

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΧΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ
ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΔΙΟΝΥΣΙΑ
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ

ΠΑΤΡΑ 2005



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6354
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΑ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
A1. ΓΕΝΙΚΑ.....	5
A2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....	9
α) ΓΕΝΙΚΑ.....	9
β) ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	10
γ) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	13
δ) ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	14
ε) ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	15
A3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	19
α) ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	19
β) ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
γ) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
δ) ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	23
Έννοια Κόστους.....	23
Κατηγορίες Κόστους.....	24
ε) ΠΕΛΑΤΗΣ-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ.....	25
Έννοια.....	25
Κατηγορίες.....	26
στ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	27
A4. ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ.....	28
W. EDWARDS DEMING.....	28
J.M. JURAN.....	29
PHILIP CROSBY.....	30
B. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	36

Γ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	38
Γ1. ΓΕΝΙΚΑ.....	39
Γ2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ :ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
Γ3. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ-ΔΕΙΓΜΑ :ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	45
Γ4. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ-ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.....	50
Δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	53
Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	86
ΣΤ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	94

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α1 ΓΕΝΙΚΑ

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. 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 υψηλότερη ποιότητα προϊόντος. Για να έρθει όμως η υψηλότερη 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 μια κοινωνική αλλαγή. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη των καινούριων, μπορεί να είναι ένα έργο φοβερό, 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 δύσκολα και μπορεί να γίνουν

εμπόδιο στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη αντίσταση, συνήθως, προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση.

Η ποιότητα είναι μια έννοια πολυσύνθετη που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και της ίδιας της ζωής των πολιτών μιας χώρας. Στο νέο διεθνές περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από την άρση των περιορισμών στο διεθνές εμπόριο και από την παγκοσμιοποίηση της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο χαρακτήρας και το καθεστώς του ανταγωνισμού μεταξύ των χωρών και επιχειρήσεων μεταβάλλονται ριζικά.

Μονόδρομο αποτελεί η ποιότητα για τη χώρα μας, με δεδομένο τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, τόσο στις διεθνείς όσο και στην εγχώρια αγορά.

Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή, σχεδόν επιβάλλεται να γίνεται με βάση πρότυπα και προδιαγραφές, προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους και να βεβαιώνεται το επίπεδο ασφάλειας και η προστασία των καταναλωτών και του περιβάλλοντος. Η ανάγκη επικοινωνίας και αναφοράς σε σταθερές παραμέτρους επιβάλλει τη χρήση των προτύπων και των προδιαγραφών, παρέχει δε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με τον πλέον αποτελεσματικό οικονομικά και τεχνικά τρόπο, ώστε να επιτυγχάνουν το καλύτερο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα στην αγορά.

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, αλλά και οι απαιτήσεις των καταναλωτών για καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες και αγαθά έχουν καταστήσει τη διοίκηση της ολικής ποιότητας ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις.

Η ποιότητα προϊόντων και επιχείρησης διασφαλίζεται μέσω της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου συστήματος και από το 1997 καθιερώθηκαν τα ανάλογα κριτήρια αξιολόγησης. Τα πιο γνωστά και πλέον διαδεδομένα είναι

τα διεθνή πρότυπα ποιότητας της σειράς ISO 9000, που αναφέρονται στη διασφάλιση της ποιότητας. Ένα σύστημα διασφάλισης κατά ISO 9000 αποσκοπεί στο να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που προσφέρει μια επιχείρηση. Τα περιεχόμενα του συστήματος προσαρμόζονται στη φύση, στο αντικείμενο εργασιών και στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, ακολουθώντας, όμως, τις υποχρεωτικές προδιαγραφές του προτύπου.

Στο πλαίσιο αυτό, η ποιότητα ενός προϊόντος καθορίζεται από τυχόν υφιστάμενα πρότυπα, από τις ανάγκες της αγοράς που καλείται να ικανοποιήσει, από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και από το κόστος παραγωγής σε συνδυασμό με την επιθυμητή τιμή πώλησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων της ούτε από τα ίδια τα προϊόντα, τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό.

Την ποιότητα αποζητά τόσο ο επιχειρηματικός όσο και ο εξωεπιχειρηματικός κόσμος, ο καθένας για διαφορετικό λόγο. Όσον αφορά τους πελάτες, αυτοί επιθυμούν την ποιότητα γιατί θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες και προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Επιπλέον αποζητούν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους, την προσοχή και τη σωστή συμπεριφορά εκ μέρους της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους, θέλουν να κερδίσουν το σεβασμό από τους πελάτες. Ακόμα έχουν την ανάγκη να νιώθουν υπερήφανοι για την εταιρία στην οποία εργάζονται. Τέλος, επιθυμούν την ποιότητα γιατί όχι μόνο δημιουργεί πελάτες και μάλιστα πιστούς, πράγμα που σημαίνει περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη, αλλά και γιατί οι πελάτες αποζητούν την ποιότητα που το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται από αυτή.

Η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τον καταναλωτή και τον παραγωγό. Για το καταναλωτή, ο όρος ποιότητας

σημαίνει ότι το προϊόν /υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του από άποψη λειτουργική (=αξιοπιστία, απόδοση, ασφάλεια χρήσης, διάρκεια ζωής κτλ), οικονομική (=κόστος αγοράς, κόστος λειτουργίας /συντήρησης κτλ.) και αισθητική (=εμφάνιση /συσκευασία, εξυπηρέτηση, έγκαιρη παράδοση κτλ). Για τον παραγωγό, ο όρος ποιότητα σημαίνει εκείνο το επίπεδο τεχνικών προδιαγραφών (=λειτουργικά χαρακτηριστικά), οι οποίες με βάση τις δυνατότητες της αγοράς (=ζήτηση), τις δυνατότητες του συστήματος παραγωγής (=προσφορά) και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, επιτρέπουν την παραγωγή του προϊόντος με το ελάχιστο κόστος παραγωγής-διανομής και εξασφαλίζουν το μέγιστο δυνατό έσοδο /κέρδος.

Συμπερασματικά, η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα από τη σκοπιά που εξετάζεται. Από τη άποψη του καταναλωτή, ως ποιότητα ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο ένα προϊόν /υπηρεσία ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες και προσδοκίες του με τη μικρότερη τιμή αγοράς (=ποιότητα σχεδίασης). Από την άποψη του παραγωγού, ως ποιότητα εννοείται η δυνατότητα της διαδικασίας παραγωγής να ανταποκριθεί /συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές του προϊόντος /υπηρεσίας, με δεδομένη την αναμενόμενη ζήτηση και το κόστος παραγωγής (=ποιότητας παραγωγής).

A2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

α) ΓΕΝΙΚΑ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM – Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμπυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο κόστος.

Η ΔΟΠ, προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοστούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού.

Η ολική ποιότητα απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν, με αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατελείωτη εργασία όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το «πιστεύω» των οργανισμών που εφαρμόζουν ολική ποιότητα είναι το ακόλουθο: «όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών».

Σε έναν οργανισμό με αναπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι έννοιες διασφάλιση ποιότητας και διοίκηση ολικής ποιότητας δεν είναι αντίθετες αλλά η μια εμπεριέχεται στην άλλη.

Σε έναν επιτυχημένο οργανισμό, οι δραστηριότητες ελέγχου της ποιότητας παρέχουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στη διοίκηση ότι το προβλεπόμενο/ επιδιωκόμενο επίπεδο ποιότητας επιτυγχάνεται.

Οι δραστηριότητες συμπληρώνονται από ένα σύστημα διαδικασιών και οδηγιών λειτουργίας, που εξασφαλίζουν ότι ο έλεγχος της ποιότητας είναι αποτελεσματικός. Το σύστημα παρέχει τις απαιτούμενες αποδείξεις ότι οι δραστηριότητες ελέγχου πραγματικά αποδίδουν. Αυτές οι αποδείξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα που προσφέρεται στους καταναλωτές.

Οι πελάτες γνωρίζουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζουν από την συγκεκριμένη επιχείρηση είναι πολύ πιθανότερο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους, όπως αυτές δηλώνονται στις προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιλέγουν.

Καταληκτικά, οι δραστηριότητες της διασφάλισης ποιότητας είναι εκείνες στις οποίες ο προμηθευτής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα, προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών.

β) ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Σήμερα, με τον διεθνή ανταγωνισμό, γίνεται ολοένα και περισσότερο αποδεκτό ότι η επιδίωξη υψηλής ποιότητας προϊόντος /υπηρεσίας σε σχέση με την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη /καταναλωτή, με το χαμηλότερο κόστος, αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση μιας επιχείρησης / οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι :

1. Έχουν κατανοηθεί οι προτιμήσεις /ανάγκες του πελάτη.
2. Είναι δυνατή η συνεχής και συνεπής προσφορά προϊόντων /υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.
3. Υπάρχει συνεχής προσαρμογή στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (τεχνολογικού, οικονομικού, κοινωνικού κλπ) για την πρόβλεψη των μελλοντικών προτιμήσεων /αναγκών του καταναλωτή.

Τα παραπάνω προϋποθέτουν /απαιτούν μια άλλη προσέγγιση της Διοικητικής, η οποία πρέπει να έχει ως κεντρικό στόχο την ολική ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή σημαίνει ότι η Διοικητική αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα /ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, όπου καθεμιά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και τα στελέχη εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Και αυτή η προσέγγιση είναι η Δ.Ο.Π, που αποτελεί ένα νέο "πολιτισμό"¹ στην επιχείρηση, με προσανατολισμό μια πλήρη δέσμευση της Διοίκησης, όσον αφορά την απόλυτη ικανοποίηση του καταναλωτή, μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία στο προϊόν /υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος.

Στη Δ.Ο.Π, τα ανώτερα στελέχη είναι εκείνα που θα υποστηρίξουν τις απαιτούμενες αλλαγές για το νέο "πολιτισμό" στην επιχείρηση, επειδή καμιά βελτίωση ποιότητας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να γίνουν αλλαγές στις συνήθειες της συμβατικής Διοικητικής. Φυσικά, δεν είναι, πράγματι, εύκολο να αλλάξει ο "πολιτισμός" της Διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι αντιστάσεις είναι πολλές. Η μεγαλύτερη αντίσταση είναι εκείνη που προκαλούν αυτοί που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους στην επιχείρηση. Μια άλλη αντίσταση προέρχεται από αυτούς που κατέχονται από φόβο της αποτυχίας. Επίσης, υπάρχουν και εκείνοι που ανησυχούν για τις πρόσθετες ευθύνες που θα φέρει η αλλαγή του "πολιτισμού" στην επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π εξασφαλίζει ένα "κλίμα" (=περιβάλλον) όπου οι εργαζόμενοι:

1. Δεν κατέχονται από φόβο απώλειας της θέσης τους.
2. Έχουν υψηλό ηθικό και αισθάνονται υπερήφανοι για την δουλειά τους.
3. Αντιλαμβάνονται ότι τους σέβονται και γίνονται αποδεκτοί.
4. Αισθάνονται ότι είναι μέλη της ίδιας ομάδας.
5. Αγώνίζονται, ταυτόχρονα, για τα ατομικά και επιχειρηματικά συμφέροντα.

1.πολιτισμός: οι απόψεις, οι συνήθειες, τα πιστεύω, οι παραδόσεις και οι πρακτικές όσον αφορά την ποιότητα του προσωπικού σ' έναν οργανισμό.[βλ J.M JURAN p.31]

Η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής απαιτεί, ως προϋπόθεση για την επιτυχία της, την αυτοδέσμευση της διοίκησης και των υψηλόβαθμων στελεχών στην ιεραρχία του οργανισμού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας εκπρόσωπος της διοίκησης που να φέρει την ευθύνη για τη διευκόλυνση της εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενισχύοντας παράλληλα το προσωπικό του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Η δέσμευση αυτή δεν μπορεί πάρα να είναι μακροπρόθεσμη, αφού η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλώς ένα πρόγραμμα που εφαρμόζεται και στη συνέχεια εγκαταλείπεται, αλλά, αντίθετα, γίνεται μόνιμος τρόπος ζωής για την επιχείρηση.

Τα βήματα που θα ακολουθούν εξαρτώνται από τον οργανισμό, αν και υπάρχουν και ορισμένες «παγίδες» που μπορούν να αποφευχθούν. Όμως, η ταχύτητα και η φύση της αλλαγής θα προσδιοριστούν από τον στόχο που επιζητεί η επιχείρηση να επιτύχει. Η μίμηση και η αντιγραφή προτύπων από άλλες επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε διάφορα προβλήματα. Οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που αναπτύσσουν δικά τους συστήματα, βασισμένα στις δικές τους ανάγκες και ιδιαιτερότητες.

Οι μηχανισμοί και οι τεχνικές για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι δύσκολο να αναπτυχθούν, ενώ πολλές πιθανόν να είναι ήδη μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων. Η σύνθεση όλων αυτών, ώστε να διαμορφωθεί μια επιχειρηματική "κουλτούρα" βασισμένη στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προϋποθέτει δέσμευση και όραμα για αυτό που μπορεί να επιτευχθεί. Η όλη πορεία απαιτεί χρόνο, η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί, τα εμπόδια να ξεπεραστούν και τα επιτεύγματα να αναγνωριστούν.

Ωστόσο, σε αυτό το ταξίδι δεν υπάρχει τελικός προορισμός. Όταν η Ολική Ποιότητα ενσωματώνεται στις διοικητικές και επιχειρηματικές στρατηγικές, οι πρωταρχικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί. Από εκεί και πέρα η φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης θα πρέπει να έχει καθοδηγητικό ρόλο στα επόμενα επίπεδα. Η Ολική Ποιότητα γίνεται τρόπος ζωής της επιχείρησης, το όραμα του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τη "φωνή" του πελάτη. Η

στρατηγική του συσχετισμού των αναγκών των πελατών με τους επιχειρηματικούς στόχους οδηγεί τον οργανισμό σε συνεχή ανοδική πορεία.

γ) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π, κυριαρχούν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

1. **Δέσμευση.** Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει μια παραδειγματική συμπεριφορά και δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη (=ηγεσία), με πράξεις και όχι με λόγια, προς τους εργαζομένους για την ολική ποιότητα, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του καταναλωτή. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση /εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία /συνεργασία η σύγχρονη Διοικητική συμπεριφορά της ηγεσίας, η κατάλληλη υποδομή (=εξοπλισμός κλπ) και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν μερικά από τα στοιχεία του συστήματος της Δ.Ο.Π, που θα υποκινήσει τους εργαζόμενους για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και για την καινοτομία.

2. **Γνώση.** Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την αλλαγή. Δηλαδή, η επιστημονική γνώση επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε, όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα του δικού τους έργου. Όταν κάποιος έχει τα κατάλληλα επιστημονικά "εργαλεία" μπορεί να επισημάνει τις δυσλειτουργίες και να προλάβει τις συνέπειές τους. Η πρόληψη και όχι η θεραπεία αποτελεί τη βάση της θεωρίας της ΔΟΠ . Και η πρόληψη σημαίνει πρόβλεψη, για την οποία υπάρχουν μέθοδοι. Και υπάρχουν τεχνικές που εξασφαλίζουν την ποιότητα υπό έλεγχο και άλλες τεχνικές που επιτρέπουν την παραπέρα σημαντική βελτίωση της ποιότητας. Η επιστημονική γνώση προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης, από τη μια, και των εργαζομένων, από την άλλη.

3. **Συμμετοχή.** Τα ανωτέρα στελέχη και κάθε εργαζόμενος συμμετέχουν σε μια ομάδα για την “κοινωνική” αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, η ολική ποιότητα δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία /δραστηριότητα ή ένα συγκεκριμένο τμήμα ή με τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή της επιχείρησης. Η (ολική) ποιότητα αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η πραγματικότητα ενός, πράγματι, ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία μυστικότητας και ανταγωνισμού, την απουσία του ατομισμού και της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του ίδιου του εργαζόμενου και της επιχείρησης, ως σύνολο. Όλοι, πράγματι, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας με κοινό σκοπό, απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης της Διοίκησης, αντιλαμβάνονται ότι απαιτείται κοινή προσπάθεια, για την οποία αναμένουν ότι θα εκτιμηθεί ανάλογα κλπ.

Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων ποιότητας αυξάνεται με την εμπλοκή (=συμμετοχή) όλων των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια. Είναι σημαντική, λοιπόν, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών, τα οποία πρέπει να συμβάλουν και να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς επίσης, και την ανοικτή συζήτηση των σχετικών προβλημάτων.

δ) ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται το σύστημα της ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάγκη της ανάπτυξης και μακροχρόνια επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά.
2. Η ανάγκη της ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων /υπηρεσιών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού.

3. Οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι γνωστές συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων /υπηρεσιών.
4. Η ανάγκη μιας συνολικής προσέγγισης του προβλήματος της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών.

Η σημασία που παρουσιάζει η βελτίωση και εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών γίνεται κατανοητή από τις επιπτώσεις που έχει αυτή πάνω στο εξωτερικό περιβάλλον (=αγορά), καθώς επίσης, και στο εσωτερικό περιβάλλον (=παραγωγή) της επιχείρησης. Και όσον αφορά την αγορά, η βελτίωση της ποιότητας προϊόντων /υπηρεσιών συνεπάγεται:

- α) την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς, με επακόλουθο
- β) την αύξηση των εσόδων /κερδών και τελικά,
- γ) την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (=ανταγωνιστική θέση).

Όσον αφορά την παραγωγή, η βελτίωση της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών συνεπάγεται:

- i) τη μείωση του ποσοστού ελαττωματικών, με επακόλουθο,
- ii) την αύξηση της παραγωγικότητας,
- iii) τη μείωση του κόστους των ελαττωματικών, καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας, με επακόλουθο,
- iv) τη μείωση του κόστους παραγωγής και με συνέπεια,
- v) την αύξηση, επίσης, των εσόδων /κερδών της επιχείρησης.

ε) ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Δ Ο Π

Με το παραδοσιακό σύστημα Διοικητικής είναι γνωστή η διατύπωση διαφόρων στόχων (=στοχοθεσία), όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττωματικά κλπ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού

αντικειμενικού σκοπού, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν ως συνέπειές του.

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π, ο καταναλωτής είναι το κεντρικό και πιο σημαντικό τμήμα της διαδικασίας : εφοδιασμός – παραγωγή – διανομή – εξυπηρέτηση . Η πραγματοποίηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας αποτελεί εγγύηση στην *ικανοποίηση του καταναλωτή*. Γιατί τα προϊόντα / υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, από τη μια, εξασφαλίζουν την επιστροφή του καταναλωτή, μειώνοντας τα παράπονα, μειώνοντας το ποσοστό και το κόστος ελαττωματικών, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και, από την άλλη, επιτυγχάνεται αύξηση των πωλήσεων / κερδών, δημιουργείται καλύτερη φήμη της επιχείρησης και, συνεπώς, επιτυγχάνεται αυξημένο μερίδιο στην αγορά.

Η επένδυση που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας αποδίδει σημαντικά. Εκτός από την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, επιτυγχάνεται υψηλό ηθικό εργαζομένων, ομαδικότητα εργασίας, καλή επικοινωνία, σεβασμός για τη διοίκηση και τους εργαζομένους, βελτιωμένες σχέσεις εργασίας κλπ. Τελικά, η επένδυση στη βελτίωση της ολικής ποιότητας έχει θετική και καθοριστική επίδραση στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη Δ.Ο.Π είναι οι παρακάτω:

1. **Επίπεδο ποιότητας.** Ο πρώτος βασικός στόχος της Δ.Ο.Π είναι το υψηλό επίπεδο ποιότητας με διαρκή βελτίωσή της. Η παραδοσιακή Διοικητική δίνει προτεραιότητα στο κόστος με τέταρτη προτεραιότητα την *ποιότητα*. Είναι γεγονός, όμως, ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται όχι μόνο με τη βελτίωση της ποιότητας στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας αλλά με την υψηλή ποιότητα *εξυπηρέτησης* και τη συνεχή βελτίωσή της (=εγκατάσταση, συντήρηση, επισκευή κλπ.)

2. **Ικανοποίηση του καταναλωτή.** Επόμενος στόχος είναι η ικανοποίηση των προτιμήσεων / αναγκών του καταναλωτή. Κατά τον P. Drucker, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να θέσει το ερώτημα :ποια είναι η

επιχείρηση και ποια πρέπει να είναι; Το επόμενο ερώτημα είναι : ποιος είναι και θα είναι ο καταναλωτής; Ποιες είναι και θα είναι οι ανάγκες και ποιες οι προσδοκίες του; Ποια η αξία και χρησιμότητα δίνει ο καταναλωτής για το προϊόν /υπηρεσία της επιχείρησης; Κατά το στάδιο, λοιπόν, σχεδίασης του προϊόντος /υπηρεσίας καθώς και του τρόπου εξυπηρέτησης πρέπει να γίνουν ανάλογες έρευνες για να δοθούν απαντήσεις στα πιο πάνω βασικά ερωτήματα. Και αυτές οι έρευνες πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να γίνονται γνωστές οι προτιμήσεις του καταναλωτή όσον αφορά τις επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος /υπηρεσίας, που αποβλέπουν στην πιο αποτελεσματική ικανοποίησή του.

3. Πρόληψη ελαττωματικών. Ένας άλλος στόχος είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Είναι γεγονός, χωρίς αμφιβολία, ότι η υψηλή ποιότητα πρέπει να εξασφαλίζεται, κυρία, κατά τη σχεδίαση του προϊόντος /υπηρεσίας καθώς και κατά τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος /υπηρεσίας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες /προτιμήσεις του καταναλωτή και να περιορίζονται τα ελαττωματικά. Η βελτίωση της ποιότητας με τον παραδοσιακό έλεγχο, κατά ή μετά την παραγωγή-διάθεση του προϊόντος /υπηρεσίας, αυξάνει, κατ ' αρχήν, το κόστος, αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα ανεύρεσης των αιτίων.

4. Ευκαμψία συστήματος. Επίσης, βασικό στόχο αποτελεί η ευκαμψία του συστήματος εφοδιασμού -παραγωγής -διανομής –εξυπηρέτησης για τις αναγκαίες προσαρμογές. Είναι γεγονός ότι, οι μεταβολές(=τάσεις) που πραγματοποιούνται στην εσωτερική και διεθνή αγορά, οι αλλαγές στην τεχνολογία, όσον αφορά τις προδιαγραφές προϊόντος /υπηρεσίας και τις μεθόδους παραγωγής, επιβάλλουν την ανάγκη για ευελιξία του συστήματος εφοδιασμού –παραγωγής –διανομής –εξυπηρέτησης.

5. Συμμετοχή του προσωπικού. Ένας άλλος στόχος είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από διαλειτουργικές ομάδες εργασίας. Το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι και θα είναι ο κυρίαρχος συντελεστής σ' ένα σύστημα παραγωγής –διανομής, δεν υπάρχει αμφιβολία. Γι' αυτό, θα πρέπει η Διοίκηση να εγκαταλείψει την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν, απλά, αυτά που αυτή αποφασίζει για το πρόγραμμα, την οργάνωση και τον έλεγχο. Αντί αυτού, η Διοίκηση πρέπει να αξιοποιήσει την πείρα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να επιδιώξει την ανάπτυξη και διεύρυνση του ρόλου τους με συστηματική εκπαίδευση, ώστε να εξασφαλίζεται αποτελεσματικά το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στη αγορά.

6. Τεχνολογία. Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας αποτελεί ένα εκ των ουκ άνευ στόχων της Δ.Ο.Π . Μετά την ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, αναμφισβήτητα είναι απαραίτητη η αποτελεσματική αξιοποίηση (σε υψηλό βαθμό) της νέας τεχνολογίας (=πληροφορική, επικοινωνίες κλπ). Επίσης, είναι απαραίτητη η αξιοποίηση των μεθόδων οργάνωσης, οι οποίες εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

A3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

α) ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ;

Πράγματι, είναι αρκετά δύσκολο να δώσει κανείς κάποιον ορισμό για τη ποιότητα, δεδομένου ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν ορίζονται από τις εταιρίες αλλά από τους πελάτες. Έτσι, λοιπόν, η ποιότητα σε ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να προσδιοριστεί με γνώμονα το βαθμό, στον οποίο το προϊόν ή υπηρεσία, ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη.

Για την Αμερικανική εταιρία για τον Ποιοτικό Έλεγχο [American Society for Quality Control] ποιότητα είναι το σύνολο από δυνατότητες και χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία στηρίζονται στην ικανότητά τους να ικανοποιούν δηλωμένες και υποδηλωμένες ανάγκες.

Ένας σύντομος ορισμός της ποιότητας είναι: ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Άλλος σύντομος ορισμός της ποιότητας είναι: ποιότητα είναι η καταλληλότητα του προϊόντος /υπηρεσίας στη χρήση. Συνοπτικά, ποιότητα σημαίνει την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού καταναλωτή .πελάτη, η οποία επηρεάζεται καθοριστικά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος .υπηρεσίας (=προδιαγραφές =ποιότητα σχεδίασης) και την απουσία ελαττωμάτων στο προϊόν /υπηρεσία (=ποιότητα προσαρμογής /συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές).

Η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί, παρόλο που όλοι έχουμε την εμπειρία της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί σύμφωνα με τους γκουρού της ποιότητας:

α) Κατά το Juran

<< Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση>>.

β) Κατά τον Crosby

<< Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη>>

γ) Κατά τον Deming

<<Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη>>. Η ικανοποίηση εκφράζεται από τη σχέση:

Ικανοποίηση= Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Όταν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει.

δ) Κατά τον Feigenbaum

<< Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη>>.

ε) Κατά τον Taguchi

<<Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του>>. Είναι οι συνέπειες της κακής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας, η επικρατέστερη είναι αυτή η οποία ορίζει ότι η ποιότητα << είναι ό,τι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη>>.

β) ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, δύο βασικοί παράγοντες επηρέασαν την εξέλιξη της ποιότητας. Ο ένας ήταν η Ιαπωνική "επανάσταση", όσον αφορά την ποιότητα, και ο άλλος η νέα άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα. Αυτοί οι δύο παράγοντες επέδρασαν, κυρίως, στη μεταβολή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς όσον αφορά την ποιότητα. Και η αλλαγή αυτή επήλθε μέσα από τη μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η μεταβολή στη συμπεριφορά του καταναλωτή, η πολυπλοκότητα των προϊόντων /υπηρεσιών και η αλλαγή του "μίγματος προϊόντος" (product mix) , το υψηλότερο επίπεδο προσδοκιών του καταναλωτή κτλ.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ποιότητα έχει επιπτώσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση. Προς τα έξω, το υψηλό επίπεδο ποιότητας ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, με την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και, συνεπώς, την αύξηση των εσόδων της , με επακόλουθο την αύξηση της αποτελεσματικότητας (=κέρδη). Προς τα μέσα, η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος παραγωγής και, συνεπώς, αυξάνει την παραγωγικότητα, με επακόλουθο την αύξηση, πάλι, της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (=έσοδα /κέρδη).

γ) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο David Garvin, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard, προσδιόρισε οκτώ διαστάσεις της ποιότητας, οι οποίες, όπως υποστηρίζει, υπερκαλύπτουν τις διαφορετικές έννοιες και αντιλήψεις σχετικά με το «τι είναι ποιότητα» που έχουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι κτλ.

Η σημαντική ιδέα η οποία εμπεριέχεται στις οκτώ αυτές διαστάσεις είναι ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συνήθως δεν αξιολογείται με βάση το σύνολο των διαστάσεων, αλλά μόνο ορισμένων εξ αυτών. Δηλαδή ένα προϊόν αξιολογείται

με τρόπο ο οποίος προσομοιάζει με τις συνήθειες των πελατών. Και αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι καθένας μας έχει διαφορετική αντίληψη σχετικά με το ποιος συνδυασμός των διαστάσεων αυτών αντιπροσωπεύει τη βέλτιστη ποιότητα. Οι οκτώ αυτές διαστάσεις είναι οι εξής:

- 1) απόδοση: έχει σχέση με το πόσο καλά το προϊόν ή η υπηρεσία εκπληρώνει τη συγκεκριμένη χρήση που αποσκοπεί από τον πελάτη. Αφορά, δηλαδή, τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- 2) Χαρακτηριστικά γνωρίσματα: Τα ειδικά χαρακτηριστικά που απευθύνονται στους πελάτες. Είναι συμπληρώματα στα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- 3) 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
- 4) Συμμόρφωση: αναφέρεται στο βαθμό, στον οποίο, το σχέδιο και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, συμμορφώνονται σε προκαθορισμένα πρότυπα.
- 5) Αντοχή: είναι ο χρόνος χρήσης του προϊόντος πριν χρειαστεί να επισκευαστεί ή να αλλαχθεί.
- 6) Ικανότητα εξυπηρέτησης: αναφέρεται στη ταχύτητα, το κόστος, την επάρκεια και την ευγένεια εξυπηρέτησης
- 7) Αισθητική: αναφέρεται στο πώς φαίνεται ένα προϊόν, η αφή του, ο ήχος του, η γεύση του, δηλαδή όλα εκείνα τα υποκειμενικά θέματα που στηρίζονται σε προσωπικές κρίσεις και προτιμήσεις.
- 8) Υποκειμενικότητα του πελάτη: όσον αφορά την ποιότητα, η οποία συνδέεται με το γεγονός ότι ο καταναλωτής επιλέγει το προϊόν υποκειμενικά, από έλλειψη ικανοποιητικής πληροφόρησης, και όχι ύστερα από αντικειμενική αξιολόγηση μεταξύ των εναλλακτικών προϊόντων.

Οι διαστάσεις της ποιότητας, έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Οι εταιρείες, πρέπει να βλέπουν τους πελάτες σαν αυτούς που θέτουν τα πρότυπα 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 τη πάροδο του χρόνου για να καλύπτουν τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών.

Ο Garvin πιστεύει ότι με τη χρήση των διαστάσεων αυτών η διοίκηση θα είναι σε θέση να αντιληφθεί τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, έτσι ώστε να μπορέσει να εστιάσει στα θέματα της ποιότητας και να εφαρμόσει μεθοδολογίες βελτίωσής της.

δ) ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

↳ Έννοια Κόστους

Είναι εύλογο να γεννηθεί η απορία για το αν υπάρχει κάποιο 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. Είναι φανερό, ότι το κόστος ποιότητας θα είναι διαφορετικό ανάμεσα σε μια επιχείρηση που κατασκευάζει σκυρόδεμα και σε ένα ξενοδοχείο. Στους περισσότερους οργανισμούς το κόστος ποιότητας είναι μεγαλύτερο από όσο χρειάζεται και η διοίκηση πρέπει να κάνει συνεχείς προσπάθειες για να το 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 τη πρόληψη της χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόληψης) και άλλο μέρος μπορεί να χαρακτηριστεί ως κόστος αποτυχίας.

Η εξασφάλιση ή βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος /υπηρεσίας συνδέεται με την πραγματοποίηση του σχετικού κόστους. Κατά τον Grosby, το

κόστος ποιότητας είναι αυτό που αποφεύγεται όταν το προϊόν /υπηρεσία προσφέρεται σωστά από την αρχή. Το κόστος (κακής) ποιότητας ορίζεται ως η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς ελαττωματικά προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα / υπηρεσίες.

Σήμερα, στη σύγχρονη Διοικητική επιστήμη, έχει γίνει αποδεκτό ότι, οι πιο σημαντικοί δείκτες ανταγωνιστικότητας είναι : η ποιότητα, η καινοτομία και η παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, η ανάλυση /αξιολόγηση του κόστους (κακής) ποιότητας είναι σημαντικά απαραίτητη.

↳ Κατηγορίες Κόστους

Το πρωτογενές κόστος (κακής) ποιότητας μπορεί να χωριστεί σε:

1. **Προληπτικό κόστος**, για την πρόληψη (=αποφυγή) ελαττωματικών προϊόντων /υπηρεσιών (πριν την παραγωγή), το οποίο περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης και το κόστος αξιολόγησης (=ανάλυσης) της ποιότητας.

2. **Διορθωτικό κόστος**, για την αντιμετώπιση των ελαττωματικών προϊόντων /υπηρεσιών (μετά την παραγωγή), το οποίο περιλαμβάνει το κόστος διόρθωσης πριν την πώληση (= μέσα στην επιχείρηση) και το κόστος διόρθωσης μετά την πώληση του προϊόντος /υπηρεσίας (έξω από την επιχείρηση).

Η εκτίμηση του κόστους ποιότητας δεν είναι άμεσα δυνατή, δεδομένου ότι, η λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγών της επιχείρησης, δεν παρέχει μια τέτοια δυνατότητα. Επομένως, απαιτείται η διαμόρφωση ενός ανάλογου λογιστικού συστήματος με εξειδικευμένους λογαριασμούς για τα κόστη που αναφέρονται παραπάνω. Φυσικά, το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να συσχετίζεται με το όφελος από τη βελτίωση της ποιότητας και για το χρονικό διάστημα που ισχύει η βελτίωση της ποιότητας.

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι:

1. Το κόστος (κακής) ποιότητας αποτελεί το 20-30% των ετήσιων πωλήσεων.
2. Η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος της κατά 50%.
3. Η σχέση οφέλους από τη μείωση του κόστους ποιότητας προς το κόστος βελτίωσης είναι 4 :1.

Επί πλέον, η μείωση του κόστους ποιότητας επιδιώκεται με διάφορες δυνατές προσεγγίσεις, όπως:

1. Βελτίωση στην οργανωτική δομή.
2. Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.
3. Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.
4. Αξιοποίηση (χρήση) καλύτερης τεχνολογίας (π.χ αυτοματοποίηση, πληροφορική κλπ.).

ε) ΠΕΛΑΤΗΣ-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

☞ Έννοια

Ο όρος «πελάτης» χρησιμοποιείται κατά κόρον στην προσπάθεια προσέγγισης της ΔΟΠ. Για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητο, σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί και να προσδιοριστεί η έννοια του πελάτη, έτσι όπως αυτή νοείται στην ΔΟΠ.

Λέγοντας, λοιπόν, πελάτης, στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν νοείται μόνο ο τελικός αποδέκτης του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας τέτοιας 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 η 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. Καταναλωτής /πελάτης είναι οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν /υπηρεσία ή διαδικασία.

☞ Κατηγορίες

Οι πελάτες διακρίνονται δε σε :

1. Εσωτερικός πελάτης, που περιλαμβάνει όλους μέσα στην επιχείρηση, που άμεσα ή άμεσα συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής και στις διαδικασίες εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη.
2. Εξωτερικός πελάτης, που περιλαμβάνει όλους τους άμεσους τελικούς καταναλωτές του προϊόντος /υπηρεσίας καθώς, επίσης, και τους έμμεσους πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης .διανομής του προϊόντος /υπηρεσίας.

Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες όχι μόνον των εξωτερικών πελατών αλλά και των εσωτερικών πελατών, ώστε η εφαρμογή της Δ.Ο.Π να εξασφαλίζει τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνον του προϊόντος /υπηρεσίας αλλά και των διαδικασιών παραγωγής –διανομής-εξυπηρέτησης. Πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι υπάρχει η αλυσίδα αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων καθώς, επίσης, και μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Μια άλλη ταξινόμηση των καταναλωτών, με βάση τη σημαντικότητά τους είναι σε:

1. Πολύτιμοι λίγοι πελάτες (vital few customers), οι οποίοι αναφέρονται στους πελάτες που αποτελούν το μικρότερο ποσοστό στο σύνολο των πελατών αλλά αποφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων.
2. Χρήσιμοι πολλοί πελάτες (useful many customers), οι οποίοι αναφέρονται στους πελάτες που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο των πελατών αλλά αποφέρουν το μικρότερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων.

Επίσης, μια άλλη διάκριση των πελατών, με βάση τη χρήση του προϊόντος είναι σε:

1. Παραγωγούς, δηλαδή εκείνους που χρησιμοποιούν το προϊόν της επιχείρησης ως εισροή στη διαδικασία παραγωγής και μετά γίνονται πωλητές.
2. Πωλητές, οι οποίοι αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης για πώληση.
3. Τελικοί πελάτες, οι οποίοι είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος.

στ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει ότι το προϊόν / υπηρεσία ανταποκρίνεται σε δύο βασικά στοιχεία. Δηλαδή:

1. Στα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας (=προδιαγραφές), που αναφέρονται στη σχεδίαση της ποιότητας και επηρεάζουν τα έσοδα / κέρδη και τα κόστη του προϊόντος / υπηρεσίας.
2. Στην απουσία (=απαλλαγή) ελαττωμάτων από το προϊόν / υπηρεσία, που αναφέρεται στην ποιότητα προσαρμογής (=συμμόρφωσης) προς τις προδιαγραφές και επηρεάζουν, επίσης, τα έσοδα / κέρδη και τα κόστη του προϊόντος / υπηρεσίας.

A4 ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ

W. E. DEMING

Ο Δρ. W Edwards Deming [1900-1993] είναι πιθανότατα ο πλέον αξιοσέβαστος «γκουρού» στο χώρο της Ολικής Ποιότητας. Τη δεκαετία του 1950 ο Deming δίδαξε Ποιότητα στους Ιάπωνες, δίνοντας έμφαση στο Στατιστικό Έλεγχο Διεργασιών, επιμένοντας να συμμετέχουν ως εκπαιδευόμενοι στα σεμινάρια του τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό είχε πολύ καλά αποτελέσματα.

Οι διαλέξεις και η δουλειά του Deming επεκτάθηκαν σημαντικά και πέρα και πέρα από τις στατιστικές μεθόδους. Ενθάρρυνε τους Ιάπωνες στο να αποδεχτούν τη συστηματική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, μέθοδος η οποία κατόπιν έγινε γνωστή ως Κύκλος του Deming. Αυτός ώθησε, επίσης, τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων στο να εμπλακούν ενεργά στα προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης των εταιριών τους.

Η δουλειά του Deming στην Ιαπωνία αναγνωρίστηκε ως αυτή που έθεσε την Ιαπωνία στην πρωτοκαθεδρία της διεκδίκησης της πρώτης θέσης στο διεθνή επιχειρηματικό, αλλά και βιομηχανικό τομέα. Η μεταγενέστερη δουλειά του Deming, αλλά και αυτών που τον ακολούθησαν, έπαιξε αποφασιστικό ρόλο στην αλλαγή που συντελέστηκε στο στιλ του μάνατζμεντ της δύσης, το οποίο βασίζεται περισσότερο σε διαχειριστικά παρά σε στατιστικά μοντέλα. Ο Deming βελτίωνε σταθερά τις ιδέες του, χρησιμοποιώντας την πείρα και τις παρατηρήσεις που αποκόμιζε από τις διαλέξεις του, με αποτέλεσμα να γίνει πατέρας στην σύγχρονη ποιοτικής επανάστασης. Οι ιδέες του Deming έχουν επηρεάσει σημαντικά τις διάφορες θεωρίες του μάνατζμεντ ποιότητας. Αντιπροσωπευτικότερα δείγματα των ιδεών του είναι τα «14 Σημεία», ο «Κύκλος του Deming» και οι «Θανατηφόρες Ασθένειες».

J.M.JURAN

Ο Δρ. Joseph M. Juran, όπως και ο Deming, ήταν ένας χαρισματικός «γκουρού», του οποίου η σκέψη και οι απόψεις έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στο χώρο της Διοίκησης Ποιότητας. Όπως και ο Deming, ο Juran δίδαξε στην Ιαπωνία μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στο ότι ο Ποιοτικός Έλεγχος θα πρέπει να είναι ουσιώδες και αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών μιας εταιρείας.

Το σύνολο της φιλοσοφίας του Juran διατρέχεται από την ιδέα ότι η επίτευξη της Ποιότητας δεν είναι τυχαίο γεγονός, αλλά αποτέλεσμα σωστού και προγραμματισμένου σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελεί μέρος ενός αέναου κύκλου, ο οποίος περιλαμβάνει επίσης τη βελτίωση της ποιότητας και τον έλεγχο ποιότητας, απεικονίζοντας έτσι σχηματικά τη λεγόμενη Τριλογία του Juran.

Ο Juran υποστήριζε ότι η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του πελάτη από το προϊόν/ υπηρεσία. Η ικανοποίηση εμφανίζεται όταν το προϊόν/ υπηρεσία διαθέτει κορυφαία απόδοση ή χαρακτηριστικά, ενώ η δυσαρέσκεια παρουσιάζεται όταν παρατηρούνται ελαττώματα ή προβλήματα είτε στο προϊόν /υπηρεσία, είτε στη συντήρησή του/της. Έτσι, λοιπόν, και προκειμένου να προσφέρουμε ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει να έχουμε αντιληφθεί τις δύο διαστάσεις της ποιότητας, την εξωτερική διάσταση, που αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, και την εσωτερική διάσταση, που αφορά τη σωστή [χωρίς λάθη] παραγωγή του προϊόντος/ υπηρεσίας. Με άλλα λόγια, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι έχουμε να αντιμετωπίζουμε δύο είδη πελατών, τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες.

Όσον αφορά τους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους πελάτες-χρήστες του προϊόντος, θα πρέπει να κατανοήσουμε και να προσδιορίσουμε ποιοι είναι, σε ποιους απευθυνόμαστε. Εσωτερικός πελάτης μπορεί να θεωρηθεί

κάθε άτομο της παραγωγικής αλυσίδας, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως την παράδοσή του. Δηλαδή, σε μια παραγωγική διαδικασία κάθε άτομο είναι πελάτης του προηγούμενού του και προμηθευτής του επόμενου του.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει μια ολόκληρη αλυσίδα πελατών, τόσο εκτός όσο και εντός μια επιχείρησης, όπου καθένας έχει τις δικές του ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου να επιτυγχάνεται η επιθυμητή ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε όλα τα στάδια.

PHILIP CROSBY

Ο Philip Crosby, του οποίου η θεωρία αποτελεί τη βάση της εργασίας όσον αφορά την εφαρμογή της στον Ν. Αχαΐας, είναι ακόμη ένας από τους «γκουρού» της ποιότητας. Απέκτησε διεθνή φήμη κυρίως χάρη στη διδασκαλία του για το management της ποιότητας και ιδιαίτερα για τις ιδέες του πάνω στα “μηδέν ελαττώματα” και του “κάνε το σωστά από την αρχή”.

Για τον Crosby, ποιότητα είναι η τήρηση μιας συμφωνίας: να κάνεις, δηλαδή 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. Επίσης, πρέπει να ωθούνται οι άνθρωποι στην εκπαίδευση ούτως ώστε, να είναι σε θέση να κατανοήσουν το πώς θα πρέπει να εκτελούν την εργασίας τους, την έννοια της ποιότητας και το ρόλο της, καθώς και τη σπουδαιότητα του 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.

Η φιλοσοφία του Grosby εκφράζεται συνοπτικά μέσα από τα τέσσερα Απόλυτα, όπως ο ίδιος τα προσδιόρισε:

1° Απόλυτο: Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις

Σύμφωνα με τον Grosby, από τη στιγμή που έχουν προσδιοριστεί επακριβώς οι απαιτήσεις, τότε η ποιότητα κρίνεται αποκλειστικά και μόνο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των κριτηρίων που έχουν τεθεί. Έτσι, λοιπόν, είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης να προσδιορίσει με ακρίβεια τις απαιτήσεις και να περιγράψει αναλυτικά τα κριτήρια αυτά.

2° Απόλυτο: Πρόληψη αντί για εκτίμηση

Το απόλυτο αυτό αναφέρεται στο γεγονός ότι είναι καλύτερα να προλαμβάνουμε τα λάθη παρά να προσπαθούμε να εκτιμήσουμε το κόστος τους ή να κάνουμε διορθωτικές ενέργειες εκ των υστέρων. Με λίγα λόγια, αφού κατανοήσουμε μια διεργασία, θα πρέπει να προβλέπουμε τα πιθανά προβλήματα ή λάθη και να προβαίνουμε σε προληπτικές ενέργειες, εκμηδενίζοντας την πιθανότητα να παραχθεί κάποιο ελαττωματικό προϊόν.

3° Απόλυτο: Πρότυπο είναι τα Μηδέν Ελαττώματα

Με το απόλυτο αυτό ο Grosby προσδιορίζει ότι ο στόχος της ποιότητας είναι το τέλειο. Όπως ο ίδιος υποστηρίζει, όταν μια εταιρεία θέτει στόχους χαμηλότερους από 100% σωστά προϊόντα, έχει ήδη ξεκινήσει μια φθίνουσα πορεία σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων της.

4° Απόλυτο: Μέτρο της ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων

Ο Grosby, όπως και οι άλλοι «γκουρού», πιστεύει ότι η κοστολόγηση της ποιότητας είναι ένα καλό κίνητρο για τη διοίκηση. Έτσι, κατηγοριοποιεί το κόστος σε κόστος συμμόρφωσης [δηλαδή τα κόστη που απαιτούνται για να γίνουν σωστά οι διάφορες ενέργειες, πχ κόστη πρόληψης, εκτίμησης] και σε κόστος μη συμμόρφωσης [δηλαδή όλα τα κόστη τα οποία αφορούν σε σφάλματα προϊόντα, λάθος ενέργειες κτλ.]

Προκειμένου να εφαρμοστεί η προσέγγισή του ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας, ο Grosby καθόρισε 14 σημεία και είναι τα κάτωθι.

Σημείο 1^ο: η δέσμευση της διοίκησης

Η ποιότητα θα πρέπει να είναι το πρώτο ζήτημα στις συναντήσεις των στελεχών της διοίκησης. Η διοίκηση θα πρέπει να επιδείξει μια δέσμευση απέναντι στη ποιότητα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να πεισθεί το εργατικό δυναμικό ότι η διοίκηση δεν έχει μόνο σοβαρές προθέσεις για τη ποιότητα αλλά είναι έτοιμη να εμπλακεί στη διαδικασία.

Σημείο 2^ο: η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας

Θα πρέπει να ιδρυθεί μια ομάδα για να καθοδηγεί τη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτή η ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που θα βοηθήσει στην αλλαγή του συστήματος, με στόχο την άνθηση της ποιότητας.

Σημείο 3^ο: μέτρηση

Κάθε μέρος οποιασδήποτε δραστηριότητας προσφέρεται για μέτρηση. Ο τύπος της μέτρησης επιλέγεται από τους ανθρώπους που συνδέονται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Δημιουργείται, έτσι, ένα επίπεδο αναφοράς που μπορούν να τεθούν λογικοί στόχοι, να ελεγχθεί η πρόοδος και να γίνουν συγκρίσεις.

Σημείο 4^ο: το κόστος της χαμηλής ποιότητας

Ο υπολογισμός του κόστους χαμηλής ποιότητας θα δώσει κίνητρα στη διοίκηση να βελτιωθεί και θα θέσει τις προτεραιότητες της. Ο Grosby πιστεύει πως, αν δε χρησιμοποιηθεί σωστά η ιδέα του κόστους της χαμηλής ποιότητας,

μπορεί να γίνει αντιπαραγωγική και, στην πραγματικότητα, να δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα.

Σημείο 5^ο: ενημέρωση για ποιότητα

Για μια εταιρία ένα σύστημα επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας. Μέσω αυτού, η ενημέρωση για την ποιότητα θα πρέπει να επεκταθεί σε όλη την επιχείρηση και να προσαρμοστεί στη κουλτούρα της.

Σημείο 6^ο: διορθωτικές ενέργειες

Σκοπός μιας διορθωτικής ενέργειας θα πρέπει να είναι η πρόληψη λαθών και η εξάλειψη των αιτιών των προβλημάτων. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν, λανθασμένα, τη διορθωτική ενέργεια ως μια δραστηριότητα πυροσβεστικού χαρακτήρα.

Σημείο 7^ο: σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα

Για να ενσωματωθεί ικανοποιητικά στην κουλτούρα της επιχείρησης η ιδέα των μηδέν ελαττωμάτων απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός. Επομένως, θα πρέπει να ξεκινήσει με τη δέσμευση της διοίκησης για μηδέν ελαττώματα.

Σημείο 8^ο: εκπαίδευση των εργαζομένων

Η επένδυση στην εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας μπορεί να καταλήξει στη βελτίωση με τεράστια άλματα. Ο Grosby συνοψίζει ολόκληρη την εκπαιδευτική διαδικασία σε αυτό που ονομάζει «τα 6 Δ»:

- Δεκτικότητα, κατανόηση του αναγκαίου, εγκατάλειψη του παλαιού τρόπου σκέψης και των αναχρονιστικών πρακτικών
- Δέσμευση, αφοσίωση, κατευθυνόμενη από τη διοίκηση, στην αλλαγή της κουλτούρας
- Δεξιότητα, μεθοδική και επιστημονική εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης
- Διαβίβαση πληροφοριών, ολοκληρωμένη συνεργασία σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, που συμπεριλαμβάνει και τους προμηθευτές και τους πελάτες
- Διόρθωση, εξάλειψη όλων των αιτιών των προβλημάτων και πρόληψη για να μην προκύψουν νέα

- Διάρκεια, αέναη προσπάθεια βελτίωσης

Σημείο 9^ο: ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων

Ο Grosby προτείνει να προγραμματιστεί η ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων που θα ανταμείψει τις σοβαρές προσπάθειες. Θα εορτάζεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, με ομιλητές εκπροσώπους της διοίκησης, των πελατών, των σωματείων, ακόμα και εκπροσώπους της πολιτείας ή του δήμου.

Σημείο 10^ο: καθορισμός των στόχων

Ο καθορισμός των στόχων είναι η άμεση συνέπεια της μέτρησης. Δεν υπάρχει κανένας λόγος κάτι, αν δεν υπάρχει στόχος προς επίτευξη. Όσον αφορά στην ποιότητα, ο θεμελιώδης στόχος είναι αυτός των μηδέν ελαττωμάτων και όλοι οι ενδιάμεσοι στόχοι θα πρέπει να κινηθούν προς αυτή τη κατεύθυνση.

Σημείο 11^ο: εξάλειψη των αιτίων του λάθους

Η μόνιμη εξάλειψη των αιτίων του λάθους απαιτεί ομαδική προσπάθεια. Τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας θα εξασφαλίσουν τη διανομή των απαραίτητων πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν όχι μόνο στο να προσδιοριστούν οι κοινές πηγές των λαθών και να εξαλειφθούν μόνιμα, αλλά και στη πρόληψη των ίδιων προβλημάτων που θα προκύψουν στο μέλλον.

Σημείο 12^ο: αναγνώριση/ επιβράβευση

Ο Grosby θεωρεί την αναγνώριση ως ένα απαραίτητο σημείο αναφοράς και μια καθοδηγητική γραμμή που θα βοηθήσει τις προσπάθειες βελτίωσης προς τη σωστή κατεύθυνση.

Σημείο 13^ο: συμβούλιο ποιότητας

Όλοι οι ειδικοί της ποιότητας μπορούν να συγκεντρωθούν σε μια ομάδα με το όνομα «συμβούλιο ποιότητας». Αυτοί θα είναι οι άνθρωποι που θα ορίσουν την αποστολή, τις αξίες και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για τη διεύθυνση της διαδικασίας βελτίωσης.

Σημείο 14^ο: κάντε τα πάλι από την αρχή

Η διαδικασία της μάθησης, της συμμετοχής, του πειραματισμού με νέες μεθόδους και της βελτίωσης δε θα πρέπει να τελειώσει ποτέ. Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να γίνει η κουλτούρα της εταιρίας. Η συνεχής επανεκπαίδευση και η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες, που υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση, είναι το κλειδί για να γίνει η επίτευξη της ποιότητας μόνιμος τρόπος ζωής.

Β. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Β. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Η σημερινή ρευστότητα, εξαιτίας του σύγχρονου τρόπου ζωής και της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας, επιβάλλει μια διαρκή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις καινούργιες απαιτήσεις της μετασχηματιζόμενης κοινωνίας.

Αυτή η πτυχιακή εργασία αναφέρεται στην προσέγγιση των θεωριών και μεθόδων που αφορούν την ποιότητα στις επιχειρήσεις (παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών) και κατ' επέκταση στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου. Ειδικότερα , μεταξύ των τριών βασικών θεωρήσεων/προσεγγίσεων όσον αφορά την ποιότητα , οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω με συντομία, έχει επιλεγθεί ένα μοντέλο (ή θεώρηση Crosby) για να εξετασθεί /αναλυθεί η εφαρμογή της στις επιχειρήσεις του Νομού Αχαΐας . Δηλαδή, με την εργασία αυτή επιδιώκεται, να αναζητηθεί σε ποια έκταση/βαθμό και πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις του Ν. Αχαΐας.

Γ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Γ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Γ1 . Γενικά

Για να δοθεί απάντηση στο παραπάνω ερώτημα / πρόβλημα η μεθοδολογική διαδικασία έχει περιλάβει τρία βασικά σημεία.

α) την κατάρτιση του ανάλογου υποδείγματος (model) στο οποίο να αποτυπώνεται η προσέγγιση του Crosby σχετικά με το management ποιότητας.

β) τον καθορισμό του πληθυσμού / δείγματος, που θα επιλεγεί για την αναζήτηση των απαντήσεων στα ερωτήματα της έρευνας.

γ) στη συνέχεια ,επιδιώκεται η ανάλυση δεδομένων για να δοθεί τελικά απάντηση/ συμπέρασμα στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Για το πρώτο, με βάση τη θεώρηση του Crosby, έγινε η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου. Αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω ερωτήματα [βλ. παράγραφος Γ2].

Για το δεύτερο έχει αποφασισθεί να αναζητηθούν στοιχεία (μέσω του Εμπορικού Επιμελητηρίου Αχαΐας)για τους πιο κάτω κλάδους. Εδώ σημειώνεται ότι το δείγμα, σύμφωνα με τη στατιστική , πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό (τουλάχιστον το 10 % του πληθυσμού) και τυχαίο.

Για το τρίτο σημείο, μετά την συγκέντρωση των στοιχείων και με βάση το ερωτηματολόγιο θα γίνει η απαραίτητη ανάλυση.

Γ2 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το πρώτο βήμα είναι η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τελικά 8 ερωτήσεις οι οποίες αποτελούν συμπύκνωση των 14 σημείων της θεωρίας του Crosby για την βελτίωση της ποιότητας.

Αυτές αναφέρονται :

- 1. Υπάρχει δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης για ποιότητα και ποία η αποτελεσματικότητα;**

Η πρώτη αυτή ερώτηση προκύπτει από το πρώτο βήμα του Crosby όπου αναφέρεται στη δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα και τονίζει ότι η ποιότητα είναι ο πρωταρχικός ρόλος για όλες τις επιχειρήσεις.

- 2. Έχετε δημιουργήσει το ανάλογο Συμβούλιο Ποιότητας και Ομάδες εργασίας για ποιότητα και ποια η αποτελεσματικότητα;**

Αυτή η ερώτηση βασίζεται στο 2^ο και το 13^ο βήμα του Crosby. Στο 2^ο βήμα γίνεται λόγος για τις ομάδες εργασίας για βελτίωση ποιότητας ,οι οποίες έχουν σκοπό να αλλάξουν τις νοοτροπίες και τις πρακτικές αυτών που διοικούν τις επιχειρήσεις και όχι να κάνει απλά διορθωτικές ενέργειες. Στο 13^ο βήμα προτείνεται η δημιουργία Συμβουλίου Ποιότητας, το οποίο αποτελείται από ειδικούς της ποιότητας με πρωταρχικό σκοπό την καθοδήγηση της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.

- 3. Έχετε καθορίσει ως θεμελιώδη στόχο / πολιτική για μηδέν ελαττώματα και ποια η αποτελεσματικότητα ;**

Το ερώτημα αυτό προκύπτει από το 7^ο βήμα που είναι ο σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα και από το 9^ο που μιλά για τη μέρα των μηδέν ελαττωμάτων, όπου ουσιαστικά είναι η μέρα ανταμοιβής όλων των σοβαρών προσπαθειών για μηδέν ελαττώματα. Επίσης, βασίζεται και στο

10^ο βήμα που αφορά τον καθορισμό των στόχων με πρωταρχικό αυτόν των μηδέν ελαττωμάτων.

4. Έχετε εκτιμήσει το κόστος κακής ποιότητας και ποια η αποτελεσματικότητα;

Αυτό το ερώτημα βασίζεται στο 4^ο βήμα, το οποίο μιλά για το κόστος χαμηλής ποιότητας. Ο υπολογισμός του κόστους χαμηλής ποιότητας μπορεί να είναι ωφέλιμος για την Διοίκηση και να δώσει κίνητρα. Αλλά αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να γίνει αντιπαραγωγική και να δημιουργήσει πολλά προβλήματα.

5. Υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη / πρόληψη αιτιών αποκλίσεων και ποια η αποτελεσματικότητα;

Αυτή η ερώτηση προκύπτει από το 3^ο βήμα το οποίο τονίζει ότι η μέθοδος μέτρησης είναι απαραίτητη για οποιαδήποτε δραστηριότητα της επιχείρησης. Έχει στοιχεία επίσης και από το 6^ο βήμα που αφορά τις διορθωτικές ενέργειες καθώς και από το 11^ο που μιλά για την εξάλειψη των αιτίων των σφαλμάτων.

6. Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας αμφίδρομης ενημέρωσης για στόχους / πολιτική ποιότητας και διορθωτικές ενέργειες και ποια η αποτελεσματικότητα;

Εδώ έχουμε το 5^ο βήμα της ενημέρωσης για ποιότητα, το οποίο έχει ζωτικό ρόλο στην επιχείρηση, γιατί μόνο έτσι θα μπορέσει να αποκτήσει την κουλτούρα της ποιότητας. Επίσης συνδέεται και με το 6^ο βήμα.

7. Εφαρμόζετε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού (στελέχη/ εργαζόμενοι) για θέματα ποιότητας και ποια η αποτελεσματικότητα;

Η ερώτηση αυτή βασίζεται στο 8^ο βήμα που αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων και είναι ουσιαστικής σημασίας, γιατί βοηθά την επιχείρηση να προοδεύει ειδικά στα θέματα ποιότητας.

8. Έχετε προγράμματα για αναγνώριση/ επιβράβευση των επιδόσεων για βελτίωση ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

Το ερώτημα αυτό προκύπτει από το 9^ο βήμα, το οποίο επαναλαμβάνεται εδώ, και μιλά για την ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων καθώς και από το 12^ο βήμα. Το βήμα αυτό της αναγνώρισης ορίζεται ως μια καθοδηγητική γραμμή που θα βοηθήσει τις προσπάθειες βελτίωσης προς τη σωστή κατεύθυνση και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για άλλους και παράδειγμα προς μίμηση.

Με την βοήθεια, λοιπόν, των 14 σημείων του Grosby δημιουργήσαμε τις ερωτήσεις. Ολοκληρώνοντας την διαδικασία δίνεται παρακάτω το υπόδειγμα [model] του ερωτηματολογίου που δόθηκε στις επιχειρήσεις.

ΘΕΜΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΑΧΑΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**Α. Στοιχεία Επιχείρησης**

1. Επωνυμία:

2. Κλάδος Δραστηριότητας: 3. Αντικείμενο:

4. Δ/ση: Αρμόδιος:

6. Απασχολούμενο Προσωπικό:

--

6α. Επιστημονικό Προσωπικό [πτυχ. ΑΕΙ/ΤΕΙ]	ΟΙΚΟΝ.	ΤΕΧΝ	ΔΙΟΙΚ.
6β. Μη επιστημονικό προσωπικό [μέχρι λύκειο]:	ΟΙΚΟΝ.	ΤΕΧΝ	ΔΙΟΙΚ.

Β. Στοιχεία Έρευνας

Σπουδαστές: Φωτοπούλου Διονυσία

Εποπ. Καθηγητής

Χριστοδουλοπούλου Μαγδαληνή

Λιαρμακόπουλος Λογοθέτης

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Υπάρχει δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης για την ποιότητα¹ και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
Αποτελεσματικότητα				
Χαρακτηριστικά	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Δέσμευση ηγεσίας				
Ενεργός συμμετοχή				

1. Για έγκαιρη παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών χωρίς ελαττώματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Έχετε καθορίσει ως θεμελιώδη στόχο και πολιτική για μηδέν ελαττώματα και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
Αποτελεσματικότητα				
Χαρακτηριστικά	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Στόχος για μηδέν ελαττώματα				
Πολιτική για μηδέν ελαττώματα				

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Έχετε δημιουργήσει το ανάλογο Συμβούλιο² και Ομάδες εργασίας³ για ποιότητα και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
Αποτελεσματικότητα				
Χαρακτηριστικά	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Συμβούλιο Ποιότητας				
Ομάδες εργασίας για Ποιότητα				

2. Συγκροτείται από ειδικούς ποιότητας [μέλη ΔΣ] και αποτελεί την συντονιστική ομάδα για στρατηγική ποιότητας.

3. Είναι σε άμεση συνεργασία με την ηγεσία και Συμβούλιο ποιότητας για αλλαγή νοοτροπίας και την επίτευξη του στόχου μηδέν ελαττώματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Έχετε εκτιμήσει ποτέ το κόστος [κακής] ποιότητας⁴ και πόσο αποτελεσματικά;

Αποτελεσματικότητα				
	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
ΝΑΙ				
ΌΧΙ				

4. Κόστος [κακής] ποιότητας: Η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς ελαττωματικά προϊόντα/υπηρεσίες προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα/υπηρεσίες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη ή πρόληψη αιτιών/αποκλίσεων, με συμμετοχή του προσωπικού και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
	Αποτελεσματικότητα			
Χαρακτηριστικά	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Μέτρηση απόδοσης/διόρθωσης για εξάλειψη αιτιών				
Μέτρηση απόδοσης/διόρθωσης για πρόληψη αιτιών				

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους/πολιτικές ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
	Αποτελεσματικότητα			
Χαρακτηριστικά	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Ενημέρωση για στόχους ποιότητας				
Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας				

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Εφαρμόζετε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού [στελέχη/εργαζόμενοι] για θέματα ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
	Αποτελεσματικότητα			
Θέματα	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
'Πολιτισμός' για Ποιότητα				
Στατιστικά εργαλεία				

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Έχετε προγράμματα αναγνώρισης των επιδόσεων για βελτίωση ποιότητας, επιβράβευσης για μηδέν ελαττωματικά και πόσο αποτελεσματικά;

	ΝΑΙ	ΌΧΙ		
	Αποτελεσματικότητα			
	πολλή μεγάλη	μεγάλη	μέτρια	κάτω μετρίου
Αναγνώριση/Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας				
Επιβράβευση για μηδέν ελαττωματικά				

Γ3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ-ΔΕΙΓΜΑ :ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το επόμενο βήμα για την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας ήταν ο προσδιορισμός του πληθυσμού-δείγματος. Έτσι, ήταν απαραίτητο να έρθουμε σε επαφή με το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο του Νομού Αχαΐας, ώστε να προμηθευτούμε τους καταλόγους των επιχειρήσεων του Νομού.

Αυτό είχε ως προϋπόθεση την από μέρους μας συγκεκριμενοποίηση των επιχειρηματικών κλάδων που μας ενδιέφεραν
Καταλήξαμε στους :

1. Βιομηχανικό/ Βιοτεχνικό κλάδο
2. Τραπεζικό κλάδο
3. Τουριστικό κλάδο από τον οποίο επιλέξαμε μόνο τις ξενοδοχειακές μονάδες , διότι ήταν αδύνατη η έρευνα στα τουριστικά γραφεία του Νομού Αχαΐας τα οποία αποτελούν στην πλειοψηφία τους παραρτήματα μεγάλων τουριστικών γραφείων.

Από τους συγκεντρωτικούς καταλόγους των αχαϊκών επιχειρήσεων που είχαμε στα χέρια μας από το επιμελητήριο Αχαΐας, έπρεπε να επιλέξουμε το δείγμα στο οποίο θα εκπονήσουμε την έρευνά μας.

Αυτό μπορούσε να γίνει εύκολα με την επιλογή επιχειρήσεων με κριτήριο το απασχολούμενο εργατικό δυναμικό. Στάθηκε όμως αδύνατη με αυτό το κριτήριο, διότι το Επιμελητήριο δεν είχε καταγεγραμμένο τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού των επιχειρήσεων.

Οι επιλογές που είχαμε ήταν είτε να τηλεφωνήσουμε στις επιχειρήσεις και να μάθουμε τον αριθμό των εργαζομένων τους, είτε να στραφούμε στους καταλόγους του ICAP. Εφαρμόσαμε το πιο λογικό και κατά συνέπεια πιο εφικτό για το στάδιο που βρισκόμασταν, δηλαδή τη χρήση του καταλόγου ICAP.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας στο ICAP, διαπιστώσαμε ότι και αυτή η επιλογή ήταν ανέφικτη, διότι μια πλειάδα επιχειρήσεων απουσίαζε από αυτούς τους καταλόγους. Ήταν, λοιπόν, αδύνατον να εφαρμόσουμε το κριτήριο του εργατικού τους δυναμικού για τον προσδιορισμό του πληθυσμού και κατά συνέπεια του αντιπροσωπευτικού δείγματος[με τυχαία δειγματοληψία].

Τελικά, από τους καταλόγους του Επιμελητηρίου έγινε η επιλογή των κλάδων βιοτεχνίας-βιομηχανίας, τραπεζικού και ξενοδοχειακού. Με κλήρωση, επιλέξαμε το 20% του κάθε κλάδου, για δείγμα. Σημειώνουμε ότι τα ξενοδοχεία που είχαμε ήταν όλα άνω των 50 κλινών. Από αυτό απάντησαν όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα Α.

Το αντιπροσωπευτικό δείγμα που επιλέχθηκε κατά τυχαίο τρόπο περιλαμβάνει τις πιο κάτω, ανά κλάδο, 23 επιχειρήσεις:

Από το τραπεζικό κλάδο: σύνολο 2
1.ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ ΑΕ , διεύθυνση Αγ. Ανδρέου, Πάτρα
2.ΣΙΤΙΒΑΝΚ , διεύθυνση Αγ. Ανδρέου, Πάτρα

Από το βιομηχανικό /βιοτεχνικό κλάδο: σύνολο 10
3.ΑΧΑΙΑ ΚΛΑΟΥΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΕ , διεύθυνση Σαραβάλι , Πάτρα
4.ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ , διεύθυνση Δρέπανο, Πάτρα
5.Ν.ΒΟΣΙΝΑΚΗ ΑΒΕΕ , διεύθυνση Δρέπανο, Πάτρα
6.ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟΣ-ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΑΕ , διεύθυνση Μαιζώνος , Πάτρα
7.ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΑΕ , διεύθυνση Βιομηχανική Περιοχή, Πάτρα
8.ΝΙΚΟΣ ΜΑΝΑΙΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ , Αγ. Βασίλειος, Πάτρα
9.ΕΛ-ΡΑΚΚ ΑΕ ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ , διεύθυνση Βιομηχανική Περιοχή, Πάτρα
10.ΒΙΣΒΑΡΔΗΣ ΑΕ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΕΩΣ, διεύθυνση Καμίνια, Πάτρα

11.ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ, διεύθυνση Σαραβάλι, Πάτρα
12.COCA-COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ ΑΕ, διεύθυνση Ακταίο Πάτρα

Από το ξενοδοχειακό κλάδο [άνω των 50 κλινών]: σύνολο 11
13.POSEIDON, διεύθυνση Καμίνια, Πάτρα
14.CRECOTEL LAKOPETRA BEACH, διεύθυνση Λακόπετρα, Πάτρα
15.LONG BEACH, διεύθυνση Λόγγος, Πάτρα
16.ASTIR, διεύθυνση Όθωνος Αμαλίας, Πάτρα
17.MEDITERRANEE, διεύθυνση Αγ. Νικολάου, Πάτρα
18.PORTO RIO, διεύθυνση Ρίο, Πάτρα
19.RION BEACH, διεύθυνση Ρίο, Πάτρα
20.PRIMAROLIA, διεύθυνση Όθωνος Αμαλίας, Πάτρα
21.PATRA PALLAS, διεύθυνση Όθωνος Αμαλίας, Πάτρα
22.ΑΔΩΝΗΣ, διεύθυνση Ζαίμη, Πάτρα
23.BYZANTINO, διεύθυνση Ρήγα Φεραίου

Διευκρινίζουμε ότι για την ανάλυση του δείγματος λαμβάνουμε υπόψιν μας μόνο τα απαντηθέντα ερωτηματολόγια, ενώ αυτά που δεν απαντήθηκαν δεν τα υπολογίζουμε στην παρακάτω ανάλυση. Για αυτό το λόγο, θεωρούμε, για τις επιχειρήσεις που δεν απάντησαν ότι ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις:

- *Δεν εφαρμόζουν ΔΟΠ*
- *Δεν τις ενδιέφερε να απαντήσουν*

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω οι επιχειρήσεις που τελικά απαντούν στο ερωτηματολόγιο ανέρχονται στις 13 και μας δίνουν ένα ποσοστό της τάξεως του 11,3% του πληθυσμού, που αποτελεί ικανοποιητικό, στατιστικά, μέγεθος δείγματος.

Όπως είναι αυτονόητο στις απαντήσεις που δόθηκαν είναι αναγκαίο να υπολογίσουμε το λεγόμενο σφάλμα εκτίμησης. Αυτό οφείλεται είτε στην έλλειψη γνώσεων αυτών που απάντησαν, είτε σε αισιόδοξες απαντήσεις, οι οποίες μπορεί να δόθηκαν σκοπίμως ή όχι από την εκάστοτε επιχείρηση.

Παρακάτω παραθέτουμε τον πίνακα με τα αθροιστικά αποτελέσματα και ποσοστά που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου [λαμβάνοντας υπ' όψιν μόνο τις θετικές απαντήσεις].

Πίνακας Α

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΑΔΟΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ/ΣΥΝΟΛΟ		
		ΑΠΟΛΥΤΗ ΤΙΜΗ	% ΚΛΑΔ.	% ΣΥΝΟΛ.
1	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	6/10	60%	56,5%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	5/11	45,4%	
2	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	5/10	50%	52,1%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	5/11	45,4%	
3	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	5/10	50%	52,1%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	5/11	45,4%	
4		ΚΑΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ		
5	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	6/10	60%	47,8%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	3/11	27,2	
6	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	5/10	50%	52,1%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	5/11	45,4%	

7	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	5/10	50%	52,1%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	5/11	45,4%	
8	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	3/10	30%	30,4%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	2/11	18,1%	
ΣΥΝΟΛΟ 7 ΕΡΩΤ.	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ/ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	5/10	50%	49,1%
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2/2	100%	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	4,3/11	39%	

Γ4 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ- ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Συναντήσαμε αρκετές δυσκολίες στο Επιμελητήριο Αχαΐας. Γιατί οι επιχειρήσεις που είναι καταγεγραμμένες στη βάση δεδομένων του Επιμελητηρίου έχουν κωδικοποιηθεί έτσι ώστε κάθε δραστηριότητα να αποτελεί ειδικό κλάδο. Το γεγονός αυτό μας δημιούργησε πρόβλημα. Γιατί ήταν αδύνατον να βοηθηθούμε από έναν τεράστιο κατάλογο με κωδικούς και μέσα από αυτόν να δημιουργήσουμε την λίστα των επιχειρήσεων που θα μας καθοδηγούσε στην ερευνά μας.

Τελικά, το μόνο που καταφέραμε να προμηθευτούμε ήταν ένας κατάλογος που αφορούσε τον βιοτεχνικό / βιομηχανικό κλάδο, ο οποίος περιείχε την πλειονότητα των βιομηχανικών επιχειρήσεων του Νομού Αχαΐας και είχε δημιουργηθεί στο Επιμελητήριο πριν εφαρμοσθεί το υπάρχον κωδικοποιημένο σύστημα. Σε αυτό οφείλεται και το γεγονός ότι κάποιες από τις καταγεγραμμένες επιχειρήσεις αυτού του καταλόγου δεν υπήρχαν πια.

Το μόνο εύκολο στην διαδικασία αυτή, ήταν η εύρεση των καταλόγων του τραπεζικού κλάδου. Και αυτό γιατί αποτελούσε αποκλειστικό κλάδο, εφ' όσον δεν υπήρχε δυνατότητα κατηγοριοποίησης.

Όσον αφορά τον κατάλογο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το Επιμελητήριο δεν είχε κανένα στοιχείο και έτσι απευθυνθήκαμε στον ΕΟΤ. Εκεί, μας εξήγησαν ότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα από τη δική του υπηρεσία οι ξενοδοχειακές μονάδες του Νομού Αχαΐας. Και η μόνη λύση για να βρούμε αυτό που ζητούσαμε ήταν να φωτοτυπήσουμε από έναν οδηγό ξενοδοχείων τις σελίδες που αφορούσαν το Νομό μας, και τελικά να έχουμε στα χέρια μας και αυτό τον κατάλογο.

Στο επόμενο βήμα, έπρεπε να έρθουμε σε επαφή με τις επιλεγμένες πλέον επιχειρήσεις για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αρχικά, κλείσαμε κάποια ραντεβού με τους υπευθύνους ποιότητας. Όπως ήταν

αναμενόμενο, κάποιες επιχειρήσεις ήταν θετικές και άλλες αρνητικές. Συνέπεια τούτου ήταν κάποιοι να προθυμοποιηθούν να μας αφιερώσουν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους και να μας συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Υπήρξαν και κάποιοι που μας ζήτησαν, για λόγους δικής τους διευκόλυνσης, να τους στείλουμε με FAX το ερωτηματολόγιο και να μας απαντήσουν με τον ίδιο τρόπο. Αυτές οι επιχειρήσεις, όπως αποδείχθηκε εκ των υστέρων, μάλλον ήθελαν να μας αποφύγουν με έντεχνο τρόπο, διότι δεν απάντησαν ποτέ και οι προσπάθειές μας ήσαν άκαρπες.

Υπήρχαν βέβαια και αυτές οι επιχειρήσεις που ούτε μπήκαν στο κόπο να μας ζητήσουν ένα FAX του ερωτηματολογίου αλλά ούτε μας απέκλεισαν το ενδεχόμενο να κλείσουμε κάποιο ραντεβού με κάποιο αρμόδιο. Αυτό σημαίνει ότι ήμασταν αναγκασμένοι να τηλεφωνούμε συνέχεια και να αισθανόμαστε ότι ενοχλούμε την εκάστοτε επιχείρηση. Και όπως αποδείχθηκε, δεν είχαν σκοπό να μας δεχθούν.

Στη συνέχεια θα κάνουμε λόγο για τις επιχειρήσεις που πήραν στα χέρια τους το ερωτηματολόγιο αλλά δεν απάντησαν. Αυτές ήταν στην πλειονότητά τους ξενοδοχεία, στα οποία όσες φορές και αν πήγαμε δεν πήραμε κανένα ερωτηματολόγιο.

Τέλος, αξίζει πολύ περισσότερο από όλα τα παραπάνω να αναφέρουμε τις επιχειρήσεις που όχι μόνο μας δέχθηκαν αλλά ήταν πρόθυμοι να μας εξηγήσουν και τις απαντήσεις τους αλλά και το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζουν.

Δ.ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το τμήμα της εργασίας θα δούμε τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα. Είναι αρκετά και σημαντικά. Επίσης, παραθέτουμε ένα πίνακα με τα συγκεντρωτικά στοιχεία για κάθε ερώτηση χωριστά, καθώς και διαγράμματα που απεικονίζουν τα ποσοστά των απαντήσεων επί του συνόλου των επιχειρήσεων όπου έγινε η έρευνα.

Αναλυτικότερα έχουμε:

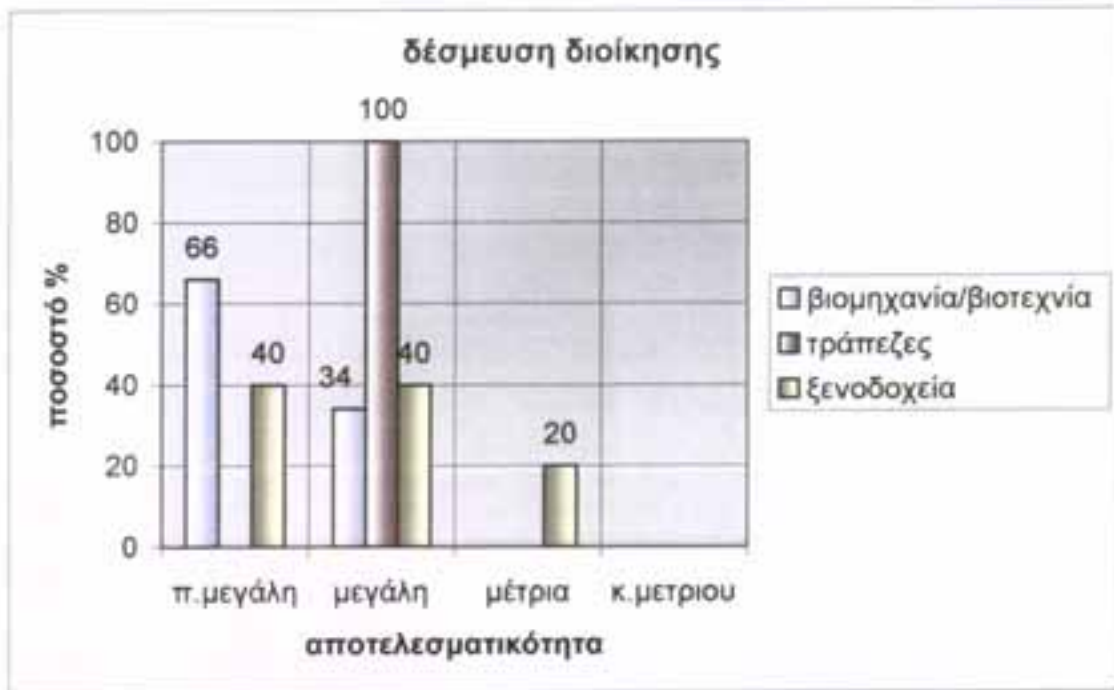
Ερώτηση 1: Υπάρχει δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης για την ποιότητα και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 1α

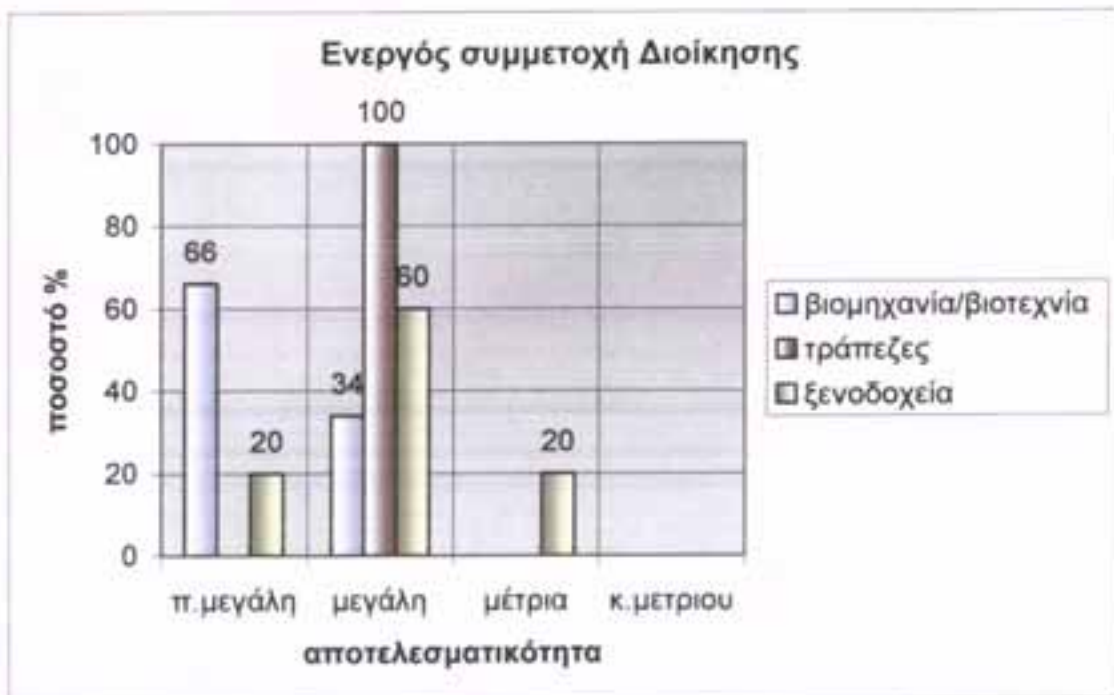
ΚΛΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Βιομηχανία	Δέσμευση Διοίκησης	4	66	2	34	-	-	-	-	6	100	-	-
Βιοτεχνία	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	4	66	2	34	-	-	-	-	6	100	-	-
Τράπεζες	Δέσμευση Διοίκησης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
Ξενοδοχεία	Δέσμευση Διοίκησης	2	40	2	40	1	20	-	-	5	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	1	20	3	60	1	20	-	-	5	100	-	-
Σύνολο δείγματος	Δέσμευση Διοίκησης	6	46	6	46	1	8	-	-	13	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	5	38	7	54	1	8	-	-	13	100	-	-

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 1β



Πίνακας 1γ



Περίπου το 56,5% απάντησαν στο σύνολο του αρχικού δείγματος [23 επιχειρήσεις].

Όσον αφορά τον βιομηχανικό /βιοτεχνικό κλάδο στην δέσμευση της ηγεσίας για την ποιότητα, τέσσερις (4) επιχειρήσεις απάντησαν πως διαθέτουν πολλή μεγάλη δέσμευση της ηγεσίας τους σε ποσοστό που φτάνει το 66%. Επιπλέον, δύο (2) επιχειρήσεις δηλώνουν πως η δέσμευση της διοίκησης για την ποιότητα χαρακτηρίζεται μεγάλη. Το ποσοστό αυτών των δύο επιχειρήσεων αγγίζει το 34% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά για το αν υπάρχει ενεργός συμμετοχή της διοίκησης για την ποιότητα, τέσσερις (4) επιχειρήσεις απάντησαν πως υπάρχει ενεργός συμμετοχή και μάλιστα σε βαθμό πολύ μεγάλο. Ενώ δύο (2) επιχειρήσεις έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στην ενεργό συμμετοχή της διοίκησής τους για την ποιότητα. Τα ποσοστά τους αγγίζουν το 66% και το 34% αντίστοιχα.

Στον τραραπεζικό κλάδο, δύο (2) τράπεζες δηλώνουν πως η δέσμευση της ηγεσίας τους για την ποιότητα είναι μεγάλη και μάλιστα σε ποσοστό της τάξεως του 100%. Επίσης, δύο (2) επιχειρήσεις έχουν μεγάλη ενεργό συμμετοχή της διοίκησης σε ποσοστό που φτάνει και αυτό το 100%.

Στη συνέχεια, δύο (2) ξενοδοχεία απάντησαν πως η δέσμευση της ηγεσίας για την ποιότητα είναι πολλή μεγάλη και σε ποσοστό 40% επί του συνόλου των ξενοδοχείων όπου έγινε η έρευνα. Επιπλέον, δύο (2) ξενοδοχεία δήλωσαν ότι υπάρχει ενεργός συμμετοχή της διοίκησης και μάλιστα σε μεγάλη αποτελεσματικότητα. Ομοίως, το ποσοστό φτάνει το 40%. Τέλος, ένα (1) ξενοδοχείο απάντησε πως έχει μέτρια αποτελεσματικότητα στη δέσμευση της ηγεσίας του με ποσοστό 20%.

Όσον αφορά την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης, ένα (1) ξενοδοχείο απάντησε πως η αποτελεσματικότητά του είναι πολλή μεγάλη σε ποσοστό 20%. Τρεις (3) ξενοδοχειακές μονάδες δήλωσαν ότι η ενεργός συμμετοχή της διοίκησής τους για την ποιότητα χαρακτηρίζεται μεγάλη. Το ποσοστό για αυτές τις επιχειρήσεις αγγίζει το 60%. Τέλος, ένα (1) ξενοδοχείο εφαρμόζει

μέτρια αποτελεσματικότητα στην ενεργό συμμετοχή της διοίκησης για την ποιότητα με 20%.

Συμπεραίνουμε από τα προηγούμενα, πως ο κλάδος της βιομηχανίας-βιοτεχνίας, με έξι (6) επιχειρήσεις και με ποσοστό 100%, απαντούν ότι υπάρχει δέσμευση ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή με την αποτελεσματικότητα να είναι σε αυτό το ποσοστό από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.

Στην ίδια ερώτηση ο τραπεζικός κλάδος απαντά στο 100% ότι υπάρχει δέσμευση ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή με την αποτελεσματικότητα να χαρακτηρίζεται μεγάλη.

Όσον αφορά το ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχει μια διαφοροποίηση στις απαντήσεις, ίσως και μια "πλασματικότητα" των αποτελεσμάτων διότι αποτελούν πολύ ιδιαίτερο κλάδο και έχουν δικά τους σημεία αναφοράς. Σύμφωνα, λοιπόν, με τις απαντήσεις που δόθηκαν το 80% ,δηλαδή τέσσερα (4) ξενοδοχεία, φαίνεται να απαντά ότι υπάρχει δέσμευση της ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή της διοίκησης, χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη, ενώ το 20%, δηλαδή ένα (1) ξενοδοχείο, χαρακτηρίζει τη δέσμευση ηγεσίας και την ενεργό συμμετοχή μέτρια.

Συγκρίνοντας, λοιπόν, τους τρεις αυτούς κλάδους βλέπουμε ότι παρουσιάζουν σημαντική απόκλιση στις απαντήσεις τους. Και οι τρεις αυτοί κλάδοι όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους έχουν δέσμευση ηγεσίας και ενεργό συμμετοχή σε διαφορετικό ποσοστιαίο βαθμό. Χαρακτηριστικά, η βιομηχανία /βιοτεχνία στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη έχει το 100%. Ο τραπεζικός κλάδος στο 100% κινείται στη βαθμίδα που χαρακτηρίζεται μεγάλη ενώ μόνο ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει ένα ποσοστό της τάξεως του 80% από μεγάλη έως πολύ μεγάλη.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 1[α] είναι: για το 92% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα της δέσμευσης και ενεργού συμμετοχής της διοίκησης

χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη ενώ το 8% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως μέτρια και κάτω.

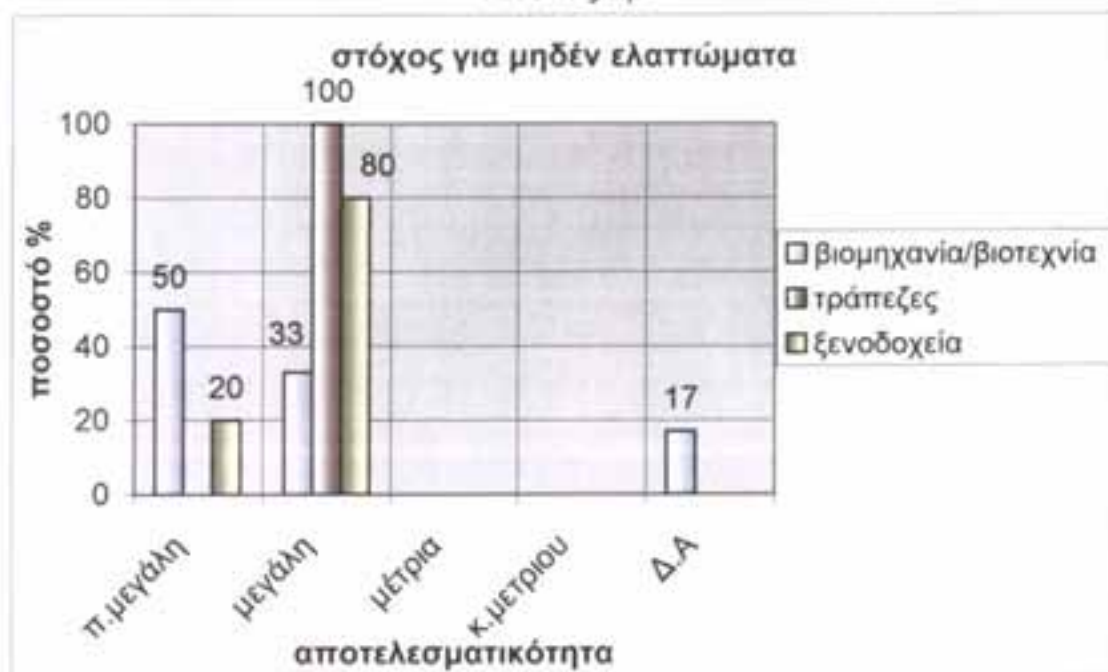
Ερώτηση 2: Έχετε καθορίσει ως θεμελιώδη στόχο και πολιτική για μηδέν ελαττώματα και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 2α

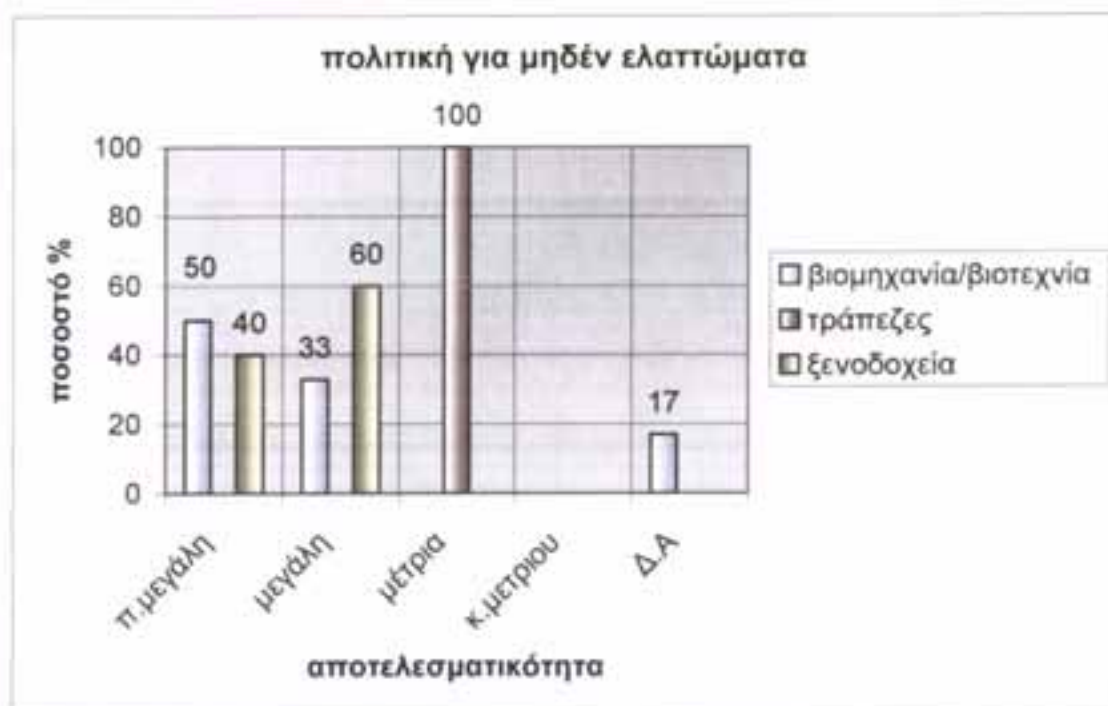
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία Τεχνία	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	3	50	2	33	-	-	-	-	5	83	1	17
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	3	50	2	33	-	-	-	-	5	83	1	17
Απέριτες	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	-	-	-	-	2	100	-	-	2	100	-	-
Οδοχεία	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	1	20	4	80	-	-	-	-	5	100	-	-
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	2	40	3	60	-	-	-	-	5	100	-	-
Όλο γματος	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	4	31	8	61	-	-	-	-	12	92	1	8
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	5	38,5	5	38,5	2	15	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 2β



Πίνακας 2γ



Από τον πίνακα 2[α] , παρατηρούμε πως, περίπου το 52,1% των επιχειρήσεων του δείγματος μας απάντησε. Συγκεκριμένα, στον κλάδο της βιομηχανίας/ βιοτεχνίας, τρεις (3) επιχειρήσεις έχουν καθορίσει ως θεμελιώδη στόχο για μηδέν ελαττώματα με αποτελεσματικότητα πολλή μεγάλη και σε ποσοστό 50%. Επιπλέον, δύο (2) επιχειρήσεις απάντησαν πως έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στον στόχο για μηδέν ελαττώματα και σε ποσοστό της τάξεως του 33%. Τρεις (3) επιχειρήσεις δήλωσαν ότι έχουν πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στη πολιτική για μηδέν ελαττώματα ενώ δύο (2) επιχειρήσεις χαρακτηρίζουν την πολιτική για μηδέν ελαττώματα που εφαρμόζει ως μεγάλη. Ερμηνεύοντάς τα σε μορφή ποσοστών έχουμε για τους μεν 50% και για τους δε 33%. Τέλος, μία επιχείρηση δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση δηλαδή το 17%.

Στον κλάδο τώρα των τραπεζών, δύο (2) τράπεζες έχουν καθορίσει ως θεμελιώδη στόχο για μηδέν ελαττώματα και σε βαθμό μάλιστα μεγάλο. Επίσης, δύο (2) τράπεζες έχουν καθορίσει την πολιτική για μηδέν ελαττώματα με αποτελεσματικότητα μετρία. Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, οι τράπεζες με τις οποίες ασχοληθήκαμε είναι δύο, άρα μιλάμε για ποσοστό 100%.

Στην συνέχεια, οι ξενοδοχειακές μονάδες δήλωσαν πως μία (1) εξ αυτών χαρακτηρίζει το στόχο που ακολουθεί για μηδέν ελαττώματα ως πολύ μεγάλο ενώ τέσσερις (4) τον χαρακτηρίζουν ως μεγάλο. Αυτά μεταφράζονται σε ποσοστό της τάξεως του 20% και 80% αντίστοιχα. Επίσης, δύο (2) ξενοδοχεία απάντησαν ότι η πολιτική που εφαρμόζουν για μηδέν ελαττώματα είναι πολλή μεγάλη και σε ποσοστό 40%. Τέλος, τρία (3) ξενοδοχεία δήλωσαν πως η αποτελεσματικότητα της πολιτικής για μηδέν ελαττώματα είναι μεγάλη και αγγίζει το 60%.

Στη δεύτερη ερώτηση για το αν έχουν καθορίσει θεμελιώδη στόχο και πολιτική για μηδέν ελαττώματα και πόσο αποτελεσματικά, ο κλάδος της βιομηχανίας/ βιοτεχνίας απαντά σε ένα ποσοστό 83% στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη, ότι εφαρμόζει το στόχο για μηδέν ελαττώματα καθώς και την ανάλογη πολιτική.

Ο τραπεζικός κλάδος, φαίνεται να απαντά για το στόχο για μηδέν ελαττώματα στο 100% ότι υπάρχει μεγάλη αποτελεσματικότητα, ενώ για την πολιτική που εφαρμόζουν για μηδέν ελαττώματα δηλώνουν επίσης σε ποσοστό 100% ότι είναι μέτρια.

Τέλος, στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 100% δηλώνει ότι υπάρχει στόχος για μηδέν ελαττώματα στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη και το ίδιο ποσοστό στην ίδια βαθμίδα δηλώνει ότι εφαρμόζει την ανάλογη πολιτική για μηδέν ελαττώματα.

Σε αυτήν την ερώτηση ο βιομηχανικός, ο τραπεζικός και ο τουριστικός κλάδος δεν παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις. Η βιομηχανία με ένα ποσοστό 83% στην μεγάλη έως πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα, ο ξενοδοχειακός κλάδος με ποσοστό 100% στην ίδια βαθμίδα ενώ η μόνη διαφοροποίηση παρατηρείται στον τραπεζικό κλάδο όπου ο στόχος για μηδέν ελαττώματα παρουσιάζει ένα 100% στη βαθμίδα "μεγάλη", ενώ η πολιτική που εφαρμόζεται για μηδέν ελαττώματα παρουσιάζει ένα ποσοστό 100% στη "μέτρια" βαθμίδα.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή, και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 2[α] είναι: για το 92% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα του στόχου για μηδέν ελαττώματα χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη ενώ για την πολιτική για μηδέν ελαττώματα χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη με ποσοστό 77%. Επίσης, το υπόλοιπο 15% κυμαίνεται στη βαθμίδα από μέτρια και κάτω. Το υπόλοιπο 8% αφορά την επιχείρηση που δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.

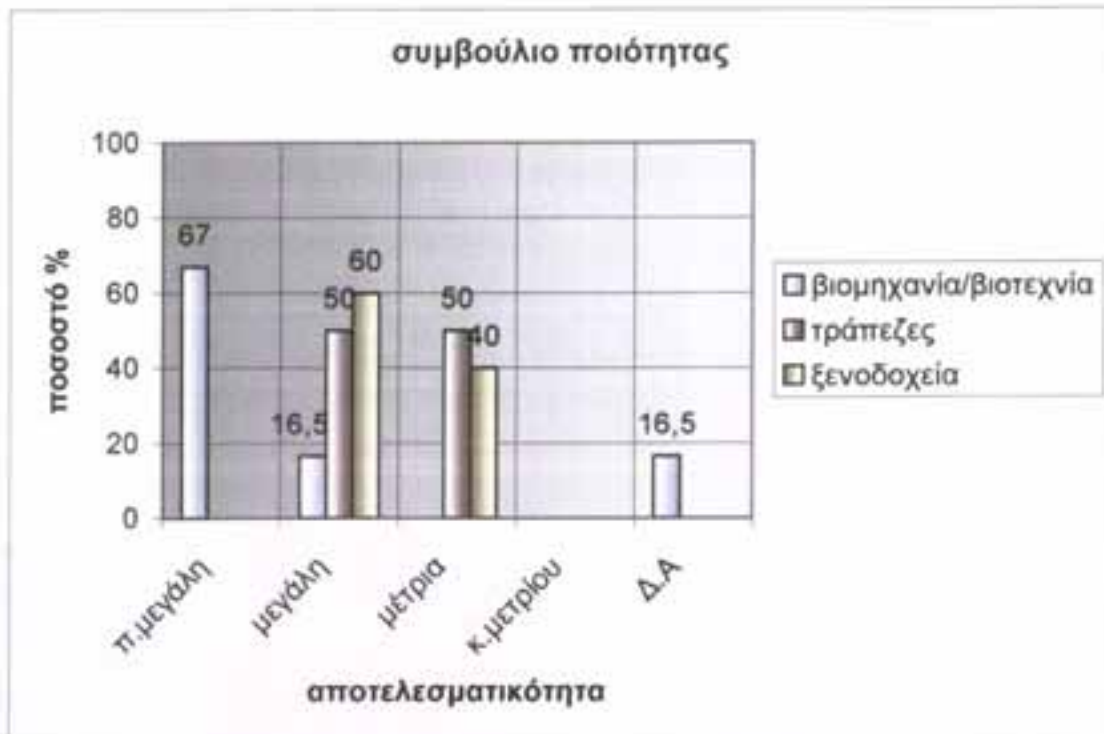
Ερώτηση 3: Έχετε δημιουργήσει το ανάλογο Συμβούλιο και Ομάδες εργασίας για την ποιότητα και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 3α

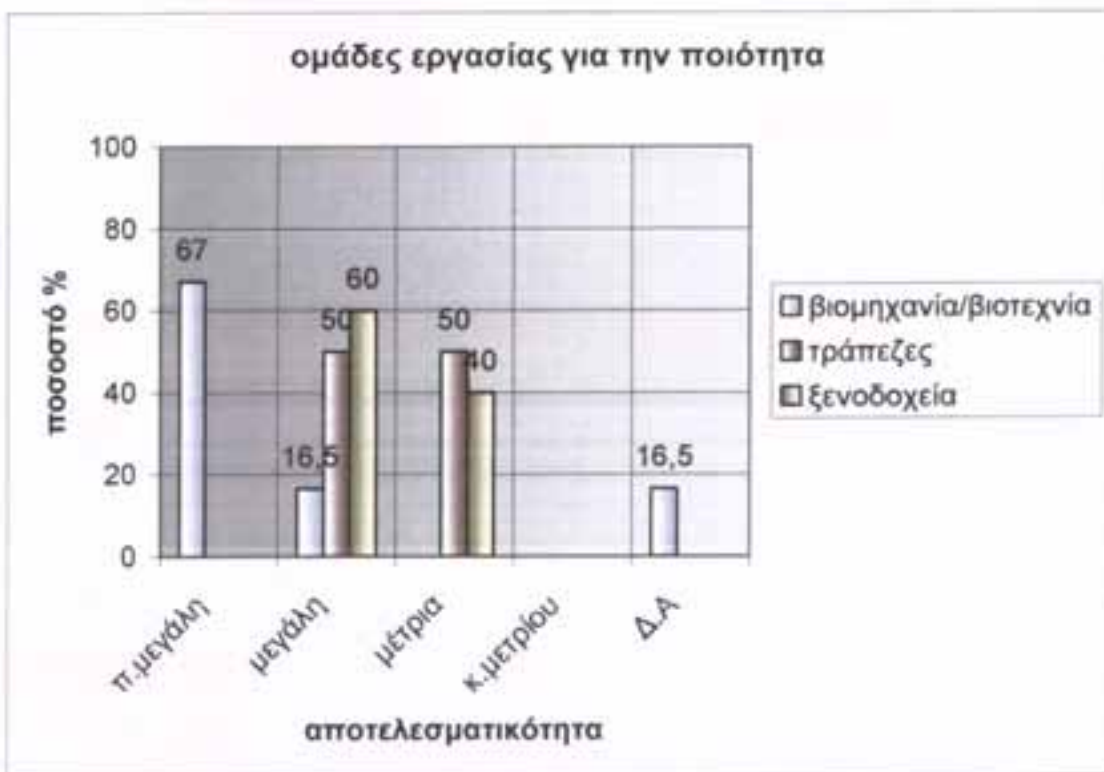
ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
μηχανία τεχνία	Συμβούλιο ποιότητας	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
άπειρες	Συμβούλιο ποιότητας	-	-	1	50	1	50	-	-	2	100	-	-
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	-	-	1	50	1	50	-	-	2	100	-	-
ποδοχεία	Συμβούλιο ποιότητας	-	-	3	60	2	40	-	-	5	100	-	-
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	-	-	3	60	2	40	-	-	5	100	-	-
μόνο γματός	Συμβούλιο ποιότητας	4	31	5	38	3	23	-	-	12	92	1	8
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	4	31	5	38	3	23	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 3β



Πίνακας 3γ



Περίπου το 52,1% των επιχειρήσεων του συνόλου του δείγματος απάντησαν.

Όσον αφορά για το αν έχουν δημιουργήσει το ανάλογο συμβούλιο ποιότητας, τέσσερις (4) βιομηχανικές/ βιοτεχνικές επιχειρήσεις εκφράζουν ότι η αποτελεσματικότητα του ανωτέρου συμβουλίου είναι πολλή μεγάλη ενώ μία (1) επιχείρηση χαρακτηρίζει το συμβούλιο της ποιότητάς τους μεγάλο. Μιλώντας με ποσοστά έχουμε 67% και 16,5% αντίστοιχα. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ομάδες εργασίας για ποιότητα που έχουν δημιουργήσει οι επιχειρήσεις. Έτσι έχουμε, τέσσερις (4) επιχειρήσεις να δηλώνουν πως η αποτελεσματικότητά τους- όσον αφορά τις ομάδες εργασίας- είναι πολλή μεγάλη και μία (1) επιχείρηση να δηλώνει μεγάλη. Επιπλέον, μία επιχείρηση, δηλαδή το 16,5 %, δεν απάντησε στην ερώτηση αυτή.

Στον επόμενο κλάδο, μία τράπεζα δηλώνει πως η αποτελεσματικότητα του Συμβουλίου Ποιότητας που ακολουθεί είναι μεγάλη ενώ άλλη μία τράπεζα χαρακτηρίζει το Συμβούλιό του ως μέτριο. Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι κοινά της τάξεως και του 50% έκαστος. Στην ίδια κατάσταση είναι και οι ομάδες εργασίας για ποιότητα. Επομένως, μία (1) τράπεζα έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ μία άλλη έχει μέτρια αποτελεσματικότητα στις Ομάδες εργασίας για ποιότητα που διαθέτει.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, τρεις (3) επιχειρήσεις απάντησαν πως έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο συμβούλιο ποιότητας που εφαρμόζουν ενώ δύο (2) χαρακτηρίζουν το συμβούλιό τους ως μέτριο. Εκφράζοντάς τα σε ποσοστό έχουμε 60% και 40% αντίστοιχα. Παρόμοιο σκηνικό επικρατεί και στις Ομάδες Εργασίας για ποιότητα.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε πως οι επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει Συμβούλιο Ποιότητας και Ομάδες εργασίας για την ποιότητα, στην βιομηχανία-βιοτεχνία αντιστοιχεί σε ποσοστό 83,5%, δηλαδή πέντε (5) επιχειρήσεις, ότι έχει δημιουργήσει ή Συμβούλιο ποιότητας ή Ομάδες εργασίας για την ποιότητα με την αποτελεσματικότητα σε αυτό το ποσοστό να κυμαίνεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.

Ο τραπεζικός κλάδος απαντά θετικά σε ένα ποσοστό 50%, το οποίο κυμαίνεται στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη και ένα 50% στη μέτρια βαθμίδα, και για το Συμβούλιο ποιότητας και για τις Ομάδες εργασίας για την ποιότητα.

Στην ίδια ερώτηση, ο ξενοδοχειακός κλάδος δηλώνει ότι το 60% εφαρμόζει τα Συμβούλια ποιότητας και τις Ομάδες εργασίας για τη ποιότητα στη βαθμίδα μεγάλη ενώ το 40% τα χαρακτηρίζει ως μέτρια.

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι αυτή η ερώτηση που αφορά το Συμβούλιο ποιότητας και τις Ομάδες εργασίας, εφαρμόζεται περισσότερο από το βιομηχανικό κλάδο γιατί είναι το μόνο ποσοστό που κινείται στη μεγάλη έως πολλή μεγάλη βαθμίδα. Ο τραπεζικός και ο ξενοδοχειακός κλάδος κινούνται στη μεγάλη και μέτρια βαθμίδα. Διαπιστώνουμε, λοιπόν ότι η βιομηχανία έχει περισσότερο ανάγκη, ίσως λόγω της φύσης του κλάδου, τα Συμβούλια Ποιότητας και τις Ομάδες εργασίας για ποιότητα.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 3[α] είναι: για το 69% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα του Συμβουλίου και της ομάδες εργασίας για την ποιότητα χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη ενώ το 23% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως μέτρια και κάτω. Το υπόλοιπο 8 % αφορά τη επιχείρηση η οποία δεν απάντησε στην ερώτηση.

Ερώτηση 4: Έχετε εκτιμήσει ποτέ το κόστος κακής ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

Όσον αφορά την ερώτηση 4, η οποία είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη – όμως επειδή το ερωτηματολόγιο ακολουθεί το μοντέλο του Grosby- είναι αναπόφευκτη. Έτσι, θεωρήθηκε από τη μια ως δυσχερής η εκτίμησή του και από την άλλη άπτεται οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, για τα οποία έχουν ιδιαίτερη "ευαισθησία" συνεπώς δεν συμπληρώθηκε από τις επιχειρήσεις.

Ερώτηση 5: Υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη ή πρόληψη αιτιών / αποκλίσεων, με συμμετοχή του προσωπικού και πόσο αποτελεσματικά;

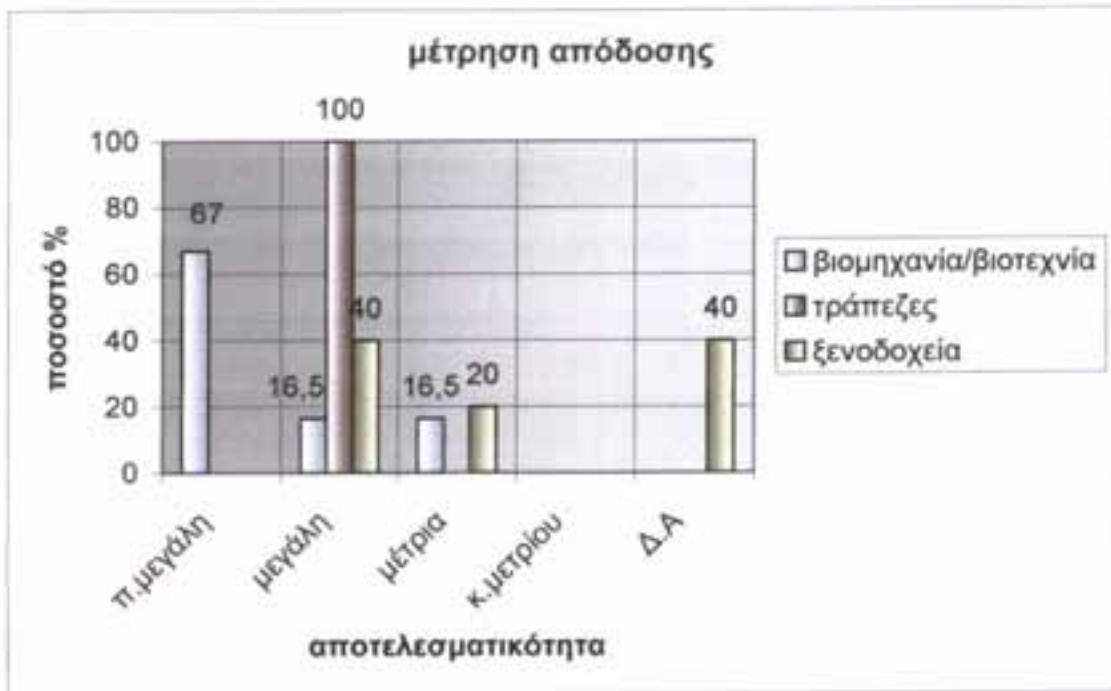
Πίνακας 5α

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία Τεχνία	Μέτρηση απόδοσης	4	67	1	16,5	1	16,5	-	-	6	100	-	-
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	4	67	1	16,5	1	16,5	-	-	6	100	-	-
Απέριτες	Μέτρηση απόδοσης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
Προδοχεία	Μέτρηση απόδοσης	-	-	2	40	1	20	-	-	3	60	2	40
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	1	20	2	40	-	-	-	-	3	60	2	40
Σύνολο γματος	Μέτρηση απόδοσης	4	31	5	38,5	2	15,5	-	-	11	85	2	15
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	5	38,5	5	38,5	1	8	-	-	11	85	2	15

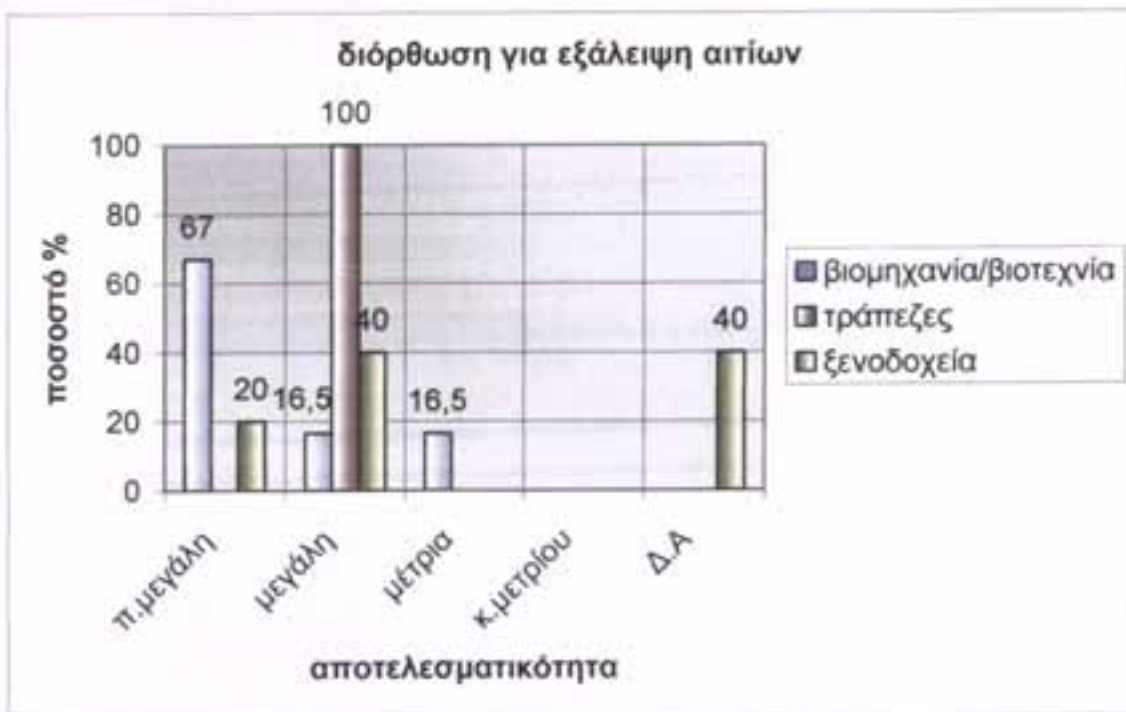
A.T : Απόλυτη Τιμή

Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 5β



Πίνακας 5γ



Περί ένα 47,8% απάντησαν από τις επιχειρήσεις του δείγματος [23 επιχειρήσεων].

Στον κλάδο της βιομηχανίας- βιοτεχνίας παρατηρούμε πως τέσσερις (4) επιχειρήσεις απάντησαν πως όντως έχουν σύστημα μέτρησης απόδοσης σε βαθμό μάλιστα πολύ μεγάλο και σε ποσοστό που αγγίζει το 67% του συνόλου των επιχειρήσεων. Επιπλέον, μία (1) επιχείρηση δηλώνει πως έχει μεγάλο σύστημα μέτρησης απόδοσης. Ερμηνεύοντάς το σε ποσοστό είναι το 16,5% του δείγματός μας. Τέλος, άλλη μια (1) επιχείρηση απάντησε πως διαθέτει μέτριο σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη αιτιών με συμμετοχή του προσωπικού. Μιλώντας με ποσοστό είναι το 16,5% των επιχειρήσεων.

Ομοίως, παρατηρούμε, πως και στο σύστημα διόρθωσης για πρόληψη αιτιών συμβαίνουν τα ίδια με προηγουμένως. Δηλαδή, τέσσερις (4) επιχειρήσεις απάντησαν πως υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης/ διόρθωσης για πρόληψη αιτιών στις επιχειρήσεις τους με αποτελεσματικότητα μάλιστα πολλή μεγάλη και σε ποσοστό που αγγίζει το 67% του συνόλου. Επιπλέον, μία (1) επιχείρηση δηλώνει πως έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης απόδοσης/ διόρθωσης για πρόληψη αιτιών που ακολουθεί. Ερμηνεύοντάς το σε ποσοστό είναι το 16,5% επί του δείγματος των επιχειρήσεών μας. Τέλος, άλλη μια (1) επιχείρηση απάντησε πως διαθέτει μέτριο σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για πρόληψη αιτιών με συμμετοχή του προσωπικού και σε ποσοστό το 16,5% των επιχειρήσεων.

Συμπεραίνουμε, πως η αποτελεσματικότητα πέντε (5) βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά το αν υπάρχει σύστημα μέτρησης απόδοσης με τη συμμετοχή του προσωπικού, κυμαίνεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη. Ενώ, μόλις ένα μικρό ποσοστό δηλώνει πως έχει μέτρια αποτελεσματικότητα. Άρα, στις αρχαϊκές επιχειρήσεις, το 83,5% αυτών, έχουν ένα τέτοιο σύστημα μέτρησης, ενώ ένα ποσοστό του 16,5% των επιχειρήσεων διαθέτουν ένα μέτριο σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη ή πρόληψη αιτιών/ αποκλίσεων.

Στον κλάδο, τώρα, των τραπεζών και οι δύο (2) τράπεζες με τις οποίες ασχοληθήκαμε μας δήλωσαν πως έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης τόσο για εξάλειψη όσο και για πρόληψη των αιτιών/ αποκλίσεων που ακολουθούν. Κατανοητό είναι πως το ποσοστό για το οποίο μιλάμε είναι αυτό της τάξεως του 100%. Επόμενο, λοιπόν, είναι πως οι τράπεζες στον αχαϊκό νομό διαθέτουν ένα μεγάλο σύστημα μέτρησης απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη ή πρόληψη αιτιών/ αποκλίσεων σε αποτελεσματικότητα.

Όσον αφορά τον κλάδο των ξενοδοχείων, δύο (2) επιχειρήσεις δήλωσαν πως η αποτελεσματικότητα του συστήματός τους στη μέτρηση απόδοσης είναι μεγάλη και μάλιστα το 40% επί του συνόλου των επιχειρήσεων. Επίσης, μία (1) επιχείρηση δήλωσε πως διαθέτει μέτριο σύστημα μέτρησης απόδοσης για εξάλειψη αιτιών. Το ποσοστό αυτής της επιχείρησης είναι μόλις 20% των επιχειρήσεων όπου απάντησαν. Επιπλέον, δύο ξενοδοχεία δεν απάντησαν σ αυτήν την ερώτηση και το ποσοστό που τους αναλογεί αγγίζει το 40%.

Από την άλλη πλευρά, μία (1) μόνο ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης διόρθωσης για πρόληψη αιτιών/ αποκλίσεων που εφαρμόζουν. Επίσης, δύο (2) ξενοδοχεία δηλώνουν πως έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης που ακολουθούν. Ερμηνεύοντάς τα σε ποσοστό είναι στο 20% και στο 40% αντίστοιχα επί των ξενοδοχείων όπου πραγματοποιήσαμε την έρευνά μας. Επιπλέον, δύο ξενοδοχεία δεν απάντησαν σ αυτήν την ερώτηση και το ποσοστό που τους αναλογεί αγγίζει το 40%.

Συμπερασματικά, προκύπτει, πως δύο (2) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δηλαδή το 40% αυτών παρουσιάζει από μεγάλη έως πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης απόδοσης. Ενώ, μία (1) ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει ένα μέτριο σύστημα μέτρησης και σε ποσοστό 20%.

Επίσης, τρεις (3) επιχειρήσεις απάντησαν πως έχουν από μεγάλη έως πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα μέτρησης διόρθωσης για πρόληψη αιτιών. Δηλαδή, το 60% των ξενοδοχείων διαθέτουν ένα τέτοιο σύστημα μέτρησης για την πρόληψη αιτιών.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 5[α] είναι: για το 69,5% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα του συστήματος μέτρησης απόδοσης χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη ενώ το 15,5% των επιχειρήσεων κυμαίνεται στη βαθμίδα από μέτρια και κάτω. Επιπλέον, για το 77% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα για την διόρθωση και εξάλειψη αιτιών χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη. Τέλος, το 7,5% η αποτελεσματικότητα για το σύστημα διόρθωσης και εξάλειψη αιτιών κυμαίνεται στη βαθμίδα από μέτρια και κάτω. Τέλος, έχουμε και ένα 15,5 % που αφορά τα δύο ξενοδοχεία που δεν απάντησαν στην ερώτηση.

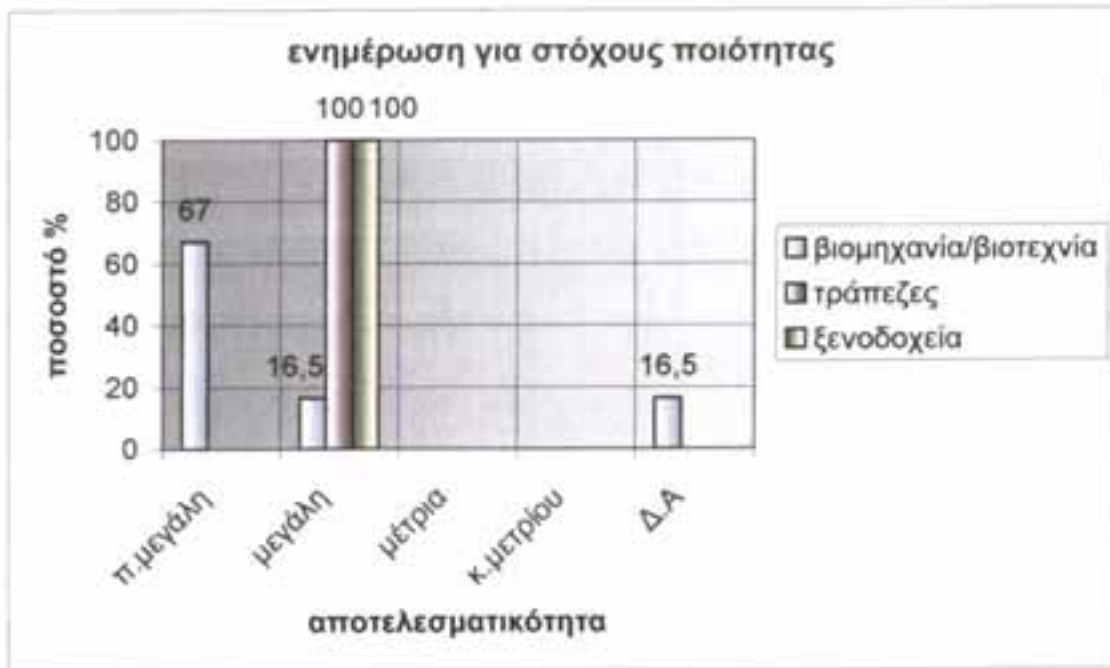
Ερώτηση 6: Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους/πολιτικές ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 6α

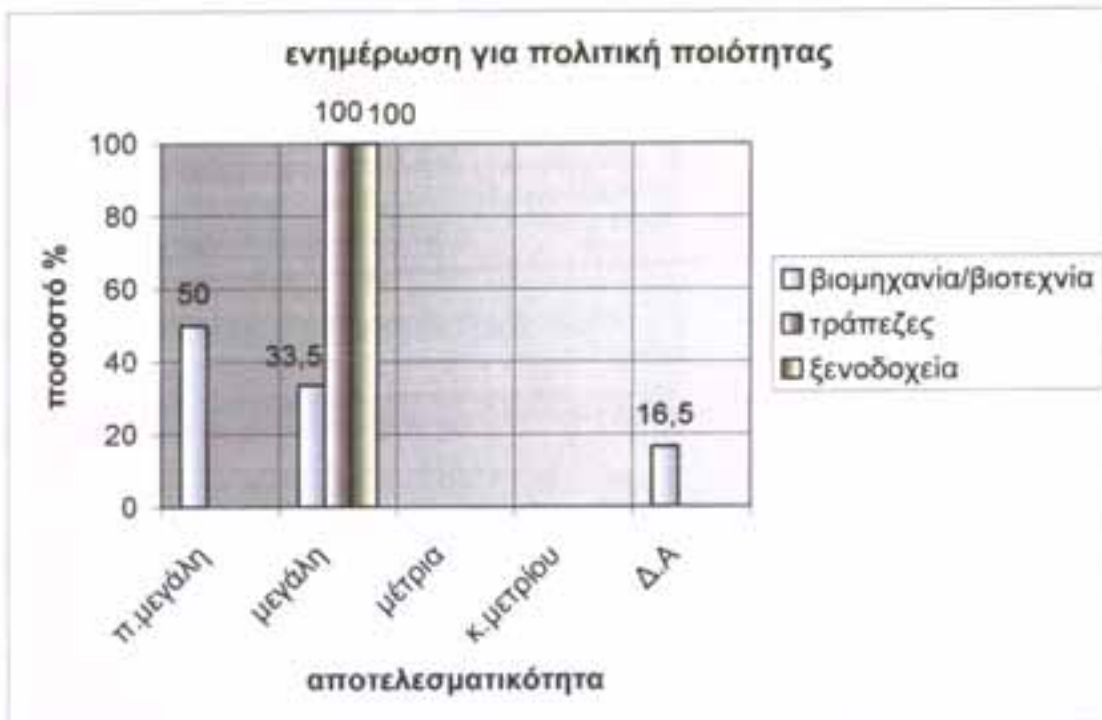
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία στοιχεία	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	3	50	2	33,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
Βάπες	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
Μοδοχεία	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	-	-	5	100	-	-	-	-	5	100	-	-
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	-	-	5	100	-	-	-	-	5	100	-	-
Σύνολο δείγματος	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	4	31	8	61	-	-	-	-	12	92	1	8
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	3	23	9	69	-	-	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 6β



Πίνακας 6γ



Περίπου το 52,1% των επιχειρήσεων του δείγματος απάντησαν [23 επιχειρήσεων].

Από τον παραπάνω πίνακα 6[α] μπορούμε να συμπεράνουμε κάποια στατιστικά στοιχεία για το τι επικρατεί στις αχαϊκές επιχειρήσεις.

Έτσι, στο κλάδο της βιομηχανίας και της βιοτεχνίας, τέσσερις (4) επιχειρήσεις διαθέτουν πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους ποιότητας και σε ποσοστό που αγγίζει το 67%, ενώ αντίθετα μία (1) επιχείρηση δηλώνει πως έχει μεγάλη αποτελεσματικά για ενημέρωση σε στόχους ποιότητας με ποσοστό 16,5%. Αυτό σημαίνει πως το 83,5% των επιχειρήσεων του νομού έχει ένα υψηλό σύστημα ενημέρωσης για στόχους ποιότητας. Επιπροσθέτως, μία επιχείρηση δεν απάντησε στην έκτη ερώτηση. Αυτό σε ποσοστό αντιστοιχεί το 16,5 %.

Στη συνέχεια, τρεις (3) επιχειρήσεις δηλαδή το 50% αυτών ακολουθεί ένα πολύ μεγάλο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε πολιτικές ποιότητας. Επίσης, η αποτελεσματικότητα δύο (2) εξ αυτών των επιχειρήσεων είναι μεγάλη. Έτσι, το 33,5% των επιχειρήσεων όπου έγινε η έρευνα έχει μεγάλο σύστημα ενημέρωσης για πολιτική ποιότητας. Ομοίως με προηγούμενως, έχουμε ένα 16,5 % που αφορά την επιχείρηση που δεν απάντησε σ' αυτήν την ερώτηση.

Συγκεντρώνοντας τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα πέντε (5) επιχειρήσεων στο σύστημα επικοινωνίας για στόχους ποιότητας που ακολουθούν κυμαίνεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη και σε ποσοστό 83,5 %.

Τέλος, πέντε (5) από τις επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε πολιτικές ποιότητας που εφαρμόζουν. Επομένως, το 83,5% του δείγματός μας έχει υψηλή αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για πολιτική ποιότητας.

Παρακάτω, θα ασχοληθούμε με τον κλάδο των τραπεζών και θα δούμε τι επικρατεί στον αυτόν. Έτσι, έχουμε δύο (2) επιχειρήσεις που δηλώνουν πως έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους ποιότητας που ακολουθούν. Όπως επίσης, δύο (2) τράπεζες μας απάντησαν πως έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε πολιτικές ποιότητας.

Έχουμε αναφέρει παραπάνω πως ο τραπεζικός κλάδος είναι ο μοναδικός που μας απάντησε χωρίς να έχουμε απώλειες. Έτσι, μπορούμε να μιλάμε στο απόλυτο 100%. Όντως λοιπόν, και στα δύο συστήματα, οι τράπεζες απάντησαν θετικά σε ποσοστό δηλαδή 100%.

Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές μονάδες, μας δήλωσαν πως πέντε (5) από αυτές χαρακτηρίζουν το σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους ποιότητας που ακολουθούν μεγάλο. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν αγγίζει το 100%.

Επίσης, πέντε (5) ξενοδοχεία απάντησαν ότι έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε πολιτικές ποιότητας, το οποίο και αυτό το ποσοστό φτάνει στο 100% των επιχειρήσεων. Κλείνοντας, παρατηρούμε πως οι ξενοδοχειακές μονάδες στον αχαϊκό νομό διαθέτουν ένα μεγάλο σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση τόσο σε στόχους όσο και σε πολιτικές ποιότητας και σε ποσοστό μάλιστα 100%.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 6[α] είναι: για το 92% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα τόσο για την ενημέρωση για στόχους ποιότητας όσο και για την ενημέρωση για πολιτική ποιότητας χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη. Τέλος, το υπόλοιπο 8% αφορά την βιομηχανία η οποία δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

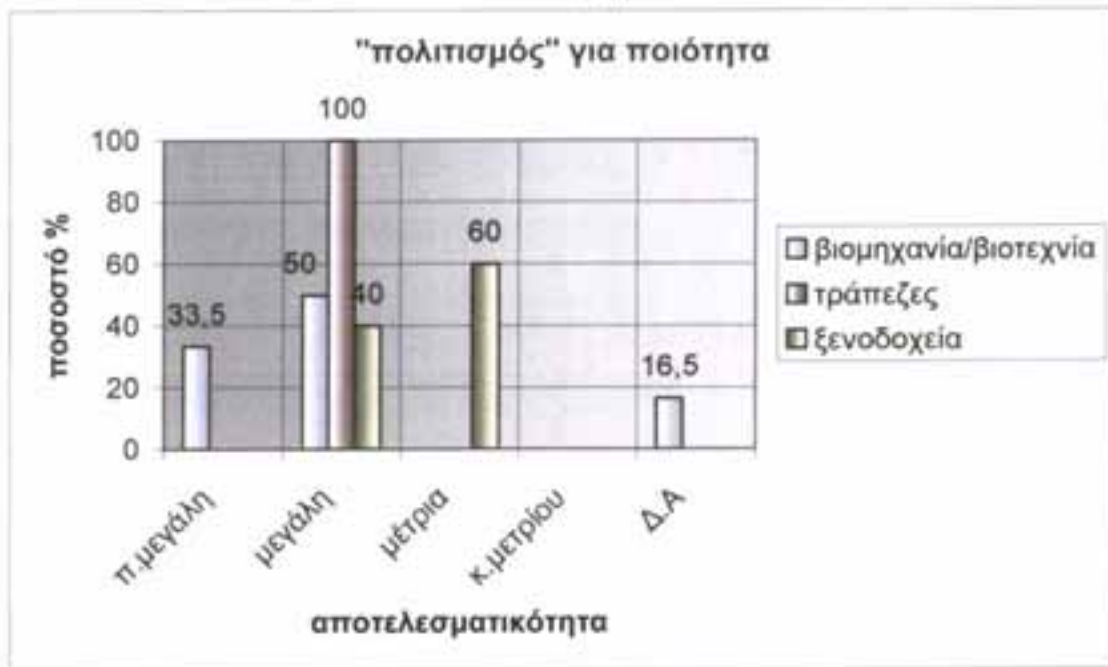
Ερώτηση 7: Εφαρμόζετε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού (στελέχη/εργαζόμενοι) για θέματα ποιότητας και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 7α

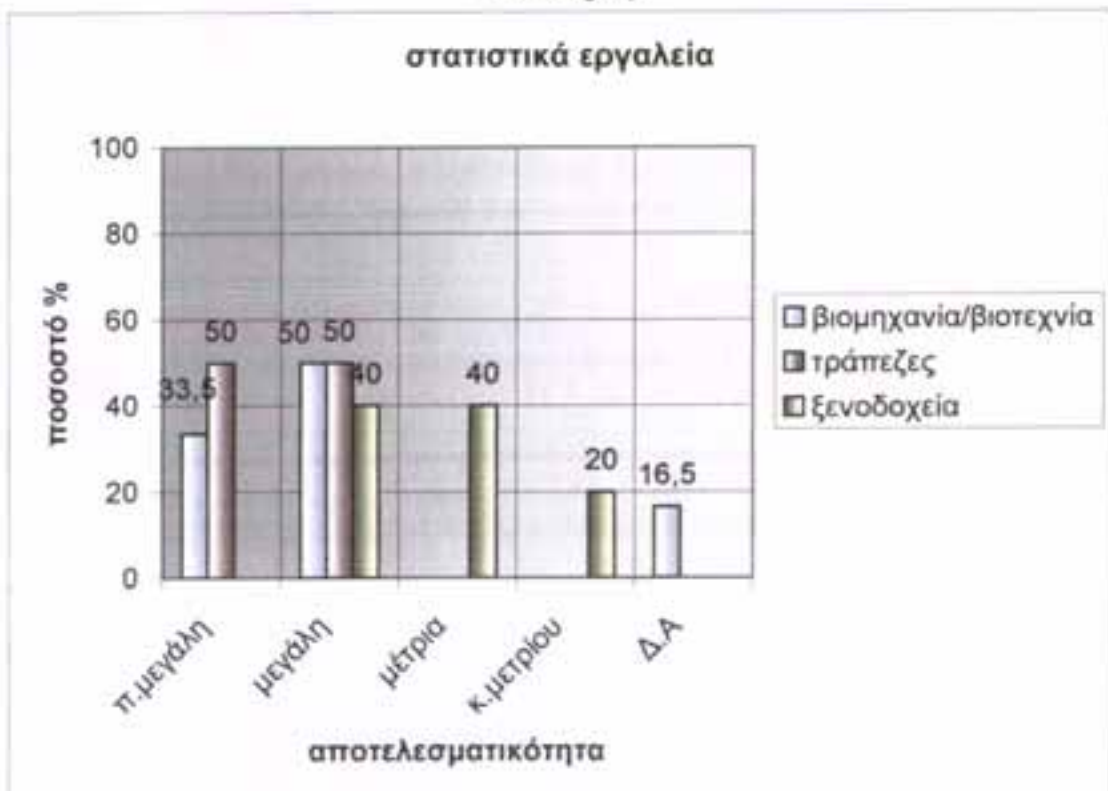
ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία Τεχνία	"πολιτισμός" για ποιότητα	2	33,5	3	50	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Στατιστικά εργαλεία	2	33,5	3	50	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
Εμπειρίες	"πολιτισμός" για ποιότητα	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Στατιστικά εργαλεία	1	50	1	50	-	-	-	-	2	100	-	-
Προδοχεία	"πολιτισμός" για ποιότητα	-	-	2	40	3	60	-	-	5	100	-	-
	Στατιστικά εργαλεία	-	-	2	40	2	40	1	20	5	100	-	-
Σύνολο γματός	"πολιτισμός" για ποιότητα	2	15	7	54	3	23	-	-	12	92	1	8
	Στατιστικά εργαλεία	3	23	6	46	2	15	1	8	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατά

Πίνακας 7β



Πίνακας 7γ



Περίπου το 52,1% των επιχειρήσεων του δείγματος [23 επιχειρήσεων] απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

Ο παραπάνω πίνακας μας δίνει κάποια στοιχεία για το τι γίνεται στις βιομηχανίες-βιοτεχνίες. Έτσι έχουμε, δύο (2) επιχειρήσεις που να απαντούν ότι η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού για θέματα ποιότητας, που εφαρμόζουν είναι πολλή μεγάλη-όσον αφορά τον "πολιτισμό" για ποιότητα- και σε ποσοστό 33,5%. Επίσης, τρεις (3) επιχειρήσεις δηλώνουν πως τα προγράμματά τους είναι μεγάλης αποτελεσματικότητας και σε ποσοστό 50%. Επιπλέον, μία επιχείρηση δεν έδωσε απάντηση στην έβδομη ερώτηση και το ποσοστό που της αναλογεί είναι το 16,5 %.

Τα ίδια ποσοστά ισχύουν και για τις επιχειρήσεις που δουλεύουν τα στατιστικά εργαλεία. Επομένως, δύο (2) επιχειρήσεις χαρακτηρίζουν πως εφαρμόζουν πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στα προγράμματα εκπαίδευσης- όσον αφορά τα στατιστικά εργαλεία- ενώ τρεις (3) επιχειρήσεις τα χαρακτηρίζουν μεγάλης αποτελεσματικότητας.

Στον κλάδο των τραπεζών, έχουμε δύο (2) επιχειρήσεις που τα προγράμματα εκπαίδευση για τον "πολιτισμό" είναι μεγάλης αποτελεσματικότητας και σε ποσοστό που φτάνει το 100%. Επίσης, μία (1) τράπεζα δηλώνει πως έχει πολλή μεγάλη αποτελεσματικότητα στα προγράμματα εκπαίδευσης για θέματα ποιότητας όσον αφορά τα στατιστικά εργαλεία. Τέλος, μία (1) τράπεζα δηλώνει ότι έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στα προγράμματα εκπαίδευσης για τα στατιστικά εργαλεία. Μεταφράζοντάς τα σε ποσοστό είναι 50% σε κάθε περίπτωση.

Στη συνέχεια, δύο (2) ξενοδοχεία χαρακτηρίζουν τα προγράμματα εκπαίδευσής τους για τον πολιτισμό μεγάλης αποτελεσματικότητας και σε ποσοστό 40%. Επίσης, τρεις (3) επιχειρήσεις τα χαρακτηρίζουν ως μέτρια με ποσοστό 60%. Επιπλέον, όσον αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης για θέματα ποιότητας για τα στατιστικά εργαλεία, έχουμε δύο (2) επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα, δύο (2) ξενοδοχεία που

απαντούν πως είναι μέτριας αποτελεσματικότητας και ένα (1) ξενοδοχείο που τα χαρακτηρίζει κάτω του μετρίου. Μεταφράζοντάς τα σε ποσοστό είναι 40%, 40% και 20%.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού πάνω στα θέματα ποιότητας για τον βιομηχανικό κλάδο έχουμε ένα ποσοστό 83,5% στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη, ότι εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης για την ποιότητα, ώστε το προσωπικό να έχει την κουλτούρα της ποιότητας καθώς επίσης δηλώνει ότι χρησιμοποιεί στατιστικά εργαλεία στο ίδιο ποσοστό και στην ίδια βαθμίδα.

Ο τραπεζικός κλάδος απαντά σε ένα ποσοστό 100% ότι εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού με αποτελεσματικότητα μεγάλη. Όσον αφορά τα στατιστικά εργαλεία επίσης το 100% δηλώνει την εφαρμογή τους σε κλίμακα που κινείται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.

Τα ξενοδοχεία απαντούν σε ένα ποσοστό 40% και σε μεγάλη βαθμίδα ότι εφαρμόζουν τον "πολιτισμό" για την ποιότητα. Ομοίως και για την εφαρμογή στατιστικών εργαλείων. Επιπλέον, το τρία (3) ξενοδοχεία δηλώνουν από μέτρια και κάτω την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους όσον αφορά τον "πολιτισμό", ενώ δύο (2) ξενοδοχεία χαρακτηρίζουν μέτρια την αποτελεσματικότητά τους στα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιούν σε ποσοστό που δε ξεπερνά το 40%. Τέλος, ένα (1) ξενοδοχείο απάντησε πως η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους είναι κάτω του μετρίου και σε ποσοστό μόλις το 20%.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η βιομηχανία είναι και πάλι αυτή που υπερισχύει σε αυτή την ερώτηση. Είναι αυτή που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό στη μεγαλύτερη βαθμίδα. Κοντά βέβαια εμφανίζονται και οι τράπεζες αλλά διαφοροποιείται ο ξενοδοχειακός κλάδος, ειδικά όσον αφορά τα στατιστικά εργαλεία. Αυτό βέβαια είναι απόλυτα κατανοητό διότι η εφαρμογή στατιστικών εργαλείων απαιτεί εξειδίκευση και αυτό συναντάται κυρίως στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Στο σύνολο των επιχειρήσεων που απάντησαν, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 7[α] είναι : για το 69% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης για τον πολιτισμό και για τα στατιστικά εργαλεία χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη. Το υπόλοιπο 23% η αποτελεσματικότητα χαρακτηρίζεται από μέτρια και κάτω. Τέλος, το 8 % που απομένει αφορά την βιομηχανία-βιοτεχνία που δεν απάντησε στην ερώτηση.

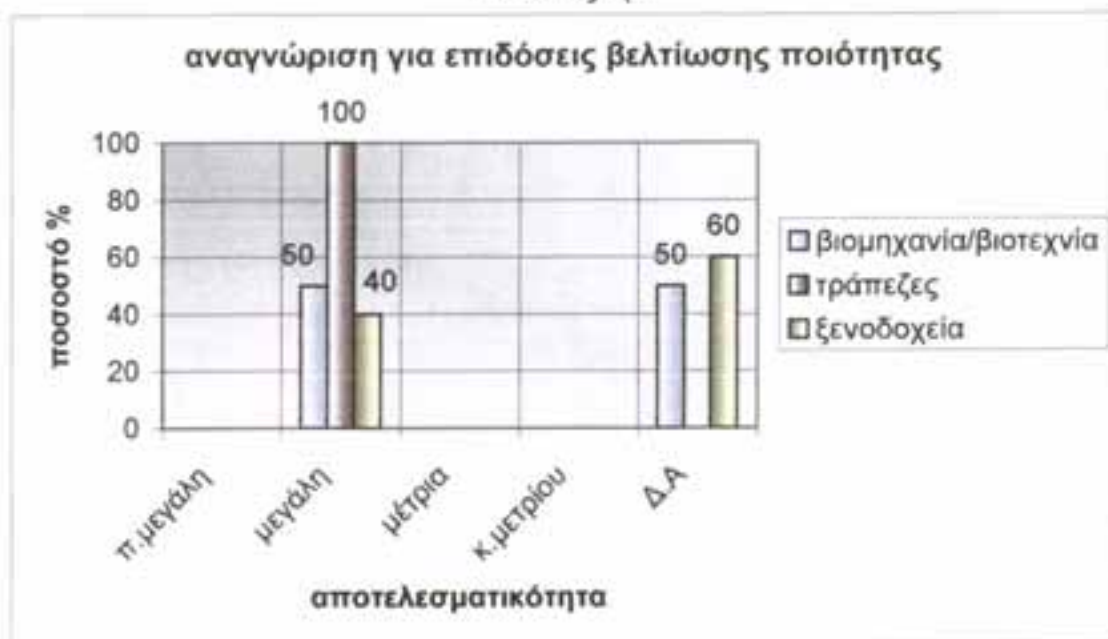
Ερώτηση 8: Έχετε προγράμματα αναγνώρισης των επιδόσεων για βελτίωση ποιότητας, επιβράβευσης για μηδέν ελαττώματα και πόσο αποτελεσματικά;

Πίνακας 8α

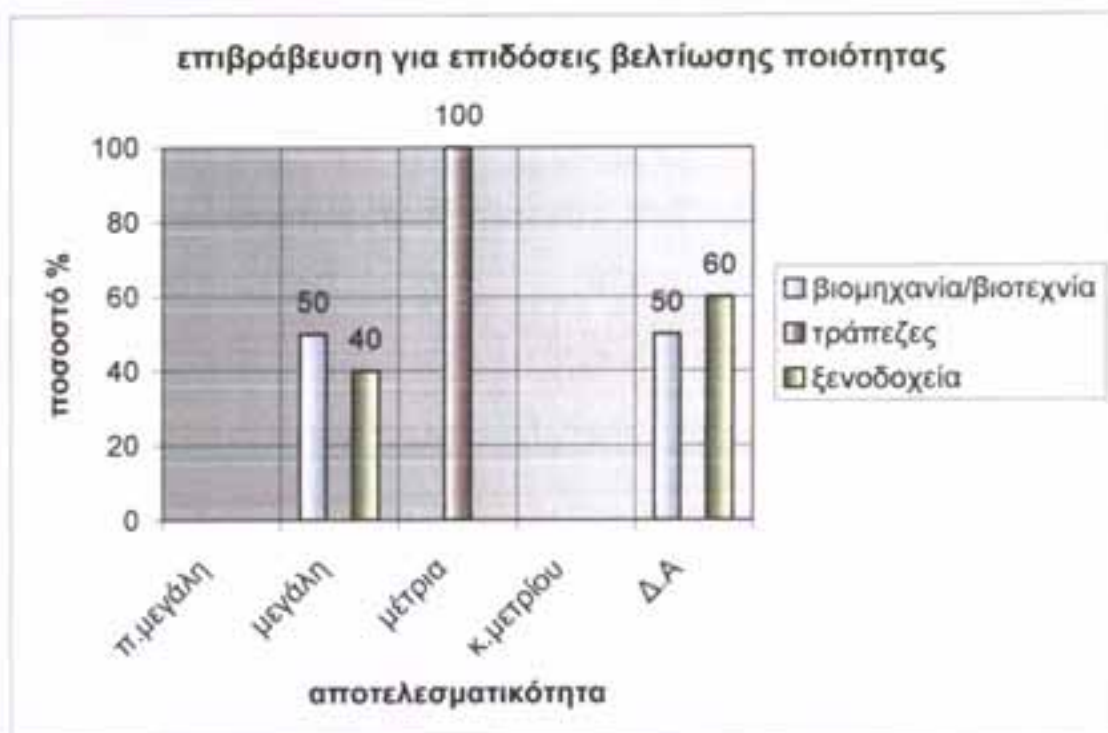
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία τεχνία	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	3	50	-	-	-	-	3	50	3	50
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	3	50	-	-	-	-	3	50	3	50
Επίπεδες	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	-	-	2	100	-	-	2	100	-	-
Οδοχρεία	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	40	-	-	-	-	2	40	3	60
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	40	-	-	-	-	2	40	3	60
Ολοκλήρωματος	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	7	54	-	-	-	-	7	54	6	46
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	5	38,5	2	15,5	-	-	7	54	6	46

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 8β



Πίνακας 8γ



Περίπου το 30,4% των επιχειρήσεων του δείγματος [23 επιχειρήσεις] απάντησαν. Το υπόλοιπο 69,6% αυτών είτε δεν διέθεταν τέτοια προγράμματα είτε δεν μας απάντησαν καθόλου στο ερωτηματολόγιο.

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τρεις (3) επιχειρήσεις απάντησαν πως διαθέτουν προγράμματα αναγνώρισης για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας σε μεγάλο βαθμό. Όπως επίσης, η αποτελεσματικότητα της επιβράβευσης για μηδέν ελαττωματικά τριών (3) επιχειρήσεων είναι μεγάλη. Το ποσοστό που τους αναλογεί είναι το 50% και για τα δύο προγράμματα. Το υπόλοιπο 50% αφορά τις τρεις επιχειρήσεις που δεν απάντησαν στην όγδοη και τελευταία ερώτηση.

Στον τραπεζικό τομέα, δύο (2) τράπεζες χαρακτηρίζουν τα προγράμματα αναγνώρισης που εφαρμόζουν ως μεγάλης αποτελεσματικότητας και σε ποσοστό 100%. Επίσης, δύο (2) επιχειρήσεις δήλωσαν πως τα προγράμματα επιβράβευσης για μηδέν ελαττωματικά που ακολουθούν είναι μέτριας αποτελεσματικότητας και σε ποσοστό πάλι 100%.

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία, δύο (2) από αυτά μας είπαν πως η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους για αναγνώριση των επιδόσεων βελτίωσης ποιότητας είναι μεγάλη. Ενώ η αποτελεσματικότητα αυτών των δύο (2) ξενοδοχείων για την επιβράβευση για μηδέν ελαττώματα είναι στη "μεγάλη" βαθμίδα. Το ποσοστό που αντιστοιχεί και στις δύο περιπτώσεις είναι το 40% επί των θετικών απαντήσεων. Επίσης, τρία ξενοδοχεία, δηλαδή το 60%, δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε την μεγάλη αποχή των επιχειρήσεων, πλην των τραπεζών, στην ερώτηση αυτή. Συγκεκριμένα, στον κλάδο της βιομηχανίας- βιοτεχνίας ο πληθυσμός μας ήταν 10 επιχειρήσεις. Όμως, μόνο οι μισές μας δέχτηκαν εκ των οποίων τρεις απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές μονάδες, από τις 11 που απευθυνθήκαμε, οι πέντε μας συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ενώ μόνο δύο ξενοδοχεία μας απάντησαν στην όγδοη ερώτηση. Αυτή, λοιπόν,

είναι η ερμηνεία των μικρών ποσοστών που παρουσιάζονται στην παραπάνω ανάλυση της ερώτησης.

Στο σύνολο του δείγματος, δηλαδή και οι τρεις κλάδοι μαζί, η εικόνα που φαίνεται από τον πίνακα 8[α] είναι: για το 54% των επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα της αναγνώρισης για επιδόσεις βελτίωσης της ποιότητας χαρακτηρίζεται από μεγάλη έως πολλή μεγάλη. Το υπόλοιπο 46% αφορά τις επιχειρήσεις που δεν απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα. Επίσης, το 38,5% των επιχειρήσεων δηλώνει πως η επιβράβευση για μηδέν ελαττώματα κυμαίνεται στη μεγάλη έως πολλή μεγάλη βαθμίδα ενώ το 15,5% χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα ως μέτρια και κάτω. Τέλος, το 46 % αφορά τις έξι επιχειρήσεις που δεν απάντησαν σ' αυτό το ερώτημα.

Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά τη λεπτομερή παρουσίαση και ανάλυση των στοιχείων της έρευνάς μας, φτάνουμε στην τελευταία ενότητα της εργασίας μας, που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από όλα τα παραπάνω στοιχεία. Πριν αναφερθούμε στα γενικά και ειδικά συμπεράσματα, οφείλουμε να διατυπώσουμε τις πιο κάτω επισημάνσεις/ επιφυλάξεις :

α) Τα συμπεράσματα πάσχουν συνολικά από σφάλμα περί τα 10-15% που οφείλεται:

- i) σε άγνοια των ερωτηθέντων για θέμα που ερευνούσαμε
- ii) σε επιφύλαξη να δώσουν ειλικρινή απάντηση
- iii) σε σκόπιμα, ίσως, ανακριβή πληροφόρηση

β) Οι απαντήσεις για τις οποίες μπορούμε να έχουμε κάποιες αμφιβολίες όσον αφορά την πραγματική τους διάσταση είναι αυτές του τραπεζικού κλάδου. Από τις απαντήσεις τους διαπιστώνουμε την εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύνολο των τραπεζών και στο μέγιστο βαθμό που θα μπορούσε ίσως να εφαρμοσθεί. Αυτό δεν ξέρουμε σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα δεδομένου ότι ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο παροχής υπηρεσιών και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε τόσο μεγάλο βαθμό απαιτεί μεγάλη ενασχόληση και εξειδίκευση η οποία δεν φάνηκε να υπάρχει ούτε στο βιομηχανικό κλάδο. Για τους παραπάνω, λοιπόν, λόγους, οφείλουμε να είμαστε επιφυλακτικοί για την χρησιμοποίηση της ΔΟΠ στον τραπεζικό κλάδο.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε από την έρευνα που κάναμε, είναι τα παρακάτω :

ΓΕΝΙΚΑ

1. Από την έρευνα που έγινε προκύπτει η εφαρμογή του μοντέλου Grosby από τις αχαϊκές επιχειρήσεις σε ποσοστό της τάξεως του 86,7%. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αυτής αγγίζει το ποσοστό του 75% στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.

ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ:

2. Στο **βιομηχανικό/ βιοτεχνικό** κλάδο (στο σύνολο των 7 ερωτημάτων), το συγκεκριμένο σύστημα της ΔΟΠ χρησιμοποιείται σε ποσοστό 83,3%, με αποτελεσματικότητα εφαρμογής 81% στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.
3. Ολική εφαρμογή του μοντέλου Grosby δείχνουν οι **τράπεζες** (στο σύνολο των 7 ερωτημάτων) με ποσοστό 100% και με αποτελεσματικότητα εφαρμογής 78,6% από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.
4. Σε ποσοστό που αγγίζει το 85,7% χρησιμοποιείται η ΔΟΠ του Grosby στο **ξενοδοχειακό** κλάδο, και με 67% αποτελεσματικότητα εφαρμογής, κατά μέσο όρο, στο σύνολο των 7 ερωτημάτων, στη βαθμίδα από μεγάλη έως πολλή μεγάλη.

ΕΙΔΙΚΑ

Κάνοντας μια σύγκριση σε κλαδικό επίπεδο παρατηρούμε τα εξής:

- ✦ Ερώτηση 1: *δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης για την ποιότητα:*

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη – πολλή μεγάλη

1. Συνολικά (3 κλάδοι): 92%
2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 100%
3. Τράπεζες : 100%
4. Ξενοδοχεία : 80%

↳ Ερώτηση 2: στόχος και πολιτική για μηδέν ελαττώματα:

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

1. Συνολικά (3 κλάδοι): 92% για τους στόχους και 77% για την πολιτική
2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 83%
3. Τράπεζες : 100% μόνο όσον αφορά τους στόχους
4. Ξενοδοχεία : 100%

↳ Ερώτηση 3: συμβούλιο και ομάδες εργασίας για την ποιότητα:

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

1. Συνολικά (3 κλάδοι): 69%
2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 83,5%
3. Τράπεζες : 50%
4. Ξενοδοχεία : 60%

↳ Ερώτηση 5: μέτρηση απόδοσης και διόρθωσης για εξάλειψη ή πρόληψη αιτίων / αποκλίσεων:

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

1. Συνολικά (3 κλάδοι): 69% αφορά την μέτρηση απόδοσης ενώ το 77% την διόρθωση για εξάλειψη αιτίων
2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 83,5%
3. Τράπεζες : 100%
4. Ξενοδοχεία : το 40% δηλώνει την μέτρηση απόδοσης και το 60 % αφορά την διόρθωση για εξάλειψη αιτίων

↳ Ερώτηση 6: σύστημα επικοινωνίας για αμφίδρομη ενημέρωση σε στόχους / πολιτικές ποιότητας:

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

1. Συνολικά (3 κλάδοι): 92%
2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 83,5%

- 3. Τράπεζες : 100%
- 4. Ξενοδοχεία : 100%

☛ Ερώτηση 7: *προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού:*

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

- 1. Συνολικά (3 κλάδοι): 69%
- 2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 83,5%
- 3. Τράπεζες : 100%
- 4. Ξενοδοχεία : 40%

☛ Ερώτηση 8: *προγράμματα αναγνώρισης / επιβράβευσης επιδόσεων:*

Αποτελεσματικότητα από μεγάλη - πολλή μεγάλη

- 1. Συνολικά (3 κλάδοι): 54% όσον αφορά την αναγνώριση και 38,5% όσον αφορά την επιβράβευση των επιδόσεων
- 2. Βιομηχανία – Βιοτεχνία : 50%
- 3. Τράπεζες : 100%
- 4. Ξενοδοχεία : 40%

Στην ενότητα λοιπόν αυτή μας δίνεται μια γενική εικόνα για το βαθμό χρησιμοποιήσεις της ΔΟΠ, σύμφωνα πάντα με τις ερωτήσεις που τέθηκαν από το μοντέλο του Crosby, για τις αχαϊκές επιχειρήσεις. Ο κλάδος που έδειξε να ανταποκρίνεται με μεγαλύτερη ευχέρεια ήταν ο βιομηχανικός όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο γιατί μπορεί να γίνει πιο κατανοητή η εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις ήταν αυτές που βρήκαν το ερωτηματολόγιο προσιτό και κατανοητό και απάντησαν με μεγαλύτερη ίσως υπευθυνότητα.

Τελειώνοντας, ελπίζουμε, ότι η εργασία αυτή κατάφερε να παρουσιάσει εν μέρει την κατάσταση που επικρατεί, στον βιομηχανικό, τραπεζικό και ξενοδοχειακό κλάδο ,σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας.

ΣΤ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα εργασία-έρευνα μας οδηγεί στις παρακάτω προτάσεις για τις αχαιϊκές επιχειρήσεις:

- Από τα συμπεράσματα γίνεται αντιληπτή η στροφή/ αποδοχή των επιχειρήσεων προς τη ΔΟΠ γιατί μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί η επιβίωσή τους μακροπρόθεσμα με βάση τη διεθνή πρακτική, αλλά είναι αναγκαία η πλήρης υιοθέτηση της ΔΟΠ από όλες τις επιχειρήσεις.
- Σημαντικό, βέβαια, για την επίτευξη της παραπάνω πρότασης, είναι οι αχαιϊκές επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν τα βήματα προς την ΔΟΠ, μέσω κάποιας εκπαίδευσης που προέρχεται από την επιμελητηριακή οργάνωση ή από προγράμματα ΑΕΙ/ ΤΕΙ, με περιεχόμενο την θεωρία και τα εργαλεία εφαρμογής της ΔΟΠ.
- Από την ανάλυσή μας προκύπτει ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι αυτός ο οποίος δεν εφαρμόζει ΔΟΠ στο μεγαλύτερο ποσοστό του και αυτό δείχνει την ανάγκη για προσανατολισμό σε αυτήν με σκοπό την αναβάθμιση των επιχειρήσεών τους, ώστε να υπάρξει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.
- Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσλάβουν καταρτισμένα άτομα τα οποία θα έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να μπορούν να βοηθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή των συστημάτων της ΔΟΠ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. *ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*,
ΚΩΣΤΑΣ ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ, ΕΚΔ. INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2001
2. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*
ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧ. ΛΟΓ. , ΕΚΔ.ΙΔΙΟΥ 2004
3. *MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*,
Ν. ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ, ΕΚΔ. INTERBOOKS , ΑΘΗΝΑ 1993
4. *Δ.Ο.Π. και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ* ,
ΜΠΟΧΩΡΗΣ Γ. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, ΠΑΤΡΑ 2003
5. *ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*,
ΓΕΩΡΓΙΟΣ Δ. ΤΣΙΟΡΤΑΣ, ΕΚΔ. Ε. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002
6. *ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*
ΤΣΙΟΡΤΑΣ Γ. , ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, ΠΑΤΡΑ 2001
7. *ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ*
ΣΠΑΝΟΣ Α., ΕΚΔ. ΓΑΛΛΙΟΣ , ΑΘΗΝΑ 1993

ΞΕΝΗ

8. *QUALITY IS FREE*, PHILIP B. CROSBY, FLORIDA 1978
9. *OUT OF THE CRISIS* , W.E. DEMING
10. *QUALITY PLANNING AND ANALYSIS*, J.M. JURAN, FRANK M. GRZYNA
INTERNATIONAL EDITIONS 1993

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

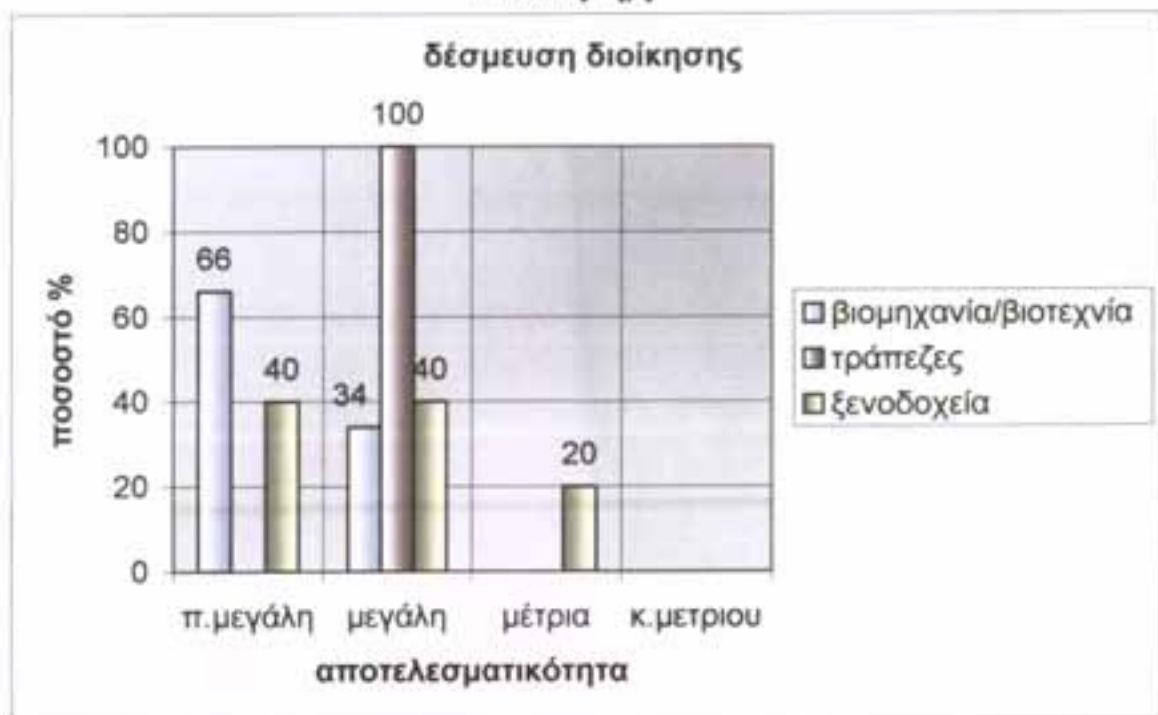
Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Πίνακας 1[α]

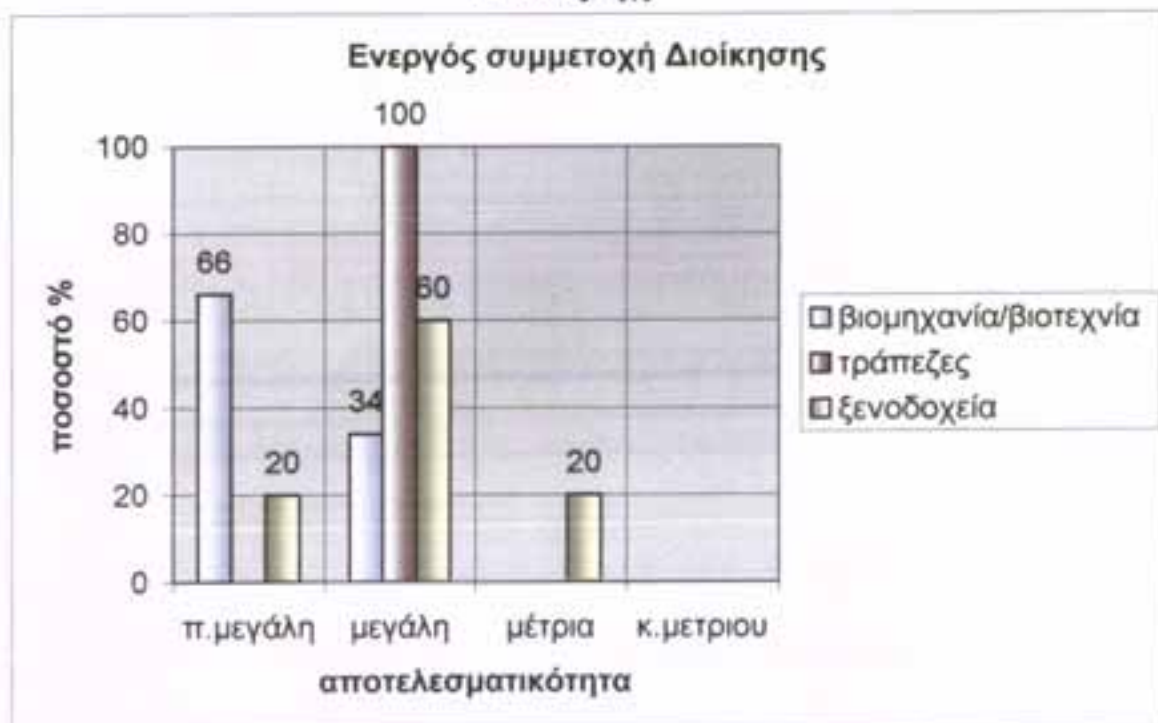
ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
ηχανία τεχνία	Δέσμευση Διοίκησης	4	66	2	34	-	-	-	-	6	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	4	66	2	34	-	-	-	-	6	100	-	-
κπεζες	Δέσμευση Διοίκησης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
δοχεία	Δέσμευση Διοίκησης	2	40	2	40	1	20	-	-	5	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	1	20	3	60	1	20	-	-	5	100	-	-
ονολο ματος	Δέσμευση Διοίκησης	6	46	6	46	1	8	-	-	13	100	-	-
	Ενεργός συμμετοχή Διοίκησης	5	38	7	54	1	8	-	-	13	100	-	-

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 1[β]



Πίνακας 1[γ]

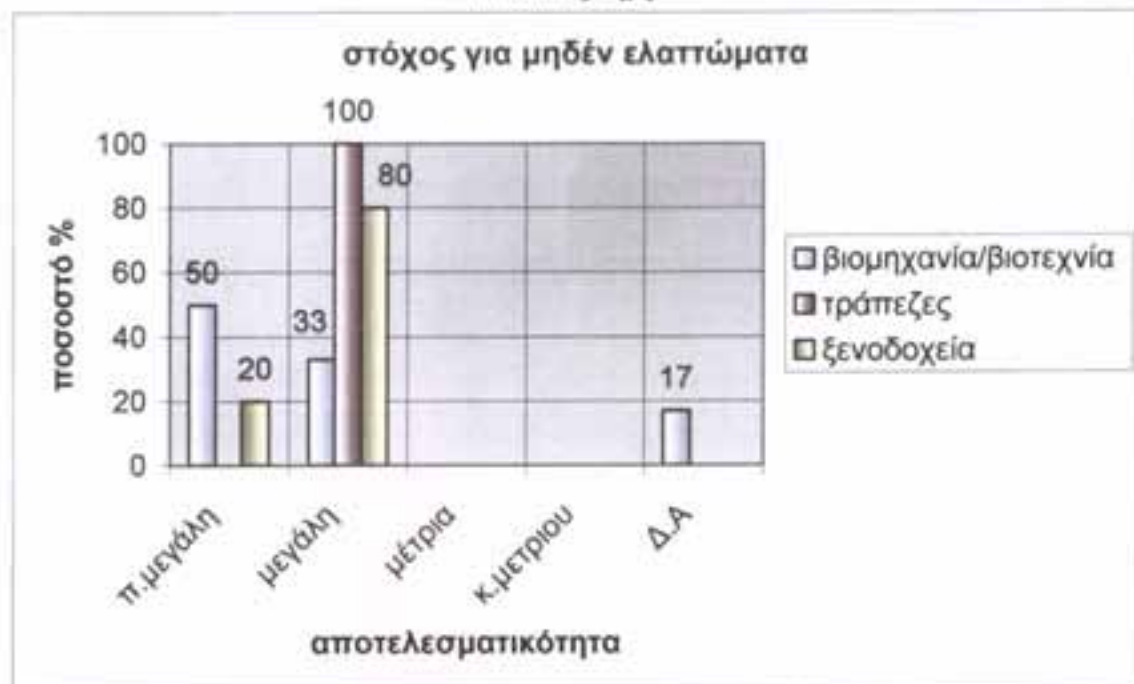


Πίνακας 2[α]

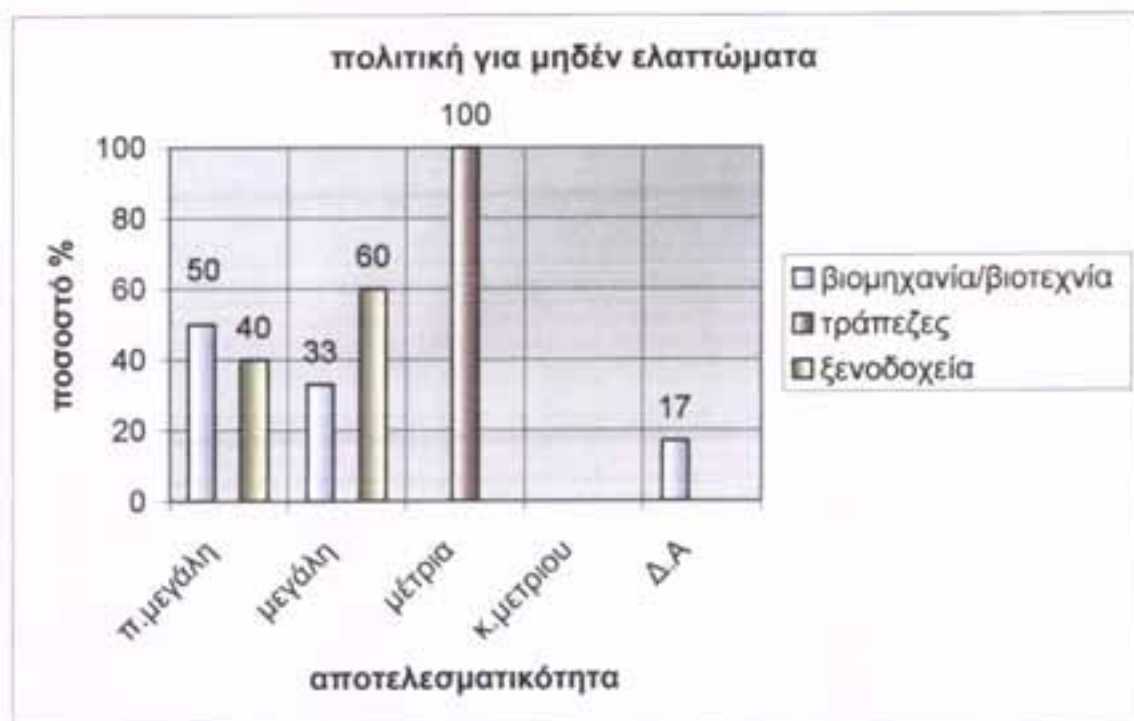
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	3	50	2	33	-	-	-	-	5	83	1	17
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	3	50	2	33	-	-	-	-	5	83	1	17
Υπερχειρά	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	-	-	-	-	2	100	-	-	2	100	-	-
Προδοχεία	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	1	20	4	80	-	-	-	-	5	100	-	-
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	2	40	3	60	-	-	-	-	5	100	-	-
Συνολο εργασιών	Στόχος για μηδέν ελαττώματα	4	31	8	61	-	-	-	-	12	92	1	8
	Πολιτική για μηδέν ελαττώματα	5	38,5	5	38,5	2	15	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 2[β]



Πίνακας 2[γ]

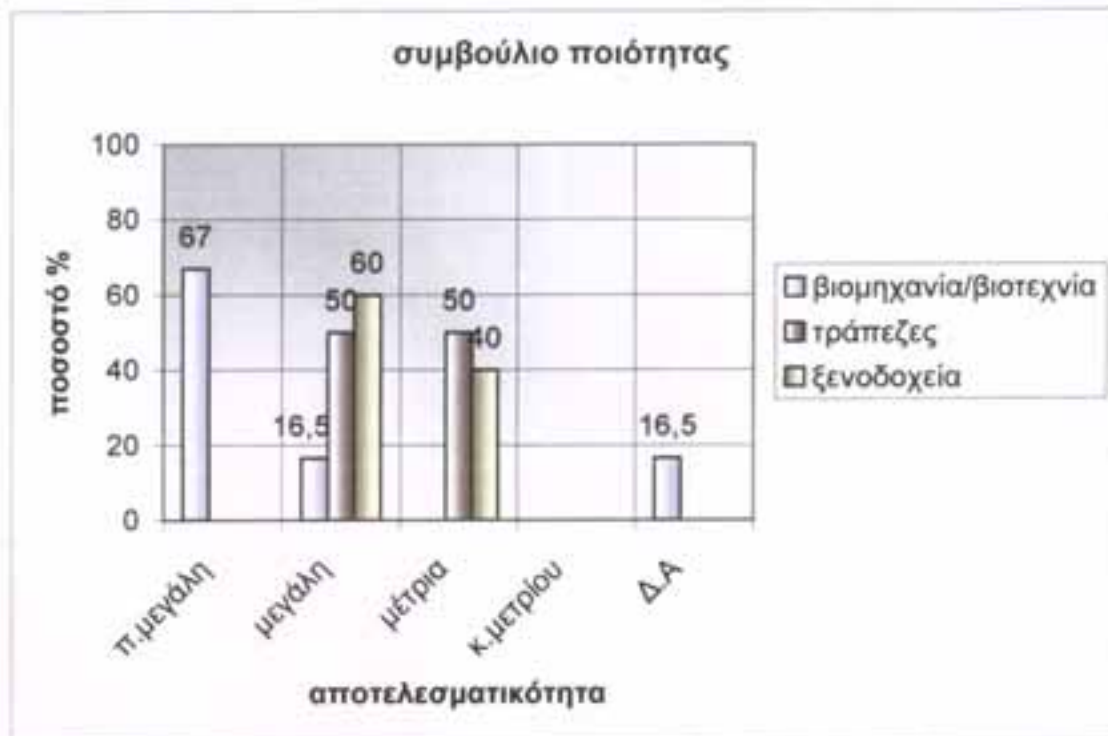


Πίνακας 3[α]

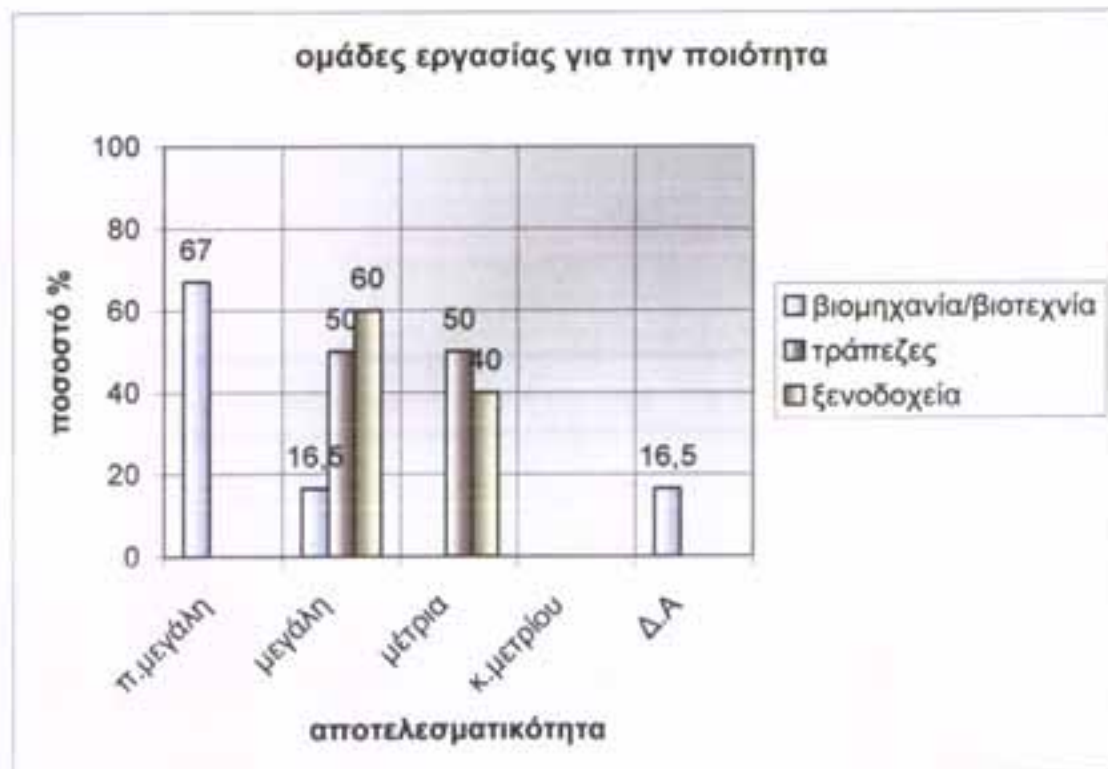
ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία τεχνία	Συμβούλιο ποιότητας	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
Απέξεις	Συμβούλιο ποιότητας	-	-	1	50	1	50	-	-	2	100	-	-
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	-	-	1	50	1	50	-	-	2	100	-	-
Οδοχεία	Συμβούλιο ποιότητας	-	-	3	60	2	40	-	-	5	100	-	-
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	-	-	3	60	2	40	-	-	5	100	-	-
Όλο γματος	Συμβούλιο ποιότητας	4	31	5	38	3	23	-	-	12	92	1	8
	Ομάδες εργασίας για την ποιότητα	4	31	5	38	3	23	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 3[β]



Πίνακας 3[γ]



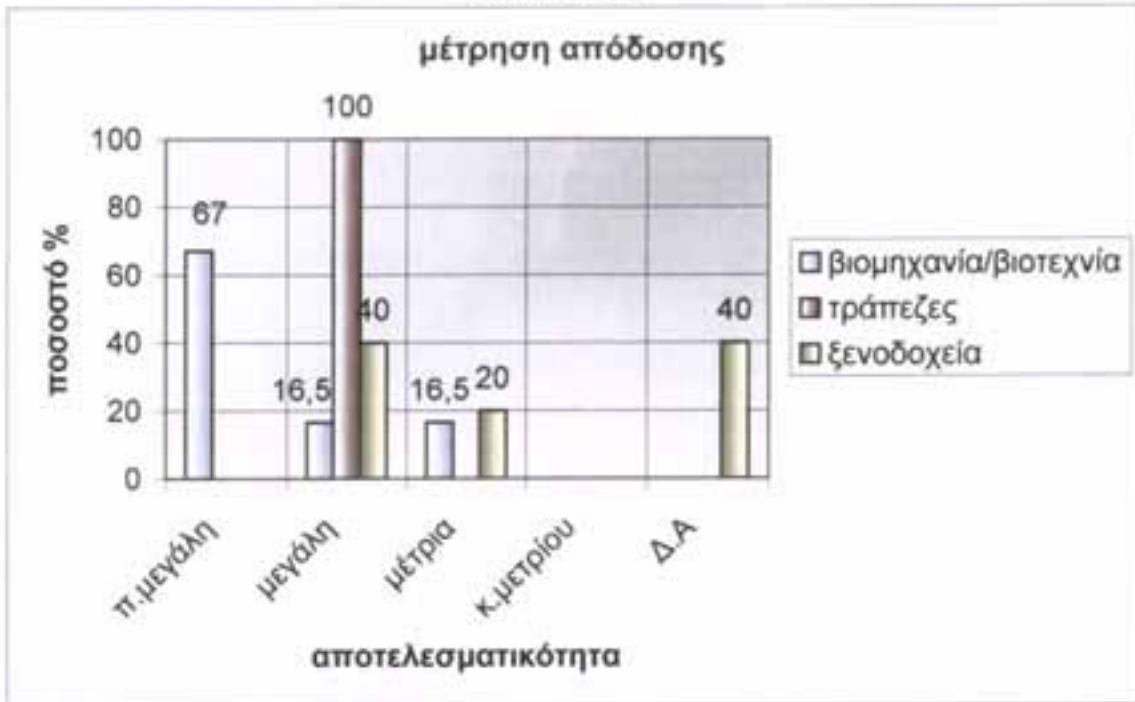
Πίνακας 5[α]

ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία τεχνία	Μέτρηση απόδοσης	4	67	1	16,5	1	16,5	-	-	6	100	-	-
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	4	67	1	16,5	1	16,5	-	-	6	100	-	-
Πτεζες	Μέτρηση απόδοσης	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
Αποδοχεία	Μέτρηση απόδοσης	-	-	2	40	1	20	-	-	3	60	2	40
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	1	20	2	40	-	-	-	-	3	60	2	40
Πολυμεταλλομαγνητός	Μέτρηση απόδοσης	4	31	5	38,5	2	15,5	-	-	11	85	2	15
	Διόρθωση για εξάλειψη αιτιών	5	38,5	5	38,5	1	8	-	-	11	85	2	15

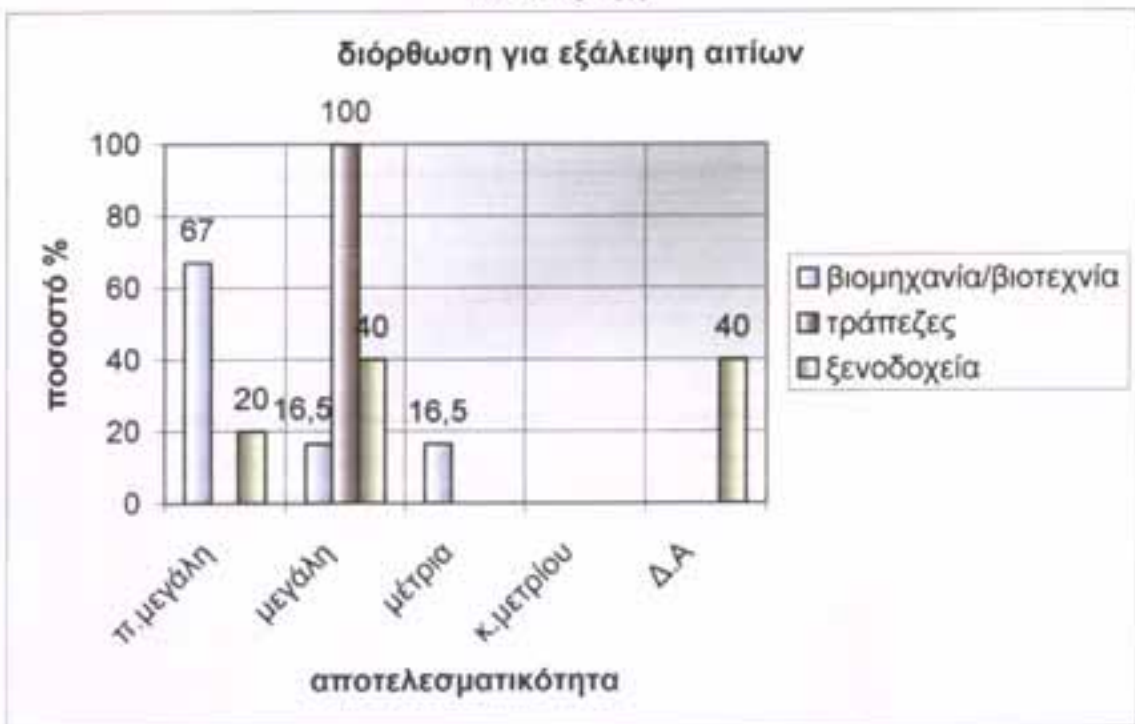
A.T : Απόλυτη Τιμή

Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 5[β]



Πίνακας 5[γ]



Πίνακας 6[α]

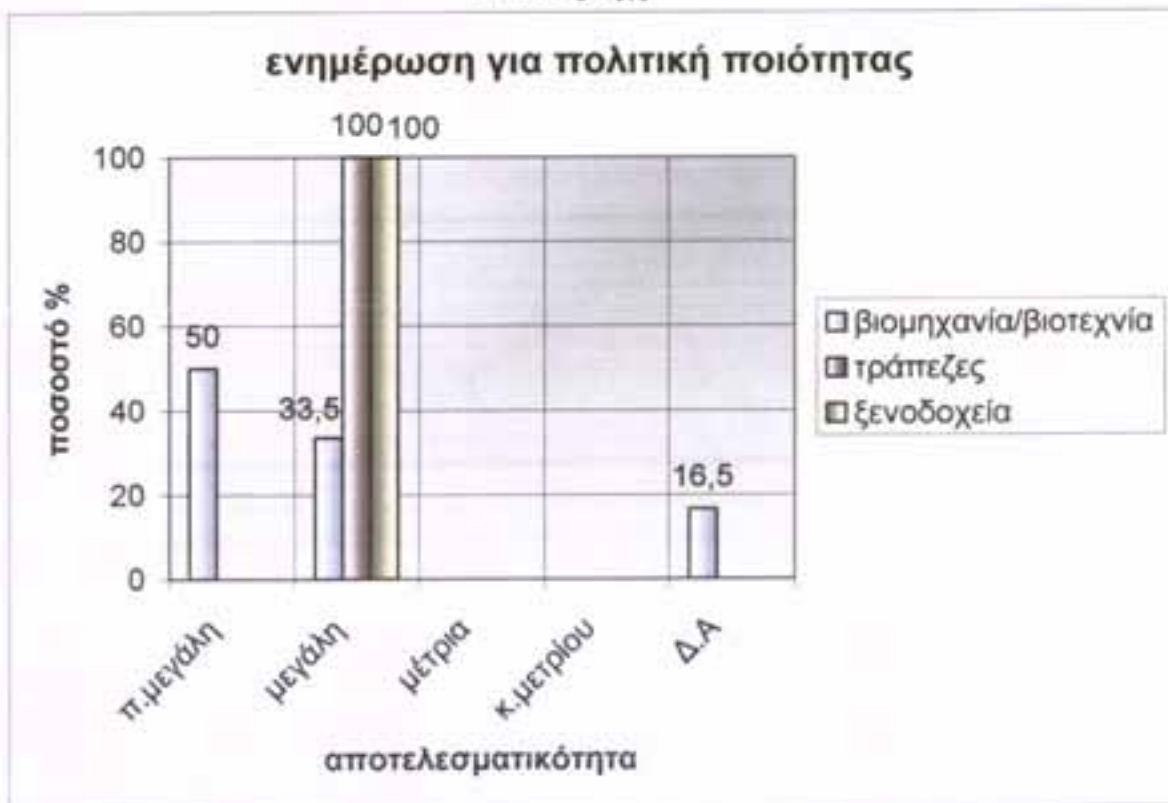
ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
μηχανία τεχνία	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	4	67	1	16,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	3	50	2	33,5	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
πτεζες	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
δοχεία	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	-	-	5	100	-	-	-	-	5	100	-	-
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	-	-	5	100	-	-	-	-	5	100	-	-
ολογισμτος	Ενημέρωση για στόχους ποιότητας	4	31	8	61	-	-	-	-	12	92	1	8
	Ενημέρωση για πολιτική ποιότητας	3	23	9	69	-	-	-	-	12	92	1	8

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 6[β]



Πίνακας 6[γ]



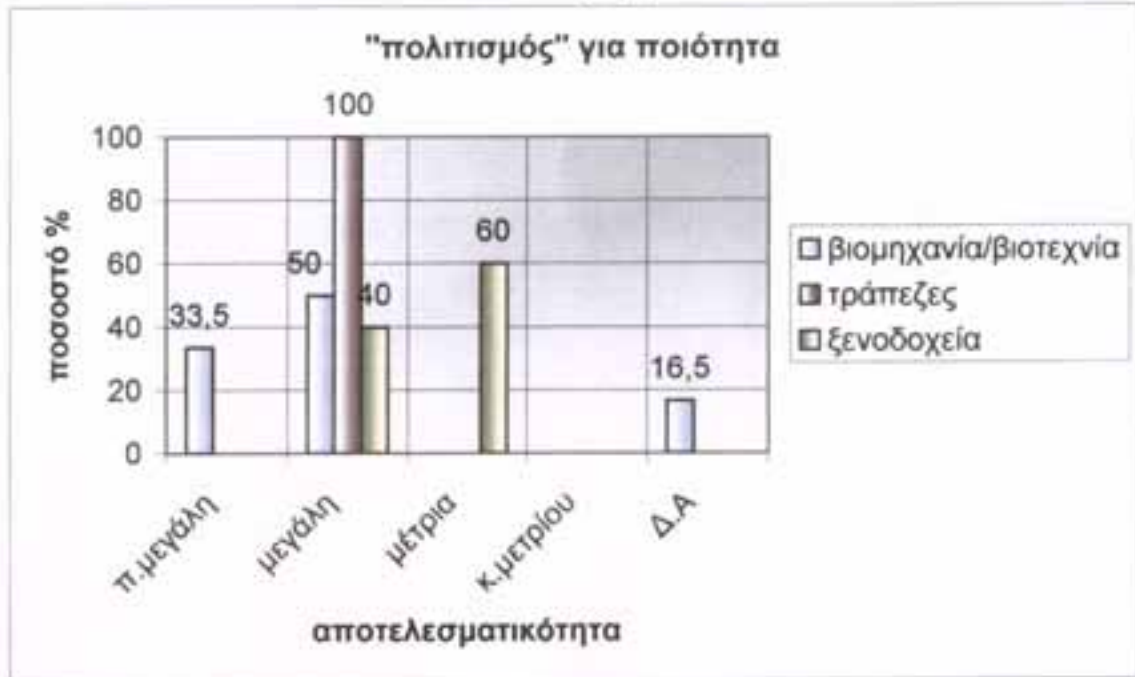
Πίνακας 7[α]

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
Μηχανία	"πολιτισμός" για ποιότητα	2	33,5	3	50	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
	Στατιστικά εργαλεία	2	33,5	3	50	-	-	-	-	5	83,5	1	16,5
Πεζες	"πολιτισμός" για ποιότητα	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Στατιστικά εργαλεία	1	50	1	50	-	-	-	-	2	100	-	-
Βδοχεία	"πολιτισμός" για ποιότητα	-	-	2	40	3	60	-	-	5	100	-	-
	Στατιστικά εργαλεία	-	-	2	40	2	40	1	20	5	100	-	-
Ολοματος	"πολιτισμός" για ποιότητα	2	15	7	54	3	23	-	-	12	92	1	8
	Στατιστικά εργαλεία	3	23	6	46	2	15	1	8	12	92	1	8

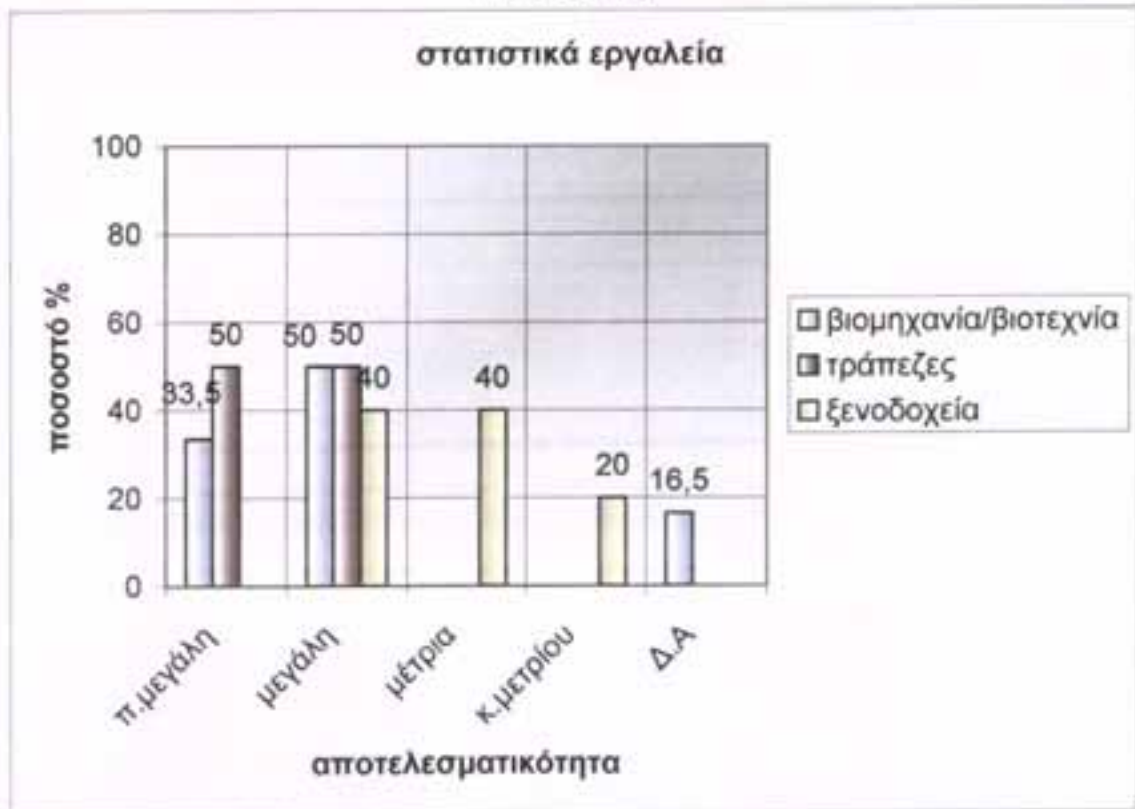
A.T : Απόλυτη Τιμή

Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 7[β]



Πίνακας 7[γ]

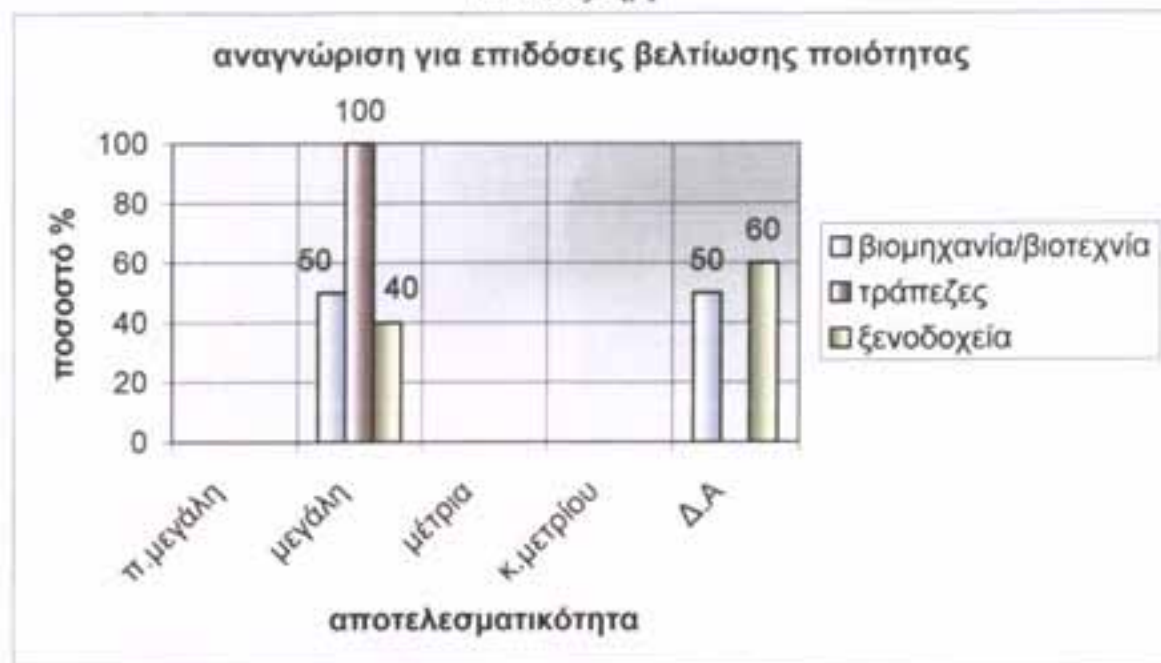


Πίνακας 8[α]

ΟΜΑΔΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ											
		Πολλή μεγάλη		Μεγάλη		Μέτρια		Κάτω μετρίου		Απάντησαν		Δ/Α	
		A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%	A.T	%
μηχανία τεχνία	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	3	50	-	-	-	-	3	50	3	50
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	3	50	-	-	-	-	3	50	3	50
επιχειρ.	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	100	-	-	-	-	2	100	-	-
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	-	-	2	100	-	-	2	100	-	-
δοχεία	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	40	-	-	-	-	2	40	3	60
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	2	40	-	-	-	-	2	40	3	60
ολοκλήρωματος	Αναγνώριση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	7	54	-	-	-	-	7	54	6	46
	Επιβράβευση για επιδόσεις βελτίωσης ποιότητας	-	-	5	38,5	2	15,5	-	-	7	54	6	46

A.T : Απόλυτη Τιμή
Δ/Α: Δεν γνωρίζω/Αδυνατώ

Πίνακας 8[β]



Πίνακας 8[γ]

