άδειο καρότσι C-Kanban, μεταφέρεται μέχρι το μέρος όπου υπάρχει υλικό, προκειμένου να αντικατασταθεί από κάποιο άλλο ήδη γεμάτο.
3. Ύστερα, τοποθετείται η κάρτα C-Kanban στο γεμάτο καρότσι.
4. Ύστερα, μετακινείται το άδειο καρότσι με την κάρτα P-Kanban προς το κέντρο εργασίας #2. Αυτό (κάρτα P-Kanban) αποτελεί, από μόνη της, εντολή για το κέντρο #2 να παράγει ακόμα ένα καρότσι με υλικά (μέρη ενός προϊόντος).
5. Τέλος, το γεμάτο καρότσι C-Kanban, πηγαίνει στο κέντρο εργασίας #2.

Εδώ, πρέπει να σημειωθεί πως, κανένα υλικό δεν μπορεί να παραχθεί ή να μετακινηθεί χωρίς τις κάρτες kanban. Η φιλοσοφία του kanban, είναι βασισμένη στην απλή ιδέα να αντικαθίσταται ένα καροτσάκι τη φορά. Κανένα καρότσι (γεμάτο) δεν μετακινείται προς την παραγωγή, όπως επίσης και κανένα καρότσι δεν παράγεται εάν δεν είναι απαραίτητο.

#### **4. Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles)**

Οι κύκλοι ποιότητας ή κύκλοι ελέγχου ποιότητας (το πιο ευρέως διαδεδομένο όνομα που πρώτος εισηγήθηκε στην Ιαπωνία, ο καθηγητής K. Ishikawa το 1962) είναι μικρές ομάδες εργαζομένων (κατά μέσο όρο μέχρι 9 ατόμων) οι οποίοι συναντιούνται κατά τακτά χρονικά διαστήματα και αναλαμβάνουν τη λύση διαφόρων προβλημάτων που αυτοί έχουν επιλέξει, με σκοπό να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας, να υποκινήσουν την αμοιβαία αυτοβελτίωση και γενικότερα, να βελτιώσουν τη θέση της επιχείρησης. Το να εργάζονται (συμμετέχουν) ορισμένοι άνθρωποι σε ισότιμη βάση, έχει σαν αποτέλεσμα να δυναμώνει το ομαδικό πνεύμα, να βοηθά στον προσδιορισμό και την επίτευξη λογικών στόχων, να βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων και την επικοινωνία, να προωθεί την πρωτοβουλία και να αναπτύσσει ουσιαστικά την ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων.

Τα μέλη των ομάδων αυτών, αρχικά, παρακολουθούν ένα εκπαιδευτικό κύκλο μαθημάτων διάρκειας 20 - 40 ωρών. Ο εκπαιδευτικός, αυτός, κύκλος απαρτίζεται από 3 μέρη:

- 1) Μελέτη απλών τεχνικών επίλυσης προβλημάτων.
- 2) Μελέτη των αναφορών για τα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης που πραγματοποίησαν άλλοι Κύκλοι Ποιότητας.
- 3) Συμμετοχή σε ένα πραγματικό προγραμματισμένο έργο και εφαρμογή των διδαχθέντων μαθημάτων.

Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό των Κύκλων Ποιότητας, είναι ότι ζητείται από τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε αυτούς και δεν τους επιβάλλεται. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο να καθοριστεί, ακριβώς, η δομή μιας τέτοιας αντίληψης. Είναι, όμως, δυνατό να καθορίσουμε τέσσερα (4) στοιχεία στην οργάνωση ενός κύκλου ποιότητας.

- 1) Μέλη που αποτελούν το πρωταρχικό στοιχείο του προγράμματος, αφού, έχοντας διδαχθεί βασικές τεχνικές για τη λύση των προβλημάτων και τον έλεγχο της ποιότητας, έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να λύνουν τα σχετιζόμενα, με την εργασία, προβλήματα.
- 2) Ηγέτες ή διευκολυντές είναι οι άμεσοι επόπτες ή επιστάτες των μελών, έχουν εκπαιδευτεί να καθοδηγούν έναν κύκλο και να έχουν την ευθύνη για την επιτυχία του. Ένας καλός ηγέτης, που αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών του κύκλου, επωφελείται άμεσα δεχόμενος αξιολογη βοήθεια στην αντιμετώπιση δύσκολων προβλημάτων.
- 3) Συντονιστής που είναι ένα διοικητικό στέλεχος για το σύνολο του προγράμματος των κύκλων ποιότητας. Αυτό το άτομο, περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο, είναι υπεύθυνο για την επιτυχία της ιδέας, ιδιαίτερα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτός, πρέπει να συντονίζει τις συναντήσεις, την κατάρτιση και τις δραστηριότητες των ηγετών και των μελών, και αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους κύκλους και στην επιχείρηση.
- 4) Διοίκηση. Χωρίς την ανοικτή στήριξη και δέσμευση της διοίκησης, οι κύκλοι ποιότητας, όπως και κάθε άλλη ιδέα, δεν μπορούν να πετύχουν. Η διοίκηση, πρέπει να διατηρεί τα προνόμιά της, ιδιαίτερα όσον αφορά την αποδοχή ή όχι των συστάσεων που κάνουν οι κύκλοι ποιότητας. Η διοίκηση, όμως, μπορεί να διαλύσει ένα κύκλο ποιότητας, αν αγνοήσει μια σωστή πρόταση η οποία υποδεικνύεται από αυτόν.

Οι τύποι των προγραμματισμένων έργων με τα οποία ασχολούνται οι κύκλοι ποιότητας, έχουν μεγάλη ποικιλία και εκτείνονται και σε περιοχές πέρα από την ποιότητα, όπως, παραγωγικότητα, σχεδιασμό εργαλείων, ασφάλεια, συντήρηση και προστασία περιβάλλοντος. Οι συναντήσεις των μελών των κύκλων ποιότητας, πρέπει να γίνονται μακριά από το χώρο εργασίας, ώστε τα μέλη να είναι απαλλαγμένα από διακοπές και να νοιώθουν άνετα, πνευματικά

και φυσικά. Πολλές φορές, αυτές οι συναντήσεις μπορούν να συνδυάζουν κοινωνικές και αθλητικές δραστηριότητες.

Η διάρκεια και η συχνότητα των συναντήσεων, ποικίλουν, αλλά οι νέοι κύκλοι, συναντιούνται, κατά προσέγγιση, για μια ώρα, μια φορά την εβδομάδα. Πολλές φορές, ακόμα και τα προγραμματιζόμενα έργα και προβλήματα που επιλέγονται, μπορεί να καθορίζουν την συχνότητα των συναντήσεων και μπορεί να είναι σε εβδομαδιαία και δεκαπενθήμερη βάση. Πάντως, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον ένα μήνα, δεδομένου ότι τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα πάψει να λειτουργεί.

Η ύπαρξη των κύκλων ποιότητας δεν περιορίστηκε μόνο στη βιομηχανία, αλλά χιλιάδες κύκλοι ποιότητας άνθισαν και στους τομείς των υπηρεσιών, της διαχείρισης, των πωλήσεων, της δουλειάς γραφείου. Η ανάπτυξή τους στην Ιαπωνία, υπήρξε εκπληκτική. Ο Juran υπολόγισε πως μέχρι το τέλος του 1970 περίπου 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι συμμετείχαν σε κύκλους ποιότητας. Σήμερα, υπολογίζεται πως πάνω από 170.000 κύκλοι ποιότητας είναι επίσημα καταχωρημένοι στο JUSE (Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών) και διευκολύνουν την εύκολη πρόσβαση, την επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών και εμπειρίας ανάμεσα στους κύκλους ποιότητας των διαφόρων βιομηχανιών. Αυτή η εθνική αλληλεξάρτηση, επεκτείνει την αρχή της ομαδικής εργασίας σε ολόκληρο το έθνος.

## **5. Η έννοια του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας**

Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π.) είναι ένα καυτό θέμα που έχει απασχολήσει τόσο τους επιχειρηματικούς, όσο και τους ακαδημαϊκούς κύκλους. Από τη μια μεριά οι μάνατζερ, προσπαθούν να καταλάβουν πως μπορούν να το εφαρμόσουν, ενώ οι ακαδημαϊκοί, από τη άλλη, προσπαθούν να προσδιορίσουν τι είναι. Κανένας τους δεν είναι σύμφωνος ούτε όσον αφορά τον ορισμό, ούτε όσον αφορά την εφαρμογή της έννοιας στην πράξη.

Ακριβώς όπως και για τον ορισμό της ποιότητας, έτσι και για τον ορισμό του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π.) υπάρχει μια διαφοροποίηση απόψεων. Παρ' όλα αυτά, θα αναφερθούν ορισμένες από αυτές τις απόψεις προκειμένου να γίνει μια προσπάθεια προσδιορισμού και οριοθέτησης της έννοιας.

Σύμφωνα με το Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ένα κονσόρτσιουμ από επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς που συναντιούνται ετήσια για να μελετήσουν το Μ.Ο.Π., όρισε την Ολική Ποιότητα ως ένα σύστημα μάνατζμεντ που εστιάζεται στον άνθρωπο και στοχεύει στη διαρκή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με τη συνεχή μείωση του πραγματικού κόστους. Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολική προσέγγιση (όχι μια περιοχή ή ένα

πρόγραμμα) και ένα αναπόσπαστο κομμάτι στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Λειτουργεί οριζόντια, ως προς τις δραστηριότητες και τα τμήματα, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από την κορυφή μέχρι τις χαμηλότερες βαθμίδες και εκτείνεται εμπρός και πίσω προκειμένου να συμπεριλάβει τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Σχεδόν κάθε οργανισμός, ορίζει διαφορετικά ή ακόμα και ονομάζει διαφορετικά τις προσεγγίσεις του για το Μ.Ο.Π. Ιάπωνες συγγραφείς όπως ο Ishikawa το 1985 και ο Imai το 1986 χρησιμοποιούν συχνά τον όρο του Feigenbaum “Έλεγχος Ολικής Ποιότητας” και τον ιαπωνικό όρο των προσεγγίσεων τους “Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την Επιχείρηση”, προκειμένου να αποδώσουν προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ οι οποίες είναι αρκετές όμοιες με αυτές που οι Αμερικάνοι μάνατζερ ονομάζουν, Μ.Ο.Π.

Στις Η.Π.Α., ο όρος Μ.Ο.Π., συχνά χρησιμοποιείται για να αναφέρεται σε προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ που αναπτύσσονται στον τομέα του Στρατηγικού Ποιοτικού Μάνατζμεντ και που ευτυχώς, οι μάνατζερ του Στρατηγικού Ποιοτικού Μάνατζμεντ, το βλέπουν σαν κάτι περισσότερο από ένα “πρόγραμμα”.

Ο Greg Bounds στο βιβλίο του “Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm” προσφέρει μια ετοιμολογική άποψη για τον προσδιορισμό της έννοιας του Μ.Ο.Π. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η λέξη “Μάνατζμεντ” αναφέρεται στην επιδίωξη των αποτελεσμάτων ποιότητας μέσα από μια διαδικασία Ποιοτικού Μάνατζμεντ. Αυτό ξεκινάει με την διαδικασία του στρατηγικού Μάνατζμεντ και επεκτείνεται μέσα από το σχεδιασμό του προϊόντος, την κατασκευή, το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση κ.λ.π. Η λέξη “Ολική”, περιγράφει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, σε κάθε δραστηριότητα και επίπεδο του οργανισμού επιδιώκουν την ποιότητα. Τέλος, η λέξη “Ποιότητα”, προτείνει την υπεροχή σε κάθε πλευρά του οργανισμού.

Εδώ, όμως, πρέπει να δοθεί προσοχή σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Πολύ συχνά, οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν το Μ.Ο.Π. σαν ένα ακόμα πρόγραμμα για εφαρμογή. Προσφέρεται η εκπαίδευση, καθορίζονται οι στόχοι και οι μάνατζερ περιμένουν γρήγορα αποτελέσματα. Το “κλειδί” σε αυτή τη περίπτωση είναι ότι το Μ.Ο.Π. πρέπει να ξεκινήσει με ενασχόληση και κυρίως με δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, διαφορετικά, θα θεωρηθεί ως ένα ακόμη πρόγραμμα όπως τα προηγούμενα σλόγκαν και ακρωνύμια. Χτίζοντας προϊόντα ανώτερης ποιότητας στην επιχειρηματική στρατηγική, δημιουργείται η βάση για το χτίσιμο ενός οργανισμού που κατέχει το Μ.Ο.Π.

Γις περισσότερες φορές, αυτός ο τρόπος προσέγγισης, θα απαιτήσει έναν ολόκληρο μετασχηματισμό τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε οργανωτικό. Μέσα σε ένα οργανισμό, λοιπόν, αυτές οι αλλαγές μπορούν να θεωρηθούν ως αλλαγές κουλτούρας. Δεν θα υπάρχει χώρος για εφησυχασμό ή απρόθυμες ενέργειες. Δεν θα υπάρχει εναλλακτική λύση. Για να ριζώσει και να

πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα. Και το Μ.Ο.Π. είναι μια τέτοια κουλτούρα. Είναι μια κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το Μ.Ο.Π. αντιπροσωπεύει μια αλλαγή στο τρόπο που νοείται η ποιότητα. Παραδοσιακά, η ποιότητα γινόταν φανερή μέσω των βαθμών απόκλισης από τα στάνταρτ που θεωρούνταν επιτρεψίμα για προϊόντα ή υπηρεσίες. Αντίθετα, η προσέγγιση του Μ.Ο.Π. αποσκοπεί στο να καταφέρει “μηδέν ελαττώματα”. Μια νοοτροπία ποιότητας όπου όλο το εργατικό δυναμικό αγωνίζεται να κάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να συμμορφώνεται ακριβώς στα επιθυμητά στάνταρτ.

Προκειμένου, λοιπόν, το Μ.Ο.Π. να γίνει μια πραγματικότητα στην επιχειρηματική πρακτική, πρέπει να ληφθούν, σοβαρά υπόψη, ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν και ως στοιχεία του Μ.Ο.Π.

- Συμμετοχή και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης: Η διοίκηση θα πρέπει να συμμετέχει και να μένει συμμετοχή, εφαρμόζοντας επιχειρηματική στρατηγική βασισμένη στην ποιότητα του προϊόντος ως όπλο για να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η παραδειγματική συμπεριφορά, είναι η καλύτερη μέθοδος για να πεισθεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μάνατζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα και ότι το ίδιο πρέπει να αναμένεται από τον καθένα.
- Ανάμιξη των πελατών: Ο πελάτης θέλει να λαμβάνει μέρος και να οδηγεί το σύστημα του Μ.Ο.Π. Τα χαρακτηριστικά τα οποία αξίζουν, είναι ενσωματωμένα στο προϊόν, από το στάδιο της κατασκευής μέχρι το στάδιο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- Σχεδιασμός προϊόντων για ποιότητα: Αυτό που θέλουν οι πελάτες, καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά στο σχεδιασμό του προϊόντος. Υπεροχή στην εκτέλεση, χαρακτηριστικά, αποδοτικότητα, διάρκεια, εμφάνιση, εξυπηρέτηση, όλα αυτά επηρεάζονται σημαντικά από το σχεδιασμό.
- Σχεδιασμός της διαδικασίας παραγωγής για ποιότητα: Τόσο οι μηχανικοί παραγωγής, όσο και το εργατικό δυναμικό, πρέπει να είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να παράγουν προϊόντα με τα στοιχεία και τα ποιοτικά κριτήρια που θέλουν οι πελάτες.
- Διαδικασία ελέγχου παραγωγής για ποιότητα: Καθώς παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες, η ποιότητα εκτέλεσης γίνεται φανερή και γίνονται οι κατάλληλοι χειρισμοί για να διασφαλιστεί, ότι, μόνο προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, παράγονται.

- Βελτίωση των διεργασιών με τους προμηθευτές: Η επιλογή και η βελτίωση των προμηθευτών να προσαρμόζονται στο Μ.Ο.Π., είναι μια σημαντική προτεραιότητα. Μακροχρόνιες σχέσεις μπορούν να καλλιεργηθούν, έτσι ώστε οι προμηθευτές να παραδίδουν τμήματα προϊόντων τέλειας ποιότητας.
- Εξυπηρέτηση πελατών – διανομή – εγκατάσταση: Συσκευασία, διανομή, εγκατάσταση, και η εξυπηρέτηση του πελάτη, μπορούν να είναι πολύ σημαντικά στην αντίληψη του πελάτη για ποιότητα.
- Δημιουργία ομάδων από “ενδυναμωμένους” εργαζόμενους: Καθιστώντας, τελικά, το Μ.Ο.Π. μια πραγματικότητα για την επιχείρηση, είναι αυτό που τελικά μένει, μαζί με τους εργαζόμενους. Αυτοί, πρέπει να εκπαιδεύονται, οργανώνονται, υποκινούνται και ενδυναμώνονται για να παράγουν και να υποστηρίζουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Ανάλυση ανταγωνισμού και διαρκής βελτίωση: Τα στάνταρτ που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της προόδου, λαμβάνονται από την απόδοση άλλων επιχειρήσεων με διεθνές προφίλ. Ύστερα, αυτά τα στάνταρτ, γίνονται η βάση για μακροπρόθεσμη συνεχή βελτίωση.

## 6. Η έννοια “πελάτης” στην κουλτούρα του Μ.Ο.Π.

Μέσα από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, έγινε, πολύ συχνά, λόγος για τον πελάτη. Ο όρος “πελάτης” χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, κρίνεται απαραίτητο, σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί και να προσδιοριστεί η έννοια του πελάτη, έτσι όπως αυτή νοείται στην κουλτούρα του Μ.Ο.Π.

Λέγοντας, λοιπόν, πελάτης, στην κουλτούρα του Μ.Ο.Π., δεν νοείται μόνο ο τελικός αποδέκτης του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρίας. Η λέξη “πελάτης” αντιπροσωπεύει, επίσης, και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση (εσωτερικός πελάτης) η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα όπου το τελευταίο μέρος της είναι ο εξωτερικός πελάτης. Κάθε άτομο ή δραστηριότητα κάποιου τμήματος της εταιρίας, επηρεάζει κάποια άλλα άτομα ή δραστηριότητες και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζονται από άλλα. Υπάρχει, πάντοτε, ένας αποδέκτης του αποτελέσματος κάθε διαδικασίας, οποιασδήποτε δραστηριότητας, λειτουργίας, δράσης, μεμονωμένης εργασίας ή απόφασης που λαμβάνει χώρα. Αυτό, καθιστά τον καθένα, πελάτη και προμηθευτή κάποιου άλλου, με ποιοτικά στοιχεία που εισάγονται και που απορρέουν από τη διαδικασία και τα οποία, αναπτύσσονται και αναμένονται σε κάθε τμήμα της αλυσίδας.

Ποιοτικά στοιχεία όπως ο έλεγχος της απόδοσης και της ικανοποίησης του πελάτη, ο προσδιορισμός των βελτιώσεων που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη, η παροχή, στον πελάτη, βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος, την εκτίμηση και έγκριση των απαιτήσεων του πελάτη και, τέλος, η προσαρμογή του αποτελέσματος της παραγωγής στις αξιώσεις του πελάτη.

Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμφανίζονται πολλές φορές διαφορετικές δυνατότητες (έστω και για ένα μόνο παραγόμενο προϊόν), οι οποίες εξαρτώνται πάρα πολύ η μία από την άλλη. Από εκεί προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μια κοινή γλώσσα, την οποία μπορεί να παράσχει το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Όταν θα έχουν καθιερωθεί οι ανάλογες στρατηγικές της εταιρίας, έτσι ώστε οι δραστηριότητες και ο ορισμός του Μ.Ο.Π. για τον “πελάτη” να αποτελούν δεύτερη φύση σε κάθε εργαζόμενο της εταιρίας, τότε θα έχει εδραιωθεί η κουλτούρα του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.



## Γ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT \*

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια διαφορετική φιλοσοφία εισάγει καινοτομίες στο χώρο της, οι σημαντικότερες από τις οποίες εντοπίζονται στο ρόλο της διοίκησης του συντονισμού και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης.

Ως προς το ρόλο της διοίκησης, οι δύο τάσεις που κυριαρχούν στη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Δηλαδή η αυτοδιαχείριση (self – management) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ορίζουν τις ριζικές αλλαγές στους ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι μάντζερ λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, επιβραβεύσεων και κυρώσεων κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σύμφωνα με τη ΔΟΠ. Οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψη αποφάσεων συρρικνώνονται ενώ αντίθετα ο ρόλος του συμβούλου ή του «προπονητή»

Κερδίζει έδαφος. Τα όρια μεταξύ αυτών που «σκέφτονται» και αυτών που «ενεργούν» είναι πιο δυσδιάκριτα. Η εργασία είναι λιγότερο εξειδικευμένη όχι μόνο οριζόντια αλλά και κάθετη μέσα στην επιχείρηση. Ομοίως η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η τάση διεύρυνσης των ρόλων των επιχειρήσεων που κυριαρχεί στην ΔΟΠ, επιφέρει σημαντικές αλλαγές και στην ίδια τη δομή τους, καθώς αναδεικνύεται η δυνατότητα απόσπασης ολόκληρων επιπέδων της μεσαίας διοίκησης οδηγώντας σε πιο επίπεδες μορφές οργάνωσης.

Ως προς τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης διαμορφώνονται οι εξής αλλαγές:

1. Η εστίαση όλης τη επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα του. Με αυτόν τον τρόπο υπήρξε η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών οι οποίες αναφέρονται στις υπηρεσίες στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, στα χρηματοοικονομικά κ.λ.π.

\* ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΧΑΪΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ 501 - 502

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ '96

ΑΡΘΡΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Κ' ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT

2. Η εστίαση στον πελάτη δεν παρέχει μόνο έναν στόχο αλλά και έναν μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή – καταναλωτή.
3. Η ΔΟΠ ως φιλοσοφία συνδέει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας με το σχεδιασμό για την ποιότητα (τεχνικές Taguchi ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας / Quality Function Deployment) με αποτέλεσμα να εκτείνεται και στον στρατηγικό σχεδιασμό όπου απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης .

Συγκρίνοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο της ΔΟΠ και των συμβατικών θεωριών του μάνατζμεντ που στηρίζονται στο οικονομικό μοντέλο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος. Αυτό προσδιορίστηκε αργότερα ακριβέστερα στην μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών της επιχείρησης. Από το 1990 και μετά, οι λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει να προσθέτουν αξία στη μετοχή. Στρατηγικές διαφοροποιήσεις, περικοπή δαπανών ή χρηματοοικονομικές στρατηγικές φέρουν τα εμφανή σημάδια υιοθέτησης αυτής της πολιτικής τα τελευταία χρόνια. Αντίθετα σύμφωνα με τη ΔΟΠ η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα του χωρίς να αγνοείται η επιδίωξη μακροπρόθεσμα για μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία όμως είναι το αποτέλεσμα και όχι η κινητήριος δύναμη.

Στους ατομικούς στόχους: Οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και στην ελαχιστοποίηση της καταβαλλομένης προσπάθειας σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο.

Αντίθετα στην περίπτωση της ΔΟΠ οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί και ψυχολογικοί συνδυάζοντας την προσωπική ικανοποίηση με την κοινωνική καταξίωση. Μια από τις ανθρώπινες ανάγκες που αναγνωρίζει η ΔΟΠ είναι η ανάγκη της δημιουργίας. Ένα ποιοτικό προϊόν ως έργο τέχνης ενσωματώνει την προσπάθεια τη δημιουργικότητα τις αξίες και την ξεχωριστή προσωπικότητα του κατασκευαστή. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί η σύγκλυση της ΔΟΠ με τα ανθρωποκεντρικά και κοινωνικοτεχνικά συστήματα που υποστηρίζουν ότι υψηλή τεχνολογία και οι παραδοσιακές αρχές της βιοτεχνίας (craftsmanship) είναι συμβατές.

Στις αρχές σχεδιασμού εργασίας: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας κατά τρόπο «στατικό», καθώς μεγιστοποιείται η παρούσα αξία των καθαρών ταμειακών ροών με ελαχιστοποίηση του κόστους και

μεγιστοποίηση των εσόδων, στηριζόμενη σε κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, η ΔΟΠ, βασίζεται στην αριστοποίηση του συστήματος προωθώντας συνεχώς καινοτομίες και βελτιώσεις.

Στο συντονισμό και στον έλεγχο: Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο οι μάνατζερ είναι οι ειδικοί να συντονίζουν και να κατευθύνουν τους υφισταμένους τους. Τα προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων εργοδοτών και υφισταμένων και την εισαγωγή κινήτρων για την ευθυγράμμισή τους με τους στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η ΔΟΠ στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους τους οποίους θεωρεί «ειδικούς» στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται σε εθελοντική βάση.

Στο ρόλο της πληροφόρησης: Στο οικονομικό μοντέλο το σύστημα πληροφόρησης ταιριάζει με την ιεραρχική δομή καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των μάνατζερ και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα στη ΔΟΠ οι διάλογοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης της οριζόντιας επικοινωνίας και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων.

Στα όρια της εταιρείας: Στο οικονομικό μοντέλο η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών είναι το κέντρο ανάλυση της οικονομίας των καπιταλιστικών αγορών. Οι μηχανισμοί των τιμών (το “αόρατο χέρι”), κυβερνούν τις εξωτερικές συναλλαγές και οι διοικητικές διαδικασίες (το “αόρατο χέρι”), διέπει τις εσωτερικές συνδιαλλαγές στην επιχείρηση. Η διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων και των αγορών προσδιορίζονται από τα σχετικά κόστη. Αντίθετα σύμφωνα με την αρχή της ΔΟΠ για εστίαση στον πελάτη απαιτείται συνεχής επαφή και συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες οδηγώντας στην αναθεώρηση των συνόρων των επιχειρήσεων και στην εισαγωγή νέων μορφών συνεργασίας με την:

α) Αναθεώρηση των βραχυπρόθεσμων σχέσεων προμηθευτή – πελάτη που στηρίζονταν σε ανταγωνιστικές προσφορές σκληρές διαπραγματεύσεις για τους όρους των συμβάσεων μεγιστοποίησης της διαπραγματευτικής δύναμης παιχνίδια στρατηγικής που χρησιμοποιούσαν τη μυστικότητα και την παραπλάνηση.

β) Ανάδειξη των σχέσεων συνεργασίας και ανάπτυξης εσωτερικών δικτύων στην επιχείρηση, σε αντικατάσταση των σχέσεων που στηρίζονται στην ιεραρχία .

γ) Ανάπτυξη επίσημων συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις όπως joint ventures.

## Δ. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### Κεφάλαιο 1

Στην περιοχή του Μ.Ο.Π. οι αποτυχίες είναι πάρα πολλές. Μπορεί να θεωρηθεί πως το 90% των προγραμμάτων Μ.Ο.Π. αποτυγχάνουν να κατακτήσουν τον στόχο τους. Για τις περισσότερες των περιπτώσεων, οι αιτίες, επικεντρώνονται κυρίως στην έλλειψη επιμονής, στην απουσία ηγεσίας και “θετικών χεριών”, στην αποτυχία της προετοιμασίας και συνέχειας της παρακολούθησης ενός λογικού σχεδίου δράσεως.

Σε αυτό το σημείο, όμως, μπορεί να γίνει μια απόπειρα αναφοράς ενός σχεδίου εφαρμογής του Μ.Ο.Π. στις επιχειρήσεις, το οποίο αποτελείται από έξι βασικές φάσεις. Βέβαια, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί πως ο κάθε οργανισμός έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Παρ’ όλα αυτά, όμως, αυτό το σχέδιο εφαρμογής, μπορεί να αποτελέσει ένα οδηγό με βάση τον οποίο η προσέγγιση ποιότητας, κάθε οργανισμού ξεχωριστά, θα διαμορφώνεται σε συνάρτηση τόσο του σχεδίου, όσο και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών.

### Φάση 1<sup>η</sup> Να επιδεικνύεται η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης

1. Να αναπτύσσουν μια εικόνα για το μέλλον. Η εικόνα, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να συνδέονται, με αυτή, από την αρχή. Θα πρέπει ακόμα, να λαμβάνεται υπόψη ως αξιόλογη και με σημασία, ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται τα κλισέ και οι γενικότητες.
2. Να θέτουν ποιοτικούς στόχους. Οι στόχοι, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με την εικόνα, ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητες του οποιουδήποτε μέσα στον οργανισμό. Υπάρχει ένα παλιό ρητό που λέει ότι “οι στόχοι, θα πρέπει να μην είναι ορατοί αλλά όχι και άπιαστοι”.
3. Να καθιερώνουν έναν προϋπολογισμό για την ποιότητα. Όσον αφορά τον προϋπολογισμό, η ανώτερη διοίκηση δίνει ακριβείς ενδείξεις της αξίας που επενδύει στην ποιότητα. Αποφασίζει πόσα πολλά θέλει να ξοδέψει στην εκπαίδευση και θέτει οδηγίες για την παροχή του χρόνου, θέτοντας τις αρχές της ποιότητας στη δουλειά.

4. Να παρέχει ηγεσία. Η τέταρτη, και ίσως η κυριότερη ευθύνη της διοίκησης, είναι η παροχή ηγεσία προς τον καθένα στην επιχείρηση. Δυστυχώς, είναι αυτή η άποψη η οποία λείπει από τη διαδικασία εφαρμογής του Μ.Ο.Π.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα είναι το πως μπορεί να δημιουργηθεί αυτός ο προβληματισμός και τελικά, αυτή η δέσμευση από τη διοίκηση. Αρχικά, μπορεί να προέλθει από κάποιο ή κάποια άτομα μέλη της διοίκησης όπου είτε προέρχονται από κάποιες άλλες εταιρίες οι οποίες είχαν εφαρμόσει το Μ.Ο.Π. και έχουν προσωπικές εμπειρίες πάνω στο θέμα, οπότε και μπορούν με ευκολία να μεταδώσουν κάποιο ενθουσιασμό για αυτό. Επίσης, μπορεί να έχουν λάβει μέρος, κατά καιρούς, σε διάφορες εκπαιδευτικές περιοδείες, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο συνήθεις για άτομα – μέλη της διοίκησης. Αυτές οι επισκέψεις, γίνονται συνήθως, σε γνωστές εταιρίες με κάποια φήμη γύρω από την ποιότητα, οι οποίες έχουν εφαρμόσει το Μ.Ο.Π. και θέλουν να μιλήσουν σε άλλους για την εμπειρία τους. Στην Ιαπωνία, τα ταξίδια περιλαμβάνουν εταιρίες όπως TOYOTA, Matsushita & Hitachi. Στην Ευρώπη, S.A.S., British Airways, Club Med και Jaguar Cars. Στις Η.Π.Α. περιλαμβάνουν Florida Power and Light, Motorola, Hewlett-Packard και Federal Express.

Ακόμα, μπορεί να προέλθει από την παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων, άρθρων για το Μ.Ο.Π. καθώς και εκδόσεων. Το σίγουρο είναι πως δεν υπάρχει έλλειψη τέτοιων ευκαιριών. Εκτός βέβαια από τα διάφορα σεμινάρια που γίνονται από τοπικούς φορείς, υπάρχουν και άλλα που οργανώνονται από Ακαδημαϊκούς ή Συμβούλους μεγαλύτερης εμπέλειας, διεθνώς.

Τέλος, πολλές φορές, υπάρχει και κάποιου είδους πίεση από τον πελάτη ο οποίος απαιτεί από τους προμηθευτές του να αποδέχονται και να υιοθετούν διεθνείς πρακτικές στις προσπάθειές τους για συνεχή βελτίωση. Αυτή η πίεση έχει συγκεκριμένα δύο πόλους, ο ένας είναι η απόκτηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και ο δεύτερος είναι η εφαρμογή τεχνικών στατιστικού ποιοτικού ελέγχου.

Πέρα όμως από τις πηγές προβληματισμού, η περαιτέρω γνώση της διοίκησης για το Μ.Ο.Π. μπορεί να προέλθει μέσα από εκπαιδευτικά σεμινάρια. Όπως ο Roy Fox αναφέρει “καλό είναι τα σεμινάρια να έχουν λίγους εισηγητές, εάν είναι δυνατόν και έναν, ο οποίος να εκφράζει την άποψη, την στρατηγική και τις τεχνικές του”. Σκοπός του σεμιναρίου δεν θα πρέπει να είναι η είσοδος σε λεπτομέρειες, αλλά θα πρέπει όλοι οι συμμετέχοντες να φτάσουν σε μια κοινή συμφωνία πάνω στις ευκαιρίες για ουσιαστική μείωση του κόστους ποιότητας και βελτίωσης της απόδοσης στην αγορά, μέσα από την υιοθέτηση της έννοιας του Μ.Ο.Π.

Προκειμένου να σχεδιαστεί σωστά η εφαρμογή του Μ.Ο.Π. είναι απαραίτητη η σύσταση μιας διοικητικής επιτροπής. Κύρια αρμοδιότητα της επιτροπής αυτής αποτελεί η επιλογή και εφαρμογή ενός μοντέλου Μ.Ο.Π. Η επιλογή αυτή, είναι

μια υπόθεση πάρα πολύ σημαντική, δεδομένου ότι θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένη με τις πηγές της εταιρίας, δηλαδή χρόνο και χρήμα καθώς και με την κουλτούρα της. Έτσι, για παράδειγμα, η εισαγωγή ενός προγράμματος το οποίο στηρίζεται σε δημοκρατικές διαδικασίες μέσα σε μια επιχείρηση με απολυταρχικά διοικητικό στυλ, έχει σίγουρη αποτυχία.

Οι δραστηριότητες αυτής της διευθύνουσας επιτροπής, συνεχίζουν καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του Μ.Ο.Π. η οποία σε μια “μεσαία” επιχείρηση των 200 ατόμων, θα μπορούσε να είναι γύρω στα τρία με τέσσερα χρόνια. Και βέβαια, όπως είναι φυσικό, δεν αναλαμβάνονται όλες οι ευθύνες από τη πρώτη στιγμή αλλά, έρχονται στο “παιχνίδι” προοδευτικά. Αυτές οι ευθύνες περιλαμβάνουν, τη διαμόρφωση μιας πολιτικής ποιότητας, την εγκαθίδρυση μιας ποιοτικής δομής, την τοποθέτηση ποιοτικών στόχων, την ένδειξη ποιοτικής απόδοσης, την αυξανόμενη αντίληψη ποιότητας σε θέματα ποιότητας προς πελάτες και προμηθευτές.

Ένα τελευταίο, αλλά πάρα πολύ κρίσιμο σημείο της πρώτης φάσης του σχεδίου εφαρμογής του Μ.Ο.Π. είναι η πρόσληψη ενός συνεργάτη – διευκολυντή του Μ.Ο.Π. Στην πραγματικότητα, θα πρέπει να αποτελεί μέλος της διοικητικής επιτροπής και μέλος της ανώτερης διοίκησης ή των μεσαίων στρωμάτων της διοίκησης.

Ορισμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συνδυάζει ο συνεργάτης του Μ.Ο.Π., είναι τα εξής:

- a) Να είναι σχεδιαστής. Ο σχεδιασμός είναι ένα ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας εφαρμογής του Μ.Ο.Π. Χωρίς αποτελεσματικό σχεδιασμό, υπάρχει παρεμπόδιση προσπαθειών. Δεν είναι ασύνηθες φαινόμενο, σε μια μεγάλη επιχείρηση, το ένα τμήμα να ακολουθεί συγκεκριμένη έκδοση Μ.Ο.Π., ενώ οι άνθρωποι στο διπλανό τμήμα, να ακολουθούν άλλη.
- b) Να είναι υποκινητής. Πρέπει να είναι ικανός να υποκινεί τους άλλους ανθρώπους, τουλάχιστον να προσπαθούν για το Μ.Ο.Π. Αυτό, μπορεί να φανεί ιδιαίτερα απαραίτητο, κυρίως σε περιοχές υψηλής τεχνολογίας όπως το τμήμα Μ.Ι.Σ. (Management Information System) ή το R & D (Research & Development).
- c) Να είναι οικονομολόγος. Ένας καλός συνεργάτης θα πρέπει να είναι πολύ οικείος με τις αρχές χρηματοδότησης. Εξαιτίας της φύσης της δουλειάς τους, οδηγούνται σε έναν τρόπο ελέγχου του κόστους και είναι πιθανώς, καλοί γνώστες των επιπτώσεων που έχει η χαμηλή ποιότητα, κυρίως στη παραγωγή.
- d) Να είναι ταχυδακτυλουργός. Είναι πολύ σημαντικό να μην είναι μονόφθαλμος γύρω από την ποιότητα. Πρέπει να είναι ενθουσιώδης, γύρω

από τις αξίες του Μ.Ο.Π. αλλά δεν πρέπει να παραποιείται και η δέσμευση προς όλες τις στρατηγικές της εταιρίας. Από την εμπειρία του Fox, προκύπτει πως οι καλύτεροι συνεργάτες ποιότητας, προέρχονται από το χώρο του Μάρκετινγκ.

- c) Να είναι καινοτόμος. Ένας επιτυχημένος συνεργάτης, θα πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει νέους τρόπους για να κάνει πράγματα. Πρέπει να βρίσκει γρήγορα ευκαιρίες και ρόλους που υπάρχουν σε όλα τα σημεία ενός οργανισμού, προκειμένου να λυθεί κάποιο πρόβλημα.
- f) Να είναι ηγέτης. Πρέπει να είναι ηγέτης και πρέπει να επιβάλλει σεβασμό. Ο σεβασμός που κερδίστηκε και από προηγούμενη θέση εργασίας, αποτελεί πολύ σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του ως ποιοτικός συνεργάτης – διευκολυντής.
- g) Να είναι “άγιος”. Πρέπει να έχει πολλά χαρακτηριστικά. Σίγουρα είναι αναγκαίο να είναι άγιος, ενόψει των αρχών με τις οποίες λειτουργούν προσωπικά. Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, αποτελεί σημαντικό σημείο για τη διαμόρφωση της ποιοτικής κουλτούρας της επιχείρησης. Ο ποιοτικός συνεργάτης, έχει ένα ξεκάθαρο ρόλο να παίξει, δραστηριοποιούμενος ως συνέπεια αυτού του συγκεκριμένου σεβασμού.
- h) Να είναι “αθλητής”. Ακούραστος, αφού η εφαρμογή του Μ.Ο.Π. είναι δύσκολη. Ο κόσμος, θα ακολουθήσει το παράδειγμα που δίνει ο συνεργάτης. Η ζωή πράγματι, δεν έμελλε να είναι εύκολη για αυτόν όσον αφορά την εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του Μ.Ο.Π.

## Φάση 2<sup>η</sup> Εγκαθίδρυση μιας τρέχουσας κατάστασης ποιότητας

Μιλώντας γενικά, η ποιότητα, για οποιαδήποτε επιχείρηση, δεν αποτελεί κάποιο θέμα μέχρι τη στιγμή που παρουσιάζεται ως πρόβλημα πάρα πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που θα τοποθετούσαν την ποιότητα, στις τρεις κύριες προτεραιότητές τους. Όταν πριν από λίγα χρόνια, έγινε μια έρευνα σε κατασκευαστικούς οργανισμούς Ευρώπης και Ηνωμένων Πολιτειών, κατά την οποία τους ζητήθηκε να κάνουν μια λίστα με τα κύρια σχέδια δράσης τους, οι Ευρωπαϊκές τοποθετούν αμέσως την υποκίνηση στο προσωπικό της έρευνας, και συστήματα ελέγχου στην παραγωγή και απογραφή των εμπορευμάτων, στην κορυφή της λίστας τους. Οι Αμερικάνοι, ήταν πιο συνεπής τοποθετώντας το Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας και μηδέν ελαττώματα ως τα πιο σημαντικά σχέδια δράσης τους.

Υπάρχουν όμως ορισμένες απόψεις οι οποίες πρέπει να εκτιμηθούν ως άποψη της εγκαθίδρυσης μιας τρέχουσας κατάστασης ποιότητας. Αυτές είναι:

Πρώτον, η ποιοτική κουλτούρα – κουλτούρα ποιότητας όπου αυτός ο όρος εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η ποιότητα, συζητήσεις που γίνονται για αυτή και το πώς ερμηνεύεται μέσα στην ευκαιρία.

Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό θέμα, όχι μόνο να δημιουργηθεί η σχετική αντίληψη για την ποιότητα, αλλά και να επεκταθεί σε όλα τα τμήματα του οργανισμού (εκτός από τη γραμμή παραγωγής), ενώ, τέλος, εάν τεθεί το ερώτημα τι είναι η υψηλή ποιότητα, είναι σίγουρο πως διαφορετικός ορισμός θα εκφρασθεί από κάθε άνθρωπο που θα ερωτηθεί. Η μέτρηση της ποιότητας, είναι ίσως ένα θέμα που δεν δίνουν πολύ προσοχή οι managers αλλά όμως αποτελεί, χωρίς αμφιβολία, τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας.

Με τον ίδιο τρόπο που εξετάζεται η αντίληψη για την ποιότητα και τα στάνταρτ αποδοτικότητας, είναι ουσιαστικό να εξεταστούν τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια των επιχειρήσεων εστιάζοντας στην ποιότητα ως περιεχόμενο των επιχειρηματικών τους στρατηγικών, και βέβαια, πολλές εταιρίες αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια που αποσκοπούν στην αύξηση της διείσδυσης στην αγορά και στη δημιουργία υψηλότερων επιπέδων πίστης πελατών, μέσω της εγκαθίδρυσης της επιχείρησης ως ανταγωνιστική για την ποιότητα, στο τμήμα της αγοράς που βρίσκεται.

Εδώ, αξίζει να αναφερθεί πως ο Roy Fox πιστεύει για τον ποιοτικό έλεγχο στις επιχειρήσεις, υπάρχουν δύο είδη συστήματος: “ελαστικά στάνταρτ τα οποία επιβάλλονται με αυστηρό τρόπο ή αυστηρά στάνταρτ με ελαστική επιβολή”.

Οι μάνατζερ της πρώτης σχολής (“ελαστικά στάνταρτ επιβεβλημένα με αυστηρό τρόπο”) λένε ότι δεν έχουν τόσες πολλές ιδιαιτερότητες ή διεργασίες ή, ακόμα, πως οι άνθρωποι τους είναι πολύ έμπειροι και γνωρίζουν τι περιμένουν οι πελάτες τους. Κάθε γέφυρα που πέφτει, κάθε πλοίο που βουλιάζει και κάθε αεροπλάνο που πέφτει από τον ουρανό, οφείλει την αποτυχία του, τουλάχιστον σε ένα μέρος, σε αυτή τη φιλοσοφία.

Από την άλλη μεριά, οι μάνατζερ της άλλης σχολής (“αυστηρά στάνταρτ με ελαστική επιβολή”) λένε πως έχουν το χώρο για να χειρίζονται τα πράγματα, όταν αυτά δεν βγαίνουν ακριβώς σωστά. Αυτή η φιλοσοφία είναι υπεύθυνη για υπερβολικό κόστος παραγωγής και επίβλεψης και απρόβλεπτη στο σύνολό της όσον αφορά την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα. Αυτή η φιλοσοφία είναι περισσότερο συνηθισμένη στους μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς.

Η δεύτερη άποψη για την εγκαθίδρυση μιας τρέχουσας κατάστασης ποιότητας, έχει σχέση με τη χρήση τεχνικών ποιοτικού ελέγχου. Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν ακόμα ένα προσανατολισμό επιθεώρησης, προσβλέποντας στην



ποιότητα του προϊόντος και υπηρεσίας ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως “φτιάξτο και ύστερα έλεγξέ το”, η οποία αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας για ποιότητα όπου, ο μηχανισμός της επιθεώρησης, εφαρμόζεται ανάλογα με τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Μια από τις τεχνικές ποιότητας, που όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν σήμερα είναι η διασφάλιση ποιότητας και το οποίο αποτελεί ένα σύστημα το οποίο εφαρμόζεται κυρίως για τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος που παράγεται από μια κατασκευαστική εταιρία. Φυσικά, οι αρχές της διασφάλισης ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν και ενόψει της παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Το πιο κοινό στάνταρτ διασφάλισης ποιότητας είναι αυτό του ISO 9000, από τον International Standard Organization στη Γενεύη, το οποίο δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμο. Η ορολογία που χρησιμοποιείται και οι πρακτικές που περιγράφονται, είναι προσανατολισμένες σε κατασκευαστικό χαρακτήρα. Με μια συγκεκριμένη και αρκετά πραγματική ερμηνεία, είναι εφικτό να χρησιμοποιούνται αυτά τα στάνταρτ σε περιπτώσεις μη κατασκευαστικών εταιριών. Όμως, αυτό δεν γίνεται πάντα επιτυχώς.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό σημείο για την ποιοτική διασφάλιση των προϊόντων της εταιρίας, έχει σχέση με τον έλεγχο της ποιότητας των υλικών γραμμής παραγωγής ή των συστατικών τα οποία χρησιμοποιεί μια εταιρία για να φτιάξει τα προϊόντα της ή να παρέχει τις υπηρεσίες της. Αυτός ο έλεγχος της επιθεώρησης των εισερχομένων υλικών, μεταξύ του 1930 και 1960 ήταν αρκετά διαδεδομένος, που όμως, μετά ελαχιστοποιήθηκε λόγω της μείωσης κόστους. Όμως και πάλι, τα τελευταία χρόνια, οι πιο προοδευτικές εταιρίες, ενόψει της “ποιότητας των προμηθειών” ανέπτυξαν μια δραστηριότητα που ονομάζεται “διασφάλιση ποιότητας του προμηθευτή”.

Ενώ, τέλος και ο σχεδιαστικός έλεγχος, ο οποίος αποτελεί κύριο στοιχείο συστημάτων ποιότητας όπως το ISO 9000, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιχειρήσεις που δεν καλύπτονται από αυτά τα συστήματα. Ο σχεδιαστικός έλεγχος, ουσιαστικά, σχετίζεται με τη διεργασία της εταιρίας κατά την οποία διασφαλίζεται ότι τα νέα της σχέδια, είτε αυτά αφορούν προϊόντα είτε διεργασίες είτε και υπηρεσίες, ακόμα, είναι κατάλληλα προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και μπορούν να πραγματοποιηθούν με ένα λογικό κόστος.

Επίσης, είναι σκόπιμο να αναφερθεί πως, κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης της εφαρμογής του Μ.Ο.Π., πρέπει να εφαρμοστούν τεχνικές μέτρησης της ποιότητας, και συγκεκριμένα, τη χρήση στατιστικού ποιοτικού ελέγχου. Χωρίς να προχωρούμε σε λεπτομέρειες των αρχών και των πρακτικών του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου, η διεργασία που είναι έξω από το στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, είναι μια διεργασία η οποία δεν λειτουργεί με ένα ελεγχόμενο τρόπο και για αυτό το λόγο, μπορεί, οποιαδήποτε στιγμή, να έχει ως

αποτέλεσμα την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Ο λόγος για αυτό, είναι πως ούτε ο χειριστής, αλλά ούτε και το άτομο που είναι υπεύθυνο για το σύστημα, έχουν τις στοιχειώδεις γνώσεις στατιστικής και έτσι δεν μπορούν να καταλάβουν ότι είναι απαραίτητο να ερμηνεύονται τα δεδομένα σε ένα διάγραμμα ελέγχου.

Τα σημεία έξω από τα όρια ελέγχου, μπορούν να περιγραφούν ως η τελευταία γραμμή άμυνας. Οι τάσεις και τα δείγματα, είναι πολύ σημαντικά, αλλά η ερμηνεία τους απαιτεί γνώση και ένα αριθμό οδηγιών. Οι περισσότεροι από τους χειριστές των διεργασιών, δεν έχουν αυτή τη γνώση, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι ορισμένοι από αυτούς δεν θα μπορούσαν να την αποκτήσουν. Όμως, το καλύτερο σύστημα για τη διοίκηση, είναι να έχει αυτή τη γνώση και ύστερα να εργάζεται μαζί με το χειριστή στην παραγωγή ερμηνεύσιμων και διορθωτικών οδηγιών δράσης.

Η τελευταία άποψη για την εγκαθίδρυση και τον έλεγχο της ποιότητας είναι αυτή που μπορεί να ονομαστεί “διεύρυνση των αναγκών για ποιότητα”. Όπου η κύρια ανάγκη είναι η δημιουργία μιας ομάδας προτεραιοτήτων, στη δημιουργία ενός σχεδίου, διαφορετικά, είναι πιθανό ότι συγκεκριμένες αλλαγές στον οργανισμό και τους ανθρώπους του δεν θα εμφανιστούν..

Όσον αφορά το σχεδιασμό του ελέγχου ποιότητας, οι κύριες απαιτήσεις του είναι αναγκαίο να απευθύνονται:

1. Σκοπός: όπου ο σκοπός του ελέγχου είναι, ουσιαστικά, να συμπληρώνει την αντίληψη της διοίκησης για τις ανάγκες του οργανισμού σε σχέση με τη βελτίωση της ποιότητας, και να διακρίνει τις ευκαιρίες για μεγάλωμα και κερδοφορία της επιχείρησης, μέσω της υιοθέτησης του Μ.Ο.Π.
2. Μεθολογία: Δύο είναι οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και είναι: η κυκλοφορία ερωτηματολογίου το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί εκτενώς μέσα στον οργανισμό, και οι προσωπικές συνεντεύξεις. Τέλος, πολύ σημαντική είναι και η παρατήρηση, δεδομένου ότι πολλά στοιχεία μπορούν να γίνουν κατανοητά γύρω από το ποιοτικό προφίλ μιας εταιρίας.
3. Κριτήρια: Τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογούνται οι παρατηρήσεις και οι απαντήσεις των συνεντεύξεων, μπορούν επιτυχώς να θεωρηθούν ως τα προσόντα του τέλει “οργανισμού”. Προκειμένου να γίνει αυτή η αξιολόγηση, θα πρέπει να υπάρχει ακριβής κατανόηση από το τι συνίσταται ένας τέτοιος οργανισμός ή εταιρία.
4. Ομάδα ελέγχου: Η ομάδα αυτή θα πρέπει να συνίσταται σε περισσότερους από ένα ανθρώπους όπου, μάλιστα ο ιδανικός αριθμός θεωρείται το δύο αφού οτιδήποτε μεγαλύτερο παράγει ρίσκο για σπατάλη

χρόνου και γραφειοκρατία, θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν έμπειρο μάνατζερ ποιότητας.

5. Επαναπληρόρηση του ελέγχου: Ως τελευταίο σημείο, θα πρέπει η ομάδα ελέγχου να είναι ικανή να υπερασπίζεται τα συμπεράσματά της και είναι σχεδόν αναπόφευκτο πως χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του “τέλειου οργανισμού”, θα εμφανιστούν περισσότερες ασυμφωνίες παρά συμφωνίες. Αναπόφευκτα, ορισμένοι μάνατζερ μπορεί να το εκλάβουν και ως κριτική της διοικητικής τους ικανότητας. Όμως, η ομάδα ελέγχου πρέπει να είναι ικανή να αντιμετωπίζει μεμονωμένα περιστατικά, να υπερασπίζεται τα συμπεράσματά της και να στρέφει τον ανταγωνισμό της διοίκησης στην αναγνώριση μιας ευκαιρίας.

### **Φάση 3<sup>η</sup> Προσδιορισμός των στρατηγικών ποιότητας**

Είναι πάρα πολύ σημαντικό, για την επιτυχή εφαρμογή του Μ.Ο.Π. σε έναν οργανισμό, να έχει μια ξεκάθαρη αίσθηση για το σκοπό και μερικούς μακροπρόθεσμους στόχους. Τα πιο σημαντικά θέματα τα οποία αφορούν την επιβίωση ποιότητας είναι η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και η θέληση να την επενδύσει στις ομάδες διοίκησης.

Κατ’ αρχήν, η ανάγκη για αλλαγή, έχει σχέση με την αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού και είναι αυτό για το οποίο πρόκειται, το Μ.Ο.Π. Χωρίς αυτή την αλλαγή κουλτούρας, το Μ.Ο.Π. δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια συλλογή από ασυνεχείς δραστηριότητες μείωσης κόστους, όμοιες με άλλα προγράμματα τα οποία έχουν έρθει και παρέλθει τα τελευταία πενήντα χρόνια.

Αυτό που δίνει το Μ.Ο.Π. είναι μοναδικότητα και η μακροζωία είναι η λογική του πυρήνα του Μ.Ο.Π. ο οποίος, πυρήνας, λέει “ικανοποιήστε τους πελάτες μας” – “ευχαριστήστε τους” όπως θα το έθετε και ο Deming – και αυτοί θα μας αποζημιώσουν με περισσότερες παραγγελίες, καλύτερη συνεργασία, καλύτερες τιμές και δωρεάν διαφήμιση.

Επίσης, είναι σχετικά εύκολο το να διακρίνει κανείς, το τι είναι λάθος σε έναν οργανισμό. Όμως, είναι εντελώς διαφορετικό το να διορθωθεί το λάθος. Αυτό το φαινόμενο γίνεται ιδιαίτερα φανερό με τη μείωση του κόστους ποιότητας όπου η διοίκηση μπορεί, σχετικά εύκολα, να διακρίνει που εμφανίζονται οι σπατάλες. Δυστυχώς όμως, όταν ένα στοιχείο του κόστους ποιότητας μεταφράζεται σε πρόγραμμα δράσης για βελτίωση. Εμφανίζονται διάφοροι λόγοι για τους οποίους τι κόστος δεν μπορεί να μειωθεί ή να εξαλειφθεί.

Το πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό μιας στρατηγικής ποιότητας, για μια εταιρία, είναι να διαμορφώσει μια δήλωση πολιτικής ποιότητας. Πολλές

διοικητικές επιτροπές του Μ.Ο.Π. έχουν μια προσέγγιση στην πολιτική της ποιότητας η οποία έχει κάτι από το “laissez – faire” (αφήστε τα ελεύθερα). Στην πρακτική, όμως, η δήλωση πολιτικής ποιότητας είναι μεγάλης σημασίας για το πρόγραμμα Μ.Ο.Π. μιας εταιρίας γιατί, παγιώνει τα στάνταρτ τα οποία αναμένονται από τον καθένα μέσα στον οργανισμό. Συνήθως, το ελάχιστο χρονικό διάστημα που χρειάζεται για τις επιχειρήσεις, εκτός από τις πολύ μικρές όπου η πολιτική ποιότητας διαμορφώνεται κυρίως από τον ιδιοκτήτη τους, είναι τρεις μήνες. Προκειμένου να διαμορφωθεί μια συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας, δεδομένου ότι πρέπει να εξεταστεί πάρα πολύ καλά η ερμηνεία των λέξεων που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτή τη “δήλωση” της πολιτικής. Για αυτό το λόγο, πρέπει να τίθεται υπόψη και σε μέλη που προέρχονται από κατώτερα στρώματα της διοίκησης, ακόμα και από τα παραγωγικά επίπεδα. Αυτό, όμως, μπορεί να αποτελέσει και κατάχρηση της ευθύνης, κάτω από το πρόσχημα της βιομηχανικής δημοκρατίας.

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό μιας δήλωσης για την πολιτική της ποιότητας, είναι η συντομία της, γιατί θα πρέπει να μπορεί να απομνημονευθεί και να έχει μικρό αριθμό λέξεων. Έτσι, για παράδειγμα, η δήλωση της IBM λέει: “θα παραδίνουμε χωρίς ελαττώματα, ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, στην ώρα τους, στους πελάτες μας”.

Μπορεί να ακουστεί σχολαστικό, αλλά είναι πράγματι σημαντικό ότι η διοίκηση της IBM “σκέφτεται” μέσω της εισαγωγής της λέξης “θα” στην δήλωση πολιτικής ποιότητας.

Οι δηλώσεις πολιτικής ποιότητας για ορισμένες επιχειρήσεις ήταν οι εξής:

- Για την εταιρία “ICI Australia Limited”: “Εμείς θα κατακτήσουμε εξαιρετικά επίπεδα στην ικανοποίηση του πελάτη”, με
  - Συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών μας
  - Πρόληψη ελαττωμάτων
  - Παραδίδοντας πάντα το σωστό αποτέλεσμα με την πρώτη φορά
  
- Για την εταιρία “White Wings Foods”:
  - Θα αναζητήσουμε τις απαιτήσεις των πελατών, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές και θα προμηθεύουμε μόνο εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες.

- Είμαστε δεσμευμένοι σε διαρκή βελτίωση του χώρου που εργαζόμαστε, της απόδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών μας, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας, ως σύνολο.

Σε αυτό το σημείο, ταιριάζει απόλυτα το γνωστό ρητό που λέει: “η γυναίκα του Καίσαρα δεν αρκεί μόνο να είναι τίμια, αλλά και να φαίνεται τίμια”. Έτσι, λοιπόν, και στο χώρο των επιχειρήσεων, δεν αρκεί μόνο να γίνονται προσπάθειες και να διατυπώνονται πολιτικές ποιότητας με στόχο τη διαρκή βελτίωση, αλλά θα πρέπει να γίνεται και η κατάλληλη προβολή αυτών των ενεργειών. Αυτό μπορεί να γίνει είτε σε χώρους υποδοχής προς τα γραφεία της εταιρίας, είτε στα γραφεία των στελεχών της διοίκησης, είτε και στους χώρους παραγωγής. Ένας, άλλωστε, από τους πιο ξεκάθαρους στόχους μιας τέτοιας κίνησης είναι ότι δίνει την ευκαιρία στη διοίκηση να δείξει τη δέσμευσή της στην ποιότητα, σε κανονική βάση. Επίσης, οι δραστηριότητες συμμόρφωσης, προς την πολιτική, ποιότητας εξετάζονται προσεκτικά και από τους πελάτες, προμηθευτές, και από όλους εκείνους που έρχονται σε επαφή με τη διοίκηση.

Το επόμενο βήμα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής ποιότητας από τη διευθυντική επιτροπή, είναι να θέσει ορισμένους στόχους ποιότητας. Όροι, όπως, “βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη”, “εξάλειψη της σπατάλης” και “βελτίωση της ποιότητας της ζωής στην εργασία” δεν είναι ασυνήθιστοι στόχοι οι οποίοι υιοθετούνται από εταιρίες, ως μέρος των προγραμμάτων Μ.Ο.Π.

Το πιο σημαντικό είναι ότι οι στόχοι πρέπει να είναι οριστικοί και αμετάκλητοι, να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι και, κατά προτίμηση, να περιγράφονται με όρους οι οποίοι θα είναι εύκολα κατανοητοί από όλα τα μέρη του οργανισμού. Διαφορετικά, θα επιλεγεί μια ακτίνα στόχων η οποία θα ταιριάζει σε διαφορετικές λειτουργίες ή τμήματα. Οι καλύτεροι στόχοι ποιότητας, θεωρούνται εκείνοι οι οποίοι εξαρτώνται από τη χρήση των αρχών και των εργαλείων του Μ.Ο.Π.

Οι πιο εφαρμόσιμοι και συνηθισμένοι στόχοι ποιότητας, είναι, κυρίως, οι ακόλουθοι:

- Εγκαθίδρυση ενός ελαχίστου ορίου εξυπηρέτησης του πελάτη, γύρω στο 95%, σε όλα τα προϊόντα, από το τέλος του επόμενου οικονομικού έτους.
- Μείωση των παραπόνων των πελατών κατά 10% σε σχέση με το επίπεδο της προηγούμενης χρονιάς.
- Να έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 όλα τα σχέδια μέσα σε δύο χρόνια.

Επίσης, ένας πάρα πολύ δημοφιλής στόχος επιχειρήσεων, είναι να κερδίσουν κάποιο εθνικό βραβείο ποιότητας, όπως το “Βραβείο Baldrige” στις Η.Π.Α. ή το “Βραβείο Deming” στην Ιαπωνία. Επειδή, αυτά τα βραβεία έχουν αρκετά καλό πρεστίτζ το οποίο ανεβαίνει συνέχεια με το χρόνο, υπάρχει και κάποια εμπορική αξία προς όφελος της εταιρίας που το κερδίζει.

Ένας άλλος από τους πιο κοινούς στόχους ποιότητας, σχετίζεται με τη μείωση του κόστους ποιότητας. Παρ’ όλο που είναι ένας φανερός στόχος, αποτελεί ένα πάρα πολύ κινούμενο στόχο, γιατί εξαρτάται από την ερμηνεία του τι συνιστά “αποτυχία”. Έτσι, η μείωση του κόστους ποιότητας, ως στόχος, παρουσιάζει κάποιο πρόβλημα από τη στιγμή που ναι μεν οι βελτιώσεις είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του Μ.Ο.Π. οι οποίες, αναμφισβήτητα, θα μειώσουν το κόστος, αλλά για τα δύο πρώτα χρόνια, το λιγότερο, του προγράμματος, το συνολικό κόστος της ποιότητας στην εταιρία μπορεί να θεωρηθεί ότι αυξάνεται.

Η εταιρία ICI γκρουπ χημικών και πολυμερειών στο Ηνωμένο Βασίλειο περιγράφει το κόστος ποιότητας ως μια τεχνική που αποκαλύπτει τα λάθη και τη σπατάλη όπου οι συμβατικές λογιστικές διεργασίες μπορεί να μην τα εμφανίζουν. Δεν είναι ποτέ ακριβές. Είναι ένα εργαλείο της διοίκησης το οποίο εμπεριέχει την κρίση της διοίκησης στο βαθμό της αναγκαίας ποσοτικοποίησης για να περιγράψει τις ευκαιρίες και τα κέρδη, μέσω της διεργασίας ποιοτικής βελτίωσης.

Βέβαια, σε αυτό το σημείο, μπορεί να τεθεί εύλογα το ερώτημα σχετικά με το ποιος θέτει τους στόχους. Η απάντηση, θα μπορούσε να είναι εύκολη, αναφέροντας τη διοικούσα επιτροπή. Όμως, καθίσταται φανερό πως, όσο πιο ευρεία είναι η ανάμιξη στη διεργασία βελτίωσης ποιότητας, τόσο πιο μεγάλη θα είναι και η συμμετοχή και, φυσικά, το επίπεδο ανάμιξης και οικειότητας που θα δημιουργηθεί. Κατά συνέπεια προτείνεται, οι στόχοι να μην διαμορφώνονται από τη διοικούσα επιτροπή, αλλά να αφήνονται στην κρίση των μάνατζερ και των ομάδων ποιότητας ή των κύκλων ποιότητας.

Παρ’ όλα αυτά, δεν υπάρχει ομοιομορφία και “σωστός τρόπος” για την εφαρμογή στρατηγικών ποιότητας. Έτσι, το να ισχυριστεί κανείς ότι ο καθορισμός των στόχων ποιότητας είναι αποκλειστική ευθύνη της διοικούσας επιτροπής, δεν υποδηλώνει ότι κινείται με σκοπό να εκπαιδεύσει ένα ευρύτερο μέρος της διοίκησης, στις αρχές του Μ.Ο.Π. πριν από την επιδίωξη ομοφωνίας όσον αφορά τους στόχους ποιότητας.

Εδώ, πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι ποιότητας και, κατά συνέπεια, η πολιτική ποιότητας, πρέπει να διατυπώνονται ξεκάθαρα και να μη δέχονται αλλαγές όσον αφορά την έμφαση που θα δίνεται σε τέτοια θέματα. Αυτό άλλωστε, παρέχει και ξεκάθαρα σήματα πάνω στην προσωπική δέσμευση του κάθε μάνατζερ, για την ποιότητα.

## Η δομή του Μ.Ο.Π.

Μια στρατηγική ποιότητας έχει σχέση με την υιοθέτηση μιας δομής του Μ.Ο.Π. Ουσιαστικά, αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο το Μ.Ο.Π. εφαρμόζεται και έρχεται η ποιοτική βελτίωση. Πολλοί μάνατζερ, βρίσκουν αντιφατικό το να ξεχωρίζεται μια συγκεκριμένη δομή για το Μ.Ο.Π. αφού η κοινή και όχι ρεαλιστική προσδοκία είναι ότι το Μ.Ο.Π. αφορά τον καθένα μέσα στον οργανισμό ο οποίος κάνει τη δουλειά του σωστά από την πρώτη φορά.

Ο μόνος τρόπος για να γίνει αλλαγή στη στάση, στο τρόπο εργασίας και στην επανεξέταση των στόχων, είναι το να γίνει το Μ.Ο.Π. με ένα τυπικό και επιστημονικό τρόπο. Έτσι, εμφανίζονται διάφοροι όροι, αναφορικά με τη δομή του Μ.Ο.Π. οι οποίοι είναι:

- Χρόνος ποιότητας όπου σημαίνει ότι ο χρόνος θα πρέπει να παραμεριστεί για την ποιότητα. Χωρίς τον καταμερισμό του χρόνου ποιότητας μέσα στην επιχείρηση, και συγκεκριμένα στα επίπεδα της διοίκησης, η αλλαγή θα είναι πολύ αργή.
- Ομάδες ποιότητας αποτελούν το τυπικό μέσο που θα φέρει την αλλαγή, και είναι αναγκαίο σε όλες τις επιχειρήσεις, εκτός από τις μικρές. Η ομάδα ποιότητας, έχει ορισμένες αρμοδιότητες όπως το να διασφαλίζει τη χρήση των αρχών και πρακτικών του Μ.Ο.Π., να προσδιορίζει προτεραιότητες μέσα στα πλαίσια των στόχων ποιότητας της εταιρίας και να οργανώνει εκπαίδευση για αυτές τις αρχές και πρακτικές. Άλλη δραστηριότητα των ομάδων ποιότητας είναι επίσης, η διερεύνηση, εφαρμογή και εξέλιξη των πρότζεκτ Μ.Ο.Π., να δημιουργεί σχέσεις - επαφές και με άλλες ομάδες, προκειμένου να αναγνωρίζονται κοινές ευκαιρίες για βελτίωση, ενώ, τέλος, μπορεί να επιβλέπει και να οργανώνει δραστηριότητες ομάδων ποιότητας.
- Διοικούσα επιτροπή Μ.Ο.Π. η οποία ασχολείται με τον προσδιορισμό της πολιτικής ποιότητας και στόχων ποιότητας. Επιτρέπει τα σχέδια των ομάδων ποιότητας του Μ.Ο.Π. για την κατάκτηση των στόχων ποιότητας. Εγκρίνει και εφαρμόζει σχέδια επικοινωνίας για τη δημιουργία δέσμευσης ποιότητας σε κάθε εργαζόμενο.
- Συντονιστής Μ.Ο.Π. Οι ευθύνες του συντονιστή είναι αρκετές και παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της εφαρμογής του Μ.Ο.Π. Οι ευθύνες αυτές, είναι: η προετοιμασία ενός σχεδίου για στρατηγικές ποιότητας, τη σύσταση μιας δομής για την εφαρμογή του Μ.Ο.Π., να βοηθά στη διαμόρφωση των κυριότερων στόχων ποιότητας. Επίσης, σημαντική ευθύνη του είναι η ανάπτυξη σχεδίου για την εκπαίδευση στο Μ.Ο.Π. και η παροχή υποστήριξης στις ομάδες ποιότητας, στους κύκλους ποιότητας και στα πρότζεκτ ποιότητας. Επίσης, μπορεί να βοηθά και στη επικοινωνία

ποιότητας, τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και εξωεπιχειρησιακά, και να συμβουλευεί στην ανάπτυξη και την υιοθέτηση νέων πρωτοβουλιών.

Τέλος, η συχνότητα με την οποία γίνονται οι συναντήσεις και πόσο διαρκούν, έχει άμεση σχέση με το μέγεθος του οργανισμού και το προσωπικό ύψος αυτών που αναμιγνύονται. Ακόμα, η συχνότητα μπορεί να έχει σχέση και με τη διάρκεια της κάθε συνάντησης, η οποία όμως, δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τη μία ώρα. Ίσως, και μισή ώρα να είναι αρκετή για μια ανασκόπηση της εξέλιξης ποιότητας στον τομέα ή το τμήμα για το οποίο ευθύνεται αυτή η μονάδα.

#### **Φάση 4<sup>η</sup> Εκπαίδευση της διοίκησης στο Μ.Ο.Π.**

Το “Μ” που αφορά το Μάνατζμεντ, είναι αυτό που διαχωρίζει το Μ.Ο.Π. ως την πιο επιτυχημένη στρατηγική όλων των καιρών. Ο παραδοσιακός ποιοτικός έλεγχος, ακόμα και αν βοηθιέται από σύγχρονες τεχνολογίες, έχει αποτύχει παταγωδώς, στην Δυτική βιομηχανία, να συναγωνιστεί τα στάνταρτ ποιότητας τα οποία κατακτώνται από προοδευτικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο, μέσα και έξω από την Ιαπωνία, μέσω της υιοθέτησης του Μ.Ο.Π.

Υπάρχουν δύο ουσιαστικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθήσουν σε σχέση με την εκπαίδευση της διοίκησης στο Μ.Ο.Π. Ο πρώτος κανόνας σχετίζεται με την απαίτηση σχεδιασμού για το μέλλον. Είναι πάρα πολύ εύκολο να βλέπει κανείς το Μ.Ο.Π. ως εφαρμοσμένη κοινή λογική. Πολλοί οργανισμοί αισθάνονται ότι, με το να ενθαρρύνουν τον ενθουσιασμό η ολοκλήρωση του Μ.Ο.Π. μέσα στον οργανισμό, θα εξελιχθεί λίγο πολύ, με αυτόματο τρόπο. Από την άλλη μεριά, δημιουργείται μια παρανόηση στους μάνατζερ, ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να τους απασχολεί ολοκληρωτικά. Αυτό είναι λάθος, απλά, χρειάζεται να υπάρχει μια υγιής ισορροπία ανάμεσα στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και στη εφαρμογή της γνώσης που αποκτάται. Αυτό, οδηγεί αυτόματα στο δεύτερο κανόνα ο οποίος είναι η συνέχιση. Ένα χρήσιμο κριτήριο για την εφαρμογή της εκπαίδευσης του Μ.Ο.Π. είναι ότι η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και επίτευξης θα πρέπει να είναι 1 προς 10. Σε πολλούς οργανισμούς, συμβαίνει, όμως, το αντίθετο και έτσι οι μάνατζερ φτάνουν στο σημείο να είναι μόνιμοι σπουδαστές του Μ.Ο.Π. σε διάφορα σεμινάρια. Όμως, εδώ αναφέρεται συνεχώς, η λέξη εκπαίδευση, χωρίς να αναφέρονται καθόλου λεπτομέρειες της διαδικασίας.

#### ▪ **Η διαδικασία της εκπαίδευσης**

Αυτό, έχει μεγάλη σχέση με τον αριθμό των ατόμων που θα λάβουν μέρος και τα οποία είναι συνήθως το 2,5 με 5% του συνολικού προσωπικού που απασχολεί η εταιρία. Η σύνθεση των ομάδων που σχηματίζονται, μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το ύψος στο οποίο αναφέρεται στη διοικητική πυραμίδα. Έτσι, στα επίπεδα της ανώτερης διοίκησης, οι ομάδες μπορεί να είναι



πολυλειτουργικές στη σύνθεσή τους, ενώ σε επίπεδο επόπτη και χειριστή, η εκπαίδευση μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε πιο κανονικές συνθήκες εργασίας και σε πιο τεχνικά θέματα.

Όσον αφορά το χρόνο ο οποίος θα χρειαστεί, μπορεί να είναι γύρω στους έξι μήνες. Στην πράξη, για να περάσει κανείς από τη πρώτη φάση στη δεύτερη, μπορεί να χρειαστεί γύρω στους τρεις μήνες. Από τη δεύτερη φάση στη τρίτη, είναι πιθανό να χρειαστεί έναν με τρεις μήνες, ενώ από την τρίτη φάση για την τέταρτη, άλλοι ένας με δύο μήνες.

Κάθε φορά, η εκπαίδευση, θα πρέπει να είναι ευέλικτη και ικανή να εστιάζεται με τέτοιο τρόπο, που να ταιριάζει με την εταιρία, την κουλτούρα της και τις περιστάσεις. Πολλές επιχειρήσεις, μπαίνουν σε ένα δρόμο Μ.Ο.Π. μέσω ενός συστήματος ποιότητας π.χ. ISO 9000, για ανταγωνιστικούς λόγους. Για επιχειρήσεις σε μια τέτοια θέση, η εκπαίδευση, πιθανόν, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς το προϊόν και την υπηρεσία ποιότητας με αρκετή έμφαση στις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διασφάλιση ποιότητας και λιγότερο σε θέματα υποκίνησης, τα οποία υπονοούν τη δέσμευση για ποιότητα.

Ένα άλλο, πολύ βασικό σημείο είναι το περιεχόμενο αυτής της εκπαίδευσης, το οποίο θα πρέπει να ποικίλει από τη βάση μέχρι τη κορυφή ενός οργανισμού. Έτσι, για την ανώτερη διοίκηση, η διαδικασία εκπαίδευσης θα πρέπει να περιέχει, σχεδόν αποκλειστικά, στρατηγικά θέματα, το ρόλο της ποιότητας με όρους απόδοσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων και την ευθύνη της ανώτερης διοίκησης για ηγεσία ποιότητας.

Στα μεσαία στρώματα της διοικητικής πυραμίδας, η έμφαση πρέπει να δοθεί περισσότερο σε θέματα εφαρμογής όπως, τη δημιουργία δομής Μ.Ο.Π. το πεδίο εργασίας των ομάδων ποιότητας και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων βελτίωσης ποιότητας.

Ενώ, τέλος, στο επίπεδο των χειριστών και επιθεωρητών, η εκπαίδευση αφορά, ολοκληρωτικά, την απόκτηση ικανοτήτων, όπως: εργαλεία του Μ.Ο.Π., εργασία σε ομάδες και εκπαίδευση σε λύσεις προβλημάτων ρουτίνας. Λξίζει να σημειωθεί εδώ ότι, η ανάγκη για τη γνώση και εφαρμογή των εργαλείων του Μ.Ο.Π. είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, και όχι μόνο στα κατώτερα.

#### ▪ Ερωτηματολόγιο ποιότητας

Στην προετοιμασία της εκπαίδευσης, είναι αρκετά χρήσιμο, για τα μέλη της διοίκησης, να υπάρχει μια προεργασία μελέτης πάνω στο Μ.Ο.Π. και κατόπιν η απάντηση σε ένα μικρό ερωτηματολόγιο όπου, ο πυρήνας των ερωτήσεων αυτών θα καλύπτει τα εξής θέματα:

- Αντίληψη γύρω από τη βελτίωση ποιότητας, τα τελευταία χρόνια.
- Σχετικές προτεραιότητες – κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση.
- Εκτίμηση του κόστους ποιότητας (από διαίσθηση).
- Ανάγκη για βελτίωση ποιότητας.
- Κύρια προβλήματα ποιότητας.
- Προβλήματα που έρχονται στο φως, με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Απόδοση σε αντίθεση με το σχεδιασμό των κυριότερων έργων (πρότζεκτ).
- Η στάση στην πώληση προϊόντων ποιότητας.
- Η στάση πάνω στη δέσμευση για ποιότητα του εργατικού δυναμικού.
- Αντίληψη για τη στροφή του προσανατολισμού της εταιρίας, από την αγορά προς την τεχνολογία.
- Τα πιστεύω, ενόψει της εκπαίδευσης και της εξέλιξης καριέρας.

Όπως γίνεται λοιπόν φανερό, η ποιότητα πρέπει να λαμβάνεται, αρχικά, υπόψη ως ένα θέμα επιχειρηματικής στρατηγικής, πράγμα για το οποίο είναι αδύνατο να γίνει οποιαδήποτε αναφορά, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η επιτυχία των Ιαπώνων.

### ▪ Διοίκηση ποιότητας

Τα τελευταία 60 χρόνια, η διοίκηση ποιότητας, ακολούθησε τα εξής στάδια:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <u>Στάδιο 1</u> | Έλεγχος στο τέλος της γραμμής παραγωγής.   |
| <u>Στάδιο 2</u> | Έλεγχος διεργασίας (χρήση δειγματοληπτικών μεθόδων).   |
| <u>Στάδιο 3</u> | Συστήματα ποιότητας AID (Aeronautical Inspection Directorate) – ISO 9000 – EID (Electrical Inspectorate of Department of Defense). |
| <u>Στάδιο 4</u> | M.O.II. (Παραδοσιακά στην Ιαπωνία: CWQC - Company Wide Quality Control).   |
| <u>Στάδιο 5</u> | Βελτίωση χωρίς τέλος (αυτό που λέγεται στην Ιαπωνία “η φωνή του πελάτη” ή αλλιώς το Kaizen το οποίο οδήγησε την Ιαπωνική           |

Βιομηχανία Ηλεκτρονικών από 10.000 ελαττώματα στο 1 εκατομμύριο, στα 50 ελαττώματα).

Η συζήτηση γύρω από αυτά τα στάδια, έχει ως αποτέλεσμα, να γίνει εμφανής η θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τα πέντε (5) αυτά στάδια, και φυσικά, να γίνει ένα είδος ελέγχου για τον προσανατολισμό, όσον αφορά την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας.

#### ▪ Ποιότητα και κέρδος

Το επόμενο σημείο στην εκπαίδευση ποιότητας, είναι αφιερωμένο στην άμεση επίδραση που έχει η ποιότητα στην κερδοφορία της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, είναι να γεφυρωθεί το χάσμα, ανάμεσα στους μάνατζερ που έχουν διαβάσει κάτι σε σχέση με το Μ.Ο.Π. και στην απροθυμία να γίνει πιστευτό ότι αυτοί οι απίθανοι αριθμοί όπως, το κόστος που αντιπροσωπεύει το 15% της αξίας πωλήσεων, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Καθώς τα ελαττώματα μειώνονται, μειώνεται το κόστος αποτυχίας, αλλά, καθώς η αποδοτικότητα μετακινείται όλο και πιο κοντά στο 100%, το κόστος επίτευξης της ποιότητας, φαίνεται ότι αυξάνεται εκθετικά. Κατά συνέπεια, το βέλτιστο επίπεδο ποιότητας ήταν, για τα τελευταία τριάντα ή και περισσότερα χρόνια (από τότε που εμφανίστηκε η έννοια του κόστους ποιότητας), αποδεκτό να είναι κάτι λιγότερο από το 100% συμμόρφωση. Οι Ιάπωνες όμως, έχουν αποδείξει ότι από τη στιγμή που ο στόχος έχει οριστεί σωστά, το κόστος πρόληψης δεν αυξάνεται καθώς έχει υπάρξει ουσιαστική προσέγγιση “μηδέν ελαττώματα”. Είναι αδύνατο να υπάρξει ουσιαστική συζήτηση (ότι το 100% είναι το βέλτιστο επίπεδο ποιότητας) χωρίς να έχει, προηγουμένως, συμφωνηθεί πάνω στον ορισμό της ποιότητας ως τη συμμόρφωση προς τις συμφωνημένες απαιτήσεις των πελατών.

#### ▪ Δομή – Πολιτική και Στόχοι ποιότητας

Εδώ, θα πρέπει να εξεταστούν οι επιπτώσεις που έχει η προτεινόμενη δομή του Μ.Ο.Π. στους μάνατζερ και το προσωπικό που είναι υπεύθυνοι, καθώς και η εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας και οι στόχοι ποιότητας και, τέλος, ο ανεξάρτητος ρόλος της διοίκησης στο Μ.Ο.Π.

Είναι αρκετά σημαντική, η αντίσταση στον πειρασμό της εφαρμογής μιας εκπαίδευσης μεγάλης ακτίνας, και τόσο νωρίς στη διεργασία του Μ.Ο.Π. Οι πρώτες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είναι σχεδόν σίγουρο πως θα δημιουργήσουν ενθουσιασμό για την έννοια του Μ.Ο.Π. Είναι αναπόφευκτο ότι βλέπουν, το προσωπικό που βρίσκεται υπό την ευθύνη τους, να εξοικειώνεται με τις ίδιες έννοιες με αυτούς και θα πρέπει να μοιράζεται την ίδια εμπειρία γνώσης.

Για όλους, εκτός από τους μικρούς οργανισμούς, είναι σχεδόν βέβαιο ότι είναι αναγκαίο, σε κάποιο σημείο, να κατευθύνεται η εκπαίδευση προς μια βάση λειτουργική ή κατά τμήματα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι οι αρχές και πρακτικές του Μ.Ο.Π. μπορούν να διατηρήσουν, μακροπρόθεσμα, τον ενθουσιασμό για το Μ.Ο.Π.

Οι εμπλεκόμενοι, είτε ο καθένας μόνος του, είτε συλλογικά, πρέπει να απαντήσουν στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι πρέπει να κάνουμε, προκειμένου να εφαρμόσουμε την πολιτική αυτή;
- Τι αλλαγές θα απαιτηθούν;
- Πως μπορούμε να τις χειριστούμε καλύτερα;
- Πως μπορούμε να μετρήσουμε την απόδοση σε σχέση με τους στόχους;
- Τι σύστημα αναφοράς θα πρέπει να χρησιμοποιούμε;

▪ **Ο ρόλος της διοίκησης στο Μ.Ο.Π.**

Εδώ, θα πρέπει να δημιουργηθεί η καλύτερη δυνατή κατανόηση γύρω από το ρόλο της διοίκησης (μάνατζμεντ) ενόψει της εφαρμογής του Μ.Ο.Π. Το όλο θέμα, θα πρέπει να εστιάζεται στην παροχή της απαραίτητης ηγεσίας. Για να γίνει αυτό, οι μάνατζερ είναι απαραίτητο να δείχνουν σημάδια τέτοια, που να συνοδεύονται από πράξεις.

Μεγάλη έμφαση, σε αυτό το στάδιο, πρέπει να δοθεί στην προσπάθεια για καλλιέργεια μιας νέας νοοτροπίας, δεδομένου ότι η απόδοση ποιότητας εξαρτάται κατά πολύ περισσότερο από τη διοίκηση, παρά από τους εργαζόμενους. Η εκπαίδευση της διοίκησης, είναι στοιχείο κλειδί στη διεργασία του Μ.Ο.Π. Χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης, δεν μπορεί να υπάρξει, μακροπρόθεσμα, επιτυχία ποιότητας. Η δέσμευση της διοίκησης απαιτεί ηγεσία, και η ηγεσία μπορεί να έρθει, μόνο από μάνατζερ που έχουν τη φλεγόμενη επιθυμία για βελτίωση και βλέπουν το Μ.Ο.Π. ως το όχημα για βελτίωση.

## Φάση 5<sup>η</sup> Ανάπτυξη της αντίληψης ποιότητας, παντού.

Όλες οι προηγούμενες φάσεις, έχουν τον χαρακτήρα της προετοιμασίας για τις δραστηριότητες που αποτελούν το Μ.Ο.Π. Η πέμπτη (5<sup>η</sup>) φάση, τοποθετείται, χρονικά, το “ταξίδι” για την ποιότητα, γύρω στους εννέα με δώδεκα μήνες, αλλά βέβαια, αυτό δεν σημαίνει πως για να αρχίσει μια φάση πρέπει οπωσδήποτε να έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη.

Τα κύρια στοιχεία για την ανάπτυξη αντίληψης ποιότητας, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

### ▪ Διαμόρφωση ομάδων ποιότητας

Εδώ είναι, σχεδόν πάντα, η ανώτερη διοίκηση ανά τμήμα ή λειτουργία. Έχει μεγάλη σημασία αυτό, για να δημιουργείται αμοιβαία κατανόηση και δέσμευση για την ποιότητα, από την πρώτη μέρα.

Ανάμεσα στις εξουσιοδοτημένες ευθύνες για τα μέλη ποιότητας, είναι:

- ❖ Διορθωτικό σύστημα δραστηριοτήτων
- ❖ Επικοινωνία Μ.Ο.Π.
- ❖ Εκπαίδευση στα εργαλεία του Μ.Ο.Π.
- ❖ Επιμέλεια πρότζεκτ
- ❖ Επιλογή πρότζεκτ

### ▪ Εκπαίδευση όλων, στα εργαλεία του Μ.Ο.Π.

Για τα εργαλεία του Μ.Ο.Π. έχει γίνει εκτεταμένη αναφορά. Έμφαση, όμως, πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι ο καθένας μέσα στον οργανισμό, πρέπει να εκπαιδευτεί στα εργαλεία του Μ.Ο.Π. Ακόμα και αν τα εργαλεία του Μ.Ο.Π. έχουν ένα πιο πρακτικό χαρακτήρα, αυτό δεν σημαίνει πως η ανώτερη διοίκηση δεν θα έχει την ανάλογη εκπαίδευση. Απεναντίας, η εκπαίδευση αυτή, θα πρέπει να ξεκινήσει από την διοικητική επιτροπή και τις ομάδες ποιότητας. Στην πράξη, πολλοί οργανισμοί το βρίσκουν καλό να συνδέουν την εκπαίδευση για τα εργαλεία του Μ.Ο.Π., με τη γενικότερη διαδικασία εκπαίδευσης, στην εφαρμογή του Μ.Ο.Π.

Ποιος όμως θα πρέπει να κάνει την εκπαίδευση;

Μιλώντας γενικά, τα εργαλεία του Μ.Ο.Π. πρέπει να έχουν κατεύθυνση γραμμική από πάνω προς τα κάτω, στον οργανισμό, όπου περίπου ένας εκπαιδευτής, πρέπει να αντιστοιχεί σε 25 – 30 εργαζόμενους και τους εκπαιδεύει σε τεχνικές εκπαίδευσης. Είναι ένα πρόγραμμα “εκπαίδευσης του εκπαιδευτή”, το οποίο συνδυάζεται με εντατική εκπαίδευση πάνω στα εργαλεία του Μ.Ο.Π. Η διάρκειά της, μπορεί να είναι μέχρι δύο (2) μέρες, ενώ η πραγματική κατανόηση και εξάσκηση, γίνεται πάνω στη δουλειά.

#### ▪ Αρχή των πρότζεκτ βελτίωσης ποιότητας

Αυτά τα πρότζεκτ έχουν ένα αριθμό σκοπών που σχετίζονται με αυτά, ξέχωρα από τον προφανή ο οποίος είναι η λύση ενός προβλήματος ποιότητας. Οι κυριότεροι λόγοι για την εισαγωγή ενός πρότζεκτ Μ.Ο.Π. είναι οι ακόλουθοι:

- α) Να δειχτεί η αξία της έννοιας του Μ.Ο.Π.
- β) Να προωθηθεί η αρχή της κατάκτησης μέσω της ομαδικής δουλειάς.
- γ) Να παρέχει τη διοίκηση, μαζί με τα μέσα για να οδηγηθεί η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας.
- δ) Να δημιουργήσει ευκαιρίες στους ανθρώπους, να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία του Μ.Ο.Π.

#### ▪ Εφαρμογή συστημάτων ποιότητας

Ο ορισμός του συστήματος ποιότητας, δίνεται από το ISO 9000, το διεθνές στάνταρτ ποιότητας στην παραγωγή το οποίο εισήχθη το 1987, και είναι, “η οργανωτική δομή, ευθύνες, διαδικασίες, διεργασίες και πηγές για τη εφαρμογή του μανατζμεντ ποιότητας”.

#### ▪ Απόκτηση πιστοποίησης από το σύστημα ποιότητας

Ένα μέρος της σημασίας που έχουν τα συστήματα ποιότητας, εκτός από την ομοιομορφία της απόδοσης που προσφέρουν, παρέχουν και ένα μέσο επίδειξης προς τους πελάτες ότι τα διεθνή στάνταρτ διασφάλισης ποιότητας, έχουν εφαρμοστεί στον οργανισμό. Την τελευταία δεκαετία, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση που προσβλέπει στη διασφάλιση ποιότητας για τέτοιου είδους λόγους και για αυτό και έχει αναπτυχθεί μια μεγάλη ομάδα εταιριών που ασχολούνται με τη διασφάλιση ποιότητας.

Η έννοια του συστήματος ποιότητας, έχει επίσης, διασκορπιστεί και στις εταιρίες υπηρεσιών.

Μια τυπική διαδικασία πιστοποίησης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Στάδιο 1: Έλεγχος του ήδη υπάρχοντος συστήματος, για να γίνει γνωστός ο βαθμός συμμόρφωσης με το στάνταρτ του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.
- Στάδιο 2: Διερεύνηση των απαιτήσεων για νέες ή αναθεωρημένες διαδικασίες.
- Στάδιο 3: Προετοιμασία του σχεδίου εφαρμογής του συστήματος ποιότητας.
- Στάδιο 4: Κατανομή των ευθυνών και προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος.
- Στάδιο 5: Προετοιμασία της πολιτικής διασφάλισης ποιότητας και του εγχειριδίου διαδικασιών.
- Στάδιο 6: Εκπαίδευση του καθένα, στο σύστημα ποιότητας.
- Στάδιο 7: Έλεγχος του νέου συστήματος ως προς τα στάνταρτ.
- Στάδιο 8: Διόρθωση των ασυμφωνιών και πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών.
- Στάδιο 9: Έλεγχος του συστήματος από μια “αρχή πιστοποίησης”.
- Στάδιο 10: Λήψη του πιστοποιητικού ποιότητας.
- Στάδιο 11: Εορτασμός.

#### ▪ Εμπλοκή των προμηθευτών

Οποιαδήποτε επιχείρηση εισάγει το Μ.Ο.Π. διαπιστώνει μέσα σε ένα πάρα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα ότι μια κύρια πηγή προβλημάτων ποιότητας, είναι οι εξωτερικοί της προμηθευτές.

Η διαδικασία του Μ.Ο.Π. για οποιαδήποτε εταιρία, απαιτεί μια μακροπρόθεσμη δέσμευση για ποιότητα από αυτή. Τυπικά, λοιπόν, αυτό μπορεί να προβλέπει πως θα χρειαστεί να περάσουν και τέσσερα χρόνια πριν

από οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρίας. Το ίδιο χρονοδιάγραμμα, μπορεί να εφαρμοστεί, και εφαρμόζεται, σε προγράμματα που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας των προμηθευτών. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό σημείο το οποίο απαιτεί μακροχρόνια προσέγγιση.

Ο μόνος τρόπος για συνεργασία με τους προμηθευτές, με όρους βελτίωσης ποιότητας, δεν είναι εργαστήρια ή σεμινάρια, αλλά μέσω προγράμματος. Είναι απαραίτητο να ανατίθεται στους μανάτζερ να εξηγούν τα προβλήματα και να παρέχουν υποστήριξη και βοήθεια στους προμηθευτές.

#### ▪ Κάνοντας την ποιότητα, μέρος της δουλειάς

Η εταιρία “Florida Power & Light Company” που είναι η πρώτη που πήρε, εκτός Ιαπωνίας, το βραβείο Deming, έχει ως μέρος των δραστηριοτήτων της, στο Μ.Ο.Π. την έννοια της “ποιότητας στην ημερήσια εργασία”. Ο στόχος αυτού, είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου ο κάθε εργαζόμενος υποκινείται προσωπικά για να εφαρμόσει πρακτικές και αρχές βελτίωσης ποιότητας στην καθημερινή του εργασία. Αυτή η έννοια είναι, φυσικά, η ουσία του Μ.Ο.Π.

Σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική, είναι αρκετά ρεαλιστικό να αντιμετωπίζεται ότι η δομή του Μ.Ο.Π. (η διοικούσα επιτροπή, οι ομάδες ποιότητας, οι κύκλοι ποιότητας, ακόμα και οι ομάδες έργων του Μ.Ο.Π.) θα εξαφανιστεί, και στη θέση της θα υπάρχει ένα περιβάλλον όπου ο κάθε εργαζόμενος θα εργάζεται διαρκώς στη βελτίωση της ποιότητας, τόσο μεμονωμένα, όσο και συλλογικά.

#### ▪ Εισαγωγή του στατιστικού ελέγχου ποιότητας

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σε μεγάλο βαθμό, η φήμη των Ιαπώνων για την ποιότητα, οφείλεται στην εκτεταμένη χρήση στατιστικών μεθόδων. Ο Dr Deming, δίδαξε τους Ιάπωνες στατιστικό ποιοτικό έλεγχο το 1950, και στην πραγματικότητα, αποτέλεσε την πρώτη στρατηγική βελτίωση ποιότητας που εφαρμόστηκε από τους Ιάπωνες.

Ο Taguchi συνέχισε, αναπτύσσοντας κάποιες πρακτικές, και αρκετά προσοδοφόρες, στατιστικές μεθόδους γύρω από την βελτίωση στην ποιότητα, οι οποίες χρησιμοποιούνται τώρα στις Η.Π.Α.

Καμιά προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας, άσχετα με τη φύση της εταιρίας, δεν πετυχαίνει να αποδώσει ουσιαστικά, και μεγάλης διάρκειας, κέρδη χωρίς την ενσωμάτωση, στα στοιχεία μέτρησης ποιότητας, τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο.



Το πιο κρίσιμο σημείο είναι να εκπαιδευτεί ο χειριστής πάνω στον προσδιορισμό της “διεργασίας ως σχέσης αιτίας – αποτελέσματος”, ενώ η συμπλήρωση των διαγραμμάτων ελέγχου, θεωρείται αρκετά εύκολη υπόθεση.

#### ▪ Δόμηση της ποιότητας στο σχέδιο της επιχείρησης

Ορισμένα χρήσιμα πράγματα που θα μπορούσαν να ειπωθούν για το σχέδιο επιχείρησης, είναι:

- Όλες οι πόρτες από τα γραφεία της διοίκησης, να μετακινηθούν για να ενθαρρύνουν την ηγεσία ποιότητας.
- Όλο το προσωπικό, θα πρέπει να αφιερώνει μια μέρα το χρόνο στα γραφεία εξυπηρέτησης πελατών.
- Η ικανοποίηση του πελάτη θα μετριέται με ποσοτικούς όρους.
- Εισαγωγή μέτρων για την ανάπτυξη της εστίασης του πελάτη σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.

### **Φάση 6<sup>η</sup> Ίδρυση βελτίωσης χωρίς τέλος**

Η εφαρμογή του Μ.Ο.Π. πολλές φορές αναφέρεται με τον όρο διαδικασία και όχι πρόγραμμα, γιατί πράγματι, είναι μια προσπάθεια χωρίς τέλος, Οι Ιάπωνες έχουν 20 με 25 χρόνια εφαρμογής του Μ.Ο.Π. και δεν έχουν σημάδια υποχώρησης των λύσεών τους.

Κάποτε, ένα στέλεχος της General Motors – Holden’s Automotive Ltd (GMHL), στις αρχές της δεκαετίας του ’80, ρώτησε τον Roy Fox (σύμβουλο ποιότητας στην Αυστραλία): “Τι θα κάνουμε με τους ανθρώπους που έχουν μπει στην εκπαίδευση αφού λύσουν τα προβλήματά τους σχετικά με την ποιότητα;”. Ήταν πολύ ειλικρινής όταν το ρωτούσε αυτό. Προσπαθούσε να σχεδιάσει μπροστά και να αποφύγει προβλήματα σε περίπτωση που αυτοί εκπαιδεύονται, εμποδίζονται, μην έχοντας σκοπό να ασκήσουν τις αποκτηθέντες τεχνικές δεξιότητες.

Αυτός ο μάνατζερ, που προερχόταν από μια κοντόφθαλμη σχολή, είδε, και είναι ξεκάθαρο αυτό, την βελτίωση ποιότητας ως μια δραστηριότητα σύντομη και με γρήγορα αποτελέσματα.

## **E. ΤΟ MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Βασικές έννοιες για τη διοίκηση με στόχο την Ολική Ποιότητα στο Δημόσιο Τομέα, μπορούν να ξεχωρίσουν οι εξής:

### A) Ο χρήστης και οι πραγματικές του ανάγκες

Ο χρήστης – πελάτης: Τελικός στόχος των δραστηριοτήτων μιας δημόσιας υπηρεσίας, είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη. Σε αρκετές περιπτώσεις εφορία, Δ.Ο.Υ., δημόσια τάξη, υπουργείο εμπορίου κ.λ.π., τμήματα των πολιτών που έρχονται σε επαφή με τη δημόσια υπηρεσία, δεν απολαμβάνουν άμεσα οφέλη από την επαφή αυτή, όπως γίνεται στις περιπτώσεις της υγείας, της παιδείας, των δημόσιων μεταφορών κ.λ.π. Αντίθετα η εν λόγω επαφή τους, επιβάλλει μια περιοριστική συμπεριφορά προς όφελος του κοινού συμφέροντος. Στην περίπτωση αυτή, ο χρήστης των υπηρεσιών της διοίκησης (όπου είναι συγκεκριμένος) δεν ταυτίζεται με τον επωφελούμενο από τις Υπηρεσίες αυτές (ο οποίος είναι απρόσωπος). Επιπλέον, σε αντίθεση με τις περισσότερες περιπτώσεις του ιδιωτικού τομέα (με κάποιες εξαιρέσεις π.χ. ασφάλειες αυτοκινήτων, όπου και πάλι υφίσταται η ελευθερία επιλογής εταιρίας) αλλά και των δημοσίων μονάδων παροχής προνοιακών υπηρεσιών, όπου ο πολίτης προσφεύγει ιδία πρωτοβουλία, οι δημόσιες υπηρεσίες άσκησης ελέγχου, επιβάλλουν στον πολίτη να απευθυνθεί σε αυτές.

Παρατηρείται, δηλαδή, ότι η έννοια του χρήστη των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβάνει μια ικανή κατηγορία εξυπηρετούμενων πολιτών που δεν θα μπορούσαν σε ιδιωτικο-οικονομικούς όρους να χρησιμοποιηθούν ως πελάτες.

Σε κάθε περίπτωση, ο χρήστης των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, έχει ένα ελάχιστο απαιτήσεων από τη λειτουργία και τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών.

Ως αποδέκτης παροχών και υπηρεσιών προνοιακού χαρακτήρα (υγεία, παιδεία, πολιτισμός, μεταφορές, κ.λ.π.) απαιτεί ένα ελάχιστο ποιότητας των εν λόγω υπηρεσιών.

Ως ελεγχόμενος (φορολογούμενος, παραγωγός, κ.λ.π.) απαιτεί ένα ελάχιστο ποιοτικής συμπεριφοράς: ταχύτητα, ευγένεια, ομοιομορφία αντιμετώπισης, απλές διαδικασίες, κ.λ.π.).

Τις παραπάνω μίνιμουμ απαιτήσεις, χαρακτηρίζονται συνολικά ως πραγματικές ανάγκες του χρήστη των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

## B) Η έννοια του ενδιάμεσου

Οι έννοιες του χρήστη και των πραγματικών του αναγκών, δεν περιορίζονται σε πρόσωπα και ομάδες που βρίσκονται εκτός των ορίων της υπηρεσίας, ούτε σε διοικητικά προϊόντα τα οποία χαρακτηρίζονται ως τελικά: απευθυνόμενα στον πολίτη – χρήστη, οι έννοιες αυτές επεκτείνονται και εκτός της υπηρεσίας σε πρόσωπα και υπομονάδες που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής του διοικητικού προϊόντος.

Έτσι, εμφανίζονται οι έννοιες:

- ενδιάμεσο προϊόν: το ενδιάμεσο αποτέλεσμα μιας φάσης επεξεργασίας ενός διοικητικού προϊόντος.
- ενδιάμεσος χρήστης: πρόσωπο ή διοικητική υπομονάδα αποδέκτες ενός ενδιάμεσου προϊόντος προς περαιτέρω επεξεργασία.
- ενδιάμεσος προμηθευτής: πρόσωπο ή διοικητική υπομονάδα η οποία χορηγεί σε άλλο πρόσωπο ή υπομονάδα, ενδιάμεσα προϊόντα προς περαιτέρω επεξεργασία.
- πραγματικές ανάγκες του ενδιάμεσου χρήστη: τα μίνιμουμ ποιοτικά χαρακτηριστικά του ενδιάμεσου προϊόντος και της συμπεριφοράς του ενδιάμεσου προμηθευτή, τα οποία απαιτεί ο ενδιάμεσος χρήστης.

## **Κεφάλαιο I Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες**

Η διοίκηση με στόχο την συνολική ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, συνίστανται στο σύνολο των ενεργειών που εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή προσαρμογή των χαρακτηριστικών κάθε ενδιάμεσου ή τελικού προϊόντος, καθώς και της συμπεριφοράς του αντίστοιχου προμηθευτή στις πραγματικές ανάγκες ενός τελικού ή ενδιάμεσου χρήστη.

Οι πραγματικές ανάγκες, προσδιορίζονται υπό μορφή ποιοτικών προτύπων προϊόντος ή συμπεριφοράς. Η συνολική ποιότητα του τελικού προϊόντος, στην πράξη, ορίζεται ως ο βαθμός προσέγγισης των χαρακτηριστικών του προτύπου τελικού προϊόντος.

Η συνολική ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι συνάρτηση της ποιότητας – προσέγγισης των προτύπων χαρακτηριστικών των ενδιάμεσων προϊόντων κάθε φάσης μιας διοικητικής αλυσίδας.

Έστω ότι σε μια υποθετική περίπτωση, ένα διοικητικό προϊόν προκύπτει από τη διαδοχική παρέμβαση 6 διοικητικών μονάδων και ότι κάθε μια από τις διοικητικές αυτές μονάδες έχει υψηλού επιπέδου απόδοση (προσαρμογή στα πρότυπα) 95%.

Συμπέρασμα: Η απόκλιση από την πρώτη ποιότητα του τελικού προϊόντος, αυξάνεται αναλογικά με τον αριθμό των διαδοχικώς εμπλεκόμενων διοικητικών μονάδων. Για να έχουμε τελικά διοικητικό προϊόν υψηλής ποιότητας, απαιτείται να εξασφαλίζεται ενδιάμεσα προϊόντα υψηλής ποιότητας σε κάθε στάδιο επεξεργασίας. Άρα, υψηλή ποιότητα απόδοσης κάθε εμπλεκόμενης διοικητικής ομάδας.

Το γενικό πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες, περιλαμβάνει συνοπτικά, τα ακόλουθα βήματα:

- 1) Προσδιορισμός των πραγματικών αναγκών των χρηστών. Βασικό κριτήριο σχεδιασμού του διοικητικού προϊόντος, αλλά και των διαδικασιών παραγωγής του, δεν είναι οι προθέσεις της υπηρεσίας αλλά οι αναμονές του κοινού στο οποίο απευθύνεται.
- 2) Οι αναμονές αυτές, θα πρέπει να προσδιορίζονται ως μετρήσιμα και επαληθεύσιμα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά και η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής τους, θα πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενη.
- 3) Οι έννοιες χρήστης – προμηθευτής – πραγματικές ανάγκες – ποιότητα του προϊόντος και των διαδικασιών παραγωγής του, χρησιμοποιούνται όχι μόνο για τον προσδιορισμό και τον σχεδιασμό των σχέσεων της υπηρεσίας με το εξωτερικό της περιβάλλον και το κοινό της, αλλά και για την αντιμετώπιση των σχέσεων μεταξύ υπηρεσιών εντός πλαισίου δεδομένης δημόσιας υπηρεσίας που συνεργάζονται ή εμπλέκονται στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου διοικητικού προϊόντος.
- 4) Διαρκής ανατροφοδότηση πληροφοριών (Feedback) με βάση συγκεκριμένες μεταβλητές, που προσδιορίζονται σημαντικά σε κάθε σημείο της διοικητικής διαδικασίας, με στόχο τον προσδιορισμό ποιοτικών προτύπων της κάθε φάσης χωριστά, καθώς και τον εντοπισμό και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τα πρότυπα αυτά.

Η έννοια της σχέσης “προμηθευτή – χρήστη” στα πλαίσια μιας Δημόσιας Υπηρεσίας.

- 1) Ποια προϊόντα παράγει η υπηρεσία: ποιες οι εκροές της υπηρεσίας.
- 2) Ποιοι είναι οι πελάτες – χρήστες των προϊόντων της: αποδέκτες των εκροών.

3) Ποιες είναι οι ελάχιστες απαιτήσεις του κάθε πελάτη από το προϊόν που απευθύνεται σε αυτόν: ποιότητα εκροής.

Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια του μηδενικού σφάλματος για τις Δημόσιες Υπηρεσίες, έχει την έννοια ότι καμιά απόκλιση δεν υφίσταται, από τις ελάχιστες αναμονές του χρήστη, π.χ. όχι πάνω από πέντε (5) λεπτά αναμονή στο γκισέ.

Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγονται οι εύκολες λύσεις. Μία και μοναδική ενέργεια που υποτίθεται ότι, αυτομάτως, λύνει τα προβλήματα (π.χ. “δεν έχουμε παρά να βάλουμε ηλεκτρονικούς υπολογιστές”, “δεν έχουμε παρά να αυξήσουμε το προσωπικό”).

Για κάθε Δημόσια Υπηρεσία υπάρχει πάντα χρήστης και προμηθευτής.

Προϊόν                      Χρήστης – Πελάτης                      Προμηθευτής                      Ποιότητα

1. Βεβαίωση -- πιστοποιητικό	Πολίτης	Υπηρεσία Συνολικά	Ακρίβεια -- (Ανταπόκριση Βεβαιούμενων Γεγονότων στη χρήση Του πιστοποιητικού)- Ταχύτητα (Μίνιμουμ χρόνος παράδοσης )
2.Αριθμός πρωτοκόλλου, χαρακτηρισμός	Επί μέρους Τμήματα της Υπηρεσίας	Γραμματεία	-Ορθή κατανομή -Ταχύτητα
3.Ανοιγμα φακέλου. Έλεγχος στοιχείων	Ελέγχων Προϊστάμενος	Ελέγχων Υπάλληλος	Ανταπόκριση στα Προβλεπόμενα υπό του Νόμου ταχύτητα
4.Έλεγχος - Υπογραφή	Γνωμοδοτική επιτροπή	Ελέγχων Προϊστάμενος	Ορθή πιστοποίηση
5. Απόφαση Γνωμοδοτικής Επιτροπής	Τελικός Υπογράφων Διευθυντής	Επιτροπή	Τεκμηριωμένη γνώμη. Αναφορά σε διατάξεις

## Κεφάλαιο II Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και οι Υπηρεσίες Υγείας.

- Μια νέα φιλοσοφία στο χώρο των υπηρεσιών υγείας

Η Διοίκηση ολικής Ποιότητας, αποτελεί σήμερα, την πιο σημαντική εξέλιξη σε ότι αφορά την προσέγγιση προβλημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, από την εποχή που ο Frederick Taylor, το 1986, ανέπτυξε την επιστημονική μέθοδο διοίκησης (Scientific Management) θέτοντας τέρμα στην εμπειρική αντιμετώπιση των προβλημάτων στη διοίκηση, που επικρατούσε μέχρι τότε και ξεκινώντας μια επανάσταση στον τρόπο σκέψης και δράσης, για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων μιας επιχείρησης.

Οι στόχοι όλων των πολιτικών υγείας στις κοινωνίες του δυτικού κόσμου, συνοψίζονται σήμερα στο τρίπτυχο: εκσυγχρονισμός, χαμηλό κόστος και ποιότητα υπηρεσιών υγείας.

Το τρίπτυχο αυτό, αφενός μεν υποδηλώνει τις αδυναμίες των ισχυρότων συστημάτων υγείας, διεθνώς, με κύριες αιχμές το υψηλό κόστος και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, και αφετέρου υπογραμμίζει την ανάγκη διαμόρφωσης νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών υγείας, που θα ανταποκρίνονται στις πραγματικότητες και τη δυναμική του παρόντος, αλλά και τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Ενδεικτική της τεράστιας σημασίας που αποδίδεται στην ποιότητα της παρεχόμενης περίθαλψης, είναι η παρατήρηση ότι μετά την καθιέρωση των συστημάτων ασφάλισης της υγείας και την εξέγερση των χρηματοδοτούντων ταμείων, σταθμών που χαρακτηρίζονται ως: Η πρώτη και η δεύτερη επανάσταση στα συστήματα υγείας, η βελτίωση της ποιότητας και η επεξεργασία μέτρων αξιολόγησής της, συνιστούν την τρίτη επανάσταση στην προσπάθεια για καλύτερη και οικονομικότερη ποιότητα υπηρεσιών υγείας.

Η προσπάθεια αυτή, ξεκίνησε ουσιαστικά στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1970, ως μια ακόμη προσπάθεια για την έξοδο του υγειονομικού τομέα από την κρίση. Μια κρίση που χαρακτηρίζεται από εξουθενωτικούς ρυθμούς αύξησης του κόστους, χωρίς ανάλογες βελτιώσεις στο επίπεδο υγείας του πληθυσμού.

Και στην Ευρώπη, η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, ξεκίνησε, κυρίως, από τον προβληματισμό γύρω από το κόστος των υπηρεσιών υγείας.

▪ Ποιότητα περίθαλψης – Σύγχρονη θεωρία και πρακτική.

Ιστορικά, η ανάγκη για ποιοτικό έλεγχο του ιατρικού έργου και των παρεχόμενων υπηρεσιών, είχε εμφανιστεί πολύ πριν από την εμφάνιση των σύγχρονων αρχών της διοίκησης.

Από την εποχή του Ιπποκράτη, οι δεοντολογικοί και ηθικοί κώδικες του ιατρικού επαγγέλματος, έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχομένων, προς τον ασθενή, υπηρεσιών (ωφελείν, μη βλάπτειν).

Μια πρώτη προσέγγιση αποτίμησης της δραστηριότητας του ιατρικού έργου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ήταν η προσπάθεια της θεμελιώτριας της Νοσηλευτικής Αγγλίας, νοσηλεύτριας F. Nightingale.

Η F. Nightingale, κατά τη διάρκεια του Κριμαϊκού Πολέμου, κατέγραψε τη θνησιμότητα των τραυματιών στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

- α) Κατά τη διάρκεια της μεταφοράς των στο νοσοκομείο.
- β) Κατά τη διάρκεια της παραμονής των στο νοσοκομείο.
- γ) Κατά τη διάρκεια της παραμονής των στο νοσοκομείο και μετά από χειρουργική επέμβαση.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, επιχείρησε την αποτίμηση και αξιολόγηση των προσφερομένων υγειονομικών υπηρεσιών. Μερικά χρόνια αργότερα, ο Godman (1915), χειρουργός στο Γενικό Νοσοκομείο της Μασαχουσέτης, ασχολήθηκε συστηματικά με τον έλεγχο των ιατρικών υπηρεσιών.

Έκτοτε, πολλοί επιστήμονες του χώρου της υγείας, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, ασχολήθηκαν και συνέβαλαν αποφασιστικά στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, στο χώρο της υγείας.

Από τους πρωτοπόρους σε θέματα ποιότητας και πατέρας του Quality Assurance (Διασφάλισης Ποιότητας) στο χώρο της υγείας, ο Αμερικάνος Avedi Donededian, διαμόρφωσε μεταξύ άλλων, τον κλασικό ορισμό της ποιότητας ως "μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του ασθενή, λαμβάνοντας υπόψη τα κέρδη και τις ζημιές που υπάρχουν σε μια διαδικασία περίθαλψης".

Μεγάλη είναι η συμβολή του A. Donededian στις προσπάθειες μέτρησης (αξιολόγησης) της ποιότητας, προτείνοντας τρεις τρόπους αξιολόγησης.

Ο πρώτος τρόπος, είναι η μέτρηση των συντελεστών παραγωγής. Η μέθοδος

μπαίνουν στην παραγωγική διαδικασία. Η εκτίμηση του τελικού αποτελέσματος.

Μια άλλη μέθοδος, είναι αυτή του τελικού αποτελέσματος, η οποία έχει ήδη χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από το ιατρικό επάγγελμα για την αξιολόγηση ορισμένων παραμέτρων της ιατρικής φροντίδας.

Η τρίτη μέθοδος, που επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί, είναι η μέτρηση ή εκτίμηση της διαδικασίας. Η μέθοδος αυτή, χρησιμοποιεί συγκεκριμένες αποδεκτές “ρουτίνες”, δουλειές για διάφορες κατηγορίες διάγνωσης ή θεραπείας. Τα πρότυπα αυτά, έχουν ως βάση, επαγγελματικά κριτήρια και προκύπτουν από επιστημονικά αποδεκτές μεθόδους και διαδικασίες.

- Συνεχής Ανάπτυξη Ποιότητας
- Αρχές Διοίκησης στο Νοσοκομείο

Η συμμετοχή, εξάλλου, της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δεν μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το χώρο της υγείας. Έτσι, από τη μια αξιοποιώντας την εμπειρία των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, καθημερινά τίθενται σε εφαρμογή, κανόνες και αρχές που έχουν διαμορφωθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ως συνέπεια της διαπιστωμένης, από όλους, ανάγκης για άμεση δράση με στόχο της βελτίωσης της ποιότητας σε όλους τους τομείς και πολύ περισσότερο στον χώρο του νοσοκομείου.

Είναι συνεπώς, μια πολύ καλή ευκαιρία να ενσωματωθεί η ποιοτική διοίκηση, στην καθημερινή λειτουργία του ελληνικού νοσοκομείου. Η αξιοποίηση της εμπειρίας των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη, οι δε συγκυρίες που αυτή τη στιγμή επικρατούν στον ελληνικό χώρο και, η από πολλούς διαπιστωμένη ανάγκη για άμεση δράση με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας σε όλους τους τομείς (παραγωγή και υπηρεσίες) πολύ δε περισσότερο στο χώρο του νοσοκομείου, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό κίνητρο για άμεση στράτευση όλων στο κίνημα της βελτίωσης ποιότητας.



## Κεφάλαιο III Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης

### Εισαγωγή

“Ο σκληρός πυρήνας της ανεργίας δεν είναι γρανίτης αλλά πάγος. Λειώνει με την ποιοτική κατάρτιση των εργαζομένων”. Αυτή είναι η άποψη του καθηγητή Raynolds του Yale ο οποίος αναγνωρίζοντας το ρόλο της ποιοτικής κατάρτισης, διερωτάται γιατί να μην υπάρχει και για αυτή, ένας οργανισμός όπως το ISO 9000.

Με την ποιοτική βελτίωση των εργαζομένων, γίνεται εφικτή η αύξηση της απασχόλησης, καθώς αυξάνεται η κερδοφορία της επιχείρησης, οπότε της παρέχεται η δυνατότητα να αυξήσει τη παραγωγική δυναμικότητά της και να συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, όχι μόνο στην ίδια, αλλά και σε άλλες, οι οποίες επηρεάζονται ευνοϊκά (π.χ. προμηθευτές συμπληρωματικών προϊόντων και πρώτων υλών ή εξαρτημάτων, επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τη βιομηχανική δραστηριότητα).

Το γεγονός ότι το 80% του ενεργού εργατικού δυναμικού του έτους 2000 βρίσκεται ήδη στην αγορά εργασίας, είναι επιβεβλημένο να παροτρυνθεί σε διαρκή εκπαίδευση – συνεχή επαγγελματική κατάρτιση, σε μια εποχή, μάλιστα, που η υψηλή τεχνολογία επιβάλλει την ανασύνθεση και αναδιοργάνωση των γνώσεων. Δεν θα πρέπει να ξεχνιέται πως η γνώση διπλασιάζεται κάθε πέντε χρόνια.

Η δομή της ποιοτικής κατάρτισης, σύμφωνα με τον κ. Φουντουκάκο, θα πρέπει να στηρίζεται στην πνευματική υποδομή, την οργάνωση – διοίκηση και την υλικοτεχνική υποδομή.

## ΣΤ. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

α) Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρωταρχική κατευθυντήρια δύναμη. Ο καθένας βλέπει τον εαυτό του ως ένα κρίκο, στην αλυσίδα που οδηγεί στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Η ισότητα στη πίεση, είναι η κύρια κατευθυντήρια γραμμή για την εσωτερική σχέση πελάτη – προμηθευτή. Ο εξωτερικός πελάτης, έχει τη δυνατότητα επαφής σε όλα τα επίπεδα. Κάθε ένας μέσα στον οργανισμό, ψάχνει για νέους τρόπους για να ικανοποιήσει τους πελάτες, όπως και όλοι στον οργανισμό, είναι υπεύθυνοι όταν δεν ικανοποιείται ο πελάτης ή εγκαταλείπεται.

Η υπερηφάνεια είναι μεγάλη στον οργανισμό και αυτό, περνάει και στους πελάτες. Έτσι, οι εργαζόμενοι κάνουν ένα είδος διαφήμισης, για την παροχή γενικής μαρτυρίας, της δέσμευσης για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται πιστοί πελάτες.

β) Η μέτρηση έχει αντικαταστήσει την υποκειμενικότητα. Αυτό γίνεται εμφανές από το γεγονός ότι οι δηλώσεις τους ξεκινούν με τη λέξη “γνωρίζω” και όχι με τη λέξη “νομίζω”. Η απόδοση της διεργασίας ποσοτικοποιείται και μετριέται ως προς το σκοπό που είναι “να είσαι στο στόχο με τη μικρότερη απόκλιση”, γιατί η κινητήριος δύναμη της βελτίωσης της διεργασίας είναι το σωστό προϊόν με τη πρώτη φορά.

Μια άλλη έννοια που χρησιμοποιείται πολύ, είναι η ανάγκη του ανταγωνισμού και η πληροφορία μοιράζεται σε όλους στον οργανισμό. Επίσης, η προστιθέμενη αξία, έχει αντικαταστήσει το κόστος ποιότητας ως χρηματοοικονομική κινητήριος δύναμη στο Μ.Ο.Π.

γ) Οι άνθρωποι είναι ανώτεροι. Οι άνθρωποι έχουν χρόνο για αυτούς και για τους άλλους και τα συστήματα ποιότητας είναι παντού. Έτσι, υπάρχει η δυνατότητα για συνεργασία. Οι μάντζερ, είναι περισσότερο “προπονητές” παρά “δικτάτορες”, και η επιθυμία για συνεργασία είναι αρκετά βαθιά, ευρεία και δεν αναγνωρίζει σύνορα τμημάτων.

Πρωταθλητές ποιότητας, είναι δυνατόν να υπάρχουν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, όμως δεν μπορεί η ποιότητα να θεωρηθεί ως προσωπική ιδιοκτησία. Τέλος, ο οργανισμός έλκει και κρατάει τους αξιοσημείωτους ανθρώπους.

δ) Η τεχνολογία είναι υπηρέτης του ανθρώπου. Ο αυτοματισμός, χρησιμοποιείται, προκειμένου να διώξει την αγγαρεία, την πλήξη και για να βελτιώσει την ασφάλεια και την ποιότητα, όχι για να αντικαταστήσει τους ανθρώπους. Η τεχνολογία της πληροφορικής, είναι για το κέρδος του οποιουδήποτε και όχι μόνο για το τμήμα συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η απλότητα, είναι μια κύρια αρχή καλλιέργειας ενός οργανισμού και οδηγεί τις δραστηριότητες της διοίκησης εν όψει της λήψης των αποφάσεων. Η περηφάνια στην τεχνολογία, είναι ένα εσωτερικό μέρος του μεμονωμένου ενθουσιασμού και δέσμευσης.

Τέλος, το συμπέρασμα είναι πως η εκπαίδευση, είναι το σημαντικότερο σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί σημασία για την ενθάρρυνση και τη διατήρηση της δέσμευσης για βελτίωση χωρίς τέλος. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι η πρώτη δραστηριότητα, συνεχής και εξελισσόμενη μέσα από τους εργαζόμενους σε όλη την εργατική του ζωή. Πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενη, όπως επίσης και καινοτομική και εξελισσόμενη.

Εν όψει της μακροπρόθεσμης δέσμευσης, αξίζει να αναφερθούν οι λέξεις του Winston Churchill στο λόγο του όπου, στις μαύρες μέρες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, αναφερόμενος στη Μάχη της Αιγύπτου το 1942, είπε "Αυτό δεν είναι το τέλος. Δεν είναι, ούτε και η αρχή του τέλους. Αλλά είναι, ίσως, το τέλος της αρχής".

## **Συμπεράσματα**

Το Μ.Ο.Π. είναι μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία απαιτεί τόσο χρόνο, όσο και δέσμευση. Η έννοια της ποιότητας είναι αρκετά απλή: "πλήρης ικανοποίηση του πελάτη". Το Μ.Ο.Π. είναι ένα δυναμικό σύνολο από δραστηριότητες για την επίτευξη του στόχου (ολική ποιότητα). Το μάνατζμεντ ποιότητας, γίνεται "ολικής" όταν περιλαμβάνει τρεις (3) στρατηγικές παραμέτρους: αντίληψη του πελάτη, ανταγωνισμό και αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η οπτική του Μ.Ο.Π. περιλαμβάνει ένα μηχανισμό ο οποίος βασίζεται στη διαρκή βελτίωση και ενσωματώνει τα στρατηγικά στοιχεία τα οποία "οδηγούν" όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα: εξυπηρέτηση πελάτη, ανταγωνισμό, ηγεσία, προμηθευτές, ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα. Αυτός ο μηχανισμός καλείται "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας".

Η σημερινή εποχή, είναι μια περίοδος της αλλαγής και των ευκαιριών. Το Μ.Ο.Π. και η διαρκής βελτίωση αποτελούν στρατηγική αλλαγής σε ένα περιβάλλον σταθερής και διαρκούς πρόκλησης. Είναι στρατηγικές που αναφέρονται στην ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας στην οποία οι άνθρωποι είναι ικανοί να κατακτούν αυτές τις προκλήσεις και συνειδητοποιούν τις ευκαιρίες για αλλαγή.

Έχοντας αυτό υπόψη, τα στελέχη θα πρέπει να αντιληφθούν σε ποιο επίπεδο μπορούν να κατατάξουν τον οργανισμό και να διαμορφώσουν, ανάλογα, τη

στρατηγική τους. Σε αυτό το σημείο, το ακόλουθο ανώνυμο ρητό μπορεί να αναφερθεί:

“Υπάρχουν τρία (3) είδη επιχειρήσεων: επιχειρήσεις που κάνουν διάφορα πράγματα να συμβαίνουν και έχουν αποτελέσματα, επιχειρήσεις που παρακολουθούν αυτά που συμβαίνουν και επιχειρήσεις που αναρωτιούνται τι έχει συμβεί”.

Στη συνέχεια θα αναφέρω κάποια παραδείγματα επιχειρήσεων στη χώρα μας που έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει τη φιλοσοφία του Μ.Ο.Π. στη λειτουργία τους.

## **Z. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΟ Μ.Ο.Π.**

Σε μια ανταγωνιστική Ευρωπαϊκή και Διεθνή αγορά, όπως διαμορφώνεται πλέον, με βάση τις συμφωνίες του Maastricht της ΝΑΦΤΑ, και της G.A.T.A. η ύπαρξη και η λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι, περισσότερο από ποτέ, άμεσα συνδεδεμένες με την ικανότητά της να προσφέρει στον πελάτη και στο τελικό καταναλωτή, προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Παρακάτω, αναφέρονται ορισμένες εταιρίες και η προσπάθειές τους για ποιότητα.

### **Παράδειγμα 1° BP GREECE Ltd**

Στην BP GREECE Ltd, και ιδιαίτερα στον τομέα παραγωγής λιπαντικών και συναφών προϊόντων, ξεκίνησε στις αρχές του 1991, ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας, μέσα από την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας, που κατέληξε στη δημιουργία και τελική πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9002, το Δεκέμβριο του 1992.

Η διευθύντρια διασφάλισης ποιότητας της BP GREECE Ltd / Τομέας Λιπαντικών κα. Αδαμαντία Κωνσταντινίδου, επισημαίνει ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν, ήταν το γεγονός ότι στη φάση της συντήρησης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, προήλθε μεγάλη αύξηση της γραφειοκρατίας, η οποία είναι φυσικό επακόλουθο της εφαρμογής τέτοιου συστήματος σε μια επιχείρηση, τόσο με τη συνεχή αναθεώρηση και βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, όσο και με την τήρηση πολλών αρχείων ποιότητας. Χαρακτηριστικό είναι ότι, κατά τη διάρκεια του 1993, δηλαδή τον πρώτο χρόνο συντήρησης του ήδη Πιστοποιημένου (Δεκέμβριος 1992) Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας των Λιπαντικών, χρειάστηκε να αναθεωρηθεί, τουλάχιστον μία φορά, το 65% των διαδικασιών του Συστήματος.

Όσον αφορά τα εργαλεία και τις τεχνικές που ακολούθησε ο Τομέας Λιπαντικών της BP GREECE Ltd για τη βελτίωση της ποιότητας, αυτά ήταν:

- 1) Εισαγωγή και εφαρμογή του θεσμού των Κύκλων Ποιότητας, στο Εργοστάσιο Παραγωγής Λιπαντικών της BP στο Πέραμα (1991). Μετά από τους Κύκλους Ποιότητας, πέρα από την ενίσχυση του ομαδικού

πνεύματος εργασίας και τη βελτίωση της διατμηματικής συνεργασίας που επιτεύχθηκε, έγινε αντιληπτό, και στους εργαζόμενους ότι η ποιότητα είναι υπόθεση όλων.

- 2) Η εισαγωγή και εφαρμογή του θεσμού των Ομάδων Πρώτης Γραμμής (Front Line Teams – 1992 και ως σήμερα) δηλαδή, ομάδων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον εξωτερικό πελάτη, οι οποίες προσδιορίζουν το ιδανικό επίπεδο απόδοσης των προσφερομένων, στον πελάτη, υπηρεσιών, μετρούν και ελέγχουν το πραγματικό επίπεδο απόδοσης και τελικά προτείνουν κατάλληλα μέτρα στη Διοίκηση, με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη.
- 3) Η συλλογή και στατιστική επεξεργασία δεδομένων, από όλες τις φάσεις της παραγωγής, ελέγχου και διακίνησης των προϊόντων, καθώς και εισαγωγή κατάλληλων δεικτών ελέγχου, προκειμένου να παρακολουθείται ποσοτικά η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί η ιδιαίτερη τεχνολογική υφή των λιπαντικών προϊόντων, που, όπως τόνισε και ο Γεν. Διευθυντής της BP GREECE Ltd κος Άγγελος Κουρής, τα λιπαντικά, ενώ είναι απλώς, πολύπλοκα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όταν βρίσκονται σε κλειστό κύκλωμα, είναι προϊόντα αντιπαθητικά και προβληματικά όταν διαρρεύσουν, γιατί λερώνουν. Δηλαδή, στην παραγωγική διαδικασία, όπως και στο δίκτυο διανομής προς τον τελικό καταναλωτή, μικρές στατιστικές ατέλειες στη συσκευασία ή στο προϊόν, μπορούν να προκαλέσουν σοβαρή ενόχληση, παράπονα και κοστοβόρες διορθωτικές ενέργειες.

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (*)</b>	<b>ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ BP GREECE Ltd</b>
<b>Πρωταρχικός σκοπός</b>	Βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων.	Βελτίωση της ευαισθητοποίησης και συμμετοχής στην ποιότητα.
<b>Δευτερογενής στόχος</b>	Βελτίωση Ποιότητας	Βελτίωση Ποιότητας
<b>Πεδίο εφαρμογής του προγράμματος</b>	Ενδοτηματικά	Συνήθως διατμηματικά
<b>Μέγεθος του προγράμματος</b>	Ένα από τα πολλά χρήσιμα πράγματα	Ένα από τα πολλά χρήσιμα πράγματα
<b>Βάση για τη συμμετοχή</b>	Εθελοντικά	Εθελοντικά
<b>Ιεραρχική κατάσταση των μελών</b>	Συνήθως εργάτες	Υπάλληλοι, εργοδηγοί, εργάτες
<b>Συχνότητα</b>	Ο κύκλος παραμένει εν ενεργεία και χειρίζεται διαδοχικά projects	Νέος κύκλος δημιουργείται για κάθε project και διαλύεται μετά την ολοκλήρωση του project
<b>Χρόνος λειτουργίας</b>	Στο εργάσιμο ωράριο	Στο εργάσιμο ωράριο
<b>Επιλογή θεμάτων (ποιος;)</b>	Μετά από συμφωνία μεταξύ των μελών του κύκλου και της διοίκησης	Βλέπε πίνακα 2 και πίνακα 3
<b>Επιλογή θεμάτων (τι;)</b>	Σχετικά με το αντικείμενο εργασίας των μελών	Το ίδιο: ο εργάτης αντιμετωπίζεται ως "ο ειδικός" στον τομέα εργασίας του
<b>Συντονισμός και καθοδήγηση</b>	JUSE (Japanese Union of Scientists & Engineers)	Κανένας - πρωτοβουλία του τομέα λιπαντικών της BP GREECE Ltd

(\*) J.M. Juran, "Juran of Leadership for Quality – An Executive Handbook", The Free Press, New York, 1989.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙ

Η οργανωτική δομή των κύκλων ποιότητας στο εργοστάσιο παραγωγής λιπαντικών της BP GREECE Limited.

1<sup>ο</sup> Στάδιο: 1998 – 1999

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

#### ΟΜΑΔΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ποιος: 15 τακτικά μέλη  
12 διευθυντές – προϊστάμενοι – εργοδηγοί  
και 3 εργάτες

Πότε: Κάθε 2 μήνες

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΙΛΛΥΣΗΣ  
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

#### ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πόσα μέλη;	Διάρκεια;	Ποιοι;	Τι;
6 – 8 μέλη	1 – 1,5 ώρες	Συντονιστής Κ.Π., μέλη Κ.Π., ο διευθ. Ποιότητας, παρών σε όλους τους Κ.Π. για τήρηση πρακτικών	Διεργασίες, πρακτικές, καθαριότητα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ  
ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΚΥΚΛΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ BP GREECE LTD



### ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ

Η οργανωτική δομή των κύκλων ποιότητας στο εργοστάσιο παραγωγής λιπαντικών της BP GREECE Limited.

2<sup>ο</sup> Στάδιο: 1998 ως σήμερα

#### ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΟΜΑΔΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
Ποιός: 7 τακτικά μέλη (διευθυντές – προϊστάμενοι – εργοδηγοί) και 8 έκτακτα εναλλασσόμενα μέλη από το εργατικό δυναμικό που συμμετέχουν εθελοντικά.	

#### ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πόσα μέλη;	Διάρκεια;	Ποιοι;	Τι;
6 – 8 μέλη	1 – 1,5 ώρες	Συντονιστής Κ.Π., μέλη Κ.Π., ο διευθ. ποιότητας, παρών σε όλους τους Κ.Π. για τήρηση πρακτικών	Διεργασίες, πρακτικές, καθαριότητα, ασφάλεια, εξοικονόμηση ενέργειας

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ  
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

#### ΟΜΑΔΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΚΥΚΛΟΥ

ΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

## Παράδειγμα 2<sup>ο</sup> Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως 3E

Η “Γρία Έψιλον”, κατέχει σήμερα, την πρώτη θέση στον κλάδο τροφίμων και ποτών στη χώρα μας, παράγοντας αναψυκτικά – χυμούς και καταλαμβάνοντας τα 2/3 της Ελληνικής αγοράς αναψυκτικών. Οι μονάδες παραγωγής της 3<sup>E</sup>, είναι κατανεμημένες γεωγραφικά σε στρατηγικά σημεία της Ελληνικής αγοράς, καλύπτοντας έτσι το σύνολο της χώρας με τα 11 εργοστάσιά της. Υπάρχουν 17 γραμμές παραγωγής που εμφιαλώνουν 2.000.000 περίπου λίτρα αναψυκτικών, την ημέρα, σε διάφορους τύπους συσκευασίας.

Το 1983, η 3E παρουσίασε στην ελληνική αγορά τη σειρά προϊόντων AMITA και το 1990, μπήκε και στην αγορά των χυμών “μικρής διάρκειας” με την AMITA COOL, ενώ το 1993 λάνσαρε τη σειρά φρουτοχυμών FRULITE καλύπτοντας έτσι, όλο το φάσμα της αγοράς χυμών.

Επιπλέον, η 3E ξεκίνησε την παρουσία της στην αγορά του εμφιαλωμένου το 1989, διαθέτοντας το εμφιαλωμένο νερό ΑΥΡΑ, όπου εμφιαλώνεται στο εργοστάσιο της εταιρίας στην περιοχή Τεμένης Αιγίου. Η εταιρία, συνεργάζεται, επίσης, με την United Breweries, όπου παράγει και διακινεί τα προϊόντα Tuborg Soda και Tuborg Tonic. Τέλος, ο όμιλος, έχει επεκτείνει τη δραστηριότητά του σε όλες τις φάσεις της κατασκευής των πλαστικών φιαλών PET, αποκτώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της αυτοδυναμίας και ευελιξίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον κo Σταύρο Χατζηϊωάννου, ο οποίος έχει αναλάβει πρόσφατα την ευθύνη εφαρμογής της πολιτικής ποιότητας του ομίλου 3E, επισημαίνεται πως τα προϊόντα που παράγονται, καταναλώνονται ευρέως από το κοινωνικό σύνολο και πρέπει, αφενός μεν να ικανοποιούν τον πελάτη σε σχέση με την ποιότητα και το κόστος, αφετέρου δε, να έχουν μια πιστότητα και σταθερότητα σε σχέση με τις προδιαγραφές τους.

Η αναγνώριση και σταθερότητα της ποιότητας, οδηγεί τους καταναλωτές, που έχουν και την τελική κρίση, σε μια επαναληψιμότητα των αγορών των προϊόντων και επομένως, στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων και τη διατήρηση / αύξηση του μεριδίου της αγοράς που είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη κερδοφορία και ανάπτυξη της εταιρίας.

Συνοψίζοντας, ο πρωταρχικός λόγος που η 3E οδηγήθηκε στην απόφαση της εγκατάστασης ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002, ήταν η πίστη και δέσμευση της εταιρίας στην ποιότητα. Ταυτόχρονα, αναγνωρίστηκαν οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών σε σχέση με την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών και ότι:

Αφενός μεν: η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρίας είναι απόλυτα ταυτισμένη με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει, και

Αφετέρου δε: η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, επιβάλλει την παραγωγή προϊόντων με το μικρότερο δυνατό κόστος και καλύτερη δυνατή ποιότητα.

Αν και ο αντικειμενικός σκοπός, για τη δημιουργία και εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9002 στα εργοστάσια του Ομίλου ΖΕ, είναι η ποιοτική παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών, τα επιπρόσθετα οφέλη που προσδοκούσε να αποκτήσει η εταιρία ήταν:

- Βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίηση των πελατών, εξωτερικών και εσωτερικών.
- Καθιέρωση της λειτουργικής πειθαρχίας.
- Εξασφάλιση διοικητικού ελέγχου.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.
- Τυποποίηση της λειτουργίας των διαφόρων παραγωγικών μονάδων.

Τα παραπάνω οφέλη, ήταν απόρροια της διαδικασίας τεκμηρίωσης του συστήματος και από την ευρεία συμμετοχή και εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του συστήματος.

Ουσιαστικά ενδοεταιρικά προβλήματα, σύμφωνα με τον κ. Χατζηϊωάννου, δεν προέκυψαν, κυρίως, διότι η νοοτροπία της ποιότητας προϋπήρχε στην εταιρία ως μια από τις αξίες με βάση τις οποίες λειτουργούσε και λειτουργεί. Η ανταπόκριση των στελεχών ήταν θετικότερη και η εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO λειτούργησε ως μέσο για τη μεταφορά της νοοτροπίας ποιότητας, μέχρι και το τελευταίο επίπεδο λειτουργίας ενός εργοστασίου. Το τι έπρεπε, λοιπόν, να πραγματοποιηθεί για την υλοποίηση των στόχων της εταιρίας και για την ουσιαστική εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, ήταν, πρώτον, να γίνει γνωστή, σε κάθε εργαζόμενο, η δέσμευση της εταιρίας στην Ποιότητα, και δεύτερον, να γίνει ευρέως αποδεκτή, από κάθε εργαζόμενο, σε κάθε εργοστάσιο.

Αυτό, όπως πιστεύει ο κ. Χατζηϊωάννου, επετεύχθη με:

- α) Δημιουργία κατάλληλης οργανωτικής δομής του έργου (project).
- β) Ενημέρωση των εργαζομένων, σε κάθε επίπεδο οργάνωσης, για τους στόχους του έργου.

γ) Συμμετοχή των εργαζομένων στην τεκμηρίωση του συστήματος.

δ) Εκπαίδευση στην εφαρμογή του συστήματος.

Η εταιρία, έχει αναπτύξει ένα σχήμα, στην προσπάθειά της να υλοποιήσει το “κτίσιμο” του Συστήματος, όπου ο συντονιστής του έργου είχε την υποστήριξη της διοίκησης και την αμεσότητα επαφής με τη διοίκηση, τους συμβούλους, τα διάφορα εργοστάσια και επίπεδα διοίκησης των εργοστασίων. Το αποτέλεσμα αυτής της οργάνωσης, ήταν η άμβλυνση τυχόν ενδοεργοστασιακών διαφοροποιήσεων και αντιπαραθέσεων, η εξεύρεση γρήγορων και αποδοτικών λύσεων, αλλά ταυτόχρονα, και η επίτευξη της τυποποίησης της λειτουργίας των διαφόρων εργοστασίων, όπου ήταν απαραίτητο και εφικτό.

Το σίγουρο πάντως, είναι ότι αρχική και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία, στην εφαρμογή του συστήματος, είναι η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόησή τους για την απόλυτη δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα, καθώς και η ανάπτυξη και εμπέδωση της κουλτούρας της ποιότητας σε κάθε επίπεδο της εταιρίας.

Αυτό, είναι εφικτό, αφενός μεν με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία δημιουργίας και εφαρμογής του συστήματος ποιότητας και συνεχής εκπαίδευσής τους, και αφετέρου, με τη στενή συνεργασία της εταιρίας με τους προμηθευτές της, πάνω σε θέματα ποιότητας, όπου, όπως αναφέρει η κα Τασία Φούφουρα, μηχανικός παραγωγής και υπεύθυνη σε θέματα ποιότητας του εργοστασίου του Ομίλου στο Ρίο – Πατρών, είναι αρκετά σημαντικό να υπάρχει μόνιμη συνεργασία με τους προμηθευτές γιατί αυτό, βοηθάει στη σταθερότητα της ποιότητας, σε καλύτερους χρόνους παράδοσης, σε πιστωτικές διευκολύνσεις κ.λ.π. Αυτοί είναι και οι πιο σημαντικοί λόγοι για τους οποίους η εταιρία διατηρεί μακροχρόνιες συνεργασίες με 8 τοπικούς εμφιαλωτές, στην Ορεστιάδα, Σέρρες, Τρίκαλα, Ιωάννινα, Μυτιλήνη, Κω, Μοίρες και Χανιά.

### **Παράδειγμα 3<sup>ο</sup> Ελαίς Α.Ε.**

Η Ελαίς Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη, αρχαιότερη και πλέον σύγχρονη εταιρία στον κλάδο των ελαιουργικών και λιπαρών προϊόντων και μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων της χώρας μας.

Το 1976, η UNILEVER, με συμφωνία των Ελλήνων μετόχων, αναλαμβάνει τη διοίκηση της Ελαίς, συμμετέχοντας κατά 51% στο μετοχικό της κεφάλαιο. Η δυναμική της παρουσία στο χώρο των τροφίμων, θα δώσει τι έναυσμα στη UNILEVER, να της αναθέσει την αντιπροσώπευση και διακίνηση, στην Ελλάδα, των φημισμένων στη Διεθνή αγορά, προϊόντων, άλλων θυγατρικών εταιριών όπως είναι τα προϊόντα της σειράς LINEA, IGLO, CALVE, LIPTON, ZWAN, JOHN WEST, RAGULLETO, κ.λ.π.

Ο κος Καραγεώργιος, διατυπώνοντας αρχικά, τη βασική πολιτική ποιότητας της ΕΛΑΙΣ, επισημαίνει ότι οι άξονες της πολιτικής της εταιρίας σχετικά με την ποιότητα, είναι να διατηρηθεί και να ενδυναμωθεί η ηγετική θέση της, στον τομέα των λιπαρών, και να επεκταθεί δυναμικά σε νέους τομείς τροφίμων. Προσπαθούν πάντοτε, να κρατάνε απόλυτα ικανοποιημένους τους πελάτες και τους προμηθευτές. Να ικανοποιούν τις σημερινές και τις μελλοντικές ανάγκες του καταναλωτή, βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα προϊόντων, των υπηρεσιών που προσφέρονται και ταυτόχρονα, το κέρδος της εταιρίας.

Να εξασφαλίζουν πάντα στο προσωπικό τους, ικανοποίηση από την εργασία του, κίνητρα και αμοιβές σύμφωνα με την προσωπική απόδοση και τη συμβολή του καθενός. Η ΕΛΑΙΣ, στα πλαίσια της συνεχούς προσπάθειας που κατέβαλε και καταβάλλει για τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξή της σε όλα τα επίπεδα, προχώρησε από το 1991, στην πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα, εφαρμογή προγράμματος Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total /IB ualit Management) που έλαβε τον τίτλο “Ποιότητα σε Όλα”.

Ο βασικότερος λόγος, όμως, που τους ώθησε να προχωρήσουν στην εφαρμογή της δικιάς τους πολιτικής Ολικής Ποιότητας, της “Ποιότητα σε Όλα”, ήταν η επιθυμία τους να διατηρήσουν την πρωτοπορία τους και να επαυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, σε κόσμο που εξελίσσεται ταχύτατα. Άλλωστε, για την ΕΛΑΙΣ, δεν ήταν δύσκολο η Ολική Ποιότητα να ενσωματωθεί σε όλο το πλέγμα των επιχειρησιακών της δραστηριοτήτων και να αποτελεί σήμερα δομικό συστατικό της φιλοσοφίας και της λειτουργίας της, που η εταιρία διέθετε από παλιά, οργανωμένο σύστημα ποιότητας στο εργοστάσιό της και μια σχετική εταιρική παράδοση, τέτοια που να απεικονίζεται ανάγλυφα εδώ και δεκαετίες και στο κεντρικό της μήνυμα “Η ΕΛΑΙΣ σφραγίζει μόνο την ποιότητα”.

Σήμερα, μετά από τρία χρόνια προσπαθειών, είναι απόλυτα πεπεισμένοι για την ορθότητα των επιλογών τους, αφού δεν υπάρχει σημείο όπου να μην έχει παρουσιάσει σημαντική βελτίωση. Αξίζει, να σημειωθεί, μάλιστα, ότι κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος, οι εργαζόμενοι τους κατέθεσαν περισσότερες από 650 προτάσεις βίωσης, από τις οποίες το 45% έχουν ήδη υλοποιηθεί. Εδώ, πρέπει να σημειωθεί πως, εάν οι εργαζόμενοι δεν αντίληφθούν έμπρακτα ότι η διοίκηση ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες βελτίωσης, τότε η όλη προσπάθεια κινδυνεύει να πέσει στο κενό. Για αυτό, λοιπόν, βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση πολιτικών Ολικής Ποιότητας σε μια σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση, είναι η φανατική δέσμευση της ανώτερης διοίκησης η οποία δεν αρκεί απλά να δηλώνει, αλλά θα πρέπει να φαίνεται.

Η εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Ποιότητας, έχει δύο κυρίως άξονες δράσης. Την καλύτερη γνώση των απαιτήσεων των πελατών της και την

αποτελεσματικότερη οργάνωση των δικών της εσωτερικών λειτουργιών. Στο δεύτερο αυτό άξονα, εντάσσεται η χαρτογράφηση όλων των διαδικασιών ή λειτουργιών της εταιρίας με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή της. Αν από το σύνολο αυτό, των λειτουργιών της εταιρίας, επιλεκτικά χωριστούν όσες λειτουργίες έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη και την παραγωγή προϊόντων, τον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων παραγωγικής διαδικασίας και τη θέσπιση παραμέτρων ελέγχου κριτηρίων αποδοχής, ουσιαστικά έχουν καλυφθεί οι κύριες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001. Εάν, τώρα, σε όλα αυτά προστεθεί η πολιτική, η οργανωτική δομή, τα συστήματα, οι μέθοδοι και η εκπαίδευση, απαραίτητα στοιχεία με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω, έχουν ουσιαστικά καλυφθεί οι απαιτήσεις του ISO 9001.

Ο κος Γιάννης Μπάστας, Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρίας, επισημαίνει ότι στην ΕΛΑΙΣ, η εγκατάσταση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σε συμφωνία με το πρότυπο ISO 9001 βρήκε το δρόμο “στρωμένο”.

Η ΕΛΑΙΣ δεν αντιμετώπισε προβλήματα νοοτροπίας, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοί της και τα στελέχη της, είχαν τύχει πολλών ωρών εκπαίδευσης για θέματα ποιότητας, τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια του προγράμματος “Ποιότητα σε Όλα”. Η μεγαλύτερη δυσκολία που είχε να αντιμετωπίσει σχετικά, η εταιρία, ήταν η συντήρηση της τεκμηρίωσης του συστήματος που οδήγησε μάλιστα, αρχικά, σε επικριτικά σχόλια για την αναπόφευκτη γραφειοκρατία. Μόνη λύση στο πρόβλημα της γραφειοκρατίας ήταν η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής. Δυστυχώς, η έρευνα από υπάρχοντα προγράμματα υπολογιστή για υποστήριξη Συστημάτων Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9000, ακόμα και στο Ηνωμένο Βασίλειο, με τις περίπου 25.000 πιστοποιημένες εταιρίες, δεν απέδωσε.

Αναγκάστηκαν, λοιπόν, να προδιαγράψουν αυτοί οι άνθρωποι της ΕΛΑΙΣ, τις απαιτήσεις των προγραμμάτων υποστήριξης και να αναθέσουν την εκπόνησή τους σε Ελληνικές εταιρίες (Software Houses). Αυτή τη στιγμή, λειτουργούν σε υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος, ένα πρόγραμμα για τον έλεγχο της τεκμηρίωσης (Document Control), δύο προγράμματα βιβλιοθήκες (τεχνική και νομοθετική βιβλιοθήκη), ένα πρόγραμμα καταγραφής και παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των “Ευκαιριών για βελτίωση” (δηλαδή των ιδεών του προσωπικού), αντίστοιχο πρόγραμμα για παρακολούθηση της υλοποίησης των Διορθωτικών Ενεργειών (Corrective Actions) που επισημαίνουν οι εσωτερικοί Επιθεωρητές Ποιότητας (Internal Auditors) και ένα πρόγραμμα παρακολούθησης των Επιθεωρήσεων (Quality Audits). Με την επέκταση δε, των δικτύων επικοινωνίας σε όλη την εταιρία και στα παραρτήματα, ελπίζουν στο σημαντικό περιορισμό των εντύπων και στην αντικατάστασή τους από αρχείο του υπολογιστή. Το Document Control θα γίνεται, δηλαδή, on line. Σημαντικό, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας δεν μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά, χωρίς πληροφοριακή υποστήριξη.

## Παράδειγμα 4° FRIGOREX A.B.E.E.

Η FRIGOREX όπως ίσως είναι γνωστό, συγκαταλέγεται στις Ελληνικές επιχειρήσεις κατόχους πιστοποιημένου συστήματος ISO 9002, από τον Απρίλιο του 1994. Το χρονικό διάστημα που διανύθηκε έως σήμερα, μαζί με αυτό που μεσολάβησε από το χρονικό σημείο που αποφασίστηκε να αρχίσει η προεργασία για την απόκτηση της πιστοποίησης, εφοδίασαν την εταιρία με σημαντική εμπειρία.

Η πορεία προς ένα πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας, είναι μονόδρομος για μια επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική.

Διαγραμματικά, κάθε επιχείρηση, όπως και η FRIGOREX, μπορεί να περιγραφεί από το ακόλουθο σχήμα ροής. Αρχικά, υπάρχει η εισαγωγή της πρώτης ύλης (προμήθειες), στη συνέχεια προωθείται για επεξεργασία (παραγωγή) και, τέλος, τη διάθεση του τελικού προϊόντος στην αγορά (πωλήσεις). Για να είναι δυνατή αυτή η πορεία, είναι απαραίτητα, ως γνωστόν, τα διάφορα τμήματα υποστήριξης όπως: Διεύθυνση Προσωπικού, Λογιστήριο, Αποθήκη, κ.λ.π.

Για να επιτευχθεί η συνεργασία των παραπάνω τμημάτων, αλλά και κατά τη διάρκειά της, είναι απαραίτητη η διακίνηση μεγάλου όγκου πληροφοριών τις οποίες έρχεται να ταξινομήσει, καταγράψει και κωδικοποιήσει ένα σύστημα ποιότητας.

Συγκεκριμένα, τα σημεία εμπλοκής του συστήματος, ακολουθώντας την κύρια ροή, είναι σε γενικές γραμμές τα εξής:

### 1. Προμήθειες

Λόγω της υφής του προϊόντος της, η FRIGOREX, είναι αναγκασμένη να χρησιμοποιεί ένα τεράστιο αριθμό εισερχόμενων υλικών, είτε τυποποιημένων του εμπορίου (βίδες, πριτσίνια, καλώδια, κ.λ.π.), είτε δικής της σχεδίασης (πλαστικά εξαρτήματα, πλαστικά προφίλ, προφίλ αλουμινίου). Με δεδομένη τη σπουδαιότητα που έχει η εξασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας της πρώτης ύλης για την παραγωγή ποιοτικά "σωστού" προϊόντος, η συστηματικοποίηση του ελέγχου των εισερχομένων προϊόντων, αποτέλεσε, για τη FRIGOREX, το κρισιμότερο σημείο επέμβασης, και ίσως, το δυσκολότερο. Για να γίνει κατανοητός των όγκος των, προς συστηματικοποίηση, πληροφοριών, αναφέρεται ότι έχουν συνταχθεί περίπου 100 τεχνικές προδιαγραφές για ομάδες εισερχομένων υλικών, οι οποίες συνοδεύονται από 200 σχέδια και καλύπτουν έναν αριθμό τάξης των χιλίων (1000) υλικών.

Τα απαιτούμενα βήματα για την επίτευξη αυτής της συστηματικοποίησης, είναι τα εξής:

### 1) Σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών.

Για τη σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών, η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίστηκε ήταν η δημιουργία τεχνικών προδιαγραφών που να περιέχουν τα ακριβώς απαιτούμενα στοιχεία για κάθε υλικό και να αποφευχθούν υπερβολικές απαιτήσεις, που για τον έλεγχό τους, ήθελαν ειδικό, και κατά συνέπεια, ακριβό εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μετέτρεπε την επιχείρηση σε ένα τεράστιο εργαστήριο δοκιμών και θα έθετε το σύστημα εκτός λειτουργίας από τη γέννησή του. Με την σύνταξη των τεχνικών προδιαγραφών, επετεύχθη η ταξινόμηση πληροφοριών οι οποίες ήταν διάσπαρτες ή αποτελούσαν μέρος κάποιου προσωπικού αρχείου αμφίβολης πληρότητας και σαφώς περιορισμένης προσπελασιμότητας.

Επίσης, εξασφαλίστηκε η καλύτερη συνεννόηση με τους προμηθευτές, σε όλα τα επίπεδα, σε ότι αφορά τις απαιτήσεις της εταιρίας, αλλά έγινε γνωστή σε μεγάλο βαθμό, μέσα από τη διαδικασία των συστηματικοποιημένων αναθεωρήσεων, η ταυτότητα του κάθε ψυγείου, από άποψη εξαρτημάτων. Η γνώση αυτή, αναμένεται να αποδώσει καρπούς με την πάροδο του χρόνου, σε θέματα τεχνικής υποστήριξης (service), αφού το προϊόν θα έχει διανύσει ορισμένο από το χρόνο ζωής του στην αγορά.

### 2) Αξιολόγηση – Έγκριση προμηθευτών / υποκατασκευαστών.

Αυτή η διαδικασία, οδηγεί τους προμηθευτές να ακολουθήσουν, στην ουσία πιο αυστηρά, τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί για το προϊόν τους, αλλά και να απαιτήσουν ένα σύστημα που να εξασφαλίζει την τήρηση αυτών των προδιαγραφών, όπως: σήματα πιστότητας, πιστοποιητικά ISO 9000, κ.λ.π. Σαν αποτέλεσμα, έρχεται η αποφυγή της χρήσης πρώτων υλών που θα δημιουργούσαν, είτε πρόβλημα παραγωγής, είτε μη αποδεκτό τελικό προϊόν και φυσικά, μεγάλο κέρδος από τον περιορισμό των ελέγχων που θα έπρεπε να γίνουν από την εταιρία. Το μεγάλο πρόβλημα της Ελληνικής αγοράς, στο σημείο αυτό, το οποίο δημιούργησε αρκετές δυσκολίες στην διαδικασία έγκρισης προμηθευτών, είναι η μη γενικευμένη χρήση συστημάτων που να διασφαλίζουν σταθερή ποιότητα των αντίστοιχων προϊόντων.

### 3) Έλεγχος εισερχομένων υλικών.

Η ανάλυση, σε δεύτερο επίπεδο, των απαιτήσεων για τα εισερχόμενα υλικά, με την παραγωγή οδηγιών ελέγχου, εντύπων ελέγχου, κ.λ.π. ήταν καθοριστικό βήμα για τον έλεγχο εισερχομένων υλικών, καθώς, προσδιορίζοντας τα



κρίσιμα μεγέθη και τα κρίσιμα υλικά προς έλεγχο, έγινε δυνατό να υπάρχει αποτελεσματικός έλεγχος, με το ελάχιστο κόστος, χωρίς την ανάγκη εξειδικευμένου προσωπικού, σε αντίθεση με την προηγούμενη κατάσταση που θα περιγραφόταν σαν χαοτική και εξ' ολοκλήρου επαφιόμενη στην εμπειρία του ελεγκτή.

Επίσης, η συστηματικοποίηση, κυρίως στην καταγραφή των αποτελεσμάτων ελέγχου, αλλά και η συστηματικοποίηση στη μεθοδολογία του ελέγχου των εισερχομένων (οδηγίες ελέγχου, έντυπα ελέγχου) πέρα από την προφανή δυνατότητα για εξαρχής απόρριψη ή αποδοχή, με συνέπεια το κέρδος χρόνου απόφασης και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου να λείψουν πρώτες ύλες, έδωσε τη δυνατότητα για πληρέστερη καταγραφή της πραγματικότητας των υλικών (ανοχές κ.λ.π.) με αποτέλεσμα, τον πιο ορθολογικό σχεδιασμό των προϊόντων, έτσι ώστε να προβλέπουν και να παρέχουν αυτές τις διακυμάνσεις μεγεθών.

## 2. Παραγωγή

Για την τεκμηρίωση και συστηματικοποίηση της παραγωγής, συντάχθηκαν οδηγίες εργασίας διεργασιών παραγωγής, φασεολογία, σχέδια, ένας συνολικός όγκος με περισσότερες από 2.000 σελίδες, από τις οποίες, οι 500 περίπου, είναι σχέδια. Το υλικό αυτό, αν και μεγάλο, έχει να περιγράψει την πορεία του προϊόντος κατά τη διαδικασία παραγωγής, περίπου 400 φάσεις κατεργασίας ανά μοντέλο, οι οποίες, μέχρι την εφαρμογή του συστήματος, ήταν στο μυαλό κάποιων εργοδηγών, αποκτημένες λόγω εμπειρίας, χωρίς συστηματικοποίηση και με αμφίβολη αλλοδιαδοχή. Συγκεκριμένα, δίνεται η δυνατότητα σε κάποιον, ακολουθώντας το φασεολόγιο, να προχωρήσει το προϊόν με τη κατάλληλη σειρά, κάνοντας ορθή χρήση των οδηγιών εργασίας που βρίσκονται στις μηχανές και να φτιάξει σαφώς, προκαθορισμένα κομμάτια, βάσει σχεδίων, και μάλιστα με απόλυτα επαναλήψιμο τρόπο.

Το κέρδος, είναι η αποφυγή των συστηματικών λαθών και των λαθών σχεδιασμού, και ο περιορισμός του σκραπ και των, εκτός αποδεκτών ορίων, ενδιάμεσων υλικών και, κατά συνέπεια, η ελαχιστοποίηση του μη αποδεκτού τελικού προϊόντος.

Στο κομμάτι της παραγωγής, εντάσσεται, με κάποια απλούστευση, η σύνταξη των προγραμμάτων ποιότητας, που είναι ο οδηγός για τον έλεγχο και την παραγωγική διαδικασία και βάσει των οποίων, έγινε δυνατός ο εκ των προτέρων προσδιορισμός των κρίσιμων, προς μέτρηση, μεγεθών κάνοντας ουσιαστικότερο τον έλεγχο και ελαχιστοποιώντας τον αριθμό των αναγκαίων ελεγκτών ποιότητας. Μάλιστα, μέσω των οδηγιών ελέγχου, διευκολύνθηκε αφάνταστα η εργασία αυτών που υπάρχουν.

Επίσης, οι βρόχοι αντίδρασης, που δημιουργούνται με την καταγραφή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων ελέγχου, σε πολλές περιπτώσεις, έδωσαν τη δυνατότητα επανασχεδιασμού των προϊόντων και ορθολογικότερου καθορισμού πεδίων σχεδιαστικών συνοχών, ανά κομμάτι.

Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός τομέας παρέμβασης, ήταν αυτός της διακρίβωσης οργάνων και παραγωγικού εξοπλισμού. Η σημαντική εμπειρία που αποκτήθηκε στο θέμα αυτό ήταν, και πάλι, ο καθορισμός των απαιτούμενων ορίων και ο οικονομικότερος σχεδιασμός, εφόσον το ψυγείο μετριέται με μέτρο και παχύμετρο, βρέθηκε, για παράδειγμα, πιο σωστό, να αντικαθίστανται τα, εκτός πεδίων ανοχών, μετρητικά όργανα, από καινούρια, αποφεύγοντας έτσι, την, την παραγωγή λανθασμένων αποτελεσμάτων μέτρησης και, κατ' επέκταση, προϊόντος.

### **3. Διάθεση προϊόντος**

Στον τομέα αυτό, η υπάρχουσα υποδομή, απλά εντάχθηκε στο σύστημα, εφόσον λογιστικές πράξεις, αποθήκες, κ.λ.π. είναι δεδομένο ότι προϋπάρχουν στην επιχείρηση.

Το σημείο εμπλοκής του συστήματος ποιότητας, είναι η δημιουργία ενός βρόχου ανάδρασης με την ανασκόπηση παραγγελιών και την καταγραφή παραπόνων πελατών, το οποίο συγκεντρώνει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών, χρησίμων στο σχεδιασμό του προϊόντος, κατά κύριο λόγο τομέα που δεν εμπεριέχεται στο σύστημα ISO 9002, αλλά παραμένει αναγκαίος για μια ρεαλιστική αντιμετώπιση των απαιτήσεων της αγοράς.

Συμπερασματικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι, η ως τώρα εμπειρία της FRIGOREX στην εφαρμογή του συστήματος, δείχνει ότι πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο έχει σημαντικό κόστος εγκατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό και σε χρόνο. Το καθαρό χρηματικό κόστος (εταιρίες συμβούλων, ενδεχόμενα απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή) είναι σημαντικό, ωστόσο, προβλέπεται να αποσβεστεί με το μηδενισμό των εκτός αποδεκτών ορίων προϊόντων. Επίσης, έχει ελαφρά προσαυξημένο κόστος λειτουργίας. Εφόσον απαιτεί γραμματειακή υποστήριξη, καθώς και τουλάχιστον ένα άτομο που θα είναι υπεύθυνο στο “να κινεί” το σύστημα, συγκριτικά με την προϋπάρχουσα δομή.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφερθεί ότι το κόστος λειτουργίας του συστήματος, είναι αντιστρόφως ανάλογο του κόστους εγκατάστασής του, με την έννοια ότι εμπεριέχει την παγίδα να γίνει σφικτό και δυσκίνητο, λόγω μιας έμφυτης τάσης κατά το σχεδιασμό του να περιγράψει το επιθυμητό και όχι το εφικτό.

## Παράδειγμα 5° ΧΑΡΤΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Στην Ελλάδα, λίγες μόνο, μέχρι σήμερα, εταιρίες έχουν εντάξει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, μέσα στην καθημερινή τους δραστηριότητα.

Μία εξ' αυτών, είναι και η εταιρία ΧΑΡΤΕΛΛΑΣ Α.Ε. η οποία επίσημα, από τις αρχές του 1995, εφαρμόζει την Ολική Ποιότητα σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων της.

Σύμφωνα με τον κο Απόστολο Κούτρα, Γεν, Δ/τη του εργοστασίου στην ΒΙ.ΠΕ. Πατρών, θα μπορούσε να ορίσει κάποιος ως Ολική Ποιότητα, τη συνεχή προσπάθεια της ικανοποίησης των συμφωνημένων αναγκών του "πελάτη".

Όπως εκ του ορισμού προκύπτει, δεν πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία, δεν πρόκειται για μια νέα κοσμοθεωρία στον επιχειρηματικό κόσμο, πρόκειται για μια σημαντική, όμως αλλαγή στον τρόπο εργασίας, στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στον τρόπο που χρησιμοποιείται και προσανατολίζεται η επιχείρηση στην κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη.

Η καινοτομία της νέας αυτή προσέγγισης, συνίσταται σε 3 σημεία, ως ακολούθως:

- 1) Συνεχής προσπάθεια, σημαίνει διαρκής ανησυχία, διαρκής έλεγχος, διαρκής βελτίωση. Αυτή η προσπάθεια, δεν μπορεί και δεν πρέπει να έχει τέλος, απλά γιατί κάθε φορά που ένας πιστεύει ότι δεν μπορεί να βελτιωθεί, το κάνει ο ανταγωνιστής του.
- 2) Συμφωνημένες ανάγκες, σημαίνει μια ανοικτή και αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες έτσι ώστε, να σταματήσει η δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύεται ότι χρειάζονται οι πελάτες, αλλά να αφεθούν οι ίδιοι οι πελάτες να πουν τι ακριβώς ζητούν, τότε το θέλουν και πόσο θα πλήρωναν για αυτό που ζητούν.
- 3) "Πελάτης", που φυσικά, αποκτά τη διπλή διάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη. Ο διπλός χαρακτήρας, πολύ εύκολα δείχνει ότι το κάθε τμήμα μιας επιχείρησης είναι ταυτόχρονα καταναλωτής των υπηρεσιών που το προηγούμενο τμήμα παράγει, αλλά και προμηθευτής υπηρεσιών για το επόμενο. Όλα όμως μαζί, θα πρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην ικανοποίηση του τελικού πελάτη, που τελικά, είναι η πηγή ζωής της επιχείρησης.

Στόχος της διοίκησης της εταιρίας, είναι η συμπαράταξη όλων των δυνάμεων της επιχείρησης, στην επίτευξη κοινών στόχων που δεν είναι άλλοι από την προσφορά προϊόντων, με υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά, σε τιμές ανταγωνιστικές, έτσι ώστε και ο καταναλωτής των προϊόντων "DELICA", να

είναι ικανοποιημένος, αλλά και να βοηθήσει η εταιρία αποφασιστικά στην αντιμετώπιση του εισαγόμενου ανταγωνισμού.

Είναι βέβαιο ότι στο τέλος αυτού του ταξιδιού, δύο μόνο τύποι επιχειρήσεων θα υπάρχουν. Αυτές που εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και αυτές που θα κλείνουν γιατί, όπως και να γίνει, ο πελάτης είναι πλέον κυρίαρχος.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθώ σε στοιχεία που αφορούν την κατάσταση που επικρατεί στη Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας (Π.Δ.Ε.).

## **H. Αναπτυξιακές στρατηγικές που αφορούν την Π.Δ.Ε. στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.**

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές για την Π.Δ.Ε. και οι άξονες παρέμβασης με βάση τα πλαίσια που έχει θέσει η Γενική Διεύθυνση των Περιφερειακών Πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αποτυπωθεί στο ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδος του ΚΠΣ II.

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές έχουν ως επίκεντρο την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της Περιφέρειας και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων που της προσφέρει η ευνοϊκή γεωγραφική της θέση.

Πέραν της ευνοϊκής γεωγραφικής θέσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η μεγάλη βιομηχανική παράδοση και η ύπαρξη του πανεπιστημίου Πατρών, καθώς και η παρουσία ενός αξιόλογου στελεχιακού και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν εγγύηση για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Περιφέρειας κατά την περίοδο 1994 – 99, και ειδικότερα για την άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων, την παραγωγική ανασυγκρότηση και πολιτιστική αναβάθμιση, όπως και για τη σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων σε συνδυασμό με την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι επιμέρους άξονες παρέμβασης έχουν ως εξής:

α) Ανάδειξη της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας σε πύλη διασύνδεσης με την Ευρώπη.

Προς την κατεύθυνση αυτή επιδιώκεται η αξιοποίηση του πλεονεκτήματος της γεωγραφικής θέσης της Περιφέρειας που την τοποθετεί πάνω στο διευρωπαϊκό οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο και την καθιστά το δυτικό άκρο του αναπτυξιακού άξονα Θεσσαλονίκης – Αθήνας – Πάτρας. Το συγκεκριμένο σημείο αποτελεί, κατά τη γνώμη μας, τη λύδια λίθο πάνω στην οποία θα πρέπει να στηριχτεί η αναπτυξιακή λογική και φιλοσοφία των επόμενων χρόνων. Η ανάδειξη της Περιφέρειας σε συγκοινωνιακό κόμβο στα διακομετακομιστικά δίκτυα ανθρώπων, κεφαλαίων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών προβλέπεται να αποτελέσει τον κεντρικό μοχλό για την περαιτέρω ολοκληρωμένη ανάπτυξή της.

Τα μεγάλα έργα που έχουν σχεδιαστεί είναι ήδη γνωστά, παρόλα αυτά υπενθυμίζουμε:

- Τη ζεύξη Ρίου – Αντιρρίου.

- Την επέκταση και βελτίωση της υποδομής των τριών λιμανιών της Περιφέρειας.
- Την ενίσχυση του ρόλου του πανεπιστημίου Πατρών και των τεχνολογικών ιδρυμάτων για την τεχνική και οργανωτική στήριξη των παραγωγικών δραστηριοτήτων και την παραπέρα ανάπτυξη της έρευνας και τεχνολογίας.
- Τη δημιουργία, τεχνολογικού – επιστημονικού πάρκου για την υποστήριξη των καινοτόμων Μ.Μ.Ε.
- Την ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής, μεταξύ άλλων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης εργατικού δυναμικού για την εξυπηρέτηση των διακινούμενων ανθρώπων και αγαθών.
- Τις βελτιώσεις 100 km του βασικού οδικού δικτύου της ενδοχώρας και τη σύνδεσή του με το εθνικό δίκτυο.

Εκτιμάται ότι από τις παραπάνω παρεμβάσεις θα μειωθεί κατά 5% το επίπεδο ανεργίας και 7% ο χρόνος μεταφορών σύνδεσης του εσωτερικού της Περιφέρειας με το εθνικό δίκτυο και τα λιμάνια, ενώ θα αυξηθεί κατά 20% ο αριθμός των επιβατών ή / και ο όγκος των μεταφερομένων εμπορευμάτων (εάν συνυπολογιστούν και τα μέτρα του εθνικού σκέλους).

#### β) Στήριξη Δευτερογενούς Τομέα.

Οι παρεμβάσεις στη βιομηχανία:

- Θα εναρμονιστούν με τις ενέργειες της εθνικής βιομηχανικής πολιτικής.
- Θα αποβλέπουν στη βελτίωση των υποδομών.
- Θα στοχεύουν στην ανάπτυξη πολιτικών κινήτρων τόσο για την εγκατάσταση μονάδων υψηλής τεχνολογίας, όσο και για την επαναλειτουργία των μονάδων, εκείνων που κρίνονται βιώσιμες, δεδομένου ότι η κρίση που πλήττει τον μεταποιητικό τομέα εδώ και χρόνια έγινε οξύτερη μετά το 1985.
- Θα δώσουν έμφαση στην αξιοποίηση του Φορέα Στήριξης Μ.Μ.Ε.
- Θα χρηματοδοτήσουν προγράμματα κατάρτισης για την επανένταξη των ανέργων στην παραγωγή με άλλους όρους.

Εκτιμάται ότι από την εφαρμογή των ανωτέρω μέτρων θα διατηρηθούν ή θα δημιουργηθούν 400 νέες θέσεις εργασίας, οι ιδιωτικές επενδύσεις θα αυξηθούν κατά 4 δις. δρχ. και οι εξαγωγές κατά 5%.

### γ) Αγροτική ανάπτυξη.

Οι παρεμβάσεις στον τομέα αυτόν προβλέπουν:

- Προσπάθειες συγκράτησης του πληθυσμού στις μειονεκτικές και εσωτερικές ορεινές ζώνες μέσα από ενέργειες βασικών υποδομών για τη βελτίωση της διαβίωσης των κατοίκων και παρεμβάσεις για την προστασία και την αξιοποίηση των δασών.
- Μέτρα αναδάσμου και βελτίωσης των αρδεύσεων, προώθησης νέων επιλεκτικών καλλιεργειών, βελτίωσης της ζωικής παραγωγής και στήριξης της αλιείας σε συνάρτηση με τη νέα ΚΑΠ.
- Απεξάρτηση ενός τμήματος του πληθυσμού από τον αγροτικό τομέα και μείωση των πλεονασματικών καλλιεργειών.

Εκτιμάται ότι οι παρεμβάσεις αυτές θα βελτιώσουν το αγροτικό δυναμικό, θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας σε μη γεωργικές δραστηριότητες, θα μειωθούν οι πλεονασματικές και θα βελτιωθούν οι αποδοτικές καλλιέργειες, θα αυξηθεί το αγροτικό εισόδημα, άρα και ο παραμένων πληθυσμός στην ύπαιθρο.

### δ) Τουριστική ανάπτυξη – Περιβάλλον – Ποιότητα ζωής.

Τα μέτρα στον τομέα αυτόν στοχεύουν:

- Στην καλύτερη αξιοποίηση των τουριστικών και πολιτιστικών πόρων της Περιφέρειας.
- Στη σωστή διαχείριση του πόσιμου νερού, των αποβλήτων και απορριμμάτων.
- Στη βελτίωση της περιθαλψής και της γενικότερης εξυπηρέτησης του εργαζόμενου πληθυσμού.

Εκτιμάται ότι θα βελτιωθεί κατά 3% το οδικό επαρχιακό δίκτυο, κατά 7% τα δίκτυα ύδρευσης, αποχέτευσης, κ.λ.π. Ενώ θα αυξηθούν οι νοσοκομειακές κλίνες.

ε) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Οι παρεμβάσεις στον τομέα αυτόν προβλέπουν:

- Αύξηση κατά 10% των αιθουσών διδασκαλίας στη βασική εκπαίδευση.
- Επαγγελματικό προσανατολισμό του 4%ο του ενεργού πληθυσμού.
- Μείωση των ανισοτήτων που δημιουργεί ο κοινωνικός αποκλεισμός.
- Συνεχιζόμενη κατάρτιση στην ανανέωση των μεθόδων αγροτικής παραγωγής με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προϊόντων.
- Συνεχιζόμενη κατάρτιση στον τομέα της αλιείας στον Αμβρακικό κόλπο και στο Μεσολόγγι.
- Συνεχιζόμενη κατάρτιση ανέργων για την αναδιάρθρωση στην μεταποίηση, στον αγροτουρισμό και στο εμπόριο.

Το πρόγραμμα ανάπτυξης της Π.Δ.Ε. υποστηρίζεται από τις δράσεις των Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΚΠΣ, ιδιαίτερα δε από τα προγράμματα:

- Βιομηχανίας (ανάπτυξη βιομηχανικών υποδομών, κίνητρα επενδύσεων). Υποπρόγραμμα φθινουσών περιοχών, μέτρο στήριξης Μ.Μ.Ε.).
- Μεταφορών.
- Ανθρώπινου δυναμικού.
- Γεωργίας.
- Τουρισμού.
- Περιβάλλοντος.
- Έρευνας και Τεχνολογίας.



## 6. Προοπτικές και στόχοι

- I. Οι διεθνείς τάσεις συγκέντρωσης και γιγαντισμού στην βιομηχανία και το εμπόριο επηρεάζουν άμεσα την κατάσταση και τις προοπτικές των επιχειρήσεων και στη Δυτική Ελλάδα. Προκύπτει άρα η ανάγκη δημιουργίας ή ένταξης σε ναι κρίσιμη (γεωγραφικά ή τομεακά) επιχειρηματική μάζα.
- II. Οι επιχειρήσεις αποτελούν σε διεθνές επίπεδο τους βασικούς δημιουργούς νέων θέσεων εργασίας και νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ιδιαίτερα αναβαθμισμένος είναι ο ρόλος τους στον τομέα των υπηρεσιών.
- III. Η ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών, ή η διερεύνηση της Ε.Ε., το άνοιγμα των βαλκανικών αγορών προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες αλλά περιπλείουν σημαντικούς κινδύνους για τις επιχειρήσεις.
- IV. Αναγνωρίζονται επιχειρηματικοί κλάδοι που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα οξυμένα προβλήματα. Και στους συγκεκριμένους κλάδους όμως υπάρχουν επιχειρήσεις που ανθούν.
- V. Οι διαπεριφερειακές αγορές, αποτελούν βασικό στόχο για τις περισσότερες επιχειρήσεις που, μέχρι στιγμής, δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο μόνον, γιατί προσφέρουν, την πιο πρόσφορη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να, αναπτυχθούν.
- VI. Οι εξαγωγές αποτελούν κύριο τομέα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν ήδη καλύψει τις πρώτες δύο φάσεις της ανάπτυξής τους (τοπική και διαπεριφερειακές αγορές).
- VII. Η γνωριμία του προϊόντος σε ξένες αγορές (συμμετοχή σε εκθέσεις, δειγματισμούς) και η βελτίωση των δικτύων / μέσων προώθησης / διανομής, αποτελεί για τις επιχειρήσεις το αποφασιστικότερο βήμα στην εξαγωγική προσπάθεια. Το ίδιο ισχύει και για τις διαπεριφερειακές αγορές.
- VIII. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξειδικευθούν στο αντικείμενό τους ώστε να αποκτήσουν υψηλό βαθμό ανταγωνισμού, ει δυνατόν σε διεθνές επίπεδο, με στόχο να επιβιώσουν μακροχρόνια μέσω της κυριαρχίας σε ειδικό τμήμα της αγοράς.
- IX. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον σχεδιασμό, την ποιότητα και στο κόστος παραγωγής, η αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης στα κελεύσματα της αγοράς, η ευελιξία, η καινοτομία, η χρήση προηγμένων τεχνολογιών και μεθόδων, η ανάπτυξη υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού,

συνιστούν απαραίτητες προϋποθέσεις για οποιαδήποτε αναπτυξιακή προσπάθεια.

- X. Ανάπτυξη επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων (π.χ. Joint ventures, κοινοπραξίες, κ.λ.π.) με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και το άνοιγμα νέων αγορών / προοπτικών.
- XI. Δημιουργία προμηθευτικών και προωθητικών συνεταιρισμών κατά κλάδο επιχειρήσεων, ώστε να βελτιωθεί η διαπραγματευτική ικανότητα τους και η δυνατότητα πρόσβασης σε ειδικές αγορές (κρατικές προμήθειες, μεγάλα έργα, κ.λ.π.).
- XII. Διασφάλιση επάρκειας κεφαλαίων για την επιχειρηματική ανάπτυξη με ανταγωνιστικούς όρους χρηματοδότησης.
- XIII. Αξιοποίηση όλου του φάσματος της, πληροφόρησης που σε γενική ή εξειδικευμένη μορφή προσφέρονται.
- XIV. Προσαρμογή στις διαρθρωτικές και χρηματοδοτικές πολιτικές της Ε.Ε. (π.χ. καινοτομία, τεχνολογία, περιβάλλον, ενώσεις / δίκτυα επιχειρήσεων, αντιμετώπιση δομικών αλλαγών).

## **7. Μέτρα για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων.**

- I. Η επιχείρηση έχει ήδη διαμορφωμένη στρατηγική ως προς, το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις. Η ακόλουθη αναφορά στοχεύει στο να εξειδικεύσει μερικές (οριζόντιες κυρίως) δράσεις του Κέντρου που προκύπτουν από τα συμπεράσματα της μελέτης, όπως επίσης να προτείνει τρόπους προώθησης των ανωτέρω δράσεων.

Αναγκαίος προς τούτο είναι ένας Μηχανισμός Συνεχούς Απογραφής των Επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους και δημιουργία βάσης δεδομένων με απόλυτα επικαιροποιημένα στοιχεία, σαν ακρογωνιαίο λίθο με οποιοδήποτε από τα βήματα επιχειρήσεων.

Τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις – μέλη που σήμερα υπάρχουν στη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων είναι ελλιπή και ανεπαρκή προκειμένου να σχηματισθεί μιας πλήρης εικόνα των επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδος. Ως εκ τούτου χρήσιμο κρίνεται να διενεργηθεί μια “απογραφή” των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων – μελών προκειμένου να υπάρξουν ποσοτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να διαμορφώσει την πολιτική του για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το ερωτηματολόγιο που έχει συνταχθεί για την ανά χειράς μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει τον πυρήνα

μιας τέτοιας προσπάθειας. Απαιτείται ειδική μεθόδευση από πλευράς του Επιμελητηρίου Αχαΐας προκειμένου να “πεισθούν” τα μέλη να διαθέσουν μέρος του χρόνου τους για να συμπληρώσουν με συνέπεια και να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο.

II. Ενίσχυση, της θέσης των επιχειρήσεων με την άσκηση παρεμβάσεων σε θεσμικό, στρατηγικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο.

Η επιχείρηση με τους μηχανισμούς που θα αναπτύξει θα μπορεί να ανιχνεύει άμεσα τόσο τις ανάγκες των επιχειρήσεων όσο και τα αποτελέσματα των ασκούμενων πολιτικών, παρεμβάσεων, μέτρων, κ.λ.π. στις επιχειρήσεις. Έτσι μπορεί να διαμορφώνει άμεσα ανάλογες πρακτικές προς όφελος και των επιχειρήσεων αλλά της βέλτιστης αξιοποίησης Εθνικών και Κοινωνικών Πόρων.

III. Εκπαίδευση εργαζομένων στελεχών επιχειρήσεων και επιχειρηματιών.

Ίδρυση Πιστοποιημένου Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης που θα αναλάβει, εκμεταλλεζόμενο κοινοτικές ενισχύσεις, να οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια ειδικά μελετημένα για τις ανάγκες των επιχειρήσεων κατά κλάδο ή κατά θεματική περιοχή, έτσι ώστε το θεματολόγιο του κάθε σεμιναρίου να είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις επαγγελματικές απαιτήσεις των εργαζομένων και των επιχειρήσεων / εργοδοτών.

Καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης θα επιτευχθεί αν τα σεμινάρια είναι βραχυχρόνιας διάρκειας (ταχύρυθμα) ώστε να μην “πλατειάζουν” και χάνεται πολύτιμος παραγωγικός χρόνος από τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεισφέρουν στο κόστος των σεμιναρίων ανάλογα με την συμμετοχή εργαζομένων τους σ’ αυτά, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η ενεργός συμμετοχή των επιχειρήσεων / εργαζομένων για την διασφάλιση της επιτυχίας των σεμιναρίων.

IV. Ενημέρωση

IV.1. Δημιουργία γραφείου ενημέρωσης -- πληροφόρησης με τους ακόλουθους στόχους:

- Ενημέρωση με πληροφορίες για την εσωτερική αγορά (τοπική, δια περιφερειακή).
- Ενημέρωση για την αγορά του εξωτερικού.
- Διενέργεια ερευνών αγοράς “ειδικών προδιαγραφών” για τις ανάγκες ομάδων επιχειρήσεων / κλάδων.

- Ενημέρωση με αξιολογημένες πληροφορίες για τα προγράμματα της Ε.Ε. που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, με διευκόλυνση των επιχειρήσεων για τη συμμετοχή τους σ' αυτά και ανάληψη πρωτοβουλιών ομαδικών συμμετοχών επιχειρήσεων της περιοχής.

IV.2. Δημιουργία και συντήρηση βάσεως δεδομένων των επιχειρήσεων με συνεχώς ενημερούμενα στατιστικά στοιχεία (παραγωγής, εισαγωγών, εξαγωγών, κ.λ.π.) για τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού. Τα στοιχεία θα συγκεντρώνονται από διάφορες δευτερογενείς πηγές (ΕΣΥΕ, ΟΠΕ, ΚΕΠΕ, ΟΟΣΑ, UN, Τράπεζα Ελλάδος, κ.λ.π.).

IV.3. Διενέργεια, μέσω εταιριών έρευνας αγοράς, εξειδικευμένων ερευνών αγοράς σύμφωνα με τις ανάγκες κλάδων ή ομάδων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις ή οι ομοσπονδίες τους θα πρέπει να συμμετέχουν στο κόστος των ερευνών ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της ωφελιμότητας των ερευνών. Σκόπιμη κρίνεται η καθιέρωση περιοδικής έρευνας αγοράς omnibus για την περιοχή Δυτικής Ελλάδας με ανοικτό "θεματολόγιο" όπου θα μπορούν να συμμετέχουν με περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων διάφορες ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

IV.4. Δημιουργία βάσεως δεδομένων με πληροφορίες για τα προγράμματα Ε.Ε. που αφορούν τις επιχειρήσεις.

IV.5. Έκδοση περιοδικών ενημερωτικών δελτίων με επεξεργασμένα στοιχεία σε κρίσιμες – επίκαιρες θεματικές περιοχές.

IV.6. Διοργάνωση Ειδικών διαλέξεων με εξειδικευμένους ομιλητές και θέματα άμεσης ανάγκης για τις επιχειρήσεις.

IV.7. Διενέργεια κλαδικών μελετών μέσω εταιριών μελετών / συμβούλων επιχειρήσεων. Ισχύουν και στην περίπτωση αυτή τα αναφερόμενα στην παράγραφο IV.3.

V. Δημιουργία γραφείου στήριξης εξαγωγικών δραστηριοτήτων που θα λειτουργεί σαν "τοπικός ΟΠΕ", σύμβουλος του υποψήφιου εξαγωγέα με στόχο:

- Την διοργάνωση ειδικών δραστηριοτήτων επί τόπου έρευνας αγορών για την προώθηση προϊόντων ομάδων επιχειρήσεων ή κλάδων.
- Τον εντοπισμό συνεργατών για την προώθηση των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές.

- Την συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις στο εξωτερικό για την προώθηση των προϊόντων επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδας.
- Την συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το ενδιαφέρον ξένων επιχειρήσεων για ελληνικά προϊόντα και την ενημέρωση των αρμόδιων επιχειρήσεων.
- Την δημιουργία βάσεως δεδομένων με συνεχώς ανανεούμενα στοιχεία σχετικά με την κατάσταση και τις δυνατότητες των ξένων αγορών. Η βάση αυτή δεδομένων θα ενημερώνεται από μελέτες, άρθρα, δημοσιευμένες έρευνες αγοράς, κ.α.
- Την συγκέντρωση πληροφοριών και καταλόγων πιθανών πελατών για αγορές του εξωτερικού.
- Την δημιουργία Ειδικού Ταμείου Χρηματοδότησης Ερευνών Αγοράς, για την είσοδο των επιχειρήσεων δε εκτός Ε.Ε. νέες αγορές.

## VI. Προβολή των επιχειρήσεων και προϊόντων της περιοχής Δυτικής Ελλάδος.

### VI.1. Δημιουργία γραφείου προώθησης με στόχο:

- Την προβολή των προϊόντων και επιχειρήσεων της περιοχής.
- Την γρήγορη καθιέρωση στην αγορά των επιχειρήσεων / προϊόντων.
- Την συμμετοχή σε εκθέσεις του εσωτερικού και εξωτερικού που θεωρούνται σημαντικές σε παγκόσμιο επίπεδο για την προώθηση των συγκεκριμένων προϊόντων στην διεθνή αγορά.
- Την διοργάνωση (μετά από μελέτη σκοπιμότητας) τοπικών εκθέσεων Δυτικής Ελλάδας.

VI.2. Δημιουργία Ειδικού Σήματος (“Ονομασία Προέλευσης”) για προϊόντα παραγόμενα στην Δ. Ελλάδα από επιχειρήσεις που θα πληρούν ένα ελάχιστο αριθμό προϋποθέσεων που θα θέσει οι επιχειρήσεις.

## VII. Εξασφάλιση επιχειρηματικών συνεργασιών.

Δημιουργία γραφείου προώθησης επιχειρηματικών συνεργασιών μεταξύ ΜΜ επιχειρήσεων της περιοχής ή / και επιχειρήσεων σε άλλες περιοχές της χώρας ή / και το εξωτερικό.

Το γραφείο θα παρακολουθεί και διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών ώστε να προκύψουν συνεργασίες που θα ενδυναμώσουν τη διαπραγματευτική των επιχειρήσεων έναντι τρίτων (προμηθευτών ή πελατών) ή / και θα διευκολύνουν την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού. Ένα σημαντικό τμήμα των συνεργασιών αφορά τις υπεργολαβίες. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα “μηχανισμό στήριξης υπεργολαβιών” ο οποίος θα ενεργοποιείται τομεακά και χρονικά (εκτέλεση έργων, εκθέσεις, κάμψη ζήτησης / υπερπροσφορά, κ.λ.π.). Ο μηχανισμός θα αναλαμβάνει αφ’ ενός την “επαφή” των συνεργαζόμενων, αφ’ ετέρου θα συμβουλεύει την επιχείρηση για το κλείσιμο της άριστης συμφωνίας.

Στο ξεκίνημα θα οργανωθούν ομάδες επιχειρήσεων σε εθελοντική βάση και, στη συνέχεια, θα οργανωθούν κοινοπραξίες. Παράλληλα η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει σε συστηματική και μόνιμη βάση με τα άλλα Επιμελητήρια της χώρας, με ειδικό στόχο την διαπεριφερειακή προώθηση των συνεργασιών, συνεργασία των επιχειρήσεων / μελών τους.

#### VIII. Οργάνωση – Μηχανοργάνωση Επιχειρήσεων – Μάρκετινγκ.

Δημιουργία λίστας εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων (μετά από ειδική επιλογή) απ’ όπου θα μπορεί κατά την κρίση του ο ενδιαφερόμενος να επιλέγει κατά την προτίμησή του σύμβουλο ο οποίος θα τον βοηθήσει στην εκπόνηση μελετών οργάνωσης και marketing.

Δημιουργία λίστας εταιριών software & hardware απ’ όπου θα μπορεί ο ενδιαφερόμενος να μηχανοργανώσει την επιχείρησή του να επιλέξει την κατάλληλη γι’ αυτόν ολοκληρωμένη λύση.

Οι υπηρεσίες συμβούλων θα επιδοτούνται εν μέρει από την Ε.Ε. ενώ για τις προμήθειες software & hardware θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα να χρηματοδοτηθούν και αυτές εν μέρει από προγράμματα της Ε.Ε. ή να ζητηθεί από τους προμηθευτές η χορήγηση εκπτώσεων προς τα μέλη του Επιμελητηρίου Δ.Ε.

#### IX. Στελέχωση επιχειρήσεων.

Δημιουργία βάσεως δεδομένων με ονόματα και ειδικότητες αναζητούντων απασχόληση για χρήση των μελών των επιχειρήσεων. Στον τομέα αυτόν η επιχείρηση μπορεί να παρέχει άμεσες υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία, να αναλαμβάνει δηλαδή την (προ)επιλογή στελεχών καθώς και διαγνωστική ανάλυση των στελεχειακών αναγκών της κάθε επιχείρησης.

## X. Άμεσες υπηρεσίες.

Η παρούσα μελέτη κατέδειξε ότι σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα και οι ανάγκες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μέσα στον ίδιο κλάδο. Επίσης οι δυνατότητες κάθε επιχείρησης και οι προοπτικές είναι διαφορετικές. Η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει συγκεκριμένη τακτική αντιμετώπισης μεμονωμένων δράσεων (όχι οριζόντιες) για τις επιχειρήσεις που μπορούν να τις αξιοποιήσουν, πέρα από τη χρηματοδότηση του μελετητικού / συμβουλευτικού έργου.

Επίσης πρέπει να δημιουργήσει μηχανισμό άμεσης διάγνωσης της κατάστασης, των προοπτικών και των αναγκών κάθε επιχείρησης, ώστε να εξοικονομούνται χρόνος και πόροι, αφ' ετέρου να μην ταλαιπωρούνται οι επιχειρηματίες σε άσκοπες ενέργειες.

Οι προσφερόμενες εξειδικευμένες υπηρεσίες προς την ενδιαφερόμενη επιχείρηση πρέπει να διακρίνονται για την αμεσότητά τους και τον ολοκληρωμένο τρόπο παροχής τους. Τα διοικητικά τμήματα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνα για την παροχή των υπηρεσιών αυτών πρέπει να λειτουργούν απόλυτα συντονισμένα, με τη μορφή ενός “one stop shop for business” δηλαδή ενός, ουσιαστικά, γραφείου που αναλαμβάνει να παραλάβει τα ερωτήματα του ενδιαφερόμενου, να τα διανείμει στα αρμόδια διοικητικά τμήματα της επιχείρησης και να δώσει, σε δεδομένο χρόνο, την ολοκληρωμένη απάντηση – λύση στον ενδιαφερόμενο. Το γραφείο δηλαδή αυτό λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος και συντονιστικό όργανο όλων των τμημάτων της επιχείρησης ενώ παράλληλα αποτελεί το γραφείο εξυπηρέτησης των πελατών, το “πρόσωπο” της επιχείρησης στον επιχειρηματικό κόσμο.

XI. Διοργάνωση με πρωτοβουλία της επιχείρησης επιχειρηματικών fora συγκεντρώσεων δηλαδή επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή Δυτικής Ελλάδος, κατά επιχειρηματικό κλάδο, προκειμένου να συζητήσουν και ανταλλάξουν απόψεις για κρίσιμα θέματα του κλάδου τους, να προβάλλουν λύσεις και να εντοπίσουν νέους δρόμους δραστηριοποίησης ή τρόπους συνεργασίας και κοινής δράσης. Τα fora μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμο οδηγό για την επιχείρηση όσον αφορά τον προσδιορισμό νέων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων προς τα μέλη του. Χρήσιμη θα ήταν η διοργάνωση forum μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε συγγενείς, συνεργαζόμενους ή επιχειρηματικούς κλάδους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εξεύρεση σημείων ανάπτυξης επιχειρηματικών συνεργασιών, με την υποβοήθηση της επιχείρησης.

## XII. Τηλεπικοινωνιακός δακτύλιος.

Τα δίκτυα και οι νέοι τρόποι ηλεκτρονικής επικοινωνίας γενικότερα τείνουν να δημιουργήσουν μια παγκόσμια κοινωνία όπου οι πάσης φύσεως πληροφορίες διακινούνται απολύτως ελεύθερα μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων από ηλεκτρονικό υπολογιστή σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η επιχείρηση πρέπει να τοποθετηθεί δυναμικά και να εκμεταλλευθεί έγκαιρα τις δυνατότητες που παρέχει η νέα τεχνολογία με τη δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων (data base) με όλα τα στοιχεία που αναφέρονται στις παραγράφους 3 και 4 και της παροχής της δυνατότητας στα μέλη του να αποκτήσουν πρόσβαση στη βάση αυτή μέσω modem και ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει επίσης την δυνατότητα να δημιουργήσει “κόμβο” του δικτύου Internet ώστε μέσω αυτού να αποκτήσουν πρόσβαση και όλες οι επιχειρήσεις μέλη σε δεκάδες βάσεις επικοινωνίας με εκατομμύρια άλλους χρήστες των υπηρεσιών του δικτύου και μάλιστα σε πολύ χαμηλό κόστος.



## **Θ. ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **1. Ιδιαιτερότητα Αχαΐας**

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε προσπαθήσαμε να βρούμε τους παράγοντες εκείνους που ωθούν τις επιχειρήσεις της Αχαΐας και καινοτομούν. Σίγουρα κάθε γωνιά της Ελλάδος έχει τις ιδιαιτερότητες της, που αυτές άλλοτε βοηθούν τις επιχειρήσεις στην δραστηριότητά τους και άλλοτε αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα.

Παρά τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν μετά την πετρελαϊκή κρίση του 79 η μεταποίηση στο Ν. Αχαΐας αυξήθηκε σε όλους τους παραμέτρους σε μεγαλύτερο βαθμό από όλη την υπόλοιπη Ελλάδα. Αυτή η ανάπτυξη σε σύγκριση με το σύνολο της χώρας υποδηλώνει ότι ο μεταποιητικός τομέας του νομού αντιμετώπισε σύντομα και αποτελεσματικά την ύφεση και προχώρησε στον αναγκαίο εκσυγχρονισμό και επέκταση.

Άλλωστε ο Ν. Αχαΐας και ιδιαίτερα η περιοχή της Πάτρας διέθετε ήδη μια αξιόλογη βιομηχανική υποδομή, που καθιστούσε την Αχαϊκή μεταποίηση πιο ανθεκτική, ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις επιπτώσεις της κρίσης.

Ειδικότερα μπορούμε να αναφέρουμε ότι η θέση της περιοχής είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξή της. Είναι σχετικά κοντά στην Αθήνα (215 km) με τα 4.000.000 κατοίκων που σημαίνει τεράστια αγορά για κατανάλωση χωρίς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εγκαταστημένες στην Αττική επιχειρήσεις (νέφος, περιβαλλοντικά προβλήματα).

Επίσης το λιμάνι και η κατεξοχήν (μαζί με την Ηγουμενίτσα) σύνδεση της χώρας θαλασσίως με την Δύση από την Πάτρα αυξάνει την πόκνωση των επιχειρήσεων και αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για κάθε επιχειρηματία που ενδιαφέρεται να κάνει εξαγωγές.

Ακόμα αυτή η “επαφή” με την Δύση αυξάνει τη δεκτικότητα των ατόμων για κάτι νέο, πρωτοποριακό και γενικά δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη καινοτομιών.

## 2. Αποτελέσματα Έρευνας – Συμπεράσματα

Η έρευνα βασίστηκε σε 3 επιχειρήσεις που υιοθέτησαν καινοτομίες και “βγήκαν” στην αγορά. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους καινοτόμους ποικίλλουν όπως, οι γνώσεις, οι βλέψεις, η ψυχολογία, του κάθε ανθρώπου. Σίγουρα ορισμένα “στάνταρτ” έπρεπε να είναι αποδεκτά από όλους (κατά το πλείστον) όπως π.χ. οι διευκολύνσεις του κράτους, αλλά αυτό ίσως να οφείλεται στην έλλειψη πληροφόρησης.

Ως συμβατικοί παράγοντες επιλέγησαν εκείνοι των οποίων ο μέσος όρος υπερβαίνει το πέντε και η τυπική απόκλισή τους δεν επιτρέπει την πιθανή μείωση κάτω απ’ αυτό.

Ως μη σημαντικός ή λιγότερο σημαντικοί επελέγησαν εκείνοι των οποίων ο μέσος όρος είναι κάτω του πέντε και η τυπική τους απόκλιση δεν επιτρέπει την πιθανή υπέρβαση του επιπέδου αυτού.

Οι υπόλοιπες περιπτώσεις συμπεριλήφθησαν στους μη δυνάμενους να αξιολογηθούν παράγοντες καθώς, οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν κατοχυρώνουν μια σταθερή επιχειρηματική αντίληψη γι’ αυτούς. Πολύ πιθανό να εμφανίζονται ταυτόχρονα από πολλούς επιχειρηματίες σαν σημαντικοί και μη σημαντικοί.

## 3. Σημαντικοί Παράγοντες

Μετά την πραγματοποίηση της έρευνας άρχισε σιγά – σιγά η επεξεργασία των απαντήσεων. Το πιο σημαντικό νομίζουμε ότι ήταν η σύνδεση του μικρομεσαίου επιχειρηματία με την επιχείρησή του. Όλοι όσοι ρωτήθηκαν απάντησαν ότι αυτοαπασχολούνται στην επιχείρησή τους. Στην ερώτηση με τι μισθό θα θέλανε να τους αμείβουν ώστε να εγκαταλείψουν την επιχείρηση, είχαμε 2 απαντήσεις “με τίποτα”. Αυτό φανερώνει την προσωπική σύνδεση και αγάπη τους με την επιχείρηση την οποία δεν συναντάς στις μεγάλες επιχειρήσεις. Απ’ αυτούς τους επιχειρηματίες όταν ρωτήθηκαν σχετικά με το ρίσκο των επιχειρήσεων για την καινοτομία, βαθμολόγησαν με υψηλές τιμές (πάνω από οκτώ). Βλέπουμε δηλαδή πως αυτοί οι άνθρωποι είναι γεννημένοι, ταγμένοι για έναν σκοπό, αυτόν της συνεχούς αναζήτησης και της βελτίωσης της προσωπικής τους επιχείρησης.

Ειδικότερα η ποιότητα και η στάθμη της προσφερόμενης εργασίας, τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας, οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες και η εξωεπιχειρηματική πληροφόρηση αποδεικνύονται σημαντικοί παράγοντες στην ανάπτυξη και πραγμάτωση των καινοτομιών.

Τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας παρουσιάζουν το μεγαλύτερο μέσο όρο της έρευνας. Υποδηλώνει πως οι καινοτόμοι αναπτύσσοντας καινοτομίες προσδοκούν ν' ανταμειφθεί αυτή η προσπάθειά τους με την ανταπόδοση των χρημάτων τους σε μεγαλύτερο φυσικά βαθμό, από τις πωλήσεις

Η εξωεπιχειρησιακή πληροφόρηση συγκεντρώνει και πολύ υψηλές τιμές και μας δείχνει την ανάγκη των καινοτόμων για περισσότερη πληροφόρηση, για περισσότερες γνώσεις για το τι συμβαίνει γύρω από την επιχείρηση και γενικά την κατάσταση που επικρατεί στην ντόπια και διεθνή αγορά, γιατί τον ενδιαφέρει άμεσα ως μέλος ζωντανό που είναι.

Ο παράγοντας επενδύσεως στις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσε θετικές απαντήσεις. Φαίνεται καθαρά η προσπάθεια αποδέσμευσης των επιχειρήσεων στην παλιά ξεπερασμένη νοοτροπία της εκμετάλλευσης παλαιών μηχανών μέχρι να γίνουν τελείως άχρηστες, αλλά αντικαθιστούν το υπάρχον δυναμικό τους με νέα συστήματα που απαιτούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και θα δίνεται η δυνατότητα αξιοποιήσεως του εμψύχου δυναμικού της, μέσα από την σύγχρονη τεχνολογία.

Τα ερεθίσματα που δίνονται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής για νέες εφαρμογές, βρίσκουν πρόσφορο έδαφος στις καινοτομούσες επιχειρήσεις.

Σημαντικός επίσης παράγοντας αναδείχτηκε η ποιότητα και η στάθμη της προσφερόμενης εργασίας. Χωρίς το δυναμικό που θα μπορούσε ν' αξιοποιήσει την τεχνολογία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, σίγουρα θα υπάρξουν προβλήματα στην συμβίωση αυτή. Έτσι χρειάζεται το εργατικό δυναμικό να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και να μπορεί να προσαρμόζει αυτές τις γνώσεις του, στην συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία.

#### **4. Μη σημαντικοί παράγοντες**

Αναφέρεται στο οργανωμένο μάρκετινγκ της επιχείρησης. Είναι δυστυχώς μια διαπίστωση που αντικατοπτρίζει την ελληνική πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διοικούνται όχι από στελέχη ειδικευμένα με γνώσεις και εκπαίδευση αλλά από επιχειρηματίες εμπειροτέχνες. Ότι αποφασίζουν γίνονται με βάση του τι θεωρούν αυτοί συνετό από την εμπειρία και όχι τι διδάσκει η έρευνα και η μελέτη του οποιουδήποτε αντικειμένου. Είναι αξιοσημείωτο ότι στην έρευνα απάντησε 1 καινοτόμος ότι το οργανωμένο Μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι τελείως άχρηστο και το βαθμολόγησαν με μηδέν. Μόνο μέσα από το μάρκετινγκ όμως θα μπορέσουν ο καινοτόμος να βρει τα πραγματικά κενά της αγοράς.

Αυτό μπορεί να οφείλεται και στο Μικρομεσαίο μέγεθος της επιχείρησης που δεν επιτρέπει το σκόρπισμα κεφαλαίων για σκοπούς MARKETING, εφ' όσον

ο άμεσος αντικειμενικός της σκοπός δεν είναι η εκμετάλλευση μαζικών αγορών.

Το Μάρκετινγκ είναι μία αναγκαιότητα για να “δικτυωθεί” σε μια αγορά. Οι ντόπιες, επιχειρήσεις δεν έχουν τέτοιο πρόβλημα γιατί γνωρίζουν την πελατεία τους από πολλά χρόνια, ενώ η “αγορά” τους είναι πολύ γνωστή. Μπορεί όμως να μην υπήρξαν και οι προϋποθέσεις εφαρμογής Μάρκετινγκ λόγω του ότι δεν είναι ικανό το επίπεδο γνώσης από πλευράς του μικρομεσαίου επιχειρηματία.

Η προνομιακή φορολογική μεταχείριση σημειώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο. Το Κράτος για να τονώσει την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, τους δίνει κάποιες χρηματοοικονομικές ευκολίες για ν’ αντιμετωπίσουν ορισμένες “δύσκολες” στιγμές πριν την προώθηση του νέου προϊόντος ή των υπηρεσιών τους στην αγορά. Αυτό το προνόμιο δίνεται από το κράτος γιατί συμφέρει τελικά την ίδια την Οικονομία η ανάπτυξη νέων καινοτομικών ιδεών γιατί έχουμε εξοικονόμηση είτε πρώτων υλών είτε ενέργειας.

Όμως οι επιχειρήσεις ελάχιστα ενδιαφέρονται γι αυτή την προνομιώδη και είναι τελείως αρνητικές απέναντι σ’ αυτή την πρόταση. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι 1 καινοτόμος την βαθμολόγησε με μηδέν. Αυτό συμβαίνει επειδή χρειάζονται οι επιχειρήσεις τις χρηματοδοτικές ευκολίες (υπό μορφή φορολογικών ελαφρύνσεων) στην αρχή των περιόδων (Λογιστικής χρήσης) για ανάπτυξη και σχεδιασμό προϊόντων και όχι κατά το κλείσιμο που πραγματοποιούνται οι ελαφρύνσεις.

## **5. Λοιποί παράγοντες**

Οι υπόλοιποι παράγοντες δεν είναι δυνατό να “ενταχθούν” σε μία συγκεκριμένη ομάδα. Ο λόγος ίσως είναι ο μικρός αριθμός του δείγματος (συγκεκριμένα 3 επιχειρήσεις) δηλαδή όχι καθαρή αντιπροσώπευση της επιχειρήσεις

Μικρομεσαίο μέγεθος της επιχείρησης. Εδώ οι υψηλές τιμές αρχίζουν από το άριστα δέκα και φτάνουν μέχρι το τελείως ασήμαντο με μηδέν βαθμολογία (2 καινοτομικές απαντήσεις). Το μικρομεσαίο μέγεθος έχει τη σημασία ενός ευέλικτου και “διορατικού” διοικητικού σχήματος. Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, που για να βγει, μια τελική απόφαση χρειάζεται να περάσει από πολλές κρίσεις, στις ΜΜΕ δεν υφίσταται τέτοιο πρόβλημα και έχουμε απλούστερες και γρήγορες διαδικασίες αποφάσεων.

Η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα έχει και αυτή μεγάλες διακυμάνσεις. Η δυναμικότητα κάποιας επιχείρησης πρέπει να αξιοποιείται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, γιατί τότε θα μπορούμε να έχουμε μείωση του κόστους κεφαλαίου.

Τα δάνεια δίνονται από το κράτος για να έχει ο καινοτόμος την οικονομική ευχέρεια στην διάρκεια της ανάπτυξης των νέων προϊόντων και έτσι να ολοκληρώσει την καινοτομία χωρίς ιδιαίτερα οικονομικά προβλήματα.

Η πίεση από τον ανταγωνισμό είναι παράγοντας που εμφανίζει αρκετά υψηλές τιμές συγκεκριμένα και οι 3 καινοτόμοι το βαθμολογούν με άριστα δέκα.

Τελευταίος παράγοντας είναι αυτός που αφορά καθαρά την φυσιογνωμία του επιχειρηματία και αναφέρεται στο ρίσκο που έχει. Οποσδήποτε στην αρχή κάθε ιδέα φαντάζει παράλογη εξωπραγματική, όμως όταν πιστέψεις σ' αυτή έχει αρκετές πιθανότητες να πετύχεις. Αυτή η πίστη είναι συνέπεια του κινδύνου του επιχειρηματικού που έχει ο κάθε καινοτόμος.

Ορισμένες διαπιστώσεις που μπορούμε ν' αναφέρουμε είναι:

Και οι 3 μικρομεσαίοι επιχειρηματίες μας ανέφεραν ότι καλό θα είναι να υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου και της εκπαίδευσης. Μας είπαν πως αυτοί είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν στην προσπάθεια αυτή. Δηλαδή δέχονται να παίρνουν σπουδαστές (ή φοιτητές ή μαθητές από διάφορες Σχολές) και παράλληλα με τα μαθήματα, να γίνεται ένα είδος εφαρμογής των όσων μαθαίνουμε στην πράξη πλέον, με πραγματικά δεδομένα βγαλμένα μέσα από την καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να δώσουμε και να βρούμε τους παράγοντες που ωθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων από τις επιχειρήσεις. Σίγουρα ο καθένας χωριστά "παίζει" διαφορετικό ρόλο στην ανάπτυξη των καινοτομιών.

Όμως δεν είναι μόνο οι παράγοντες αλλά και το γενικότερο οικονομικό κλίμα που βοηθάει ή όχι στις καινοτομίες.

## I. ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

- Ο νομός Αχαΐας παρουσιάζει φθίνουσα πορεία, σε μερικούς κλάδους μάλιστα τα αρνητικά φαινόμενα είναι εντονότερα, ιδίως σε παραδοσιακούς όπως κλωστοϋφαντουργία, ένδυση, χαρτοποιία. Αντίθετα σχετική αυξητική τάση παρατηρείται στον Τριτογενή Τομέα.
- Καθυστερούν βασικά έργα υποδομής, τα κυριότερα στον Τομέα των Μεταφορών.
- Ο Νομός Αχαΐας σε σύγκριση με άλλους νομούς της ευρύτερης περιοχής στη Δυτική Ελλάδα παρουσιάζει τη μεγαλύτερη τάση αποβιομηχάνισης και συνεπώς υψηλό ποσοστό ανεργίας.
- Παρατηρείται μη επαρκής αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιοχής, όπως συγκοινωνιακός κόμβος, κέντρο υπηρεσιών τριτογενούς τομέα.
- Το μέγεθος και η δομή των επιχειρήσεων είναι τέτοιο που ανεπιφύλακτα τις κατατάσσει στην κατηγορία των Μικρομεσαίων, οι δε περισσότερες είναι οικογενειακού χαρακτήρα.
- Παρατηρείται απόκλιση στην απορρόφηση κονδυλίων από το Α' και Β' Κ.Π.Σ.

### Συμπεράσματα

Ως γενικό συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις του Ν. Αχαΐας σε συνδυασμό πάντα με τα στοιχεία της έρευνας που κάναμε είναι ότι η περιοχή του Ν. Αχαΐας ενδείκνυται για καινοτομίες λόγω της θέσης του όμως πρέπει οι επιχειρηματίες να ενημερωθούν περισσότερο για τις νέες μεθόδους ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές οι μέθοδοι είναι το Marketing, το σωστό Management τα οποία με σωστή ενημέρωση μπορούν να υιοθετήσουν στις επιχειρήσεις τους. Επίσης πρέπει να ενισχύουν σε τακτά χρονικά διαστήματα την υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα και να εισάγουν νέες τεχνολογίες στις επιχειρήσεις τους (όταν πρόκειται για μεταποιητικές επιχειρήσεις). Πιστεύουμε λοιπόν ότι ο Ν. Αχαΐας μπορεί να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο οικονομικά και κοινωνικά και σ' αυτό παίζουν σπουδαίο ρόλο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες εάν αναπτυχθούν οικονομικά θα βοηθήσουν στην οικονομική κατ' αρχήν και στην συνέχεια στην κοινωνική ανάπτυξη του Ν. Αχαΐας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. RICK BROWN Μάρκετινγκ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων”
2. Ν.Γ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ & “ Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων  
Γ.Α ΜΑΝΤΕΣ Επιχειρήσεων” (CANADIAN  
FEDERATION OF INDEPENDENT  
BUSINESS)
3. ΧΑΡ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ “Διοίκηση Μικρομεσαίων  
Επιχειρήσεων & Επιχειρηματικότητα”

## ΠΗΓΕΣ

- ❖ ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΟΜΜΕΧ)
- ❖ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
- ❖ ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (Κ.Ε.Π.Ε.Μ.Μ.Ε.)
- ❖ ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Ε.Σ.Υ.)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

“Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων” Κώστα Τζωρτζάκη και Μαρία – Αλέξια Τζωρτζάκη (Αθήνα 1992)

“Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο Διεργασιών (SPC)” Ν. Λογοθέτης (INTERBOOKS 1994)

“Μαθήματα Οργάνωσης Παραγωγής” Κ. Πάππης (Πάτρα 1991 Παν/μίου)

“Διοίκηση Παραγωγής για Μεγαλύτερη Ανταγωνιστικότητα” Κώστα Ν. Δερβιτσιώτη (Πειραιάς 1990 Εκδ. Α. Σταμούλης)

“Διοίκηση Παραγωγής” Λογοθέτη Ν.Λιαρμακόπουλου (Αθήνα 1993)

“Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες” Θεόδωρος Τσέκος Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης -- Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης.

“Ολική Ποιότητα” Α. Σπανός – Τέταρτο (4<sup>ο</sup>) Πανελλήνιο Συνέδριο Ινστιτούτου Διοίκησης παραγωγής (Ι.ΔΙ.Π) της εεδε.

### Περιοδικός Τύπος

“Plant Management” Τεύχος: Δεκέμβριος '94 – Ιανουάριος

“Manager Τεύχη : Σεπτέμβριος '94, Απρίλιος '95

“ Ποιότητα- Διαδικασία Οργάνωσης & Ανάπτυξης στους χώρους της βιομηχανίας” Ετήσια ειδική έκδοση του περιοδικού “Plant Management” “ΜΕΘΟΔΟΙ” 1994.

“Ολική Ποιότητα” Ειδικό ένθετο στην εφημερίδα “ΚΕΡΔΟΣ” τεύχος: πέμπτη 15 Δεκεμβρίου 1994

“ Αφιέρωμα: Ολικής ποιότητας ” Περιοδική Ενημερωτική Έκδοση του Επιστημονικού Πάρκου Πατρών (Τεύχος Θ- Οκτώβριος '94)

### **ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ**

“Ολική Ποιότητα” Διήμερο σεμινάριο (5& 6 Μαΐου) από την “εεδε” στο ξενοδοχείο “Τζάκι”.



## ΞΕΝΗ

“Introduction to Statistical Quality Control” Douglas C. Montgomery – 1991 2nd. Edition (John Wiley & Sons)

“Production and Operations Management” Norman Gaither - 1992 6th Edition (The Dryden Press)

“Managing Quality” B.G. Dale- 1994 2nd Edition (Prentice Hall, Herts)

“Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm”. Greg. Bounds, Lyle Yorks, Mel Adams και Gipsie Ranney. \_1994 1st Edition (Mc Graw- Hill, Inc)

“Managing the Total Quality Transformation” Thomas H. Berry 1991 1st Edition (Mc Graw- Hill, Inc).

“Making Quality Happen: Six Steps to Total Quality Management” Roy FOX - 1991 1st Edition (Mc Graw- Hill, Inc).

“Production Management Systems A CIM Perspective” Jimmie Browne , John Harven, James Shivnan – (Addison - Wesley Publishing Company).

Ι.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ