

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τίτλος Εργασίας :**

Η ποιότητα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον

**Πτυχιακή Εργασία** του

ΛΕΟΝΤΣΙΝΗ ΙΩΑΝΝΗ του ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ (Α.Ε.Μ 4449)

*Επιβλέπων : Μανιάτη Αντωνία*

**ΠΑΤΡΑ, 20/05/2012**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	7
---------------	---

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΡΙΣΜΟΙ**

1.1 Ορισμός της Ποιότητας (Quality Definition).....	9
1.2 Πέντε Προσεγγίσεις για τον Ορισμό της Ποιότητας.....	9
1.3 Το ζήτημα του Πελάτη (The issue of Customer).....	12
1.4 Ιστορική Αναδρομή.....	13
1.5 Εξελικτική Πορεία.....	15
1.6 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Definition).....	17
1.7 Οι ακρογωνιαίοι λίθοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18
1.7.1 Ανώτερη Διοίκηση (Top Management).....	18
1.7.2 Εστίαση στους πελάτες (Focus on Customers).....	18
1.7.3 Δημιουργία Συνεργασιών με τους Προμηθευτές (Partnerships with Suppliers).....	19
1.7.4 Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management).....	19
1.7.5 Διαδικασίες (Processes).....	20
1.7.6 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).....	21
1.7.7 Συνεχής Βελτίωση (Continual Improvement).....	22
1.7.8 Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources).....	22
1.7.9 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Κουλτούρα (Total Quality Management and Organizational Culture).....	23
1.8 Οι Γκουρού της Ποιότητας (Quality Gurus).....	24
1.9 Το kaizen του Masaaki Imai.....	32
1.10 Βραβεία ποιότητας.....	34
1.10.1 Το Ιαπωνικό βραβείο Deming.....	34
1.10.1.1 Γενικά στοιχεία.....	34
1.10.1.2 Κριτήρια αξιολόγησης.....	35
1.10.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης.....	36
1.11 Το Αμερικανικό βραβείο Baldrige.....	37
1.11.1 Γενικά στοιχεία	

1.11.2 Κριτήρια του βραβείου Baldrige.....	38
1.12 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	38

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

2.1 Η Ελληνική εμπειρία.....	41
2.2 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).....	45
2.2.1 Δραστηριότητες του ΕΛΟΤ.....	46
2.2.2 Η Δομή του ΕΛΟΤ.....	48
3 Η τυποποίηση στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.....	49
2.4 Η πιστοποίηση στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.....	54
2.4.1 Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης (IQNet).....	56

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ**

3.1 Πλαίσιο εφαρμογής της Δ.Ο.Π στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	57
3.2 Κατευθυντήριες γραμμές.....	58
3.2.1 Στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.....	59
3.2.2 Οι απόψεις των ανθρώπων για το σύστημα διανομής.....	60
3.2.3 Θέματα μέτρησης της προσφοράς ποιότητας.....	61
3.3 Ποιότητα και προσανατολισμός στην αγορά (MARKET ORIENTATION).....	62
3.4 Συμβολή της Δ.Ο.Π. στην παροχή υπηρεσιών και η σχέση της με την ικανοποίηση των πελατών.....	66
3.5 Η Πρωτοβουλία EQUAL «ALWAYS TOURISM».....	70

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Η ΝΕΑ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000**

4.1 Γενικά.....	73
4.2 Το Πρότυπο της σειράς ISO 9000:2000.....	73
4.2.1 Η Φιλοσοφία του προτύπου.....	74
4.2.2 Οι Αλλαγές στο πρότυπο ISO 9000:2000.....	76

4.2.3 Τα οφέλη του προτύπου.....	78
4.3 Το Πρότυπο της σειράς ISO 9001:2008.....	78

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO 9001:2008 ΣΤΟ SOTIRIOU TRAVEL**

5.1 Γενικά.....	81
5.2 Η εταιρία.....	82
5.3 Η Συνέντευξη.....	82
5.4 SWOT Ανάλυση.....	87
5.5 Προτάσεις marketing.....	90

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

6. Γενικά.....	94
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>97</b>

## Περίληψη

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο, την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη, η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές, με την εφαρμογή των οποίων στοχεύει στις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες, με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες αυτές σε προδιαγραφές, που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν, για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ, εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τα κατώτερα, ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί την εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά θα αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει.

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, έγινε με σκοπό να εξεταστούν και να αναλυθούν οι πτυχές της ΔΟΠ στον τουρισμό και πιο συγκεκριμένα στα τουριστικά γραφεία.

Επίσης μέσω της χρήσης της συνέντευξης, μελετάται η εφαρμογή του συστήματος Ολικής Ποιότητας ISO 9000:2008 από το τουριστικό γραφείο “SOTIRIOU TRAVEL”.

Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις για την αναγκαιότητα της εφαρμογής ΔΟΠ στα τουριστικά γραφεία.

## **ABSTRACT**

The Total Quality Management constitutes a completed administrative system with strategic prospects and it aims to satisfaction of customer and the continuous improvement of the operational and productive processes of organism. For the satisfaction of customer the TQM allocates techniques with the application of which they extract the needs that has the customer, other with which are translated the needs in specifications that it should do the process of production and the product, have techniques that check the process and the product in order to they ensure that they are in the specifications and finally it allocates techniques for the convenient delivery of product and the service/support of customer.

In the frames of system of TQM are involved all workers, from most inferior as the superior administrative executives. The improvement of quality of processes requires entanglement of all, from the maximum administration as the last worker, otherwise constitutes individual efforts of resolution of certain problems and will fail. For the achievement of his objective and the resolution of problems the TQM has it demonstrates quantitative methods and tools.

The writing of present diplomatic work, became with a view to they are examined and are analyzed the aspects of TQM in the tourism and more concretely in the tourist offices.

Also via the use of interview, is studied the application of system of Total Quality ISO 9000:2008 from tourist office "SOTIRIOU TRAVEL".

Finally, are exported conclusions and proposals on the necessity of application TQM in the tourist offices.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών στο παγκόσμιο στερέωμα, προσδιοριζόταν κυρίως από δυο χαρακτηριστικά: α) την Ποιότητα και β) το Κόστος Παραγωγής. Λίγο αργότερα, της σημαντική διάσταση ανταγωνιστικότητας ήταν, η ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες.

Η ικανότητα συχνής ανάπτυξης καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα και την παραγωγικότητα καθορίζουν στην εποχή της, της πιθανότητες να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον σε συνθήκες ταχείας παγκοσμιοποίησης και τεχνολογικών εξελίξεων.

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, όσο και μέσα στην επιχείρηση. Της ευεργετικές επιπτώσεις στην αγορά (ενίσχυση ανταγωνιστικής θέσης, καλύτερες τιμές), αξιοποιούν οι υπεύθυνοι σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ.

Οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση όχι μόνο με τη μείωση του κόστους αλλά κυρίως με τη δημιουργία της κλίματος που συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων αλλά και στη δημιουργία της εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Και της δυο περιπτώσεις διαμορφώνονται συνθήκες που όχι απλώς αυξάνουν την αποδοτικότητα (κερδοφορία) για την επιχείρηση, αλλά και ανοίγουν ορίζοντες για την εξασφάλιση της επιβίωσης και επιτυχίας της, σε συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού (Δερβιτσιώτης, 2005).

Από έρευνες που έγιναν προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς, από πλευρά σχετικής ποιότητας, αυτές δηλαδή που υπερέχουν έναντι του υπολοίπου 67% των ανταγωνιστών, εμφανίζουν διπλάσια κέρδη, σε σύγκριση με της επιχειρήσεις που ανήκουν στον χαμηλότερο 67% της αγοράς.

Μια και πειστική έρευνα για τη μεγάλη στρατηγική σημασία της ποιότητας έγινε από τη κρατική υπηρεσία (National Institute of Standards and Technology (NIST) της ΗΠΑ και παρουσιάστηκε το Μάιο του 2001. Βασισμένη σε διεξοδική ανάλυση των επιχειρήσεων που βραβεύτηκαν τη περίοδο 1988 έως 1997 με το καταξιωμένο

βραβείο ποιότητας M.Baldrige των ΗΠΑ, διαπίστωσε από συγκρίσεις με της επιδόσεις άλλων επιχειρήσεων, εισηγμένων στο χρηματιστήριο της Ν. Υόρκης, τα εξής: (Gower, 2001)

- ❖ Οι προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας είχαν σημαντικό αντίκρυσμα σε αυξανόμενα κέρδη.
- ❖ Οι βραβευμένες επιχειρήσεις για την ποιότητα σημείωσαν της σημαντικές βελτιώσεις σε δείκτες για την αξιοπιστία, την έγκαιρη παράδοση παραγγελιών, το τζίραρισμα αποθεμάτων, το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και του βαθμού ικανοποίησης άλλων ενδιαφερομένων μερών.

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για την σύγχρονη επιχείρηση αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από της αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί της πελάτες της με τα προϊόντα και τον τρόπο εξυπηρέτησης της.

Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν διαπιστώσει τα ακόλουθα:

Από της πελάτες εκείνους που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα με κάποια εταιρεία, το 70-90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς για κάθε παράπονο που δέχεται η επιχείρηση, αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμεινα ικανοποιημένοι, αλλά δεν ακούγονται. Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση οι πελάτες εκείνοι που έχουν παράπονα, επηρεάζει καθοριστικά την μετέπειτα συμπεριφορά της.

- ❖ Έτσι σε περίπτωση κακής μεταχείρισης, μετά την υποβολή παραπόνων, το 83%, δηλ. 4 της 5, στη επόμενη συναλλαγή επιλέγουν άλλη επιχείρηση.
- ❖ Στην περίπτωση καλής μεταχείρισης το 70-90% επιστρέφει και για της συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.

Το κόστος για την προσέλκυση της νέου πελάτη, είναι για μια επιχείρηση 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης της παλαιού πελάτη (Λογοθέτης, 1992).

Αυτό που προκύπτει από όλα τα παραπάνω είναι ότι στην σημερινή κατάσταση της αγοράς πολλά πράγματα μπορούν να συγχωρεθούν, αλλά όχι και η κακή ποιότητα και η προσπάθεια εξαπάτησης του καταναλωτή, όποιος και αν είναι της (άτομα η της παραγωγικές μονάδες).

Όπου δεν θα υπάρχει ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρίας, δεν θα υπάρχουν πωλήσεις. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να κατανοηθεί πλήρως από όλους τους Μάνατζερς, διότι όπως έλεγε και ο πρόεδρος Λίνκολν: *«Μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές αλλά δεν μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους, όλες τις φορές»* (Δερβιτσιώτης, 2005).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΡΙΣΜΟΙ

### **1.1 Ορισμός της Ποιότητας (Quality Definition)**

Η ποιότητα έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως μία από της σημαντικότερες αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη (Puay et al, 1998). Σύμφωνα με τον Kay Tan (2002), η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό. Για κάποια χώρα η οποία θέλει να προσελκύσει ξένες επενδύσεις και να αυξήσει της εξαγωγές της, η πρόκληση είναι να παράγει και εξασφαλίσει αγαθά και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Ωστόσο, οι ορισμοί της ποιότητας δεν είναι και τόσο σαφείς καθώς η δυσκολία ορισμού είχε ήδη παρατηρηθεί από τον Walter Shewhart (Deming, 1986): *«η δυσκολία στον ορισμό της ποιότητας, είναι να μεταφράσουμε της μελλοντικές ανάγκες του χρήστη σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, με τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί, ώστε να προσδίδει ικανοποίηση στην τιμή στην οποία θα πληρώσει ο χρήστης».*

Αυτή η ανάγκη μελέτης των αναγκών των καταναλωτών αποτελούσε ένα από τα κύρια θέματα της ποιότητας που διδάχθηκαν οι Ιάπωνες το 1950. Η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με της καταναλωτές, καθώς παρατηρείται ότι διακεκριμένοι ειδικοί σε θέματα ποιότητας, κατά τον ορισμό του όρου χρησιμοποιούν εκφράσεις της: «η ικανοποίηση των απαιτήσεων» (Oakland), «η συμμόρφωση της της απαιτήσεις» (Crosby), «η ικανοποίηση του πελάτη» (Peters), (Στεφανάτος, 2000). Ωστόσο, ο όρος «ποιότητα» συχνά προκαλεί σύγχυση καθώς ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται, ερμηνεύεται και με διαφορετικό τρόπο (Δερβιτσιώτης, 2005). Της πιο επίσημος και συνάμα πιο περιεκτικός ορισμός, περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο», ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.): «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (Στεφανάτος, 2000).

### **1.2 Πέντε Προσεγγίσεις για τον Ορισμό της Ποιότητας**

Μπορούν να εντοπιστούν πέντε προσεγγίσεις του ορισμού της ποιότητας:

- η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας,
- η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση,

- η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση,
- η προσέγγιση σύμφωνα με τη σκοπιά του κατασκευαστή και
- η προσέγγιση με βάση την αξία.

#### A. Η Υπερβατική Προσέγγιση της φιλοσοφίας της Ποιότητας

Σύμφωνα με την υπερβατική άποψη, η ποιότητα είναι συνώνυμη με την «εγγενή αριστεία». Είναι από κοινού απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, με αδιαπραγμάτευτα πρότυπα και υψηλή επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι οπαδοί της της άποψης υποστηρίζουν ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας (Garvin, 1991).

#### B. Η Βασιζόμενη στο Προϊόν οικονομική προσέγγιση της Ποιότητας

Οι βασιζόμενοι στο προϊόν ορισμοί είναι κάπως διαφορετικοί. Αντιμετωπίζουν την ποιότητα ως ακριβή και μετρήσιμη μεταβλητή. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα παγωτό υψηλής ποιότητας περιέχει υψηλής ποιότητας βούτυρο και ένα υψηλής ποιότητας χαλί περιέχει μεγάλο αριθμό κόμβων ανά ίντσα. Η προσέγγιση αυτή προσδίδει μια κάθετη ή ιεραρχική διάσταση της ποιότητας και τα αγαθά ταξινομούνται με βάση την ποσότητα του επιθυμητού χαρακτηριστικού που περιέχουν.

#### Γ. Η Βασιζόμενη στο Χρήστη Προσέγγιση της Ποιότητας

Οι βασιζόμενοι στο χρήστη ορισμοί ξεκινούν από την αντίθετη παραδοχή, δηλαδή «η ποιότητα βρίσκεται στα μάτια αυτού που την κοιτάει». Θεωρείται ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και τα προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της είναι αυτά που θεωρούνται από της ότι κατέχουν την υψηλότερη ποιότητα. Ο παραπάνω ορισμός αναφέρει μία προσωποποιημένη άποψη της ποιότητας η οποία είναι εξαιρετικά υποκειμενική. Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ η ανωτέρω προσέγγιση, οδήγησε στην έννοια των ιδανικών σημείων: ακριβείς συνδυασμοί χαρακτηριστικών του προϊόντος οι οποίοι προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συγκεκριμένο πελάτη.

Κατά τον Gilmore η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις της συγκεκριμένου καταναλωτή ενώ κατά τον Juran, η ποιότητα είναι η προσαρμογή για χρήση. Υπάρχουν και άλλοι της ο Maynes

που θεωρεί ότι η ποιότητα συνίσταται στο βαθμό, στον οποίο το υπόδειγμα (προϊόν – μάρκα – μοντέλο – πωλητής) διαθέτει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που είναι επιθυμητά ενώ άλλοι θεωρούν ότι η ποιότητα της προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει με της προτιμήσεις των καταναλωτών.

#### Δ. Η Προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τη σκοπιά του Κατασκευαστή

Οι βασιζόμενοι στο χρήστη ορισμοί της ποιότητας ενσωματώνουν υποκειμενικά στοιχεία τα οποία εκρέουν από της προτιμήσεις των καταναλωτών – της καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης. Αντίθετα, οι ορισμοί που βασίζονται στην οπτική του κατασκευαστή αφορούν κυρίως κατασκευαστικές και μηχανικές πρακτικές. Κατ' ουσία, όλοι οι βασιζόμενοι στον κατασκευαστή ορισμοί, συνταυτίζουν την ποιότητα με τη «συμμόρφωση στις απαιτήσεις» (Crosby, 1979). Άπαξ ένα σχέδιο ή προδιαγραφή, θεσπιστεί, κάθε παρέκκλιση υποδεικνύει μείωση της ποιότητας. Η τελειότητα ισοδυναμεί με την τήρηση των προδιαγραφών και με το «να γίνει σωστά την πρώτη φορά».

Μολονότι η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει το συμφέρον του καταναλωτή, το προϊόν που παρεκκλίνει από της προδιαγραφές είναι πιθανόν να είναι μη αξιόπιστο και να παρέχει μικρότερη ικανοποίηση από κάποιο που είναι καταλλήλως κατασκευασμένο, δηλαδή η εστίαση της προσέγγισης της είναι εσωτερική. Η ποιότητα, σε αυτή την περίπτωση, ορίζεται με έναν τρόπο που να απλοποιεί τον μηχανικό έλεγχο και τον έλεγχο της παραγωγής. Στην πλευρά του σχεδιασμού, αυτό οδήγησε στο να δοθεί έμφαση στην μηχανική αξιοπιστία (Gower, 2001), και στην κατασκευαστική πλευρά, δόθηκε έμφαση στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας (Gower, 2001). Και οι δύο τεχνικές είναι σχεδιασμένες να απομακρύνουν νωρίς της παρεκκλίσεις: **i)** με την ανάλυση των βασικών συστατικών του προϊόντος και την μετέπειτα πρόταση εναλλακτικών σχεδίων για την αύξηση της αξιοπιστίας και **ii)** με την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ώστε να ανακαλυφθεί πότε η διαδικασία παραγωγής αποδίδει έξω από τα επιτρεπτά όρια.

Κάθε μία από της τεχνικές αυτές εστιάστηκε στο ίδιο αποτέλεσμα: τη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την βασιζόμενη στον κατασκευαστή προσέγγιση, βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη διότι η πρόληψη των ελαττωματικών είναι λιγότερο δαπανηρή από την επιδιόρθωση της.

### Ε. Η Προσέγγιση της Ποιότητας με βάση την Αξία

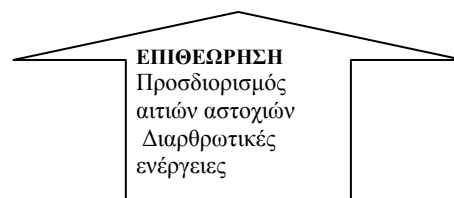
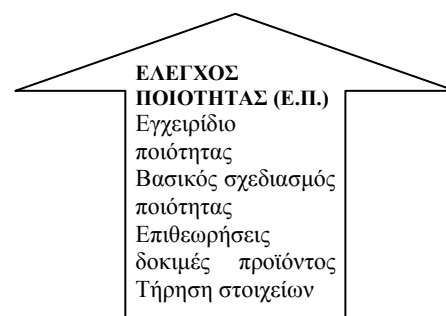
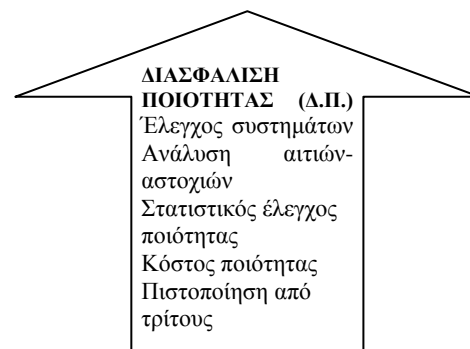
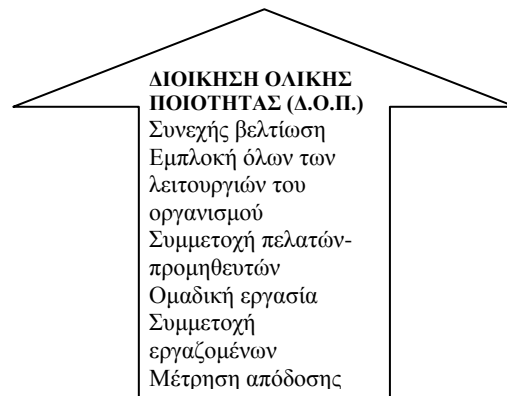
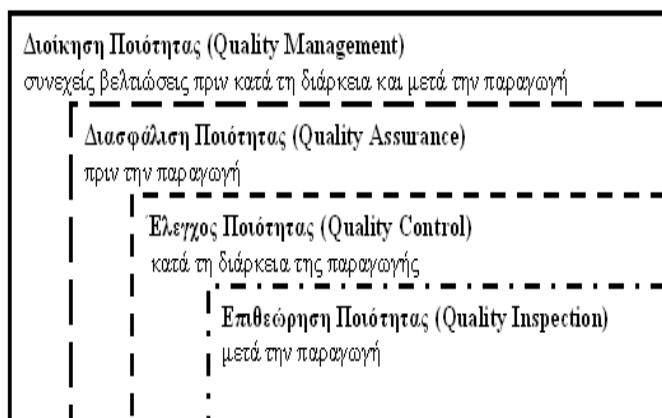
Οι ορισμοί με βάση την αξία προωθούν την παραπάνω ιδέα ένα βήμα παραπέρα. Στην πραγματικότητα η ποιότητα ορίζεται σε όρους κόστους και τιμών. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος.

Μία πρόσφατη έρευνα που στηρίχθηκε πάνω της αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα σε είκοσι οκτώ κατηγορίες προϊόντων, υποδεικνύει ότι η προσέγγιση της ποιότητας με βάση την αξία, είναι περισσότερο επικρατούσα. Ενώ τα συστατικά και τα υλικά του προϊόντος αποτελούν της ποιοτικούς δείκτες, σε κατηγορίες της το φαγητό, η ενδυμασία, η προσωπική περιποίηση και τα προϊόντα ομορφιάς, το συνολικό αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι, η ποιότητα είναι όλο και περισσότερο αντικείμενο συζήτησης και αντίληψης σε συνάρτηση με την τιμή.

#### **1.3 Το ζήτημα του Πελάτη (The issue of Customer)**

Από της ορισμούς της ποιότητας απορρέει ότι το ζήτημα του «πελάτη» είναι πολύ σημαντικό. Η σημασία που έχει ο πελάτης της φορές γίνεται δύσκολα αποδεκτή ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι οι πελάτες όχι μόνο κρίνουν το προϊόν που αγοράζουν ή χρησιμοποιούν, αλλά ολόκληρη την εντύπωση που έχουν αποκομίσει από την επιχείρηση (Klefsjo,2003).



**Σχήμα 1. Τα 4 επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας**

Πηγή: Στεφανάτος Στ., *Ολική Ποιότητα*, ΕΑΠ, 2000,

**1.4 Ιστορική Αναδρομή**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν της τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν

λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και της ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να της εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από της παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται της θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

**Ολική** καλείται, γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και **Ποιότητα**, γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, που η επιτυχία του, εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με της παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης (Ghobadian and Gallear, 1996).

Το ISO 9001 αποτελεί πλέον σημείο αναφοράς για τις απαιτήσεις διαχείρισης της ποιότητας και υπηρεσιών στον επιχειρηματικό χώρο κατά τη σύναψη εμπορικών συμφωνιών. Το πρότυπο ISO 9001:2008 αποτελεί την τελευταία έκδοση του πιο διαδεδομένου προτύπου διαχείρισης της ποιότητας, στον κόσμο.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι μέχρι το τέλος του 2007, τουλάχιστον 951.486 πιστοποιητικά συμμόρφωσης είχαν εκδοθεί σε 175 χώρες και οικονομίες, με την προηγούμενη έκδοση του προτύπου, το ISO 9001:2000.

Το πρότυπο ISO 9001:2008 καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που πρέπει να εφαρμόζει μια επιχείρηση, όταν επιθυμεί να αποδείξει την ικανότητα της να παρέχει σε σταθερή βάση, προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη αλλά και απαιτήσεις που προκύπτουν από τη νομοθεσία και τις κοινοτικές αποφάσεις. Το πρότυπο αυτό, έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Η πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτελεί την επίσημη αναγνώριση της εφαρμογής του και συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό ([www.a-cert.org](http://www.a-cert.org)).

## 1.5 Εξελικτική Πορεία

Οι καταναλωτικές – περιβαλλοντικές οργανώσεις δηλώνουν ότι η ποιότητα ως μέγεθος πρέπει να εμπεριέχει τον όρο ασφάλεια. Έπ’ αυτού, δεχόμαστε διαβαθμίσεις στην ποιότητα, στην ασφάλεια της όμως, δεν δεχόμαστε καμία διαβάθμιση. Θεωρούμε ότι είναι προϊόν είναι ασφαλές ή δεν είναι. Σήμερα ακούγεται ουτοπικό να αναζητάμε 100% ασφαλή προϊόντα.

Συνηθίζεται να χρησιμοποιείται πλέον ο όρος Κοινωνικά αποδεκτά επίπεδα ασφάλειας. Το ζήτημα τίθεται στο ποιος θα αποφασίσει, σε ένα καθεστώς αβεβαιότητας του επιστημονικού λόγου, σε ποια επίπεδα κινδύνου αποδεχόμαστε να εκτεθούμε ως κοινωνία της διατροφικούς κινδύνους που της απειλούν.

Σαφώς και δεν μπορεί να αποφασίσει καθένας μόνος του για ένα τόσο πολυσύνθετο θέμα. Οι αποφάσεις πρέπει να είναι συλλογικές, να συμμετέχουν δηλαδή σε αυτές επιστήμονες, βιομηχανία, καθώς και η κοινωνία των πολιτών.

Όλοι έχουν λόγο για να αποφασίσουν σε ποια αποδεκτά επίπεδα κινδύνου είμαστε διατεθειμένοι να εκτεθούμε ως κοινωνία και ως καταναλωτές.

Ακούγονται συχνά οι όροι έλεγχος ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας, ολική ποιότητα, ISO για να δηλώσουν τις προσπάθειες που γίνονται από επιχειρήσεις να προστατεύσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υλικών προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Οι όροι αυτοί δεν είναι ταυτόσημοι, παρά αναφέρονται στα στάδια της εξελικτικής πορείας της ποιότητας.

Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων για να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control) για να μετρήσουν, να εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά της προϊόντος, έτσι ώστε, να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Ο Ποιοτικός έλεγχος συγκεκριμένα, συνδέθηκε με την ανάπτυξη της Αμερικάνικης Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου.

Ο Ποιοτικός έλεγχος αφορά το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα της προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος ΟΛΙΚΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων και όχι μόνο του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Την ίδια περίοδο οι Deming και Juran αρχίζουν να διδάσκουν της αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Στο δεύτερο στάδιο της εξελικτικής πορείας της βελτίωσης της ποιότητας βρίσκεται η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι κατεξοχήν ένα σύστημα πρόληψης, το οποίο δίνει έμφαση στον σχεδιασμό του προϊόντος και στην διαδικασία παραγωγής. Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι ότι η «παρέμβαση στην ποιότητα» πρέπει να γίνεται στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να διασφαλίζουν την ποιότητα της παραγωγικής τους διαδικασίας, αλλά και να υπάρξει διεθνώς μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization – I.S.O) ειδικές σειρές προτύπων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των οποίων γίνεται έλεγχος και η πιστοποίηση των επιχειρήσεων από της Εθνικούς Φορείς ή της Φορείς.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός για την δημιουργία προτύπων, αποτελείται από τους Εθνικούς Φορείς Τυποποίησης 91 χωρών και έχει 180 τεχνικές επιτροπές, που η κάθε μία είναι υπεύθυνη για τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Τα αποτελέσματα των εργασιών του Διεθνούς αυτού Οργανισμού Τυποποίησης ISO δημοσιεύονται σαν Διεθνή Πρότυπα. Ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για την διασφάλιση της ποιότητας, είναι το ISO 9001 series που βασικός σκοπός του, είναι να διασφαλίσει στους αγοραστές ότι το προϊόν τηρεί τις προδιαγραφές και άρα ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη.

Το τελικό στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι της της τρόπος διοίκησης για την συμμετοχή της της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα.

Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας φιλοσοφίας και πρακτικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα πιο διαδομένα μοντέλα είναι το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας του European Foundation for



Quality Management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming του Crosby και άλλων Επιχειρήσεων ή Συμβούλων Ποιότητας ([www.askjim.gr](http://www.askjim.gr))

### **1.6 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Definition)**

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

Ο Tobin (1990) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Ο Witcher (1990) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

**Διοίκηση :** Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτερων στελεχών.

**Ολική :** Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές).

**Ποιότητα :** Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Ο Feigenbaum (1991) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως την επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. Ένας άλλος ορισμός, από το Υπουργείο Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών έτσι όπως διατυπώνεται από τον Saylor (1992), αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές, οι οποίες αποτελούν το υπόβαθρο της οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων, με στόχο την βελτίωση όλων των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, τώρα αλλά και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες και εργαλεία κάτω από τη προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μία λειτουργική δομή εργασιών, η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας, η οποία τεκμηριώνεται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες με σκοπό τη καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων και της πληροφορίας της επιχείρησης και των παραγωγικών μονάδων με της καλύτερους και της πιο πρακτικούς τρόπους ώστε να εξασφαλιστεί **i)** η ικανοποίηση του πελάτη από τη ποιότητα που δέχεται και **ii)** ο περιορισμός του οικονομικού κόστους. Για το λόγο αυτό, μπορεί να συναφθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από μόνη της είναι η

επιθυμητή κουλτούρα της οργανισμού οποίος είναι δεσμευμένος της την ικανοποίηση του πελάτη του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν πετυχημένοι «οργανισμοί ολικής ποιότητας» (Bohoris, 1995).

## **1.7 Οι Ακρογωνιαίοι Λίθοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

### ***1.7.1 Ανώτερη Διοίκηση (Top Management)***

Η στρατηγική της ποιότητας σε μία επιχείρηση θα πρέπει να χτιστεί πάνω στη συνεχή δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτερης Διοίκησης σε όλα τα ζητήματα της ποιότητας που αφορούν στην επιχείρηση. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να συμπεριλάβει την ποιότητα στο Όραμα της επιχείρησης και να ενισχύει τις δραστηριότητες που αφορούν την ποιότητα οικονομικά και ηθικά, παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στην διαδικασία της βελτίωσης. Εάν η διοίκηση δεν επιδειξεί με της πράξεις της ότι η ποιότητα είναι τόσο σημαντική όσο υποστηρίζει, το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα την ακολουθήσει στην πορεία της την Ποιότητα.

### ***1.7.2 Εστίαση στους πελάτες (Focus on Customers)***

Για να επιτευχθεί η ποιότητα, είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς το τι θέλουν οι πελάτες και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που να ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις (Ishikawa, 1985). Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο για τα μέλη της οργανισμού, να αξιολογούν άμεσα τις απαιτήσεις των πελατών τους π.χ. την ανθεκτικότητα, την αξιοπιστία και την ταχύτητα της υπηρεσίας (Juran, 1974, Deming, 1986). Οι πελάτες της επιχείρησης είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζει την επόμενη διαδικασία ως «πελάτη» στην προηγούμενη. Εντός του οργανισμού λοιπόν, η αξιολόγηση των απαιτήσεων των πελατών εξυπηρετεί ως εργαλείο προώθησης της δια – λειτουργικής συνεργασίας (Ishikawa, 1985).

Κρατώντας δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών, η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εστιάσει ειδικά σε εκείνες της πτυχές των διαδικασιών οι οποίες επιφέρουν την ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμη κι έτσι όμως, δεν διασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα. Κάποιοι οργανισμοί χειραγωγούν ενεργά τις προτιμήσεις των

πελατών τους (για παράδειγμα μέσω της διαφήμισης) ώστε να ευθυγραμμίσουν της προτιμήσεις, με βάση αυτό που είναι έτοιμος ο οργανισμός να προσφέρει. Επιπροσθέτως, οι πελάτες μπορεί να εκφράζουν τις προτιμήσεις τους με όρους προϊόντων και υπηρεσιών που ήδη υπάρχουν και μπορεί να είναι χαμηλής ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).

### ***1.7.3 Δημιουργία Συνεργασιών με τους Προμηθευτές (Partnerships with Suppliers)***

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών της επιχείρησης θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στην διαδικασία της ποιότητας. Εμφανής τάση σήμερα, αποτελεί το γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των προμηθευτών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές, επιλέγουν να δεσμεύσουν τους προμηθευτές τους ανεξαρτήτως του εάν δεν παρέχουν τα υλικά στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς. Ο σκοπός των επιχειρήσεων, είναι η ενίσχυση της δέσμευσης, της υπευθυνότητας και της επίγνωσης των προμηθευτών τους σχετικά με την ποιότητα. (Klefsjo, 2003).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή. Επιπλέον, θα πρέπει να συνεργάζονται άμεσα με προμηθευτές πρώτων υλών με σκοπό την επιβεβαίωση ότι τα υλικά είναι όσο το δυνατόν υψηλότερης ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005).

### ***1.7.4 Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)***

Είναι απαραίτητη η χρήση επιστημονικών μεθόδων για την παρακολούθηση της απόδοσης και την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων, για την βελτίωση της απόδοσης. Και οι τρεις ειδικοί της απόδοσης (Juran, 1974, Ishikawa, 1985, Deming, 1986) υποστήριξαν τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την παρακολούθηση και την ανάλυση των εργασιακών διαδικασιών. Ένα μεγάλο εύρος στατιστικών εργαλείων, είναι διαθέσιμα για την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων για την βελτίωση της απόδοσης, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων στα εντοπισμένα προβλήματα και την χρησιμοποίηση εφαρμογών από την θεωρία πιθανοτήτων, ώστε να δημιουργηθούν, οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της Ποιότητας.

Τρία από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι, οι πίνακες ελέγχου (control charts), η ανάλυση pareto και η ανάλυση του κόστους της ποιότητας (cost of quality analysis).

### 1.7.5 Διαδικασίες (Processes)

Οι περισσότερες δραστηριότητες σε έναν οργανισμό απαρτίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία επαναλαμβάνονται και από κάποια άλλα που είναι μοναδικά και εμφανίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Σε ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σχεδιάζονται μοναδικά προϊόντα. Της οι εγκαταστάσεις που αναπτύσσονται τα προϊόντα, οι διαδικασίες δοκιμών, οι μέθοδοι σχεδιασμού των πειραμάτων και οι μέθοδοι επιθεώρησης εφαρμόζονται επαναλαμβανόμενα. Επιπροσθέτως, οι ίδιοι άνθρωποι εκτελούν της εργασίες.

Με την παραλαβή της πρώτης ύλης, οι ίδιες τακτικές εφαρμόζονται σε διάφορες περιπτώσεις, ανεξαρτήτως αν το αποτέλεσμα είναι μοναδικό. Σε ένα project, μοναδικά ζητήματα αποφάσεων είναι υπό συζήτηση, αλλά η μέθοδος υποστήριξης των αποφάσεων, παραμένει η ίδια. Αυτή η βασική δομή επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, ονομάζεται **διαδικασία (process)**. Χωρίς διαδικασίες είναι πολύ δύσκολο να μιλάμε για βελτιώσεις. Η διαδικασία είναι εκείνη που συνδέει προηγούμενες και επόμενες ενέργειες σε ένα σύνολο, καθιστώντας προβλέψιμες τις μελλοντικές δραστηριότητες. Η διαδικασία μετατρέπει τη συγκεκριμένη εισροή, όπως τα υλικά ή την πληροφορία, σε συγκεκριμένη εκροή στη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών. Από τη διαδικασία προκύπτουν δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά, συμπεριλαμβανομένου των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων, υποδεικνύουν το πόσο καλά η συγκεκριμένη διαδικασία ικανοποιεί της ανάγκες των πελατών.

Η εστίαση στις διαδικασίες σημαίνει, ότι η εστίαση μεταφέρεται από τα προϊόντα στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων που τα παράγει. Η εστίαση στις διαδικασίες επίσης δημιουργεί καλύτερες πιθανότητες προσέγγισης ενός κοινού οράματος, καθώς είναι πιο ξεκάθαρη η συμβολή του κάθε εργαζομένου, στο τελικό αποτέλεσμα.

Συνήθως χρησιμοποιούνται **τρεις τύποι κατηγοριοποίησης των διαδικασιών**:

- Διαδικασίες Πυρήνα (Core Processes), ο σκοπός των οποίων είναι να εκπληρώσουν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και να προσδώσουν αξία στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές έχουν εξωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων, με σκοπό την δημιουργία αξίας για μελλοντικούς πελάτες και διαδικασίες παραγωγής και διανομής οι οποίες παρέχουν αξία στον πελάτη σήμερα.
- Διαδικασίες Υποστήριξης (Support Processes), των οποίων ο σκοπός είναι να παρέχουν πόρους της διαδικασίες πυρήνα. Οι διαδικασίες αυτές έχουν

εσωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα των διαδικασιών αυτών είναι οι διαδικασίες στρατολόγησης εργαζομένων και οι διαδικασίες διαχείρισης πληροφορίας.

- Διαδικασίες Διοίκησης (Management Processes), των οποίων σκοπός είναι η λήψη αποφάσεων, σύλληψη στρατηγικών και η εφαρμογή βελτιώσεων σε άλλες διαδικασίες του οργανισμού. Και αυτές οι διαδικασίες, έχουν εξωτερικούς πελάτες. Σε αυτή την ομάδα διαδικασιών, ανήκουν ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαδικασία στοχοθέτησης και η διαδικασία ελέγχου (auditing) (Klefsjo, 2003).

### **1.7.6 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)**

Benchmarking είναι ο τρόπος εύρεσης ευκαιριών για βελτίωση των διαδικασιών. Αποτελεί συχνή τακτική για τις επιχειρήσεις. Benchmarking σημαίνει Συγκριτική Προτυποποίηση ή «έρευνα για της καλύτερες πρακτικές που θα οδηγήσουν στην μέγιστη απόδοση». Στα Ιαπωνικά, η αντίστοιχη ιδέα ονομάζεται dantotsu που σημαίνει «αγωνίζομαι να γίνω καλύτερος από τους καλύτερους». Η βασική ιδέα συνίσταται στην προσεκτική σύγκριση της διαδικασίας μιας επιχείρησης με την ίδια διαδικασία μιας άλλης επιχείρησης, όχι απαραίτητα του ίδιου κλάδου, με σκοπό να κερδίσει η πρώτη επιχείρηση από την σύγκριση αυτή.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το benchmarking είναι κάτι πολύ περισσότερο από αντιγραφή. Απαιτεί πολύ βαθιά αυτό-αξιολόγηση, όπως και την ικανότητα ερμηνείας, μεταφοράς και προσαρμογής των διαδικασιών μιας άλλης επιχείρησης, στην επιχείρηση που βελτιώνεται. Η διαδικασία του benchmarking, μπορεί να περιγραφεί από έξι βήματα: σχεδιασμός, έρευνα, παρατήρηση, ανάλυση, υιοθέτηση, βελτίωση (Plan – Search – Observe – Analyze – Adapt – Improve). Η διαδικασία περιλαμβάνει πολλές ομοιότητες με τον κύκλο του Deming (**Plan – Do – Check – Act**) (Klefsjo, 2003).

## **Σχήμα 2. Η διαδικασία Benchmarking σύμφωνα με τη Xerox.**

**(Πηγή Watson,1992)**

### **1.7.7 Συνεχής Βελτίωση (Continual Improvement)**

Οι εξωτερικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την ποιότητα συνεχώς αυξάνονται. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα ή της υπηρεσίες που παρέχει. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή και από την οπτική του κόστους. Τα κόστη, λόγω των ελαττωματικών και άλλων μη ποιοτικών παρεκκλίσεων, είναι μεγάλα. Δεν είναι παράλογο να υπολογιστούν ανάμεσα στο 10 με 20% της τιμής πώλησης του προϊόντος και γύρω στο 30% της τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις ελαττώματα, λάθη και παραλείψεις, δημιουργούν και άλλου είδους κόστη, όπως κόστος αποθήκευσης (το υψηλό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων σε μία βιομηχανία παραγωγής θα έχει ως αποτέλεσμα αύξηση των αποθεμάτων). Επίσης, σε πολλούς οργανισμούς τέτοια φαινόμενα δημιουργούν απώλειες σε χρόνο, ενέργεια και ενθουσιασμό (Klefsjo, 2003).

### **1.7.8 Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources)**

Προκειμένου να έχουν επιτυχία οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, θα πρέπει να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες ώστε να κατοχυρωθεί η δέσμευση όλων των εργαζομένων. Η δέσμευση αυτή, μπορεί να δημιουργηθεί και να ισχυροποιηθεί, μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων, στην βελτίωση της παραγωγής.

Οι διατμηματικές ομάδες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους στα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο κύριος σκοπός τους, είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν «λίγα ζωτικής σημασίας» προβλήματα του οργανισμού (Ishikawa, 1985, Deming, 1993). Ο Juran (1969) αναφέρεται σε αυτές της ομάδες, ως το «βραχίονα» που κατευθύνει την προσπάθεια της ποιότητας. Άλλες ομάδες, επίσης διατμηματικές, δημιουργούνται για να διαγνώσουν τις αιτίες των προβλημάτων τα οποία έχουν εντοπιστεί από τον «βραχίονα» και να αναπτύξουν

δοκιμές πιθανών λύσεων αυτών. Οι ομάδες διάγνωσης μπορεί να είναι προσωρινές ώστε να αντιμετωπίζουν κάποιο προκύπτον πρόβλημα ή μόνιμες οντότητες του οργανισμού. Και στις δύο περιπτώσεις, οι επικεφαλείς των τμημάτων περιλαμβάνονται ως μέλη της ομάδας για να διασφαλίσουν ότι τα τμήματά τους, θα εφαρμόσουν τις συστάσεις της ομάδας διάγνωσης. Ο Juran, πολύ περισσότερο από τον Deming, υποστήριξε την χρήση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας μέσα στις λειτουργίες του οργανισμού. Άλλα η αρχή της σύνθεσης της ομάδας είναι η ίδια: «Επέλεξε ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να παρέχουν πρόσβαση στα δεδομένα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δοκιμή πιθανών λύσεων και είναι σημαντικοί για την εφαρμογή των λύσεων που θα αναπτυχθούν» (Juran, 1969).

### ***1.7.9 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Κουλτούρα (Total Quality Management and Organizational Culture)***

Ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διαφορετική προέλευση από το κίνημα της κουλτούρας εντός της επιχείρησης, το τελευταίο διάστημα τα δύο αυτά πεδία έχουν συγκλίνει με την ιδέα της επίτευξης της «τελειότητας» και της «ποιότητας». Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί αλλαγές στις κοινές υποθέσεις, στα πλαίσια αναφοράς και στην αντίληψη την οποία έχουν αναπτύξει πολλοί οργανισμοί, μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές, θα έχουν αντίκτυπο στα βασικά πιστεύω και στις αξίες των υπαλλήλων σχετικά με την εργασία τους. Αυτός είναι ο λόγος γιατί πολλές επιχειρήσεις τώρα, προσπαθούν να εντοπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους, πριν εφαρμόσουν το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι εύκολο έργο, για το λόγο ότι απαιτεί ολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σε μελέτη που έγινε από της Sluti et al. (1995), έδειξε ότι μία δυνατή επιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, την λειτουργική και επιχειρηματική απόδοση. Οι Mandal et al., (1999) προσδιορίζουν την αλλαγή της κουλτούρας ως το μόνο πιο σημαντικό αναστολέα της πολιτικής εφαρμογής ποιότητας. Ο Samson (1997), από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει: «...Πολλοί οργανισμοί έχουν προσπαθήσει στο παρελθόν να εφαρμόσουν κύκλους ποιότητας, σε περιοχές της Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών, διότι αυτοί είχαν θεωρηθεί ως η απάντηση, στην αύξηση των επιπέδων της ανταγωνιστικότητας, στη ιαπωνική βιομηχανία. Η ιστορία μας έχει διδάξει, ότι η πλειοψηφία αυτών των πρωτοβουλιών, είτε δεν δουλεύουν καθόλου, είτε

*παραμερίζονται μετά την επίτευξη κάποιας επιτυχίας. Ένας από τους λόγους για αυτό, είναι η έλλειψη κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, πολιτικών διαμόρφωσης κουλτούρας και ενθάρρυνσης...».*

Της οργανισμός ο οποίος δεσμεύεται να ακολουθήσει τις αρχές της Δ.Ο.Π. έχει μία κουλτούρα η οποία βασίζεται στη δέσμευση στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Μία τέτοια κουλτούρα μπορεί να ποικίλει μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, ωστόσο έχει συγκεκριμένες βασικές αρχές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν, ώστε να διασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν τα κόστη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία την οποία οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Συχνά όμως, δίνεται υπερβολική έμφαση στα εργαλεία και τις τεχνικές, υπερισχύοντας έναντι της ανάγκης για τη δημιουργία κουλτούρας που να είναι ανοιχτή στην αλλαγή. Οι Lacke και Mohanty (1994) υποστηρίζουν ότι οι ακόλουθες μετρήσεις είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθεί η προαναφερόμενη αλλαγή στην κουλτούρα:

- ✚ Οι πολιτικές, διαδικασίες και διεργασίες του οργανισμού θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ποιότητα.
- ✚ Ο καθένας μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη αντίληψη του πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην επίτευξη των στόχων.
- ✚ Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
- ✚ Η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση.
- ✚ Θα πρέπει να υπάρχει ολοκλήρωση των απαιτήσεων των εσωτερικών ή εξωτερικών πελατών σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχέδιο.
- ✚ Οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας με βάση την ικανοποίηση του πελάτη, είναι απαραίτητες.
- ✚ Υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη δυνατών γραμμών επικοινωνίας.
- ✚ Θα πρέπει να προωθείται η δέσμευση του πελάτη
- ✚ Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει τις αξίες και τα πιστεύω τα οποία έχουν ως κέντρο το πελάτη.

## **1.8 Οι Γκουρού της Ποιότητας (Quality Gurus)**

Πολλοί από τους αναγνωρισμένους γκουρού δεν έχουν χρησιμοποιήσει ακριβώς τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρόλο που οι εργασίες τους



αναγνωρίστηκαν μεταγενέστερα, ως σχετικές με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό αποτελεί κομμάτι της εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περιγράφεται από τον Dale et al. (1994) και έχει επηρεαστεί από την μετάφραση πολλών Ιαπωνικών εργασιών κατά τη δεκαετία του 1960.

Ο όρος «Διοίκηση Ποιότητας» χρησιμοποιείται ευρέως και χωρίς τη λέξη «ολική». Αυτοί που θεωρούνται ως οι μεγαλύτεροι γκουρού της διοίκησης ποιότητας, είναι ο Deming, ο Juran και ο Crosby. Παρόλα αυτά, η Δ.Ο.Π. έχει οριστεί και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ρίζες της και η ανάπτυξή της οφείλεται, στις εργασίες, αυτών των μελετητών.

### **W. Edwards Deming**

Ο **W. Edwards Deming** υπήρξε ένας Αμερικανός σύμβουλος διοίκησης, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης της Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρούνται, ότι επηρέασαν την αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980, μεγάλες επιχειρήσεις της Ηνωμένες Πολιτείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του, σχετικά με την άσκηση διοίκησης. Ο Deming ανέπτυξε μία θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας, η οποία έδινε έμφαση στην «χαρά στην εργασία». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπροσθέτως, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων.

Το 1980 ο Deming παρουσίασε τα 14 σημεία για την Διοίκηση. Στο σύνολο της παρέχουν μία κατεύθυνση για της ηγέτες που θέλουν να μετασχηματίσουν της επιχειρήσεις της. Τα σημεία είναι:

1. Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού. για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτησε τη νέα φιλοσοφία
3. Απεγκλωβισμός από τον τελικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας
4. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους με την επιλογή ενός μόνου προμηθευτή
5. Βελτίωνε συνεχώς και για πάντα, κάθε διαδικασία

6. Εγκαθίδρυσε εκπαίδευση, για κάθε εργασία
7. Υιοθέτησε και θέσπισε ηγεσία
8. Διώξτε τον φόβο
9. Γκρεμίστε τα εμπόδια ανάμεσα σε επιτελικά τμήματα
10. Εγκαταλείψτε τα σλόγκαν, τις αφίσες και τους στόχους για τους εργαζομένους
11. Εγκαταλείψτε τους ποσοτικούς στόχους
12. Απομακρύνετε τα εμπόδια τα οποία εμποδίζουν τους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους
13. Εγκαθιδρύστε ένα ενεργό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτο-ανάπτυξης για όλους
14. Βάλε όλους στην επιχείρηση να δουλεύουν για την επίτευξη αυτής της μεταμόρφωσης.

Ο Deming παρουσίασε τα **θανάσιμα αμαρτήματα** που αναστέλλουν την ποιότητα (Γρηγορούδης, 2004):

- Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων.
- Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης.
- Συνεχείς αλλαγές διοίκησης.
- Διοίκηση με βάση τα προφανή στοιχεία (χωρίς εμβάθυνση σε σημαντικές αλλά όχι προφανείς λεπτομέρειες).

Το **σχέδιο δράσης του Deming** περιλαμβάνει 7 αρχές:

1. Αυστηρή εφαρμογή των 14 σημείων.
2. Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσης της σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
3. Επεξήγηση από τη διοίκηση στους εργαζομένους, των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
4. Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών.

5. Υιοθέτηση ορθολογικής οργάνωσης που να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.
6. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
7. Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.
8. Εφαρμογή του κύκλου βελτίωσης του Deming.

### **Joseph M. Juran**

Ο **Joseph M. Juran** γεννήθηκε της 24 Δεκεμβρίου 1904 στην πόλη Braila της Ρουμανίας. Αμερικανός, βαλκανικής καταγωγής, ακολούθησε μια ποικιλόμορφη καριέρα ως μηχανικός, στέλεχος βιομηχανίας, κυβερνητικό στέλεχος διαχείρισης, καθηγητής πανεπιστημίου, διευθυντής επιχειρήσεων και σύμβουλος μάνατζμεντ.

Ο Joseph Juran προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 και έδωσε μία σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή (Λογοθέτης, 1992, σ. 97-100).

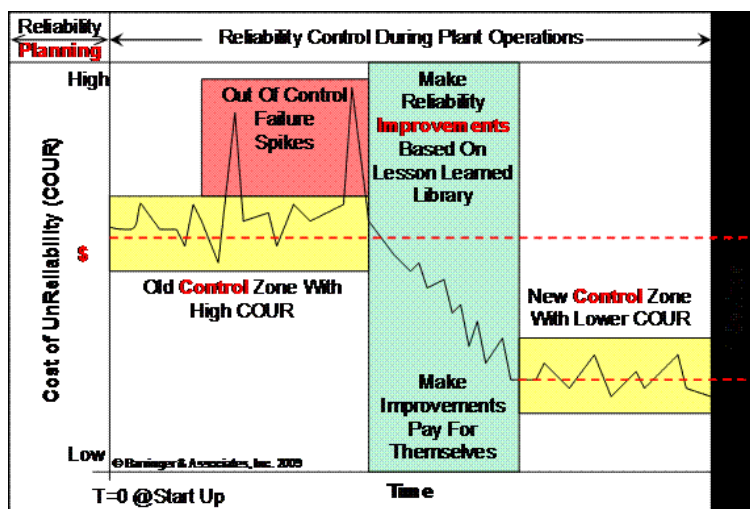
Η μεταγενέστερη εργασία του έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα, και πολλοί τον θεωρούν περισσότερο σημαίνων από τον Deming, ιδιαίτερα λόγω της έμφασης που έδωσε στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας ([www.part-timemba.csom.umn.edu](http://www.part-timemba.csom.umn.edu)).

Συμπεριέλαβε της διαστάσεις της διοίκησης της το σχεδιασμό, την οργάνωση και του έλεγχου και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας, ασφάλειας στο τομέα χρήσης του προϊόντος (Juran, 1974). Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση (top – down management) και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις, σε αντίθεση με τον Deming, που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran όρισε **10 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας**:

1. Ενημέρωση για της ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.
2. Στοχοθέτηση για βελτίωση
3. Οργάνωση των κοντινών στόχων
4. Παροχή εκπαίδευσης

5. Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων
6. Αναφορά απόδοσης
7. Αναγνώριση
8. Επικοινωνία αποτελεσμάτων
9. Βαθμολογία
10. Διατήρηση της διαδικασίας αυτής, με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρος των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της

### Το Διάγραμμα της Τριλογίας του Juran



Πηγή: [www.barringer1.com](http://www.barringer1.com)

### Philip B. Crosby

Ο **Philip B. Crosby** γεννήθηκε της 18 Ιουνίου 1926 στην πόλη Wheeling της πολιτείας West Virginia. Έπειτα από την καταταγή του στο αμερικάνικο ναυτικό και τη συμμετοχή του στον πόλεμο της Κορέας, εργάστηκε σε επιχειρήσεις ως τεχνικός ηλεκτρονικού ελέγχου, μηχανικός ποιότητας ενώ παράλληλα συνεργαζόταν με τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις και παροχής υπηρεσιών, εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία που είχε αναπτύξει σχετικά με τη διοίκηση ποιότητας ([www.wppl.org](http://www.wppl.org)). Το 1979 ίδρυσε την εταιρεία «Philip Crosby Associates, Inc.», με έδρα την Φλόριντα, όπου μέσα σε δέκα χρόνια, απασχολούσε τριακόσια άτομα παγκοσμίως και έσοδα εκατό εκατομμύρια δολάρια ([www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)). Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση ποιότητας είναι η συστηματική μέθοδος η οποία εγγυάται ότι οι οργανωμένες δραστηριότητες θα συμβούν κατά τον τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί ([www.asq.org](http://www.asq.org)). Η φιλοσοφία του για τη διοίκηση ποιότητας, εκφράζεται

με τις αποκαλούμενες «*Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις*», με βασικό γνώμονα την αρχή «φτιάξε το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά» (Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 64-65). Ο Philip Crosby επέτυχε σημαντική εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στην θεωρία, ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα (Crosby, 1979). Εξέφρασε τέσσερις αδιαμφισβήτητες αρχές για την ποιότητα:

- Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις
- Το σύστημα για την επίτευξη της ποιότητας, βασίζεται στην πρόληψη και όχι στην αξιολόγηση
- Το πρότυπο της απόδοσης είναι μηδενικά ελαττωματικά
- Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη – συμμόρφωσης

Ο Crosby έχει τις 14 σημεία για τη διοίκηση ποιότητας :

1. Δέσμευση της Διοίκησης. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να πειστεί για την ανάγκη της ποιότητας και θα πρέπει να επικοινωνήσει την ιδέα αυτή σε όλο τον οργανισμό, με γραπτή πολιτική που θα συντάξει, δηλώνοντας ότι κάθε άτομο εντός της επιχείρησης θα πρέπει να αποδίδει σύμφωνα με τις απαιτήσεις ή λόγω των απαιτήσεων και να αλλάξει σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του πελάτη.
2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας. Σχηματισμός ομάδας της οποίας η σύνθεση θα συμπεριελάμβανε τους επικεφαλής των τμημάτων για την παρακολούθηση των βελτιωτικών κινήσεων των τμημάτων τους και του οργανισμού ως σύνολο.
3. Μέτρηση της ποιότητας. Θέσπιση μετρήσεων κατάλληλων για κάθε δραστηριότητα με σκοπό τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.
4. Κόστος της ποιότητας. Εκτίμηση του σχετιζόμενου με τη ποιότητα κόστους με σκοπό τον εντοπισμό των βελτιώσεων που μπορούν να πραγματοποιηθούν και να είναι επικερδείς.
5. Επίγνωση της ποιότητας. Αύξηση της ενημέρωσης σχετικά με την ποιότητα μεταξύ των εργαζομένων. Θα πρέπει να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της συμμόρφωσης του προϊόντος και τα κόστη της μη συμμόρφωσης.

6. Διορθωτικές δραστηριότητες. Εφαρμογή διορθωτικών δραστηριοτήτων ως αποτέλεσμα των βημάτων 3 και 4.
7. Σχεδιασμός μηδενικών ελαττωματικών. Συγκρότηση επιτροπής για το σχεδιασμό ενός προγράμματος κατάλληλο για την εταιρεία και την κουλτούρα της.
8. Εκπαίδευση των επιβλεπόντων. Όλα τα επίπεδα διοίκησης θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να εφαρμόσουν το κομμάτι που τους αφορά στο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωματικών. Προγραμματισμός μιας ημέρας ώστε να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το νέο πρότυπο της επιχείρησης.
10. Θέσπιση στόχων. Τα στελέχη θα πρέπει να καθορίζουν στόχους τόσο για τους ίδιους, όσο και για τις ομάδες τους.
11. Απομάκρυνση της αιτίας του λάθους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να ενημερώνουν τη διοίκηση για οποιαδήποτε προβλήματα τα οποία τους εμποδίζουν στο να κάνουν εργασίες χωρίς λάθη.
12. Αναγνώριση. Να δίδεται δημόσια, μη οικονομική δήλωση εκτίμησης σε αυτούς που πραγματοποιούν τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ποιότητας ή σε αυτούς που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση.
13. Συμβούλια ποιότητας. Τα συμβούλια ποιότητας αποτελούνται από επαγγελματίες της ποιότητας και τους επικεφαλής των ομάδων και ο σκοπός τους είναι η ανταλλαγή εμπειριών, ιδεών και τυχόν προβλημάτων.
14. Επανάληψη των βημάτων από το 1 έως το 13.

Ο Crosby ανέφερε, ότι η Δ.Ο.Π. έκανε ασήμαντη τη διοίκηση ποιότητας (Miller, 1993) όταν σχολίασε μια αναφορά η οποία προκαλούσε την έννοια των παγκόσμιων πρακτικών βελτίωσης της ποιότητας (Ernst & Young / American Quality Foundation, 1992).

### **Armand Feigenbaum**

Ο **Armand Feigenbaum** υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα, ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, μπορεί να επιτευχθεί από τη συμμετοχή όλου του εργατικού

δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Για το σκοπό αυτό απαιτείται μία ξεκάθαρη, πελατοκεντρική διαδικασία διοίκησης της ποιότητας.

Το σύστημα Δ.Ο.Π. του Feigenbaum, απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της βελτίωσης της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση και την ενσωμάτωση των θεμάτων αυτών της πρακτικής διοίκησης. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή, μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας το οποίο συμπεριλαμβάνει το κόστος της εσωτερικής αξιολόγησης, το κόστος της πρόληψης και το κόστος των αποτυχιών. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις, η προσέγγισή του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευτούν τα στελέχη της επιχείρησης:

- Ενδυνάμωση της διαδικασίας της διοίκησης της ποιότητας,
- Διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και
- Διοίκηση του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους.

Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου έλεγχος ποιότητας εύρους επιχείρησης (company – wide quality control CWQC), (Boaden, 1997).

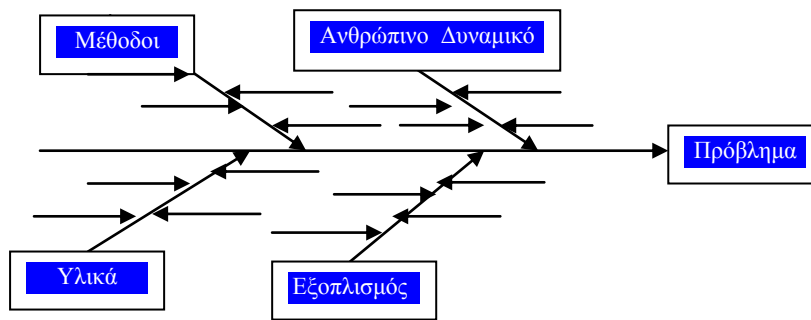
### **Kaoru Ishikawa**

Ο **Kaoru Ishikawa** ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο, και συνέδεσε το όνομά του, με την προσπάθεια για επέκταση του ελέγχου ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (ΕΠΟΕ: Έλεγχος Ποιότητας Ολόκληρης της Εταιρείας). Ήταν ο πρώτος που εργάστηκε στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των κύκλων ποιότητας. *«Σκέφτηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζομένους, αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο, Γι' αυτό σκέφτηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊσταμένους και εκείνοι με τη σειρά τους, τους άλλους».*

**Τα εργαλεία και οι τεχνικές του Ishikawa ήταν:**

- Διαγράμματα Ishikawa, αιτίου-αποτελέσματος, ή ψαροκόκαλο (fishbone, cause and effect diagrams) σε συνδυασμό με διαγράμματα Pareto.

**Σχήμα 3: Διαγράμματα Ishikawa, αιτίου-αποτελέσματος, ή ψαροκόκαλο**



- Χρησιμοποίηση φύλλων ελέγχου, διαγραμμάτων διασποράς και διαγραμμάτων ελέγχου.

Ως εκ τούτου, ο Deming έγινε γνωστός για το στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας, ο Juran για τη διοίκηση έργου, ο Crosby για την παρακίνηση του οργανισμού ως σύνολο, ο Feigenbaum για τη διοίκηση των συστημάτων (Dale et al., 1994).

### 1.9 Το kaizen του Masaaki Imai

Ο Masaaki Imai απόφοιτος του πανεπιστημίου του Τόκιο, το 1986 ιδρύει το ίδρυμα Kaizen, έχοντας ως σκοπό να βοηθήσει τις εταιρείες της Δύσης, να εισάγουν τη νοοτροπία, τα συστήματα και τα εργαλεία του kaizen. Η ανάπτυξη του kaizen αποσκοπούσε, στη βελτίωση της χαμηλής ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Ο σύνθετος όρος kaizen προέρχεται από της λέξεις kai (αλλαγή) και zen (καλό) ενώ ως σύνθετος όρος, σημαίνει διαρκής βελτίωση με την εμπλοκή όλων. Τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον όρο kaizen είναι δύο: η βελτίωση και η συνέχεια. Ελλείπει ενός εκ των δύο χαρακτηριστικών, το kaizen δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Αναφορικά με την έννοια της βελτίωσης, το kaizen υποδηλώνει τη σταθερή και βαθμιαία βελτίωση, όσο μικρή και αν είναι αυτή, η οποία λαμβάνει χώρα συνεχώς, σε κάθε διαδικασία, εμπλέκοντας εργαζομένους από όλες τις τάξεις της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Η βελτίωση του kaizen είναι εξ ορισμού μακροπρόθεσμη και μακρόχρονη ( Λογοθέτης, 1992).

Τοποθετώντας το kaizen στις φάσεις στασιμότητας και καινοτομίας ενός οργανισμού, το kaizen βρίσκεται ακριβώς στη μέση. Με την έννοια της στασιμότητας, αναφερόμαστε στη φάση όπου ο οργανισμός παραμένει στην ίδια



κατάσταση, κάτω από ορισμένες διαδικασίες και πρότυπα. Αντιθέτως, με την έννοια της καινοτομίας αναφερόμαστε σε νέες δραστικές διαδικασίες, από ανώτατα κυρίως διοικητικά στελέχη, οι οποίες στοχεύουν κυρίως στο αποτέλεσμα. Η έννοια του kaizen βρίσκεται ακριβώς στη μέση, όπου γίνονται μικρά αλλά συνεχή βήματα βελτίωσης, στα οποία εμπλέκονται μεσαία διοικητικά στελέχη και εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τον Imai, δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε το kaizen μία ή δύο φορές και να περιμένουμε άμεσα αποτελέσματα, αλλά πρέπει να παραμένουμε στη νοοτροπία του για πολύ καιρό ([www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com)).

Το σύστημα διοίκησης kaizen (The Kaizen Management System™), εξασφαλίζει ένα κατευθυντήριο χάρτη μακροχρόνιας επιτυχίας και διαρκούς βελτίωσης. Η εφαρμογή των αρχών του συστήματος διοίκησης kaizen, εξασφαλίζει προστιθέμενη αξία η οποία παράγει όχι μόνο χαμηλότερο κόστος, αλλά και βελτιωμένη ποιότητα, απόδοση και τρόπους ικανοποίησης της αγοραίας ζήτησης.

## **J. Oakland**

Ο J. Oakland, καθηγητής του Πανεπιστημίου του Bradford θεωρεί ότι οι απόψεις των διαφόρων Γκουρού μπορούν να συνοψισθούν σε μια πολιτική ποιότητας 10 σημείων:

1. Σταθερή και διαρκής δέσμευση προς τη συνεχή βελτίωση.
2. Κουλτούρα της εταιρείας, που εκφράζεται με το «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά».
3. Εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην κατανόηση της αλυσίδας πελάτη – προμηθευτή.
4. Εισαγωγή της έννοιας του «ολικού κόστους». Κατά τον Oakland, μια θεσμική αλλαγή δεν κρίνεται μόνον ως προς τις οικονομικές της επιπτώσεις αλλά και ως προς τις συνολικές της επιπτώσεις.
5. Συνεχής βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών.
6. Σύγχρονες μέθοδοι εποπτείας και εκπαίδευσης. Ο φόβος δεν έχει θέση σε μια εταιρεία ποιότητας.
7. Κατάργηση διατμηματικών στεγανών (βελτίωση διαδικασιών επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας)
8. Κατάργηση:
  - i) Στόχων χωρίς συνέπεια.
  - ii) Προδιαγραφών που βασίζονται μόνο σε αριθμούς.

- iii) Εμποδίων για τον εργαζόμενο να έχει και να χαίρεται την «ιδιοκτησία» μιας επιτυχίας.
  - iv) Ασάφειας εντολών.
9. Συνεχής ανάπτυξη ειδικευμένων στελεχών μέσω εκπαίδευσης.
  10. Συστηματική επιδίωξη της Ολικής Ποιότητας.

## **1.10 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ποιότητα στη σημερινή εποχή έχει ξεφύγει πλέον από τη στενή έννοια της τήρησης ορισμένων προδιαγραφών και έχει περάσει πλέον στην ικανοποίηση των εκφρασμένων και μη εκφρασμένων αναγκών των πελατών. Η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον ένα απλό στατιστικό έλεγχο, αλλά έχει περάσει σε μια συνολική ομαδική προσπάθεια εκ μέρους της εταιρίας, με τη συμμετοχή των εργαζομένων της, των προμηθευτών της και των πελατών της. Προς την κατεύθυνση αυτή, όλο και περισσότερες είναι οι εταιρίες, που κάθε χρόνο ζητάνε να αξιολογηθούν για την απόκτηση κάποιου βραβείου ποιότητας, ενώ δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σωστή διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της. (Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

### **1.10.1 ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING**

#### ***Γενικά στοιχεία***

Το Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας δημιουργήθηκε το 1951 από την Ένωση των Ιαπόνων επιστημόνων και Μηχανικών, ως αναγνώριση και εκτίμηση προς τα επιτεύγματα του W. Edward Deming στον έλεγχο της στατιστικής ποιότητας και της φιλίας του με της Ιάπωνες.

Το συγκεκριμένο βραβείο αποτελείται από διαφορές κατηγορίες περιλαμβάνοντας: ατομικά βραβεία, βραβεία για εταιρίες και μικρές επιχειρήσεις. Ο ποιοτικός έλεγχος σε αυτό το σημείο αφορά ένα σύστημα από δραστηριότητες που έχουν ως στόχο να διασφαλίσουν ότι τα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούνται από τον πελάτη, έχουν σχεδιαστεί, παραχθεί και διοχετεύει στην αγορά μέσα στα ανεκτά οικονομικά πλαίσια, με βάση της επιθυμίες του πελάτη καθώς και της γενικότερες επιθυμίες της αγοράς.

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες διασφάλισης της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- Την ερευνά της αγοράς
- Τις ενέργειες που σχετίζονται με την ερευνά και την ανάπτυξη
- Τη σχεδίαση
- Τις σχετικές οικονομικές συναλλαγές
- Την παραγωγή
- Την επιθεώρηση της συνολικής διαδικασίας
- Τις πωλήσεις
- Καθώς και τις σχετικές δραστηριότητες εντός και εκτός της εταιρίας.

Απώτερος σκοπός, είναι να πτυχή η εταιρία της σκοπούς της και τη διασφάλιση ποιότητας σε της δραστηριότητες της και μέσω της επανάληψης των ενεργειών σχεδίασης, εφαρμογής, εκτίμησης και δράσης. Ο έπαινος που απονέμεται σε ετήσια βάση σε μια εταιρία ή ένα τμήμα μιας εταιρίας που έχει επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχους. (Ε.Α.Π).

#### **1.10.1.2 Κριτήρια αξιολόγησης**

Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 10 βασικές κατηγορίες που είναι οι εξής :

- ❖ Αντικειμενικοί στόχοι και πολιτικές
- ❖ Δραστηριότητες της εταιρίας
- ❖ Επιμόρφωση και διάχυση
- ❖ Συλλογή πληροφοριών
- ❖ Ανάλυση
- ❖ Τυποποίηση
- ❖ Έλεγχος / διαχείριση
- ❖ Διασφάλιση ποιότητας
- ❖ Αποτελέσματα
- ❖ Μελλοντικά σχέδια

Περιλαμβάνουν μια εκτίμηση των ακολούθων ενεργειών που σχετίζονται με τη διοίκηση, τη διαχείριση ποιότητας και τις χρησιμοποιούμενες ποιοτικές μεθόδους, τις στατιστικές μετρήσεις καθώς και τα αποτελέσματα επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Η εταιρία αξιολογείται όσον αφορά τον ξεκάθαρο καθορισμό ευθυνών, το βαθμό εξουσιοδότησης του προσωπικού, το βαθμό συνεργασίας των επιμέρους τμημάτων και τη χρήση των αρχών διαχείρισης της ποιότητας στις καθημερινές

δραστηριότητες της. Εδώ αξιολογούνται τα υλοποιούμενα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού και των λοιπών εμπλεκομένων.

Μελετάται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συλλογής πληροφοριών, η διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας στα επιμέρους τμήματα της εταιρίας, ώστε να είναι διαθέσιμη όταν χρειάζεται η ταχύτητα με την οποία συλλέγεται και χρησιμοποιείται η πληροφορία, καθώς και οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιοποίησή της.

Αφορά τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους με τη χρήση των οποίων εντοπίζονται τα προβλήματα που θα πρέπει να επιλυθούν, τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την επίλυσή της, καθώς και τη χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων και άλλων ποιοτικών εργαλείων για τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και τη διατύπωση προτάσεων για την εξάλειψή της.

Αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των προτύπων και της αναπροσαρμογής της σε τακτά χρονικά διαστήματα, το αναλυτικό περιεχόμενο της και τα αρχεία καταγραφής των εκτελούμενων μετρήσεων που γίνονται για την πιστοποίηση, αν ικανοποιούνται τα τρέχοντα πρότυπα που ισχύουν και στην πραγματικότητα εκτιμώνται τα συστήματα ελέγχους ποιότητας μιας εταιρίας, η χρήση στατιστικών μεθόδων, τα σημεία ελέγχου, η διαδικασία λήψης δειγμάτων καθώς και οι λοιπές ενέργειες διαχείρισης ποιότητας που σχετίζονται με τον έλεγχο της ποιότητας.

Περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμφωνία του τελικού προϊόντος με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί κατά τη σχεδιάσή του.

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων σχεδίων μιας εταιρίας, όσον αφορά τη διαχείριση ολικής ποιότητας στο μέλλον. Περιλαμβάνει τα ορατά και μη ορατά αποτελέσματα που λαμβάνονται. Επίσης απεικονίζει της διαφορές ανάμεσα στα προβλεπόμενα και πραγματικά αποτελέσματα. (Ε.Α.Π).

### **1.10.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης**

Κάθε χρόνο εκατοντάδες εταιρίες, κάνουν αίτηση για το συγκεκριμένο βραβείο. Η διαδικασία που ακολουθείται προβλέπει, μετά την αρχική υποβολή της αίτησης και την αποδοχή της για παραπέρα εξέταση, τον τρόπο και τη διαδικασία υποβολής μιας αναλυτικής περιγραφής των σχετικών ενεργειών ποιότητας που εφαρμόζονται.

Η κατάσταση και αξιολόγηση της κάθε αίτησης, αποτελεί μια αρκετά μεγάλη και χρονοβόρα διαδικασία από μόνη της. Με βάση τα στοιχεία και τις γραπτές αναφορές που έχουν κατατεθεί, επιλέγεται ένας συγκεκριμένος αριθμός εταιριών, στις οποίες και γίνονται επιτόπιες επισκέψεις.

Κατά τη διάρκεια αυτών των επισκέψεων γίνεται:

- Παρουσίαση της αντίστοιχης εταιρίας
- Αναλυτική εξέταση των δραστηριοτήτων της από της αξιολογητές και μια εκτενής συζήτηση με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη
- Οι αξιολογητές επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις και έχουν το δικαίωμα να ρωτήσουν οποιοδήποτε εργαζόμενο οποιαδήποτε ερώτηση.

Το βραβείο αυτό, δίνεται σε εταιρίες που περάσανε τους παραπάνω ελέγχους με επιτυχία. Παρόλα αυτά, ο μικρός αριθμός επαίνων που δίνεται κάθε χρόνο, είναι μια ένδειξη της δυσκολίας που καλείται να περάσει μια εταιρία, για να τον αποκτήσει. Στόχος σε κάθε περίπτωση, είναι να αποδειχτεί, ότι η εταιρία έχει σε εκτενή βαθμό εφαρμόσει το πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας και θα συνεχίσει να βελτιώνει τις επιμέρους δραστηριότητές της, ακόμα και μετά την τυχόν απόκτηση του επαίνου. Η διαδικασία αίτησης και αξιολόγησης δεν έχει ηττημένους, διότι για τις εταιρίες που δεν βραβεύτηκαν, η διαδικασία επαναξιολόγησης γίνεται αυτόματα μέχρι 2 ακόμα φορές στα επόμενα 3 χρόνια. (Ε.Α.Π).

## **1.11 ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE**

### ***1.11.1 Γενικά στοιχεία***

Το βραβείο ποιότητας Baldrige θεσπίστηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο για πρώτη φορά το 1987, προκειμένου να συμβάλλει στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα των αμερικανικών επιχειρήσεων, τη διάδοση της σημασίας της ποιότητας και των μεθόδων με τις οποίες μπορεί να επιτευχτεί. Το συγκεκριμένο βραβείο έχει πολύ αυστηρά και απαιτητικά κριτήρια που αναθεωρούνται κάθε χρόνο και που αγγίζουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, με λεπτομέρεια. Απονέμεται σε 3 επιχειρήσεις κάθε χρόνο. Κάθε χρόνο περίπου 30000 εταιρίες λαμβάνουν τα έντυπα υποβολής αίτησης για την αξιολόγηση της και τη λήψη του συγκεκριμένου βραβείου.

Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση είναι εάν θα πρέπει η κάθε εταιρία που λαμβάνει τα έντυπα :

- Να υποβάλλει σχετική αίτηση αξιολόγησης καθώς και στην περίπτωση που

υποβάλλει τελικά αίτηση.

- Ποια είναι η καλύτερη στρατηγική για να μεγιστοποιηθεί η αξία της μέσα από αυτή τη διαδικασία

Σημαντικό σε κάθε περίπτωση, είναι να αναγνωριστεί από την εταιρία ότι η υποβολή μιας αίτησης συνεπάγεται παράλληλα και μια σημαντική δέσμευση χρόνου και απαιτούμενης προσπάθειας για της επομένους μήνες. (Ε.Α.Π).

### **1.11.2 Κριτήρια του βραβείου Baldrige**

Τα κριτήρια του βραβείου Baldrige που αναθεωρούνται ετήσια, συγκροτούν ένα πλαίσιο της συμπεριφοράς της εταιρίας που αξιολογείται κάθε φορά και

- Μια του μεταποιητικού τομέα
- Μια του τομέα παροχής υπηρεσιών
- Και σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Τα κριτήρια αυτά, καλύπτουν τους τομείς :

- Της στρατηγικής
- Του ανθρώπινου δυναμικού
- Των διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας
- Των σχέσεων με τον πελάτη.

Τα κριτήρια είναι εύχρηστα και πολύ σαφή όσον αφορά τις ενέργειες και τα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς, σε αντίθεση π.χ. με τα πρότυπα ISO 9000, που αφήνουν εφαρμογή και αποτελέσματα στην κρίση της επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά, καλύπτουν τελικά, τόσο την οικονομική επίδοση της επιχείρησης, όσο και την επίδοσή της, από άποψη ποιότητας. (Ε.Α.Π).

## **1.12 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τον Οκτώβριο του 1991, η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη διαχείριση ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας, ανακοίνωσε τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Στόχος της δημιουργίας του συγκεκριμένου βραβείου, ήταν να αυξήσει την επαγρύπνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικότερα στις επιχειρήσεις, της μεγάλης σημασίας που έχει η ποιότητα στην ανταγωνιστικότητα της στην ολόενα και αυξανόμενη αγορά εργασίας. Όσοι υποβάλουν σχετική αίτηση για να αξιολογηθούν,

θα πρέπει να αποδείξουν με στοιχεία, ότι οι ενέργειές τους όσον αφορά την ποιότητα, συνέβαλαν αποφασιστικά στο να ικανοποιούν κάθε φορά τις απαιτήσεις του πελάτη, των εργαζομένων και των λοιπών εμπλεκομένων. Η διαδικασία για την απονομή του σχετικού βραβείου, είναι ανάλογη με την ακολουθούμενη διαδικασία για την απονομή των βραβείων Deming και Baldrige. (Ε.Α.Π).

### **Εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης για τη λήψη του Ευρωπαϊκού βραβείου**

Τα βασικά σημεία για τη συγκεκριμένη μέθοδο βασίζονται στα εξής : Επιβράβευση του νικητή. Το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο σε μια εταιρία που θεωρείται η καλύτερη και ικανοποιεί της προϋποθέσεις που έχουν τεθεί τη συγκεκριμένη χρονιά από τους κριτές.

Συγκεκριμένα αξιολογούνται :

- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Τα αποτελέσματα της επιχείρησης
- Οι ακόλουθες σχετικές σειρές ενεργειών
- Η ηγεσία
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Οι χρησιμοποιούμενοι πόροι
- Η διοίκηση των εργαζομένων
- Οι ακόλουθες πολιτικές και στρατηγικές
- Η επίδραση των τελικών αποτελεσμάτων στην ευρύτερη κοινωνία.

Αφορά ευρωπαϊκές εταιρίες ή και εταιρίες που εκτείνονται πέρα από τα ευρωπαϊκά σύνορα. Ο κάθε νικητής λαμβάνει το βραβείο του, το οποίο κρατεί για ένα χρόνο και στη συνέχεια το επιστρέφει οπότε, λαμβάνει ένα μικρότερο αντίγραφο του. Επίσης ο κάθε νικητής έχει το δικαίωμα, να χρησιμοποιεί στο λογότυπό του ή στις δραστηριότητές του, το γεγονός ότι είναι κάτοχος του συγκεκριμένου βραβείου.

### **Διαδικασία αξιολόγησης:**

Βραβεία δίνονται κάθε έτος σε οργανισμούς που αξιολογούνται με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- Ηγεσία και σταθερότητα στους χώρους της εταιρίας
- Ικανοποίηση των πελατών
- Αντίκτυπο στην κοινωνία

- Ανάμιξη των εργαζομένων και βελτίωση τους
- Αποτελέσματα της εταιρίας
- Επιτυχημένη διοίκηση με βάση τα λαμβανόμενα αποτελέσματα
- Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων
- Εφαρμογή καινοτομιών και ικανοποίησή τους
- Συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών

Κάθε χρόνο εκτός από τους νικητές, υπάρχουν και οι φιναλίστ, που είναι εταιρίες οι οποίες επίσης έδειξαν υψηλό βαθμό τελειότητας στην ακολουθούμενη διαδικασία για τη διαχείριση ποιότητας, αλλά δεν κατάφεραν να πάρουν το τελικό βραβείο. Και αυτές, όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, παίρνουν ένα σχετικό έντυπο που πιστοποιεί τα καλά αποτελέσματα που προκύψαν από την αξιολόγησή τους και το όποιο επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο λογότυπό τους ή στις υπόλοιπες δραστηριότητές τους.

Ακόμα, οι εταιρίες που υποβάλουν αίτηση για αξιολόγηση στα πλαίσια του συγκεκριμένου βραβείου, ερωτώνται σε πρώτη φάση αν ενδιαφέρονται να αξιολογηθούν προκειμένου να λάβουν τη αναγνώριση της καλής λειτουργίας τους, έτσι ώστε να φτάσουν στη μέση της κλίμακας αξιολόγησης, που απαιτείται για τη λήψη βραβείου ποιότητας.

Τη συγκεκριμένη αναγνώριση, τη λαμβάνουν όσες εταιρίες καταφέρουν να ξεπεράσουν το όριο αυτό κατά την εξέταση τους, μετά από μια επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών στους χώρους τους. Η συγκεκριμένη αναγνώριση για μια εταιρία, επιβεβαιώνει ότι η εταιρία αυτή, διοικείται καλά και προχωρεί με σωστά βήματα στην επίτευξη των στόχων της. Και εδώ όσες εταιρίες έχουν αναγνώριση καλής λειτουργίας, μπορούν να το χρησιμοποιήσουν στο λογότυπό τους ή στις υπόλοιπες λειτουργίες τους. (Ε.Α.Π).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

### **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

#### **2.1 Η Ελληνική εμπειρία**

Στον Ελληνικό χώρο στα θέματα της ποιότητας υπάρχουν δύο απόψεις όσον αφορά την αξιολόγηση της κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική επιχείρηση, από πλευράς βελτίωσης της ποιότητας. Μια μεγάλη μερίδα ακαδημαϊκών και στελεχών επιχειρήσεων επισημαίνει, ότι η Ελληνική Βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μια επικίνδυνη σταθερότητα στα θέματα της βελτίωσης της ποιότητας. Από την άλλη, υπάρχει η άποψη που διατυπώνουν εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων και στελέχη, η οποία καλλιεργεί την ιδέα, ότι οι Ελληνικές Βιομηχανικές Επιχειρήσεις αρχίζουν σταδιακά να κατανοούν τη σπουδαιότητα της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην είσοδο σε νέες αγορές, εφαρμόζοντας πρακτικές και μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας.

Είναι πάντως γεγονός ότι η Ελληνική Βιομηχανία άργησε να ξυπνήσει από τον λήθαργο και ακόμη και τώρα, οι ρυθμοί είναι απελπιστικά αργοί. Το γεγονός αυτό, εξηγείται από την διαπίστωση, ότι σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας βρίσκεται στην τελευταία θέση της Ε.Ε. Η φιλοσοφία που επικρατεί στις Ελληνικές Επιχειρήσεις σήμερα, είναι υπερβολική και σε κάποιες περιπτώσεις μονόφθαλμα προσηλωμένη, στην υιοθέτηση μιας σκληρής προσέγγισης στη βελτίωση της ποιότητας, με βάση τη σειρά προτύπων ISO 9001. Χωρίς αμφιβολία, η σειρά ISO 9001 αποτελεί την αιχμή του δόρατος στην πολιτική διασφάλισης ποιότητας στην Ελλάδα. Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, θα πρέπει να επανεξετάσει ορισμένες από τις βασικές της αντιλήψεις, γύρω από την ποιότητα. Αυτό που θεωρείται κρίσιμο να γίνει, είναι να ξεχάσουν την παραδοσιακή αντίληψη σύμφωνα με την οποία η ποιότητα ορίζεται απλώς ως η ανθεκτικότητα ή η καθαρότητα του προϊόντος, αλλά να υιοθετήσουν μια πιο ευρεία αντίληψη, η οποία να σχετίζεται με τον γενικότερο τρόπο εισαγωγής της Ολικής Ποιότητας στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Διότι η επιλογή αυτή, είναι η μόνη αξιόπιστη και αποτελεσματική προοπτική για την επιβίωση και ανάπτυξη της Ελληνικής Επιχείρησης. Η σύγχρονη

και συστηματική τυποποίηση στην Ελλάδα παρέμενε άγνωστη για πολλά χρόνια εξαιτίας της βιομηχανικής υπανάπτυξης. Ενώ στα βιομηχανικά αναπτυγμένα κράτη είχαν ιδρυθεί Εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης, ήδη από τις αρχές του εικοστού αιώνα (από το 1901 στη Μεγάλη Βρετανία ο BSI, το 1926 ο γαλλικός οργανισμός τυποποίησης AFNOR, το 1922 ο γερμανικός οργανισμός τυποποίησης DIN), στην Ελλάδα το ρόλο αυτό είχαν οι αρμόδιες νομοθετικές αρχές και οι προδιαγραφές που εκδίδονταν από αυτές, ετίθεντο σε ισχύ με νόμο. Η έλλειψη εθνικών προδιαγραφών, είχε ως αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις προδιαγραφές άλλων χωρών, υιοθετώντας αυτόματα και την αντίστοιχη τεχνολογία της εκάστοτε χώρας. Η ιδέα της οργάνωσης της τυποποίησης ως θεσμού, τέθηκε αρχικώς «επί τάπητος» στην Ελλάδα το 1931, πριν από 80 χρόνια, και προήλθε από την ανάγκη καλύτερης ρύθμισης και προστασίας των βιομηχανικών προϊόντων. Η τότε Διοίκηση του ΤΕΕ κατανόησε τα εθνικά οφέλη της τυποποίησης και την ανάγκη λήψης σχετικής δράσης, αλλά δεν υιοθέτησε το προταθέν μοντέλο οργάνωσης με ευρεία εκπροσώπηση φορέων. Έτσι, το ΤΕΕ, ως επίσημος τεχνικός σύμβουλος του κράτους, σύστησε το 1933 μια τετραμελή ενδο-επιμελητηριακή επιτροπή, την «Ελληνική Επιτροπή Προτυποποίησης» συμβολικά ΕΝΟ (συντομογραφία της λέξης Ενοποίηση). Κατ' αυτόν τον τρόπο το ΤΕΕ, υπήρξε ο πρώτος φορέας στην Ελλάδα που υποστήριξε το θεσμό της τυποποίησης, δίνοντάς του την πρώτη ώθηση, την οποία ώθηση, ανέκοψε ο πόλεμος που ακολούθησε. Μετά τον πόλεμο και τις μεταπολεμικές περιπέτειές τους στις οποίες ενεπλάκη η χώρα, έγινε προσπάθεια ανασύνταξης του θεσμού της τυποποίησης, θέτοντας καλύτερες βάσεις. Πράγματι, η τότε Διοίκηση του ΤΕΕ, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες και τις λανθασμένες επιλογές του προηγούμενου εγχειρήματος, υιοθέτησε την ιδέα του πολυμετοχικού μοντέλου οργάνωσης. Μετά από επίμονες προσπάθειες, τον Ιούνιο του 1955, επετεύχθη η υπογραφή ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ μεταξύ τεσσάρων από της κυριότερους εμπλεκόμενους στο έργο της τυποποίησης οργανισμούς, δηλαδή του ΤΕΕ, του ΣΕΒ, του ΕΛΚΕΠΑ και του ΕΒΕΑ. Μετά την εν λόγω συμφωνία, ανασυγκροτήθηκε η Ελληνική Επιτροπή Προτυποποίησης με τη συμμετοχή εκπροσώπων και από τους τέσσερις αυτούς φορείς. Η ΕΝΟ, βασιζόμενη κυρίως στην αντιπροσωπευτικότητα που διασφάλιζε το πρωτόκολλο συνεργασίας, εκπροσώπησε την Ελλάδα μέχρι το 1965 στο νεοϊδρυθέντα μεταπολεμικά Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), κατήρτισε προγράμματα τυποποίησης, συγκρότησε τεχνικές επιτροπές τυποποίησης και εκπόνησε 29 Ελληνικά Πρότυπα, τα οποία όμως, δεν

έτυχαν ουσιαστικής εφαρμογής. Για μερικά χρόνια η εργασία εξελισσόταν ικανοποιητικά και όλα έδειχναν, ότι η τυποποίηση είχε πάρει την αρμόζουσα θέση στη διαδικασία της βιομηχανικής ανασυγκρότησης της χώρας, όταν ξαφνικά άρχισε το ενδιαφέρον να φθίνει σταδιακά. Η οικονομική στήριξη που παρείχε υπέρ της ΕΝΟ κάθε οργανισμός που είχε υπογράψει το πρωτόκολλο, παρά την ομόφωνα ειλημμένη απόφαση, διακόπηκε, πλην βεβαίως του ΤΕΕ. Συνέπεια τούτου ήταν η έλλειψη οικονομικών πόρων για συνέχιση των εργασιών, και έτσι η ΕΝΟ εργάστηκε μόνο με τη σύμπραξη του ΤΕΕ. Όσες Τεχνικές Επιτροπές δεν είχαν ολοκληρώσει το έργο ανέστειλαν τη λειτουργία τους, ενώ δεν συστήθηκαν νεότερες επιτροπές, με αποτέλεσμα την αναστολή της δραστηριότητας. Η λύση που προτάθηκε τότε, ήταν η ίδρυση ενός φορέα τυποποίησης απόλυτα αυτοτελούς. Παρά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συνεχίστηκε η συμμετοχή της Ελληνικής Επιτροπής Προτυποποίησης – ΕΝΟ στον ISO και οι ήδη υφιστάμενες επαφές με τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης. Έτσι, με μικρή οικονομική υποστήριξη, διασφαλίστηκε το δικαίωμα λήψης όλων των τεχνικών εργασιών του ISO, των προτύπων των εθνικών οργανισμών τυποποίησης, μαζί με της καταλόγους και τα ειδικά περιοδικά, δημιουργώντας και εμπλουτίζοντας συνεχώς το μοναδικό, πολύτιμο και αναντικατάστατο, για την εποχή, Ειδικό Παγκόσμιο Αρχείο Προτύπων του ΤΕΕ. Το αρχείο αυτό, παρείχε της Έλληνες τεχνικούς τη μοναδική πηγή πληροφόρησης στο είδος αυτό. Το Τ.Ε.Ε. παραχώρησε στον ΕΛΟΤ μετά την ίδρυσή του το έργο της επιτροπής ΕΝΟ και μέρος του παγκόσμιου αρχείου προτύπων. Ο αναγκαστικός περιορισμός της ουσιαστικής δραστηριοποίησης της Ελληνικής Επιτροπής Προτυποποίησης ελλείψει πόρων, δεν σήμανε και τη διακοπή των προσπαθειών για εξεύρεση της λύσης. Το ΤΕΕ και η ΕΝΟ με σκοπό την εξασφάλιση έμπρακτης και ουσιαστικής υποστήριξης από μέρους του κράτους, οργάνωσαν το 1958 ειδική σύσκεψη, στην οποία δόθηκαν και πάλι υποσχέσεις, χωρίς αποτέλεσμα. Το 1960 διευρύνθηκε η Ελληνική Επιτροπή Προτυποποίησης – ΕΝΟ με τη συμμετοχή του Οργανισμού Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΟΒΑ), ως εκπροσώπου και υποστηρικτή της βιομηχανικής ανάπτυξης στη χώρα, που όμως και αυτή η προσπάθεια δεν τελεσφόρησε παρ' όλη την ένθερμη υποστήριξη της ιδέας από μέρους της διοίκησης του ΟΒΑ, ο οποίος λίγο χρόνο μετά, έπαψε να λειτουργεί. Περί τα τέλη του 1963, το ΤΕΕ εκλήθη από το κράτος, ως τεχνικός του σύμβουλος, να υποβάλει σχέδιο νόμου για την ίδρυση Οργανισμού Τυποποίησης με τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Ο νόμος για τη σύσταση του Οργανισμού Τυποποίησης

Ελληνικών Προϊόντων (ΟΤΕΠ) ψηφίστηκε στο τέλος του 1965, αλλά δεν εξασφάλισε τα εχέγγυα για άμεση και πλήρη ενεργοποίηση αυτού. Με αποτέλεσμα ο ΟΤΕΠ, τρία χρόνια μετά την ίδρυσή του, να μην κατορθώσει να αναλάβει ενεργό δράση, εξαιτίας κυρίως της χαμηλής στάθμης στελέχωσης. Οι προσδοκίες για την επίλυση του ζητήματος της Ελληνικής Τυποποίησης, παρέμειναν και πάλι ανεκπλήρωτες, μέχρι που ο ΟΤΕΠ, πριν καν ενεργοποιηθεί, καταργήθηκε με τον Αναγκαστικό Νόμο 256/1968. Με τον ίδιο Νόμο συστήθηκε τον Ιανουάριο του 1968 η Διεύθυνση Τυποποίησης Ελληνικών Προϊόντων στο Υπουργείο Βιομηχανίας, και έτσι ενώ όλα τα χρόνια έγιναν προσπάθειες να συσταθεί φορέας τυποποίησης, ευέλικτος, ελεύθερος και μακράν κατά το δυνατόν του κρατισμού, δημιουργήθηκε τελικώς μια αμιγώς κρατική υπηρεσία με όλα τα σχετικά μειονεκτήματα. Η Διεύθυνση Τυποποίησης Ελληνικών Προϊόντων αποτέλεσε την επίσημη οργάνωση της τυποποίησης στη χώρα, στην οποία εκχωρήθηκαν οι αρμοδιότητες του ΟΤΕΠ και άρχισε να επιτελεί το έργο της κατάρτισης Εθνικών Προδιαγραφών. Από τη νέα αυτή υπηρεσία κατεβλήθη αξιόλογη προσπάθεια για την έκδοση των εθνικών ελληνικών προδιαγραφών (National Hellenic Specification-NHS) που βασίστηκαν σε συστάσεις (recommendations) του ISO και σε εθνικές προδιαγραφές άλλων χωρών. Από τον 1968 που ιδρύθηκε η διεύθυνση Τυποποίησης μέχρι το 1972 είχαν εκδοθεί μόνο 38 εθνικά πρότυπα NHS, τα οποία είχαν δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της κυβέρνησης. Το σχήμα οργάνωσης που έλαβε η Τυποποίηση ως Δημόσια Υπηρεσία με τη σύσταση της «Διεύθυνσης Τυποποίησης παρά τω Υπουργείο Βιομηχανίας», δεν ήταν το συνήθως απαντημένο σχήμα σε χώρες, όπου ισχύει το καθεστώς της ελεύθερης οικονομίας και όπου οι Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης είναι αυτοτελείς και ανεξάρτητοι Οργανισμοί. Η Διεύθυνση Τυποποίησης του Υπουργείου Βιομηχανίας διαδραμάτιζε συγχρόνως πολλούς ρόλους, όπως του μεσολαβητή μεταξύ του Κράτους και της ENO, του Επιτρόπου του Κράτους, του εκπροσώπου της Τυποποίησης της επιτροπές τυποποίησης, καθώς και το ρόλο της κεντρικής υπηρεσίας και της επαφής της χώρας με Διεθνείς – Ευρωπαϊκούς και Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης (ISO, CEN, κ.τλ), χωρίς καμιά ουσιαστική συμμετοχή στη διαμόρφωση θέσεων, τόσο στην εθνική πολιτική τυποποίησης, όσο και στη διεθνή. Η ελληνική κυβέρνηση έχοντας αντιληφθεί το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης της εθνικής τυποποίησης και συγχρόνως όντας πεπεισμένη για την επιβεβλημένη ανάγκη ποιοτικής βελτίωσης των ελληνικών προϊόντων για της ανάγκες καταρχήν των εξαγωγών αλλά και για την προετοιμασία της εισόδου της χώρας στην Ευρωπαϊκή

Κοινότητα που είχε καθοριστεί ως στόχος για το 1984, αποφάσισε να δώσει την απαραίτητη ώθηση στην ανάπτυξη της εθνικής τυποποίησης και συγχρόνως να μεταβιβάσει τη σκυτάλη στη βιομηχανία, εμπλέκοντάς την, στενότερα στο έργο της τυποποίησης. Έτσι το 1972 η Διεύθυνση Τυποποίησης του Υπουργείου Βιομηχανίας έλαβε την κυβερνητική εντολή για ίδρυση ανεξάρτητου οργανισμού τυποποίησης. Η Διεύθυνση Τυποποίησης κάλεσε ως εμπειρογνώμονα, με τη συνδρομή του UNIDO – UNDP, τον J. Clerc, Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή του Γαλλικού Οργανισμού Τυποποίησης (AFNOR) για σύνταξη σχεδίου νόμου. Πρόκειται για το νόμο ν 193/73 «Περί ιδρύσεως του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης ΕΛΟΤ» που ψηφίστηκε το 1973. Ο ιδρυθείς με βάση το νόμο αυτό οργανισμός ουδέποτε στελεχώθηκε και ουδέποτε λειτούργησε, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί της εν γένει πολιτικές συνθήκες της εποχής. Της επίλυση του προβλήματος ψηφίστηκε από την Υπηρεσιακή κυβέρνηση Καραμανλή το Νοέμβριο του 1974 ο νόμος 182/74 που προέβλεπε προσωρινή επαναφορά του παλαιότερου ισχύσαντος καθεστώτος, δηλαδή η Διεύθυνση Τυποποίησης του Υπουργείου Βιομηχανίας ανέλαβε και πάλι το ρόλο του συντονιστή των εργασιών τυποποίησης, ενώ παράλληλα προωθείτο της ψήφιση το σχέδιο νόμου Περί ιδρύσεως και λειτουργίας του Ελληνικού οργανισμού τυποποίησης – ΕΛΟΤ ([www.askjim.gr](http://www.askjim.gr)).

## **2.2 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ιδρύθηκε ως ΝΠΙΔ με το Νόμο 372/76 που ψηφίστηκε ομόφωνα από τη Βουλή της 10 Ιουνίου 1976 και που δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης της 30 Ιουνίου του ίδιου χρόνου.

Η αντιπροσωπευτική δομή του Διοικητικού Συμβουλίου αλλά κυρίως η ανάγκη λήψης άμεσων αποφάσεων οδήγησε την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 1976 στην πρώτη του συνεδρίαση. Το Φεβρουάριο του 1977 είχε ήδη προσληφθεί ο πρώτος πυρήνας του προσωπικού και είχε μισθωθεί το κτίριο των γραφείων του ΕΛΟΤ στην οδό Διδότου 15. Τα τρία άτομα του Φεβρουαρίου 1977 είναι σήμερα εκατό, ο εξοπλισμός του Οργανισμού πλήρης και έχει συνάψει στενές σχέσεις συνεργασίας με όλους τους ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς τυποποίησης.

### **2.2.1 Δραστηριότητες του ΕΛΟΤ**

#### **Τυποποίηση**

Η Τυποποίηση, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, δημιουργούνται τα Πρότυπα. Πρότυπα εκπονούνται για δραστηριότητες, διεργασίες και προϊόντα. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά (π.χ. βιομηχανικά προϊόντα), άυλα (π.χ υπηρεσίες, λογισμικό) ή συνδυασμός αυτών.

Στην Ελλάδα, ο μοναδικός φορέας που είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση, έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων, είναι ο ΕΛΟΤ. Η εκπόνηση των Προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα, επιδιώκοντας την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης μεταξύ τους.

Στο πλαίσιο αυτό, στον ΕΛΟΤ λειτουργούν περισσότερες από 190 Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας, έχοντας ως μέλη της πλέον των 1100 διακεκριμένων Ελλήνων επιστημόνων.

Στον ΕΛΟΤ έχει συσταθεί το Εθνικό Συμβούλιο Τυποποίησης, το οποίο είναι το αρμόδιο γνωμοδοτικό όργανο της πολιτείας επί θεμάτων τυποποίησης. Σ' αυτό μετέχουν 15 μέλη, τα οποία εκπροσωπούν υπουργεία, επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς και της καταναλωτές.

Η ένταξη και ενεργός συμμετοχή του ΕΛΟΤ στις ευρωπαϊκές και διεθνείς διαδικασίες Τυποποίησης και στους Οργανισμούς που τις διαχειρίζονται (ISO & IEC για τη Διεθνή Τυποποίηση, CEN, CENELEC, ETSI, EOTA για την Ευρωπαϊκή Τυποποίηση) προσδίδουν στα Ελληνικά Πρότυπα το απαραίτητο διεθνές κύρος και αναγνώριση. Επιπλέον, με τη συμμετοχή του ΕΛΟΤ στους Οργανισμούς της, παρέχεται η δυνατότητα διατύπωσης και στήριξης των ελληνικών θέσεων, ενώ μέσω της υιοθέτησης των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Προτύπων ως Ελληνικών, επιτυγχάνεται η απαιτούμενη συμβατότητα και μεταφέρεται πολύτιμη τεχνογνωσία.

#### **Πιστοποίηση**

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, ο ΕΛΟΤ αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες και συστήματα πιστοποίησης, με σκοπό την απονομή σημάτων συμμόρφωσης και τη χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης, τα οποία υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων, προσώπων ή και συνδυασμό της με της απαιτήσεις

τυποποιητικών εγγράφων. Ανώτατο όργανο αξιολόγησης, απονομής σημάτων και χορήγησης πιστοποιητικών συμμόρφωσης είναι το ενδεκαμελές Συμβούλιο Πιστοποίησης του ΕΛΟΤ, το οποίο απαρτίζεται από εκπροσώπους αντιπροσωπευτικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης.

Τα σήματα συμμόρφωσης – πιστοποιητικά συμμόρφωσης, τα οποία απονέμονται από τον ΕΛΟΤ με βάση της απαιτήσεις Ελληνικών και Ευρωπαϊκών Προτύπων και άλλων τυποποιητικών εγγράφων που εκδίδονται από της Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς (CEN/CENELEC/ETSI), ονομάζονται Ελληνικά Σήματα Συμμόρφωσης – Ελληνικά Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης και χορηγούνται αποκλειστικά από τον ΕΛΟΤ.

Ο ΕΛΟΤ είναι ο μοναδικός οργανισμός Πιστοποίησης από την Ελλάδα, που συμμετέχει μαζί με άλλους Εθνικούς Οργανισμούς από 30 χώρες, στο Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης (IQNet), χορηγώντας παράλληλα το πιστοποιητικό ΕΛΟΤ και το Πιστοποιητικό IQNet, εξασφαλίζοντας έτσι, την αμοιβαία αναγνώριση και αποδοχή των πιστοποιητικών του.

Ο ΕΛΟΤ είναι διαπιστευμένος για την πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης τόσο από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), όσο και από τον Ιταλικό Φορέα Διαπίστευσης (SINCERT), ενώ ως φορέας ελέγχου καθώς και για την Πιστοποίηση Προϊόντων είναι διαπιστευμένος από το ΕΣΥΔ.

Στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων πιστοποίησης συμμετέχει της μεγάλος αριθμός άριστα εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων επιθεωρητών.

### **Εργαστήρια Δοκιμών**

Από το 1978 ο ΕΛΟΤ, με την υποστήριξη του κράτους, ίδρυσε το πρώτο Εργαστήριο Ηλεκτρικών Οικιακών Συσκευών προκειμένου η χώρα μας να αποκτήσει σταδιακά την απαιτούμενη εργαστηριακή υποδομή ώστε να πληροί τις απαιτούμενες ενταξιακές προϋποθέσεις για την είσοδό της στην ΕΟΚ. Στη συνέχεια ιδρύθηκαν και άλλα εργαστήρια, με στόχο την κάλυψη των αναγκών για εργαστηριακούς ελέγχους με βάση της απαιτήσεις των Οδηγιών της, για Προσέγγιση. Οι εκθέσεις δοκιμών που χορηγούνται από τα Εργαστήρια του ΕΛΟΤ, αναγνωρίζονται από της αρμόδιες αρχές (έλεγχος αγοράς) και από δεκάδες εργαστήρια στην Ευρώπη και διεθνώς, στο πλαίσιο συμμετοχής του ΕΛΟΤ σε συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης.

Ο ΕΛΟΤ σήμερα διαθέτει τα ακόλουθα εργαστήρια δοκιμών, τα οποία έχουν διαπιστευτεί από το ΕΣΥΔ:

- **Το Εργαστήριο Χαμηλής Τάσης, στο οποίο ελέγχονται:**

- οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές
- τα φωτιστικά
- το ηλεκτρολογικό υλικό
- **Το Εργαστήριο Ηλεκτρικών Καλωδίων, στο οποίο ελέγχονται:**
  - Τα ηλεκτρικά καλώδια χαμηλής τάσης έως 1000V
- **Το Εργαστήριο Παιδικών Παιχνιδιών, στο οποίο ελέγχονται:**
  - τα παιδικά παιχνίδια
- **Το Εργαστήριο Ελέγχου Πολυμερών και Ελαστικών, στο οποίο ελέγχονται:**
  - οι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, PE, PEX, PP και PB
  - τα προϊόντα πλαστικών και ελαστικών.

### **Πληροφόρηση-Εκπαίδευση**

Ο ΕΛΟΤ παρέχει πληροφόρηση είτε ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου ή μέσω επικοινωνίας με της υπηρεσίες του, για θέματα Τυποποίησης, Πιστοποίησης, Δοκιμών, Ποιότητας καθώς και Κοινοτικής νομοθεσίας.

Ο ΕΛΟΤ διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια είτε ανοικτά προς το κοινό, ή ενδοεπιχειρησιακά, σύμφωνα με απαιτήσεις που καθορίζονται από επιχειρήσεις, φορείς, οργανισμούς κλπ. Η θεματολογία των σεμιναρίων αυτών, σχετίζεται με την Τυποποίηση, την Πιστοποίηση, τις Δοκιμές, την Ποιότητα και συναφή με αυτές αντικείμενα ([www.elot.gr](http://www.elot.gr)).

#### **2.2.2 Η Δομή του ΕΛΟΤ**

Ο ΕΛΟΤ συγκροτείται από 8 Διευθύνσεις, 21 Τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των 4 τμημάτων των εργαστηρίων δοκιμών και των 3 υπηρεσιακών μονάδων και



γραφείων, που υπάγονται απευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, που υπάγεται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

### **2.3 Η Τυποποίηση σε Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς**

Σήμερα με τον όρο *τυποποίηση* (standardization), εννοούμε μια δραστηριότητα που δίνει λύσεις για επαναλαμβανόμενη εφαρμογή σε προβλήματα επιστημονικά, τεχνολογικά ή οικονομικά και αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικά, η τυποποίηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες της σύνταξης, της έκδοσης και της εθνικής μεταφοράς προτύπων.

Η έννοια του *προτύπου* (standard), ξεκινά από την τεχνική προδιαγραφή (technical specification) που όπως είναι γνωστό, είναι έντυπο που αναφέρει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. χαρακτηριστικά ποιότητας, επιδόσεις, χαρακτηριστικά ασφάλειας, διαστάσεις) και μπορεί να περιλαμβάνει ή να ασχολείται αποκλειστικά με ορολογία, σύμβολα, έλεγχο και μεθόδους δοκιμής, συσκευασία ή απαιτήσεις σημάτων ποιότητας (συμμόρφωσης). Τεχνικές προδιαγραφές μπορεί να συντάξει οποιοσδήποτε, πρόσωπο ή οργανισμός, σε ιδιωτικές ή δημόσιες συμφωνίες, στις προμήθειες υλικού, στις κατασκευές, στην παραγωγή υλικών ή προϊόντων κτλ.

Αυτό που διαφοροποιεί την έννοια της τεχνικής προδιαγραφής και οδηγεί στην έννοια του προτύπου, είναι η προσιτότητα στο ευρύ κοινό και κυρίως ο τρόπος δημιουργίας του. Το εθνικό πρότυπο (π.χ. πρότυπο ΕΛΟΤ) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων – σε εθνική κλίμακα – και έχει εγκριθεί από αναγνωρισμένο εθνικό οργανισμό τυποποίησης (π.χ. ΕΛΟΤ). Το Ευρωπαϊκό πρότυπο (EN, ETS κτλ.) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων – σε ευρωπαϊκή κλίμακα – και έχει εγκριθεί από μία από τις τρεις ευρωπαϊκές οργανώσεις τυποποίησης CEN, CENELEC ή ETSI με διακρατική ευρωπαϊκή ψήφιση (ψήφιση από της χώρες μέλη μέσω των οργανισμών τυποποίησής της). Το παγκόσμιο πρότυπο (π.χ. ISO, IEC) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων – σε παγκόσμια κλίμακα – και έχει εγκριθεί από μία από τις δύο παγκόσμιες οργανώσεις τυποποίησης ISO, IEC.

Περισσότερο αναλυτικά, τυποποίηση είναι η δραστηριότητα με την οποία καθιερώνονται, για υφιστάμενα ή δυνητικά προβλήματα κοινής και

επαναλαμβανόμενης χρήσης, διατάξεις οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής. Παράλληλα, η τυποποίηση περιλαμβάνει την εκπόνηση, έκδοση και εφαρμογή προτύπων, αλλά και άλλων κειμένων τεχνικής καθοδήγησης, της τεχνικών προδιαγραφών, οδηγιών εφαρμογής, κωδίκων πρακτικής, κανονισμών κλπ.

Τα σημαντικά **οφέλη** που προκύπτουν από την τυποποίηση, είναι η βελτίωση της καταλληλότητας των προϊόντων, των διεργασιών και των υπηρεσιών για την προβλεπόμενη χρήση, η πρόληψη των τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο και η διευκόλυνση της τεχνολογικής συνεργασίας.

Τα ελληνικά πρότυπα και προδιαγραφές εκπονούνται από τα Τεχνικά Όργανα της Τυποποίησης, της είναι οι Τομεακές Επιτροπές, οι Τεχνικές Επιτροπές, οι Ομάδες Εργασίας και οι Ειδικές Ομάδες Έργου. Της διαδικασίες λειτουργίας αυτών των Τεχνικών Οργάνων καθορίζει ο Κανονισμός Σύστασης και Λειτουργίας Τεχνικών Οργάνων Τυποποίησης του ΕΛΟΤ.

Στα Τεχνικά αυτά Όργανα της Τυποποίησης μετέχουν πάνω από 1100 ειδικοί επιστήμονες, άλλοι ως εκπρόσωποι φορέων του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και άλλοι ως εμπειρογνώμονες.

Για τις διαδικασίες σύνταξης, δημόσιας κρίσης, έγκρισης και έκδοσης των ελληνικών προτύπων και προδιαγραφών, ο ΕΛΟΤ έχει καθιερώσει και τηρεί τον Κανονισμό σύνταξης και έκδοσης Ελληνικών Προτύπων και Προδιαγραφών. Κάθε ενδιαφερόμενος πολίτης ή φορέας κλάδου της εθνικής της οικονομίας ή ακόμη και το ίδιο το κράτος, μπορεί να υποβάλει στον ΕΛΟΤ εμπεριστατωμένο και τεκμηριωμένο αίτημα – πρόταση για την εκπόνηση ελληνικού προτύπου – προδιαγραφής. Το αίτημα εξετάζεται από τον ΕΛΟΤ λαμβάνοντας υπόψη και όλα τα τυχόν ισχύοντα πρότυπα/προδιαγραφές που είναι συναφή της το αντικείμενο της πρότασης.

Σε περίπτωση που υφίσταται Τεχνική Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας σχετική με το αντικείμενο της πρότασης, ανατίθεται σε αυτήν η γνωμοδότηση, διαφορετικά απευθύνεται σε άλλους κατά την κρίση του, ενδιαφερόμενους φορείς.

Οι απόψεις που διατυπώνονται σύμφωνα με τα παραπάνω, αξιολογούνται από τον ΕΛΟΤ, ο οποίος με σχετική τεκμηριωμένη απόφασή του, αποδέχεται ή απορρίπτει το αίτημα. Κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης, συνεκτιμώνται αφενός τα οικονομικά στοιχεία που συναρτώνται με την εκπόνηση του νέου προτύπου/προδιαγραφής, εξασφαλίζοντας την πηγή χρηματοδότησης για την

εκπόνηση και, αφετέρου, το γεγονός ότι η εν λόγω απόφαση πρέπει να εναρμονίζεται πλήρως με την υφιστάμενη για το θέμα πολιτική και της ειδικότερες αποφάσεις του Εθνικού Συμβουλίου Τυποποίησης, εφόσον υπάρχουν.

Εφόσον αποφασισθεί η εκπόνηση νέου πρότυπου/προδιαγραφής, διενεργείται σχετική κοινοποίηση μέσω των διαδικασιών που ορίζονται στην Οδηγία 98/34/ΕΟΚ για την υποβολή τυχόν παρατηρήσεων.

Το σχέδιο ελληνικού προτύπου/προδιαγραφής εκπονείται από Τομεακή ή Τεχνική Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας σύμφωνα με τον Κανονισμό Σύστασης και Λειτουργίας Τεχνικών Οργάνων Τυποποίησης του ΕΛΟΤ. Σε περίπτωση που δεν υφίσταται ήδη αρμόδια για το θέμα Τεχνική Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας, ο ΕΛΟΤ συστήνει, σύμφωνα με τον προαναφερθέντα Κανονισμό, νέα Τομεακή ή Τεχνική Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας.

Ο ΕΛΟΤ έχει την ευθύνη τόσο του σχεδιασμού, όσο και της υλοποίησης του προγράμματος εκπόνησης του σχεδίου προτύπου/προδιαγραφής από την Τομεακή ή Τεχνική Επιτροπή ή Ομάδα Εργασίας της κωδικοποίησης (πρόσδοση κωδικού ΕΛΟΤ) σε κάθε υπό εκπόνηση τυποποιητικό κείμενο.

Όταν ολοκληρωθεί το πρώτο σχέδιο του τυποποιητικού εγγράφου, αυτό υποβάλλεται σε διαδικασία ευρείας δημόσιας κρίσης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα σχόλια και οι παρατηρήσεις που υποβάλλονται, συγκεντρώνονται στον ΕΛΟΤ και διαβιβάζονται στην αρμόδια Τομεακή ή Τεχνική Επιτροπή/Ομάδα Εργασίας προς επεξεργασία και αξιολόγηση. Η Επιτροπή/Ομάδα Εργασίας, αφού ολοκληρώσει την αξιολόγηση των παρατηρήσεων, παραδίδει στον ΕΛΟΤ το τελικό σχέδιο ελληνικού προτύπου για έγκριση και έκδοσή, υπό τον όρο ότι πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- έχει εξασφαλισθεί η συμβατότητα με την εν γένει ελληνική τυποποίηση,
- έχουν εξετασθεί και εντοπισθεί τυχόν αποκλίσεις από τη νομοθεσία ή της εθνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς υποχρεώσεις του ΕΛΟΤ,
- έχει τηρηθεί η διαδικασία εκπόνησης του προτύπου/προδιαγραφής,
- η Τεχνική Επιτροπή/Ομάδα Εργασίας έχει λάβει υπόψη της παρατηρήσεις ή αντιρρήσεις που διατυπώθηκαν επί του σχεδίου προτύπου κατά τη διαδικασία της δημόσιας κρίσης,
- έχουν αποσυρθεί τα αντικρουόμενα πρότυπα/προδιαγραφές.

Προκειμένου να επιτυγχάνεται ο βέλτιστος βαθμός συναίνεσης κατά τη διαδικασία εκπόνησης των ελληνικών τυποποιητικών εγγράφων, κύριο μέλημα του ΕΛΟΤ, είναι η εμπλοκή στις διαδικασίες τυποποίησης όσο το δυνατόν περισσότερων ενδιαφερομένων – εκπροσώπων φορέων, κλάδων της εθνικής της οικονομίας και συλλογικών οργάνων. Η συμμετοχή στα Τεχνικά Όργανα (Τομεακές Επιτροπές, Τεχνικές Επιτροπές, Ομάδες Εργασίας, Ειδικές Ομάδες Έργου) είναι καταρχήν εθελοντική. Ωστόσο, η συμμετοχή στις διεργασίες της Τυποποίησης, προσφέρει σημαντικά τεχνικά και οικονομικά πλεονεκτήματα και αυτό προκαλεί το ιδιαίτερο ενδιαφέρον των σχετικών φορέων – κλάδων – συλλογικών οργάνων αλλά και μεμονωμένων εμπειρογνομώνων.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι ότι οι ενδιαφερόμενοι, συμμετέχοντας στα τεχνικά όργανα, μπορούν αφενός με τις τεκμηριωμένες απόψεις τους, να επηρεάσουν τη διαμόρφωση του τελικού κειμένου των τυποποιητικών εγγράφων και αφετέρου, να πληροφορηθούν από πρώτο χέρι και άμεσα, για τις νέες τάσεις που θα καθιερωθούν με την εφαρμογή της.

Για τη λειτουργία των διαδικασιών τυποποίησης σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο έχουν συσταθεί και λειτουργούν οι παρακάτω Οργανισμοί Τυποποίησης:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης-CEN
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης-CENELEC
- Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων –ETSI
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης-ISO
- Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή-IEC

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) είναι μέλος σε όλους τους διεθνείς οργανισμούς και συμμετέχει ενεργά στις διοικητικές και τεχνικές δραστηριότητές τους. Η διαδικασία εκπόνησης ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων (τουλάχιστον στην αγγλική γλώσσα), ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες. Εφόσον αποφασισθεί αρμοδίως η εκπόνηση του νέου τυποποιητικού εγγράφου, το έργο αυτό, ανατίθεται σε υφιστάμενη Τεχνική Επιτροπή ή εφόσον δεν υπάρχει, συστήνεται νέα. Σε ευρωπαϊκό (CEN, CENELEC) και διεθνές (ISO, IEC) επίπεδο, οι οργανισμοί τυποποίησης χρησιμοποιούν Τεχνικές Επιτροπές για το συντονισμό ή και την εκπόνηση των προτύπων και λοιπών τυποποιητικών εγγράφων.

Μέλη των ευρωπαϊκών και διεθνών Τεχνικών Επιτροπών και Ομάδων Εργασίας, είναι οι εκπρόσωποι των εθνικών Οργανισμών Τυποποίησης, δηλαδή από την Ελλάδα εκπρόσωποι είναι οι εκπρόσωποι του ΕΛΟΤ. Υπάρχει άμεση συμμετοχή των εθνικών Οργανισμών Τυποποίησης, επομένως και του ΕΛΟΤ, στην εκπόνηση των ευρωπαϊκών και διεθνών Προτύπων, και σε όλη γενικά τη λειτουργία των αντίστοιχων Τεχνικών Επιτροπών και Ομάδων Εργασίας.

Η διαδικασία εκπόνησης περιλαμβάνει τη σύνταξη της αρχικού σχεδίου προτύπου, την υποβολή του σχεδίου προτύπου, σε Δημόσια Κρίση, για ορισμένο χρονικό διάστημα. Στο διάστημα αυτό οι φορείς-μέλη (πχ ΕΛΟΤ) των CEN, CENELEC, ISO και IEC έχουν το δικαίωμα να υποβάλουν της οργανισμούς της τα σχόλια και παρατηρήσεις. Τα σχόλια αυτά, στη συνέχεια, εξετάζονται από την αρμόδια ευρωπαϊκή ή διεθνή Τεχνική Επιτροπή και το προκύπτον τελικό κείμενο υποβάλλεται σε επίσημη ψηφοφορία, κατά την οποία οι φορείς-μέλη (πχ ΕΛΟΤ) διατυπώνουν τη συναίνεση ή την αντίρρησή της στην τελική έκδοση του προτύπου.

Η υιοθέτηση των διεθνών τυποποιητικών εγγράφων από τους εθνικούς φορείς τυποποίησης (άρα και από τον ΕΛΟΤ) είναι προαιρετική, ενώ η υιοθέτηση των ευρωπαϊκών τυποποιητικών εγγράφων είναι υποχρεωτική, και μάλιστα εντός τακτού χρονικού διαστήματος.

Σημειώνεται ότι τόσο σε ευρωπαϊκό (CEN, CENELEC) όσο και διεθνές (ISO, IEC) επίπεδο, ανά τακτά χρονικά διαστήματα εξετάζεται η αναγκαιότητα, τροποποίησης, βελτίωσης ή απόσυρσης της τυποποιητικού εγγράφου, σύμφωνα με καθιερωμένες διαδικασίες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προκειμένου να καλύψει θέματα ασφάλειας και υγείας των πολιτών της Ευρώπης θεσπίζει νομοθεσία, της γνωστές Ευρωπαϊκές Οδηγίες. Οι Οδηγίες αυτές μεταφέρονται εντός καθορισμένου χρονικού διαστήματος στο εθνικό Δίκαιο των κρατών-μελών της ΕΕ. Η εφαρμογή των Οδηγιών στα κράτη-μέλη, προϋποθέτει την ύπαρξη πρότυπων. Για το σκοπό αυτό εντέλλονται η CEN και η CENELEC να εκδώσουν εναρμονισμένα ευρωπαϊκά πρότυπα, που υποστηρίζουν της ουσιώδεις απαιτήσεις των Οδηγιών. Οι φορείς μέλη της CEN και CENELEC, μεταξύ των οποίων και ο ΕΛΟΤ, είναι υποχρεωμένοι να υιοθετήσουν τα εναρμονισμένα πρότυπα ως εθνικά. Η χρήση των εναρμονισμένων προτύπων είναι προαιρετική, πλην όμως αποτελεί μονόδρομο, αφού σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να αναπτυχθεί τεχνολογία και δοκιμές, που να καλύπτουν τις ουσιώδεις απαιτήσεις των Οδηγιών κατά ισοδύναμο με τα πρότυπα, τρόπο ([www.elot.gr](http://www.elot.gr)).

## **2.4 Η Πιστοποίηση σε Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς**

Πιστοποίηση είναι η επιβεβαίωση από τρίτο ανεξάρτητο φορέα ότι προϊόντα, διεργασίες, συστήματα ή πρόσωπα συμμορφώνονται με της απαιτήσεις συγκεκριμένων τυποποιητικών εγγράφων.

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, ο ΕΛΟΤ αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες και σχήματα πιστοποίησης με σκοπό την απονομή σημάτων συμμόρφωσης και τη χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης, τα οποία υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων, προσώπων ή και συνδυασμό αυτών με της απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων.

Ανώτατο όργανο αξιολόγησης, απονομής σημάτων και χορήγησης πιστοποιητικών συμμόρφωσης είναι το Συμβούλιο Πιστοποίησης του ΕΛΟΤ, το οποίο απαρτίζεται από εκπροσώπους αντιπροσωπευτικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης.

Ο ΕΛΟΤ είναι ο πρώτος Φορέας Πιστοποίησης που δραστηριοποιήθηκε στον Ελληνικό χώρο, στοχεύοντας πάντα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας και στη διαμόρφωση των τάσεων στην αγορά της πιστοποίησης.

Μέσω των δραστηριοτήτων πιστοποίησης ο ΕΛΟΤ προσφέρει:

### **Εμπιστοσύνη**

Περισσότερες από 1500 πιστοποιημένες επιχειρήσεις και δημόσιοι φορείς καθώς και οι πελάτες αυτών εμπιστεύονται την αξιοπιστία των Πιστοποιητικών που χορηγεί ο ΕΛΟΤ.

### **Αξιοπιστία**

Ο ΕΛΟΤ ήταν ο πρώτος φορέας πιστοποίησης στην Ελλάδα που διαπιστεύτηκε για την πιστοποίηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης από τον Ιταλικό φορέα διαπίστευσης SINCERT.

Μετά δε τη σύσταση και λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.), διαπιστεύτηκε και από το Ε.ΣΥ.Δ. για το σύνολο των παρεχομένων υπηρεσιών πιστοποίησης και ελέγχου .

## **Εξειδικευμένη γνώση**

Ο μεγάλος αριθμός εμπειρων επιθεωρητών και τεχνικών εμπειρογνομόνων του ΕΛΟΤ εγγυάται τη διενέργεια επιθεωρήσεων υψηλού επιπέδου και προστιθέμενης αξίας.

## **Παγκόσμια αποδοχή και αμοιβαία αναγνώριση των Πιστοποιητικών**

Ο ΕΛΟΤ είναι ο μοναδικός φορέας πιστοποίησης στην Ελλάδα μέλος του IQNet (Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης με μέλη Εθνικούς Οργανισμούς Πιστοποίησης πλέον των 30 χωρών). Ο ΕΛΟΤ μαζί με τα δικά του Πιστοποιητικά που χορηγεί, εκδίδει για της πελάτες του και τα αντίστοιχα Πιστοποιητικά IQNet, εφοδιάζοντας έτσι της ελληνικές επιχειρήσεις με ένα σημαντικό διαβατήριο αμοιβαίας αναγνώρισης και αποδοχής των πιστοποιητικών της.

Ο ΕΛΟΤ με βάση την Υ.Α.22729/509/26-6-1998 (ΦΕΚ 708/Β/13-7-1998) απονέμει τα σήματα συμμόρφωσης, σύμφωνα με της απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων. Ειδικά τα Σήματα – Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης, τα οποία απονέμονται/χορηγούνται από τον ΕΛΟΤ με βάση της απαιτήσεις Ελληνικών Προτύπων και προδιαγραφών, Ευρωπαϊκών Προτύπων (EN), Πειραματικών Ευρωπαϊκών Προτύπων (ENV), Εγγράφων εναρμόνισης (HD) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης (CEN) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (CENELEC) καθώς και Ευρωπαϊκών Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων (ETSI), Πειραματικών Ευρωπαϊκών Προτύπων (I-ETS) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων (ETSI) ονομάζονται Ελληνικά Σήματα/Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΕΛΟΤ και απονέμονται αποκλειστικά από τον ΕΛΟΤ.

Η ικανότητα της φορέα αξιολόγησης της συμμόρφωσης να πιστοποιεί συστήματα, προϊόντα, υπηρεσίες αξιολογείται από αντίστοιχους φορείς που έχουν την αρμοδιότητα αυτή. Ο ΕΛΟΤ για να διασφαλίσει την ποιότητα και την αξιοπιστία των πιστοποιητικών του, έχει στη διαπιστευτεί από δύο ανεξάρτητους φορείς, το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) και τον αντίστοιχο Ιταλικό Φορέα Διαπίστευσης, SINCERT.

Ο ΕΛΟΤ, με την εμπειρία των στελεχών του, αναλαμβάνει να προσφέρει της υπηρεσίες του ως Οίκος Ποιοτικού Ελέγχου (ΟΠΕ) σε κατασκευαστικές εταιρείες, ήτοι ελέγχει και αξιολογεί τα Προγράμματα Ποιότητας των εκτελούμενων από αυτές έργων. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος των Προγραμμάτων Ποιότητας διεξάγεται τόσο ως της τη μεθοδολογία όσο και ως της την εφαρμογή της (<http://www.elot.gr>).

#### **2.4.1 Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης (IQNet)**

Το IQNet είναι παγκοσμίως το μεγαλύτερο δίκτυο παροχής πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης, αποτελούμενο από 36 εθνικούς φορείς πιστοποίησης και περισσότερα από 200 παραρτήματα στον κόσμο. Το IQNet έχει εκδώσει περισσότερα από 310.000 πιστοποιητικά σε πάνω από 120 χώρες. Διαθέτει περισσότερους από 17.000 επιθεωρητές και τεχνικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι έχουν δυνατότητα να επιθεωρήσουν σε 30 διαφορετικές γλώσσες. Ο ΕΛΟΤ είναι ο μοναδικός οργανισμός Πιστοποίησης από την Ελλάδα που συμμετέχει μαζί με της Εθνικούς Οργανισμούς πλέον των 30 άλλων χωρών στο Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης IQNet, χορηγώντας παράλληλα με το Πιστοποιητικό του ΕΛΟΤ και το Πιστοποιητικό του IQNet. Αυτό ακριβώς αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι εξασφαλίζεται η αμοιβαία αναγνώριση και αποδοχή των πιστοποιητικών του ΕΛΟΤ από της οργανισμούς μέλη του δικτύου. Μέσω της πιστοποίησης από φορέα-μέλος του IQNet οι πιστοποιημένοι πελάτες απολαμβάνουν:

- τη βελτίωση της εταιρικής της επίδοσης,
- την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών πιστοποίησης,
- την επιλογή μεταξύ της πληθώρας καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας,
- τις απλοποιημένες και εναρμονισμένες διαδικασίες πιστοποίησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,
- την υψηλή αναγνωρισιμότητα των πιστοποιητικών που εκδίδονται από της συνεργάτες του IQNet, λόγω των 40 διαφορετικών διαπιστεύσεων και της αμοιβαίας αναγνώρισης μεταξύ των συνεργατών,
- το γεγονός ότι πιστοποιητικό του IQNet διευκολύνει τον εξαγωγικό χαρακτήρα μιας εταιρίας, παρέχοντας ένα διεθνές διαβατήριο για την διακίνηση πιστοποιημένων προϊόντων και την παροχή πιστοποιημένων υπηρεσιών ([www.iqnetcertification.com](http://www.iqnetcertification.com)).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

#### **3.1 Πλαίσιο εφαρμογής της Δ.Ο.Π της τουριστικές επιχειρήσεις**

Σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί προηγουμένως η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης ή της οργανισμού παροχής υπηρεσιών αποτελεί αναντίρρητο γεγονός. Η σημαντικότητά της γίνεται περισσότερο εμφανής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις των οποίων οι υπηρεσίες σχετίζονται με την ασφάλεια των πελατών και την ποιότητα που επιζητούν όσον αφορά τα είδη πρώτης ανάγκης. Τέτοιοι οργανισμοί είναι και τα τουριστικά γραφεία, οι υπηρεσίες των οποίων αφορούν, τη μεταφορά, τη διαμονή, τη διατροφή, την ξενάγηση και τις σημαντικές απαιτήσεις των πελατών σε τομείς τους οποίους επιθυμούν τη μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση και ποιότητα. Παράλληλα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεισφέρει στην καλή φήμη της επιχείρησης και του οργανισμού. Η καλή φήμη, δεν αποτελεί μόνο πόλο έλξης νέων πελατών, αλλά ταυτόχρονα είναι αυτή που θα οδηγήσει τους εκάστοτε πελάτες να επιλέξουν ξανά την ίδια επιχείρηση για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους. Η συγκεκριμένη συνιστώσα κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική για ένα τουριστικό γραφείο, το οποίο επιθυμεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες του, ενώ ταυτόχρονα, ενδιαφέρεται για τη διατήρηση του συγκεκριμένου πελατολογίου.

Στον τομέα του τουρισμού γενικά, υπάρχουν λίγες αναφορές από οργανισμούς που υιοθέτησαν κάποιο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν περιγραφές για επιχειρήσεις όπως η ολλανδική αεροπορική εταιρία KLM, που ήταν από τις πρώτες εταιρίες στο χώρο που εισήγαγε τη Διοίκηση Ποιότητας στις υπηρεσίες της. Ωστόσο, είχε ήδη αρχίσει να γίνεται λόγος για την ποιότητα ως όρο, σε πολλές εταιρίες που σχετίζονταν με τον τομέα του τουρισμού, χωρίς να απλά να φέρει τον τίτλο ή κάποιο πιστοποιημένο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι αεροπορικές εταιρίες σε γενικές γραμμές ήταν από τις πρωτοπόρες που υιοθέτησαν συστήματα ποιότητας. Στόχοι διοίκησης ποιότητας τέθηκαν από νωρίς, με μηδενικές απώλειες και ελαττώματα για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι στόχοι αυτοί τέθηκαν υπό την συμφωνία του τμήματος που επιθυμούσε την επίτευξη αυτών,

του τμήματος marketing και του χρηματοοικονομικού τμήματος. Η εταιρία KLM γνώριζε τις δυσκολίες που συνδέονταν με την μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες που παρείχε και για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα, ανέπτυξαν ένα σύστημα ελέγχου της Διοίκησης Ποιότητας, το οποίο βασίστηκε στην συμπλήρωση συγκεκριμένου ερωτηματολογίου από τους επιβάτες της εταιρίας. Τα ερωτηματολόγια αυτά, χρησιμοποιήθηκαν ως ένας τρόπος επαλήθευσης της πετυχημένης λειτουργίας του συστήματος. Αν κατά την επαλήθευση ανέκυπταν προβλήματα, τότε γίνονταν οι ανάλογες διορθώσεις και αλλαγές και στη συνέχεια οι φόρμες διασφάλισης της ποιότητας αναδιανέμονταν στους πελάτες μετά το πέρασμα ενός τριμήνου για να διαπιστωθεί ο βαθμός κατά τον οποίο επιλύθηκε το εκάστοτε ή τα εκάστοτε προβλήματα (Witt and Muhlemann, 1994).

Η μέθοδος που περιγράφηκε στην προηγούμενη παράγραφο, αποτελεί έναν καλό τρόπο για μία επιχείρηση ή οργανισμό προκειμένου να εξασφαλίζει συνεχιζόμενη βελτίωση των υπηρεσιών της και μπορεί να υιοθετηθεί από τα τουριστικά γραφεία, τα οποία απασχολούν την παρούσα μελέτη. Είναι ένας τρόπος να έρθουν σε περισσότερη επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες τους, να καταλάβουν τις αδυναμίες του συστήματός τους μέσω της μη ικανοποίησης των ίδιων τους των πελατών σε θέματα που αφορούν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

### **3.2 Κατευθυντήριες γραμμές**

Ένας σημαντικός αριθμός μελετητών έχουν κάνει προτάσεις για το πώς μπορούν να ξεπεραστούν επιτυχώς κάποια προβλήματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και είναι γενικά για τους περισσότερους οργανισμούς που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών. Οι κατευθυντήριες γραμμές που προτείνονται παρακάτω για την αποτελεσματική εφαρμογή των υπηρεσιών Διοίκησης Ποιότητας, αναπτύχθηκαν σε συνδυασμό με τις προτάσεις που αναφέρθηκαν στην αρχή της συγκεκριμένης ενότητας και ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες οι οποίες βασίζονται:

- στα στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- της απόψεις των ανθρώπων για το σύστημα διανομής
- στα θέματα μέτρησης της προσφοράς ποιότητας

Πριν την αναλυτική παρουσίαση των τριών αυτών κατηγοριών και για τους σκοπούς εξυπηρέτησης της παρούσας εργασίας κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές μπορούν να εφαρμοστούν από τα τουριστικά γραφεία, καθώς αφορούν όλες τις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών που σχετίζονται με τον τομέα του τουρισμού. Επιπρόσθετα, εφ' όσον έχει υιοθετηθεί η άποψη ότι τα τουριστικά γραφεία συγκαταλέγονται της οργανισμούς αυτούς στους οποίους η ποιότητα στις υπηρεσίες κατέχει σημαντικό ρόλο, θα γίνει επικέντρωση αποκλειστικά σε αυτά και δεν θα χρησιμοποιείται ο γενικός όρος επιχείρηση ή οργανισμός, ο οποίος εμφανίζεται στην μελέτη από την οποία προήλθαν τα στοιχεία.

### **3.2.1 Στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας**

- Το τουριστικό γραφείο πρέπει να έχει αναπτύξει μία ξεκάθαρη *στρατηγική* όσον αφορά της παράγοντες κλειδιά της υπηρεσίας, τόσο τους μετρήσιμους όσο και τους μη μετρήσιμους, καθώς και τις συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών της οποίες απευθύνεται. Αυτή η στρατηγική θα πρέπει να είναι ευρέως διαδεδομένη εντός και εκτός του οργανισμού, έτσι ώστε όλες οι προβλέψεις (εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος) να είναι ξεκάθαρες. Η αρχή της *εστίασης* μπορεί να βοηθήσει.
- Ο *σχεδιασμός* του πακέτου υπηρεσιών πρέπει να προσεγγιστεί με δομημένο και συστηματικό τρόπο έτσι ώστε η ποιότητα να μπορεί να σχεδιαστεί επίσης σύμφωνα με τις διατάξεις (προβλέψεις).
- Το πακέτο υπηρεσιών πρέπει να αποσυντεθεί σε επιμέρους *διαδικασίες* όπου η καθεμία θα έχει μελετηθεί, ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη της καλύτερης προσέγγισης. Αυτή θα πρέπει να είναι πλήρως τεκμηριωμένη και σε θέση να ποσοτικοποιηθεί σε περίπτωση που θεωρηθεί αναγκαίο.
- Οι *δεξιότητες* οι *επάρκειες* που έχουν ρόλο κλειδί και απαιτούνται για κάθε διαδικασία, πρέπει να είναι ξεκάθαρα αναγνωρίσιμες.
- Κατά το σχεδιασμό συστημάτων διανομής και ελέγχου των διαδικασιών, οι περιοχές των βασικών προβλημάτων πρέπει να είναι αναγνωρίσιμες και να έχουν αναπτυχθεί *σχέδια αντιμετώπισης* αυτών.

- Τα συστήματα διανομής πρέπει να είναι *εύρωστα* και υπό τη χρήση πόρων που έχουν αποδεχθεί ως συνέπεια της γρήγορης ανταπόκρισης.
- Η διαδικασία πρέπει να είναι *τυποποιημένη* όπου αυτό είναι εφικτό, ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή της διανομής αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε να κινδυνεύει να χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ή να έρθει σε αντίθεση με τη στρατηγική του τουριστικού γραφείου.

### 3.2.2 Οι απόψεις των ανθρώπων για το σύστημα διανομής

- Πρέπει να υπάρχει *σαφής προσδιορισμός* των προσδοκιών του τουριστικού γραφείου της αυτές δίνονται στο *προσωπικό*.
- Όλοι οι εργαζόμενοι του τουριστικού γραφείου πρέπει να είναι πλήρως *εκπαιδευμένοι* όσον αφορά της δεξιότητες που θεωρούνται σχετικές με την τωρινή ή τη μελλοντική της θέση.
- Η εκπαίδευση σε *διαπροσωπικές ικανότητες* είναι κρίσιμη για εργαζομένους που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη.
- Η εκπαίδευση σε *τεχνικές δεξιότητες* πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό όλων των τομέων εργασίας και να συνοδεύεται από τον κατάλληλο εξοπλισμό.
- Η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη *πολυδεξιοτήτων*, ικανοτήτων *αντιμετώπισης και λύσης της προβλήματος* και να συμβάλει της στον *εμπλουτισμό της εργασίας*.
- Οι *πολιτικές στρατολόγησης* πρέπει να λαμβάνουν πλήρως υπόψη της ικανότητες και την εμπειρία που απαιτείται για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί.
- Η *ομαδική εργασία* πρέπει να χρησιμοποιείται όπου είναι δυνατό, κυρίως στον τομέα της αντιμετώπισης και λύσης της προβλήματος (ομάδες δράσης ποιότητας – quality action teams).

- Τα άτομα πρέπει να αναλαμβάνουν την *κυριότητα* των διαδικασιών πάνω της οποίες έχουν αναλάβει δράση και να είναι υπεύθυνοι για την ικανοποιητική διανομή.
- Το προσωπικό πρέπει να είναι *εξουσιοδοτημένο* ώστε να λαμβάνει αποφάσεις, να ανταποκρίνεται της απαιτήσεις των πελατών, να προσαρμόζει τις υπηρεσίες και να διαχειρίζεται δυσκολίες.
- Η πρόβλεψη των *διευκολύνσεων του προσωπικού* πρέπει να αντανακλά την σημαντικότητά της στο τουριστικό γραφείο.
- Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να επιδεικνύει συνεχώς την *ολική αφοσίωσή* της στην ποιότητα και αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται κατά κάποιο τρόπο ως μέσο κινητοποίησης του υπόλοιπου προσωπικού.
- Η διοίκηση πρέπει να αποκτήσει μία κουλτούρα συνεχόμενης βελτίωσης.
- Η διοίκηση πρέπει να *εμπλέκεται* και να είναι *αρμόδια* να φέρνει σε πέρας της διαδικασίες που παρέχονται από της που ανταποκρίνονται σε αυτές.
- Οι *απαρχαιωμένες αξίες* πρέπει να εξαλειφθούν.
- Ο *ρόλος του πελάτη* στο σύστημα διανομής πρέπει να είναι πλήρως ξεκαθαρισμένος.

### **3.2.3 Θέματα μέτρησης της προσφοράς ποιότητας**

- Κατά το σχεδιασμό της υπηρεσίας, τόσο οι μετρήσιμοι όσο και οι μη μετρήσιμοι στόχοι, είναι απαραίτητο να *ποσοτικοποιούνται*.
- Η δικαιολογία ότι οι μη μετρήσιμοι στόχοι δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, δεν μπορεί να γίνεται δεκτή – *ερωτηματολόγια εστιασμένα σε ομάδες*, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επαλήθευση των προσδοκιών και για να θέτουν πρότυπα στις περιοχές αυτές.
- Τα ξεκαθαρισμένα *πρότυπα* πρέπει να είναι γνωστά και στον πελάτη και σε αυτόν που παρέχει την υπηρεσία.

- Η *συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)* είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται για τη σύγκριση της απόδοσης με τον ανταγωνισμό.
- Το προσωπικό πρέπει να είναι υπεύθυνο για την *επανατροφοδότηση (feedback)* της απόδοσης της υπηρεσίας: ποσοτικοποίηση παραγόντων, χρήση ερωτηματολογίων, κάρτες σχολίων.
- Η επανατροφοδότηση (feedback) πρέπει να αντιμετωπίζεται ως *ευκαιρία* και όχι ως *απειλή*.
- *Κάθε* αρνητική επανατροφοδότηση πρέπει να ακολουθείται αναλόγως και να λαμβάνεται κατάλληλη δράση.
- Η *ομαδική εργασία* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση και την υποστήριξη της επίλυσης των προβλημάτων που αναγνωρίστηκαν μέσω της επανατροφοδότησης.
- *Όλες οι δυσκολίες* που εμφανίζονται πρέπει να καταγράφονται και να αναλύονται και να λαμβάνεται κατάλληλη διορθωτική δράση. Αν κριθεί απαραίτητο οι διαδικασίες *πρέπει* να τροποποιηθούν ή να αλλάξουν.
- Τα συστήματα πρέπει να είναι σε θέση να *παρακολουθούν τις προσδοκίες των πελατών*: αλλαγές σε αυτές μπορεί να απαιτούν τροποποίηση στα συστήματα διανομής, τις διαδικασίες και στα υπόλοιπα (Filiz, 2009).

### **3.3 Ποιότητα και προσανατολισμός στην αγορά (MARKET ORIENTATION)**

Οι αλλαγές στην συμπεριφορά των τουριστών έχουν ορίσει ένα νέο ορίζοντα όπου η ικανοποίηση του πελάτη και η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών αποτελούν βασικούς παράγοντες στη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά και στην επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, οι δεξιότητες των εργατικού δυναμικού για την εκπλήρωση της αποστολής, η χρήση νέων τεχνολογιών, η εισαγωγή καινοτομίας και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, αποτελούν μεταξύ άλλων της βασικούς παράγοντες για να επιτύχουν τα τουριστικά γραφεία μία ανταγωνιστική θέση αλλά ταυτόχρονα να δημιουργήσουν αξία για της πελάτες της, αξία που συνδέεται με της υπηρεσίες που προσφέρουν.

Σε ένα γενικότερο υπόβαθρο, η βιομηχανία του τουρισμού εμφανίζεται να δρα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον ως αποτέλεσμα της άμεσης πρόσβασης του καταναλωτή στην αγορά των προϊόντων και των υπηρεσιών του μέσω Διαδικτύου, καθώς και άλλων παραγόντων, οι οποίοι συμβάλουν επίσης στον τεμαχισμό της βιομηχανίας, η οποία απειλεί τις περισσότερες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, οι προσπάθειες των τουριστικών γραφείων να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους πρέπει να εστιάσουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της και να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικά, όσον αφορά την εμπορικοποίηση των προϊόντων τους.

Τόσο η ποιότητα όσο και η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται από τα τουριστικά γραφεία, έχουν αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Παρ' όλα αυτά όμως, υπάρχουν ακόμη κενά στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αναφέρονται στην επίδραση που μπορεί να έχει ο *προσανατολισμός στην αγορά* (market orientation) στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αξίζει να αναφερθεί, ότι υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των συστημάτων ποιότητας, του προσανατολισμού στην αγορά και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Μέχρι σήμερα, η προσφορά ποιότητας και ο προσανατολισμός στην αγορά έχουν μελετηθεί ξεχωριστά για τη συμβολή της στη λειτουργία της οργανισμού, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη μελετών που ταυτόχρονα αναλύουν τις σχέσεις μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων.

Προηγούμενες έρευνες σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά μπορούν να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά την προσέγγιση της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και τα οφέλη που προκύπτουν από την πληροφόρηση. Η δεύτερη τονίζει ένα αναπτυσσόμενο πεδίο έρευνας που προσανατολίζεται στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά, ποιότητας και αποτελεσμάτων.

Ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να οριστεί ως ο διαλειτουργικός συντονισμός που είναι έμφυτος σε μία επιχείρηση καθοδηγούμενη από την αγορά, όπου ο προσανατολισμός της στοχεύει στην αναζήτηση και τη συλλογή πληροφοριών για τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα η πληροφορία διαχέεται σε όλους τους κλάδους του οργανισμού. Η παραπάνω διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος ανταπόκρισης, που σχεδιάστηκε σύμφωνα με τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν και με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, παρέχοντας υψηλότερη αξία. Έχοντας ως

αναφορά τη μελέτη των Lopez και Veciana (2004), η δημιουργία νοημοσύνης της αγοράς, η διασπορά της και η χρησιμοποίησή της από τον οργανισμό, αποτελούν παράγοντες κλειδιά για την επιτυχημένη πορεία των τουριστικών γραφείων. Διαδοχικά, οι δείκτες αυτοί αποτελούν και τη βάση για το ζήτημα του προσανατολισμού στην αγορά. Είναι λογικός ο ισχυρισμός, ότι όσο περισσότερο εστιασμένο στην αγορά είναι ένα γραφείο τουρισμού, τόσο μεγαλύτερο ενδεχόμενο εμφανίζει στην απόκτηση πληροφορίας από τον πελάτη, στην ταυτόχρονη εισαγωγή της πληροφορίας αυτής στη διαδικασία και στο σχέδιο δράσης του (εισάγοντας καινοτομίες και κάνοντας βελτιώσεις).

Η θετική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και την επίδοση της επιχείρησης ήρθε στην επιφάνεια από τις εμπρυακές μελέτες και συνεχίστηκε μέχρι σήμερα. Παρ' όλα αυτά, οι Raju και Lonial (2002) απέδειξαν ότι η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της οικονομικής επίδοσης είναι έμμεση, μέσω της ποιότητας και της εμπορικής απόδοσης. Οι αντιθέσεις που ανακύπτουν από τις δύο αυτές θέσεις, μελετήθηκαν μέσω της μέτρησης των μεταβλητών. Μία πληθώρα μελετητών ισχυρίστηκε ότι πρέπει να εδραιωθεί μία σχέση μεταξύ της διακριτής αξίας της πληροφορίας από την αγορά και της επίδοσης του οργανισμού. Έτσι, η πληροφορία μπορεί να θεωρηθεί ως μία ενδιάμεση μεταβλητή ανάμεσα στον προσανατολισμό της αγοράς και την επίδοση.

Οι Diamantopoulos και Hart (1993) απέδειξαν μία θετική σχέση μεταξύ της γενιάς νοημοσύνης και της επίδοσης. Ο Lonch (1993) επιβεβαίωσε ότι η γενιά νοημοσύνης συμμετέχει θετικά στην επίδοση μέσω της έρευνας νέων αγορών για την εμφάνιση νέων προϊόντων και το βαθμό της διαθέσιμης πληροφορίας που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Οι Lado και Martinez βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάλυσης του τελικού καταναλωτή, του διανομέα, του ανταγωνισμού, του περιβάλλοντος και των κερδών της επιχείρησης.

Ο Pelham (2000) σημείωσε θετικές σχέσεις μεταξύ του εντοπισμού των προτιμήσεων των καταναλωτών και της κερδοφορίας. Παρόμοια, οι Slater και Narver (2000) επιβεβαίωσαν αυτή τη θετική σχέση ανάμεσα της πρακτικές που σχετίζονται με τη γενιά της επικεντρωμένης στην αγορά πληροφορίας και την αύξηση των πωλήσεων. Ακόμη, αναγνωρίζοντας το ρόλο της πληροφορίας της αγοράς ως ενδιάμεσο παράγοντα μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της επίδοσης της επιχείρησης, φαίνεται να είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχει θετική και άμεση



επίδραση του ενός, στο άλλο. Επομένως, έχει αποδειχθεί ότι η διακριτή αξία της πληροφορίας από την αγορά και ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζουν θετικά την απόδοση.

Παρ' όλα αυτά, στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι η ποιότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί, με αποτέλεσμα σε κάποιες περιπτώσεις οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας να εξετάζονται περισσότερο απ' ότι η ίδια η ποιότητα. Τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορούν να χρησιμοποιούν ποικίλα συστήματα για την ανάλυση και τον καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Μία λύση είναι να διεξαχθούν έρευνες οι οποίες θα αναληφθούν με δική τους πρωτοβουλία και θα διεξαχθούν από το ίδιο το προσωπικό τους. Η χρήση του ενός ή του άλλου συστήματος για τη μέτρηση της ποιότητας, εξαρτάται από την εκπαίδευση και τα κίνητρα του ταξιδιωτικού πράκτορα. Μία αρκετά διαδεδομένη τακτική, είναι η αναζήτηση από μέρους του τουριστικού γραφείου της πιστοποίησης από έναν αναγνωρισμένο φορέα, της είναι το πρότυπο ISO, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation of Quality Management), ή το Π για την Ποιότητα (the Q for Quality, Travel Agencies' Quality Institute).

Η επιτυχία νέων προϊόντων δείχνει, σε ποιο βαθμό ο οργανισμός συνδύασε αποτελεσματικά την πληροφορία που συλλέχθηκε και τη διάχυση της, ώστε να προβεί στο σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών που συμφωνούν με της απαιτήσεις των καταναλωτών και που υπό τις ίδιες συνθήκες οι ανταγωνιστές τους δεν ήταν σε θέση να αναπτύξουν. Ο Appiah-Adu (1997) απέδειξε ότι οι οργανισμοί που θυσιάζουν πόρους για την ικανοποίηση των πελατών τους και για τον έλεγχο των ανταγωνιστών τους δεν είναι μόνο προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά ταυτόχρονα επιτυγχάνουν περισσότερη επιτυχία στον τομέα αυτό, απ' ότι οι ανταγωνιστές τους που είναι λιγότερο εστιασμένοι στον πελάτη ή τον ανταγωνισμό. Για το λόγο αυτό, υπάρχει σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και την επιτυχία νέων προϊόντων. Από μία περισσότερο επιχειρηματική σκοπιά, η ικανότητα της οργάνωσής να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των καταναλωτών μέσω ενοποιημένων προσπαθειών πρέπει να οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Όσο περισσότερο εστιασμένη στην αγορά είναι η διοίκηση του οργανισμού, τόσο περισσότερο αξιώνονται οι προσπάθειες για υλοποίηση συστημάτων ποιότητας. Στην παρούσα εργασία, η υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας από τα τουριστικά γραφεία καθορίζεται από τον προσανατολισμό τους.

Τα συστήματα ποιότητας αντιπροσωπεύουν ένα μέσο εγγύησης της ποιότητας. Αυτό μπορεί να είναι οι δομές της διοίκησης ή οι σχεδιασμένες και συστημικές μέθοδοι εργασίας, οι οποίες εξυπηρετούν τους managers ως όργανα για να εφαρμόσουν τους σκοπούς και τις οδηγίες που αφορούν την ποιότητα. Για το λόγο αυτό, στο εσωτερικό του οργανισμού, η υψηλότερη παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων αποκτάται, ενώ στο εξωτερικό αυξάνεται η ικανοποίηση και η αφοσίωση του πελάτη. Η εδραίωση προτύπων ποιότητας θα δημιουργήσει ακριβή πληροφορία που ρέει συνδυασμένη με την εσωτερική δομή του οργανισμού και είναι προσανατολισμένη προς τον διαλειτουργικό συντονισμό. Η σχέση αυτών των δραστηριοτήτων με τον προσανατολισμό στην αγορά είναι εμφανής. Από τη μία πλευρά, οι συμπεριφορές που δημιουργούν και διαχέουν την πληροφορία, βοηθούν τα κανάλια διανομής της πληροφορίας να εδραιωθούν με επιτυχία. Από την άλλη πλευρά, ο διαλειτουργικός συντονισμός που είναι έμφυτος στις επιχειρήσεις που είναι εστιασμένες στην αγορά, εγγυάται την εκπλήρωση των προτύπων ποιότητας στις διαφορετικές μονάδες του οργανισμού. Έτσι, οι διακριτές ποιότητας υπηρεσίες, μπορούν να εξηγηθούν από τη χρήση συστημάτων μέτρησης της ποιότητας και του προσανατολισμού στην αγορά.

Τέλος, υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία για την θετική σχέση ανάμεσα στην υπηρεσία διακριτής ποιότητας και την επίδοση του οργανισμού, ως αποτέλεσμα των κινήτρων ευνοϊκής συμπεριφοράς που γεννάται στον καταναλωτή. Έχοντας τη θετική αυτή σχέση ως βάση, προκύπτει η παρακάτω αποδεδειγμένη διαπίστωση: *όσο ανώτερη είναι η ποιότητα που προσφέρεται από ένα τουριστικό γραφείο σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές του, τόσο καλύτερη είναι η απόδοση του γραφείου* (Albrecht,1992).

### **3.4 Συμβολή της Δ.Ο.Π. στην παροχή υπηρεσιών και η σχέση της με την ικανοποίηση των πελατών**

Στα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ο πελάτης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει κεντρικό ρόλο, και η ικανοποίησή είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Τα τουριστικά γραφεία, εκτός από την καλή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη επιθυμούν επίσης την αφοσίωση του και την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης.

Τα γραφεία τουρισμού που υιοθετούν κάποιο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει ταυτόχρονα να εστιάσουν σε κάποια αρχές που αφορούν τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Bank (2000), οι πελάτες:

- Είναι οι πιο σημαντικοί άνθρωποι σε κάθε επιχείρηση.
- Δεν εξαρτώνται από εμάς. Εμείς εξαρτόμαστε από εκείνους.
- Δεν διακόπτουν τη δουλειά μας. Είναι ο σκοπός της δουλειάς μας.
- Μας κάνουν χάρη όταν εισέρχονται στο χώρο μας. Δεν τους κάνουμε εμείς χάρη όταν τους εξυπηρετούμε.
- Είναι μέρος της επιχείρησης και όχι παρείσακτοι.
- Δεν είναι στατικά νούμερα. Είναι άνθρωποι με σάρκα και οστά και έχουν αισθήματα όπως εμείς.
- Είναι άνθρωποι που έρχονται σε μας με της ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η δουλειά μας είναι να τους ικανοποιήσουμε.
- Αξίζουν την πιο ευγενική και προσεκτική συμπεριφορά που μπορούμε να τους προσφέρουμε.
- Είναι το αίμα αυτής και κάθε επιχείρησης. Χωρίς αυτούς θα έπρεπε να βάλουμε λουκέτο (Bank,2000).

Οι παραπάνω κανόνες μπορούν να εφαρμοστούν ή καλύτερα να υιοθετηθούν από ένα τουριστικό γραφείο. Συνοψίζοντας, η ουσία των προαναφερόμενων αρχών είναι πως το τουριστικό γραφείο που επιθυμεί η ικανοποίηση του πελάτη να προέρχεται κυρίως από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει (και όχι για παράδειγμα λόγω της χαμηλής τιμής των υπηρεσιών), πρέπει να εστιάσει στον πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική παράμετρος για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών του τουριστικού γραφείου. Επίσης, η άποψη που δημιουργεί ο πελάτης για τον ταξιδιωτικό πράκτορα, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να γίνονται προσπάθειες από το προσωπικό του γραφείου προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι έννοιες της ικανοποίησης και της ποιότητας χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό και μερικές φορές εναλλακτικά. Κάποιοι μελετητές έχουν αναγνωρίσει

και αποδείξει την ιδιαίτερη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, παρά το γεγονός ότι υπάρχει διαθέσιμος ένας μεγάλος αριθμός από γενικές δηλώσεις.

Σύμφωνα με τον Oliver (1981) *η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση που ακολουθεί μία εμπειρία διάψευσης η οποία δρα στη βάση του επιπέδου στάσης ζωής και είναι ειδικής κατανάλωσης*. Η διακριτή ποιότητα από την άλλη μεριά, έρχεται σε αντιπαράθεση με την ικανοποίηση σύμφωνα με της Parasuraman et al. (1988) και ορίζεται ως *μία παγκόσμια κρίση ή στάση ζωής που σχετίζεται με την ανωτερότητα της υπηρεσίας, ενώ η ικανοποίηση σχετίζεται με συγκεκριμένη εμπορική πράξη* (Parasuraman et al., 1988).

Για το λόγο αυτό, οι δύο αυτές έννοιες σχετίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις ικανοποίησης και κατά το πέρασμα των χρόνων επηρέασαν τις αντιλήψεις για την ποιότητα. Η σχέση αυτή, ωστόσο, δεν έχει ευρέως ελεγχθεί εμπειρικά. Συγκεκριμένα, οι ακαδημαϊκοί και αυτοί που εξασκούν συγκεκριμένο επάγγελμα, έχουν ομοίως εκφράσει σημαντικό ενδιαφέρον σε θέματα που σχετίζονται με τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αντίληψη της σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα της υπηρεσίας και την ικανοποίηση του πελάτη (Brady et al., 2002).

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας συχνά υπολογίζεται με την ανάλυση των ελλείψεων (gap analysis), η οποία αναγνωρίζει τις ελλείψεις – τα κενά ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και την πραγματική υπηρεσία που παρέχεται (Pawitra and Tan, 2003).

Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Parasuraman et al. (1988) για την αντίληψη της κατασκευής υπηρεσιών ποιότητας όρισαν την ποιότητα ως την ασυμφωνία ανάμεσα στις προσδοκίες του καταναλωτή και τις αντιλήψεις, προτείνοντας παράγοντες κλειδιά που επηρεάζουν τις προσδοκίες του πελάτη και αναγνωρίζοντας τις γενικές διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια που οι πελάτες χρησιμοποιούν για να αποτιμήσουν την ποιότητα της υπηρεσίας.

Στη συνέχεια ανέπτυξαν μία περιεκτική κλίμακα πολλαπλού αντικειμένου, την SERVQUAL, για τη μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων για την ποιότητα των υπηρεσιών (Parasuraman et al. 1988).

Η διαδεδομένη μέθοδος SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση πέντε διαστάσεων (απτότητα, αξιοπιστία, υπευθυνότητα, ασφάλεια και εμπάθεια) της ποιότητας σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των κλάδων των υπηρεσιών όπως η διαμονή, η εκπαίδευση, ο τουρισμός, η διατροφή, το telemarketing, η νοσοκομειακή περίθαλψη, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, οι δημόσιες βιβλιοθήκες (Hebert, 1993).

Ο σκοπός της έρευνας ήταν η αποτίμηση των προσδοκιών του καταναλωτή και των αντιλήψεών του για την προσφορά ποιότητας, καθώς και ο εντοπισμός του κενού ανάμεσα σε αυτές της προσδοκίες και τις αντιλήψεις. Στα πλαίσια αυτά, στους συγκεκριμένους στόχους της έρευνας εντάσσονται αρχικά η έρευνα στις προσδοκίες των πελατών και των αντιλήψεων για την ποιότητα, όπως επίσης και του κενού ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις. Δεύτερον, η εξέταση της επίδρασης των παραγόντων που καθορίζουν την ποιότητα στη συνολική ικανοποίηση του πελάτη.

Καθώς η έρευνα για τη μέτρηση της ποιότητας εστίασε αρχικά στις προσδοκίες του πελάτη, όρισε την ποιότητα ως ένα μέτρο για να γίνει η αντιληπτό το πώς τα επίπεδα της προσφερόμενης υπηρεσίας συνάδουν με τις προσδοκίες του καταναλωτή.

Η άποψη για τη μέτρηση της διαφοράς ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις στη φόρμα της μεθόδου SERVQUAL αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για την αποτίμηση των επιπέδων της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η επιβίωση της τουριστικού γραφείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα προνόμια που προσφέρει στους πελάτες του. Η ύπαρξή τους θα αμφισβητηθεί όταν οι πελάτες αρχίσουν να ψάχνουν άλλα γραφεία για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ένας τρόπος για να δείξουν αξία είναι παρέχοντας υπηρεσίες ποιότητας.

Είναι για το λόγο αυτό σημαντικό για τα γραφεία τουρισμού να είναι ενήμερα για της αλλαγές της προσδοκίες των πελατών και να αγωνίζονται συνέχεια να παρέχουν υπηρεσίες ποιότητας σε της.

Ο κύριος λόγος που αναφέρθηκε αναλυτικά η παραπάνω μελέτη των Parasuraman et al. (1988) ήταν για να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι προσωπικές και οι πολιτιστικές αξίες αποτελούν παράγοντα στην ικανοποίηση του πελάτη όταν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ενός τουριστικού γραφείου.

Η κουλτούρα της αποτίμησης της ποιότητας μιας υπηρεσίας παρέχει ευκαιρίες για να δουν οι πελάτες πως το εργατικό δυναμικό του τουριστικού γραφείου, μαθαίνει για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους και πως οργανώνεται και σχεδιάζει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του, ώστε αυτά να συμφωνούν με τις απαιτήσεις των πελατών, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό την αφοσίωση τους. Τέτοιες ευκαιρίες δεν πρέπει να αγνοούνται (Filiz, 2009).

### 3.5 Η Πρωτοβουλία EQUAL «ALWAYS TOURISM»

Η πρωτοβουλία EQUAL «ALWAYS TOURISM» το οποίο αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα των τουριστικών γραφείων σε θέματα που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης έγινε μια σύντομη αναφορά στο σύνολο του έργου παρουσιάζοντας τα προϊόντα και τις δράσεις που αναπτύχθηκαν την τελευταία διετία, τα σημαντικότερα από τα οποία ήταν τα εξής:

- Μελέτες – Έρευνες για την εφαρμογή νέων μορφών οργάνωσης της παραγωγής και ευέλικτων σχημάτων της εργασίας
  - Απογραφική έρευνα του κλάδου (με ποσοτικά-ποιοτικά χαρακτηριστικά) και Ηλεκτρονικό Μητρώο Τουριστικών Γραφείων
  - Μελέτη των τουριστικών τάσεων και της εξέλιξης του κλάδου των τουριστικών γραφείων (διεθνώς και στην ελληνική αγορά).
  - Μελέτη για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των επιχειρηματιών, εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων στον κλάδο των τουριστικών γραφείων.
  - Μελέτη για της δυνατότητες ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία των τουριστικών γραφείων.
  - Μελέτη για τη διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων του κλάδου σε νέες τεχνολογίες, ανάπτυξη του επαγγελματικού profile του «Ταξιδιωτικού Συμβούλου».
  - Μελέτη διερεύνησης δυνατοτήτων συνεργασίας μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων (συμπράξεις /clusters).
- Δημιουργία και ανάπτυξη νέων εργαλείων για την προσαρμογή της απαιτήσεις της σύγχρονης τουριστικής αγοράς – Οργάνωση εργασίας – βελτίωση λειτουργίας τουριστικών γραφείων:
  - Δημιουργία μοντέλου Συστήματος Πιστοποίησης Ποιότητας στα τουριστικά γραφεία.

- Οδηγός «σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και πώλησης του τουριστικού πακέτου».
- Οδηγοί και βάση δεδομένων για ανάπτυξη προγραμμάτων πολιτιστικού (Θράκη) και αθλητικού (Κρήτη) τουρισμού.
- Σφαιρική απεικόνιση πολιτιστικών & αθλητικών διαδρομών σε Ξάνθη & Κρήτη αντίστοιχα.
- Δικτύωση – νέες τεχνολογίες
- Κατασκευή δικτύου – intranet για τη διασύνδεση επιχειρήσεων και εργαζομένων στον κλάδο.
- Δημιουργία Ηλεκτρονικής Πύλης (Portal) και Market Place
- Δομές υποστήριξης επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού
- Δημιουργία σύγχρονου Κέντρου Ενημέρωσης & Υποστήριξης των τουριστικών γραφείων.
- Δημιουργία γραφείου εργαζομένων & προώθησης απασχόλησης.
- Δημιουργία μόνιμου Forum για την απασχόληση.
- Δράσεις για την αναβάθμιση και προσαρμογή των επαγγελματικών προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων Εκπαίδευση εργαζομένων, αυτοαπασχολούμενων και επιχειρηματιών των Τουριστικών Γραφείων, με συνδυασμένη χρήση
  - θεωρητικής κατάρτισης (ημερίδες, workshops), για την ανάπτυξη εννοιών που σχετίζονται με την βελτίωση της λειτουργίας των τουριστικών γραφείων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
  - εκπαίδευσης από απόσταση (e-learning), στα αντικείμενα: «Προφίλ ταξιδιωτικού συμβούλου» & «Νέες τεχνικές οργάνωσης της εργασίας» (με πιστοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσω e learning).
  - πρακτικής εκπαίδευσης (on the job training), με συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις, σύνθεση εκδρομικών πακέτων πολιτιστικού και αθλητικού τουρισμού, τηλε-εργασία.

Αναδείχθηκε η σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων του έργου, τόσο των μελετών όσο και των εργαλείων που παρήχθησαν, καθώς παρέχουν στον κλάδο τη δυνατότητα να οργανωθεί σωστότερα και να εισάγει την ποιότητα σε όλες τις επιμέρους δραστηριότητες της λειτουργίας των τουριστικών γραφείων, με απώτερο σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στη δημιουργία βάσης δεδομένων των τουριστικών γραφείων, η οποία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στα πλαίσια του έργου. Η βάση δεδομένων αποτελεί ένα ηλεκτρονικό μητρώο των τουριστικών γραφείων και είναι η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια ενοποίησης όλων των στοιχείων, με σκοπό την αριθμητική καταγραφή των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, τα ελληνικά τουριστικά γραφεία είναι περίπου 4.000 στο σύνολο της χώρας. Κατά γενική ομολογία το έργο ALWAYS TOURISM στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία και η προσφορά του στον κλάδο είναι πολύ σημαντική. Όλοι οι εταίροι του έργου συμφώνησαν ότι η ποιότητα του έργου συνίσταται στη σύνθεση των εταίρων του, που εκπροσωπούν όλους της άμεσα εμπλεκόμενους στον κλάδο των τουριστικών γραφείων (HATTA, ΠΑΣΕΝΤ, ΕΟΤ), την ακαδημαϊκή κοινότητα (ΕΤΕΜ, ΕΑΠ) και εξειδικευμένους σε διάφορους τομείς συνεργάτες (VPRC, ASR, ΚΕΚ, εκδόσεις Λιβάνη, κ.λπ).

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της δημοσιότητας του έργου ([www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Η ΝΕΑ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000**

### **4.1 Γενικά**

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, μετά την αρχική θέσπιση της από την Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης, έχουν φτάσει ως της μέρες της διατηρώντας πάντα την αξία της και την ελκυστικότητα της και προκαλώντας το ενδιαφέρον των εταιριών, μέσα από μια σειρά αναθεωρήσεων οι οποίες τα καθιστούν κάθε φορά κατάλληλα των περιστάσεων και των απαιτήσεων της αγοράς.

Ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης λαμβάνοντας τα μηνύματα σχετικά με της αδυναμίες της ή τα προβλήματα που δημιουργούνταν κατά την εφαρμογή της, προχώρησε της κατάλληλες αναθεωρήσεις της έτσι ώστε να εξαλείφονται οι αδυναμίες της και να γίνονται περισσότερο λειτουργικά και με ουσιαστικά οφέλη για της εταιρίες.

Η σημαντικότερη αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 ήταν αυτή του 2000 στην οποία έγιναν οι περισσότερες και ουσιαστικότερες αλλαγές. Η τελευταία αναθεώρηση της η οποία είναι σήμερα σε ισχύ έγινε το 2008 με μικρές τροποποιήσεις σε σχέση με την προηγούμενη αναθεώρηση του 2000.

Της επόμενες παραγράφους περιγράφονται τα πρότυπα και οι αλλαγές της σε σχέση με τα ως τότε ισχύοντα.

### **4.2 Το Πρότυπο της σειράς ISO 9000:2000**

Το Νοέμβριο του 2000 εκδόθηκε από τον οργανισμό I.S.O. (International Organization for Standardization) η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ποιότητας ISO 9000:2000. Η αναθεωρημένη σειρά περιλαμβάνει πλέον τρία μόνο έγγραφα (Τσιότρας, 2002):

- ISO 9000:2000 : συστήματα διαχείρισης ποιότητας – βασικές έννοιες ποιότητας και λεξιλόγιο
- ISO 9001:2000 : συστήματα διαχείρισης ποιότητας – απαιτήσεις
- ISO 9004: συστήματα διαχείρισης ποιότητας – οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης

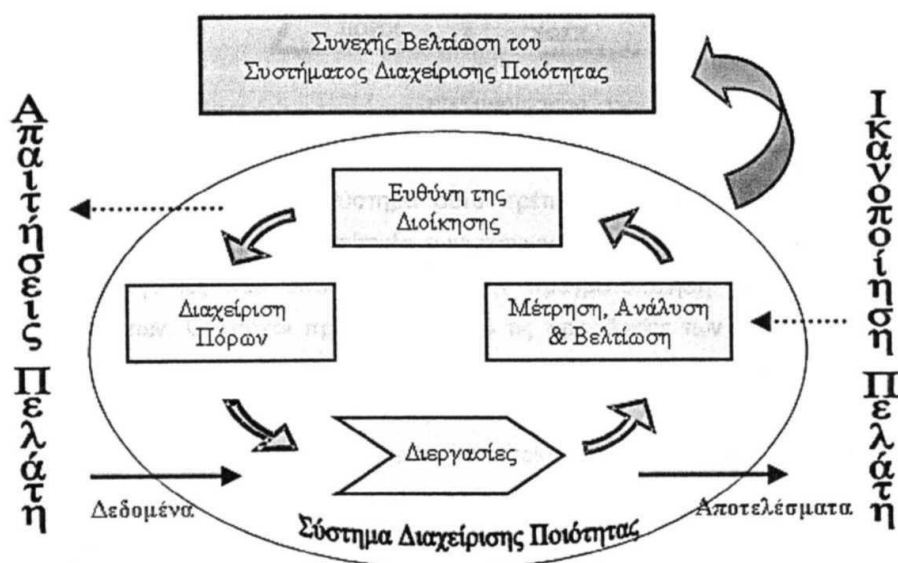
Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στην σειρά των νέων προτύπων σε σχέση με τα παλαιότερα περιλαμβάνουν:

- Την ένωση των ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9001:2000. (Απαιτήσεις του προτύπου)
- Την ένωση του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000:2000 (Αρχές και ορολογία-λεξικό)
- Την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9004:2000
- Την ένωση του ISO 10011 (Τμήματα 1, 2 και 3) με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (θα ονομάζεται ISO 19011)

#### 4.2.1 Η Φιλοσοφία του προτύπου

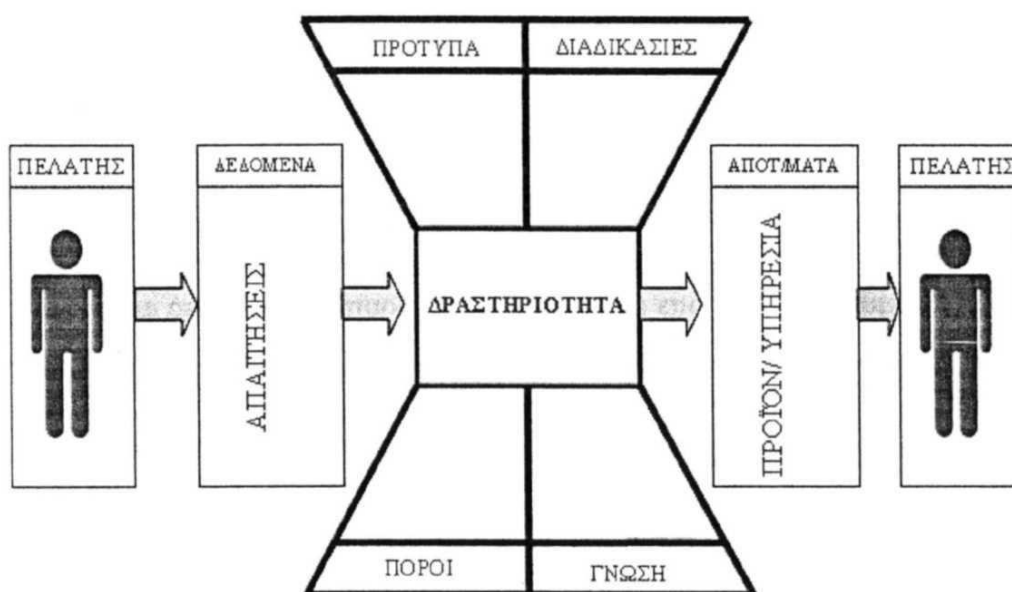
Η νέα σειρά προτύπων έχει αφαιρέσει από τον τίτλο του προτύπου ISO9001 τον όρο «διασφάλιση ποιότητας» και στηρίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών (Σχ.5), ενώ οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9004 είναι προσανατολισμένες στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

Σχήμα 5: Μοντέλο διεργασίας προτύπων ISO 9000:2000



Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι όλη η «δουλειά» πραγματοποιείται για την επίτευξη κάποιου στόχου και της αναγνωρίζει ότι ο στόχος επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι σχετικοί πόροι και δραστηριότητες διαχειρίζονται σαν διεργασία (Σχ.2). Επιπρόσθετα, πιστεύεται ότι οι στόχοι του οργανισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν την αποστολή του, μπορούν να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά όταν ο οργανισμός διοικείται σαν ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.

**Σχήμα 6: Τρόπος λειτουργίας προτύπων ISO 9000:2000**



Σαν επακόλουθο, το σύστημα αυτό πρέπει να σχεδιασθεί έτσι ώστε να βοηθήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων και πρέπει να αλληλοσυνδεθούν όλες οι διεργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι προκύπτουν από της προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο). Όλοι οι παραπάνω ενδιαφερόμενοι έχουν στόχους οι οποίοι είναι αλληλοεξαρτώμενοι με συνέπεια να μην υπάρχουν συστήματα τα οποία να λειτουργούν ανεξάρτητα και επομένως θα πρέπει να υπάρξει ένα μόνο σύστημα.

Επιπλέον, μία ξεκάθαρη αλλαγή στη φιλοσοφία του νέου προτύπου είναι ότι πλέον στόχος είναι η διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά η διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος. Έτσι, η προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών είναι διαφορετική ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι (διοίκηση, εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες, κοινωνικό σύνολο). Είναι εύλογο επομένως που η αξιολόγηση

της προόδου μιας εταιρείας δεν περιορίζεται στην απλή εφαρμογή των οδηγιών του προτύπου αλλά σε υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

Γενικά, το πρότυπο ISO 9001:2000 καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για την ανάπτυξη της συστήματος διαχείρισης ποιότητας, ενώ το πρότυπο ISO 9004:2000 προσφέρει καθοδήγηση για βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας πέρα από τις ελάχιστες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Προκειμένου μία ευαισθητοποιημένη επιχείρηση να πετύχει το ιδανικό αποτέλεσμα θα πρέπει να συνδυάσει τα δύο αυτά πρότυπα, καθώς η σωστή εφαρμογή της οδηγεί στην επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας (Τσιότρας, 2002).

#### **4.2.2 Οι Αλλαγές στο πρότυπο ISO 9000:2000**

Το νέο πρότυπο, σε αντίθεση με το παλιό, είναι ευκολότερο στην εφαρμογή του ακόμη και από εταιρείες παροχής υπηρεσιών και επιπλέον είναι συμβατό και με πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης της το ISO 14000.

Της, έχει σαν στόχο να βοηθήσει και της μικρότερες επιχειρήσεις καθώς δίνει έμφαση στην συνεχή βελτίωση, στην επικοινωνία, στην αποτελεσματική ηγεσία και στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη (Μουμτζόγλου, 2001). Γενικότερα, η αναθεώρηση των προτύπων ISO 9000, βασίστηκε σε οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας, οι οποίες είναι (σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000) (Τσιότρας 2002):

- επιχείρηση εστιασμένη στον πελάτη
- ηγεσία
- ανθρώπινη συμμετοχή
- προσέγγιση διαδικασιών
- προσέγγιση συστήματος
- συνεχής βελτίωση
- λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων
- σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με της προμηθευτές

Προκειμένου το νέο πρότυπο να αντανakλά στις απαιτήσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ έγιναν κάποιες αλλαγές σε σχέση με τα παλιά πρότυπα. Έχει μειωθεί ο αριθμός των προτύπων που διατίθενται ώστε να είναι ευκολότερη και απλούστερη η εφαρμογή και η χρήση της. Τα ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 αποτελούν πλέον

«ζευγάρι» και συγκεκριμένα το ISO 9004:2000 αποτελεί τη φυσική συνέχεια του ISO 9001:2000, και για αυτό το λόγο έχουν κοινή δομή και δίνεται έμφαση στη συνεργασία των δύο προτύπων. Κύριοι στόχοι των νέων προτύπων είναι η ανταπόκριση της απαιτήσεων των πελατών και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, το ISO 9001:2000 προωθεί την αποτελεσματικότητα ενώ το ISO 9004:2000 προωθεί την αποδοτικότητα.

Ειδικότερα, οι κυριότερες αλλαγές οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 είναι οι εξής (Βούρβαχης 2004):

- Νέα δομή προσανατολισμένη της διεργασίες που υποστηρίζονται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου.
- Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, η οποία εμπεριέχεται στην ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας
- Μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο της διοίκησης, ο οποίος περιλαμβάνει την δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού.
- Η έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων» έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο έτσι ώστε να καλυφθούν της οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου.
- Η απαίτηση να διαθέτει ο οργανισμός πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση και η την μη ικανοποίηση των πελατών σαν ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος.
- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης.
- Αλλαγές και βελτιώσεις στην ορολογία για καλύτερη κατανόηση του προτύπου
- Μεγαλύτερη συμβατότητα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Συγκεκριμένη αναφορά της αρχής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών, κοινωνικό σύνολο)
- Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην διαθεσιμότητα των πόρων
- Καθορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, της διάχυσης των
- πληροφοριών, της επικοινωνίας, της υποδομής και του εργασιακού περιβάλλοντος
- Οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, της διεργασίες και το προϊόν

- Αναλύσεις των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την απόδοση του συστήματος ποιότητας
- Επιπλέον εισάγεται η έννοια της αυτο-αξιολόγησης της επιχείρησης σαν οδηγός για βελτιώσεις ( ISO 9004)

#### **4.2.3 Τα οφέλη του προτύπου**

Οι παραπάνω αλλαγές στα πρότυπα της της σειράς ISO 9001:2000 είχαν σαν στόχο να δημιουργήσουν ορισμένα οφέλη για της επιχειρήσεις που θα τα υιοθετήσουν, και τα οποία αποτέλεσαν και τα αίτια των παραπάνω αλλαγών.

Ταυτόχρονα, τα οφέλη αποτέλεσαν και της αρχές που βασίστηκε η αναθεώρηση των προτύπων.

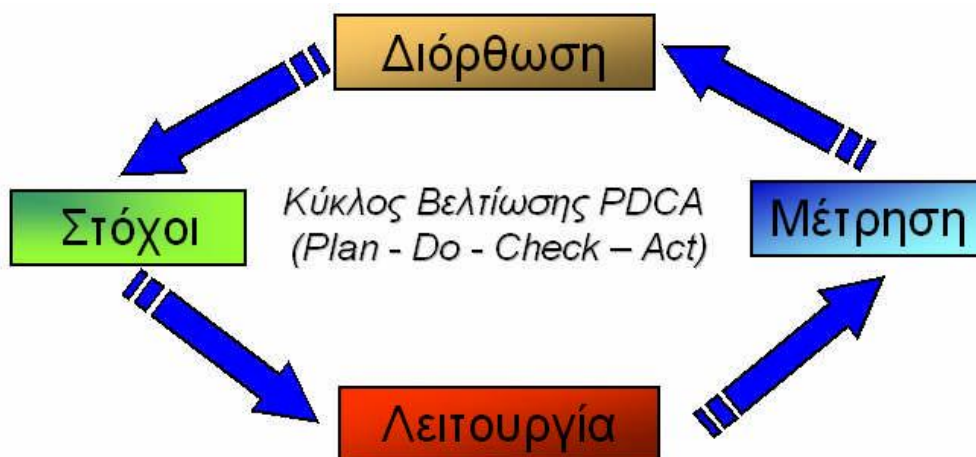
Τα **οφέλη από τα αναθεωρημένα πρότυπα** είναι αρκετά και σαν πιο σημαντικά αναφέρονται τα εξής (Γιαννοπούλου, 2004):

- εφαρμογή σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς, και σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως του μεγέθους τους
- εύκολα στην χρήση τους, κατανοητή γλώσσα
- σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης
- σύνδεση του συστήματος ποιότητας με τις διεργασίες του οργανισμού
- σαφέστατος προσανατολισμός προς την συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών
- συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 14000
- η έννοια του σταθερού ζεύγους προτύπων – ISO 9001 το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις και το ISO 9004 το οποίο εμβαθύνει στις απαιτήσεις, έτσι ώστε να βελτιωθεί περαιτέρω η απόδοση της επιχείρησης
- λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και τα οφέλη όλων των ενδιαφερομένων μερών

#### **4.3 Το Πρότυπο της σειράς ISO 9001:2008**

Όπως και το νέο πρότυπο ρητά αναφέρει, οι αλλαγές του νέου προτύπου ISO 9001:2008 σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση ISO 9001:2000, δεν είναι μεγάλης έκτασης και δεν εισάγονται νέες απαιτήσεις. Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετές αλλαγές της υφιστάμενες απαιτήσεις οι οποίες μπορεί να επιφέρουν από πολύ μεγάλες έως καθόλου αλλαγές στα Συστήματα Ποιότητας, ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Ο πλέον εφαρμοσμένος και διεθνώς αναγνωρισμένος «οδηγός» για την ανάπτυξη της ΣΠ είναι το διεθνές πρότυπο **ISO 9001 : 2008**, το οποίο βασίζεται στην συνεχή εφαρμογή της κύκλου βελτίωσης (κύκλος του Deming) που αποτελείται από τέσσερα διακριτά σημεία:



Συγκεκριμένα:

- Το **πρώτο στάδιο** αφορά στην στοχοθέτηση εφαρμογής ενός ΣΠ (βελτίωση ικανοποίησης πελατών, καλύτεροι χρόνοι παραγωγής κλπ)
- Το **δεύτερο στάδιο** αφορά στην εφαρμογή της τυποποιημένης λειτουργίας μέσω τήρησης κανόνων λειτουργίας και σημείων παρακολούθησης που ορίζονται στο ΣΠ (έλεγχος ποιότητας, μέτρηση χρόνου υλοποίησης εργασιών παραγωγής, παρακολούθηση αποθεμάτων κλπ).
- Το **τρίτο στάδιο** αφορά στην αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων λειτουργίας με της αντίστοιχους τιθέμενους στόχους (ανάλυση αποτελεσμάτων λειτουργίας και σύγκριση *μετρήσιμων* μεγεθών με αντίστοιχους στόχους)
- Τέλος, το **τέταρτο στάδιο** αφορά στην λήψη αποφάσεων σχετικά με (i) την βελτίωση της τυποποίησης ώστε να επιτευχθούν αποτελέσματα κοντύτερα της στόχους και (ii) την παρακολούθηση της λειτουργίας στα σημεία εκείνα όπου δεν ήταν εφικτή η εφαρμογή του ΣΠ.

Με την ολοκλήρωση και του τετάρτου σταδίου η επιχείρηση είναι έτοιμη για επαναστοχοθέτηση και ουσιαστικά για την υλοποίηση ενός ακόμα κύκλου βελτίωσης. Έτσι, με βάση την στοχοθέτηση και την τυποποίηση της λειτουργίας της, η επιχείρηση ελέγχει τα αποτελέσματα λειτουργίας της και επιτυγχάνει βελτίωση τόσο του τρόπου λειτουργίας της όσο και των επιδόσεων της.

Σημειώνεται ότι, για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ΣΠ και σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008, μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ικανοποιήσει μια σειρά απαιτήσεων οι οποίες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- τήρηση νομοθεσίας σχετικής με το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία,
- καθορισμό και εφαρμογή σχημάτων ελέγχου ποιότητας προϊόντος / υπηρεσίας,
- ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης,
- καθορισμός στελέχους υπεύθυνου για την διαχείριση του ΣΠ υπό τον τίτλο του Υπεύθυνου /Διευθυντή Ποιότητας,
- συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή στοιχείων λειτουργίας,
- συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή βαθμού ικανοποίησης πελατών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO 9001:2008**

### **ΣΤΟ SOTIRIOU TRAVEL**

#### **5.1 Γενικά**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η περίπτωση μιας εταιρίας που πραγματεύεται στο χώρο του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα της τουριστικού γραφείου.

Μια εταιρία που μέσα από μία αλματώδη ανάπτυξη των τελευταίων 10 χρόνων και μέσα από μία σειρά επενδύσεων και εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού της έχει ξεφύγει πλέον από το επίπεδο των μικρών οικογενειακών τουριστικών γραφείων με περιορισμένη γκάμα και μικρού μεγέθους προϊόντα και κατατάσσεται πλέον στο επίπεδο των 2-3 μεγάλου μεγέθους ταξιδιωτικών εταιριών στον ελλαδικό χώρο. Η περίπτωση λοιπόν του Sotiriou Travel που θα εξεταστεί στην συνέχεια, αποτελεί ένα case study καθώς εξετάζει σε βάθος της επιπτώσεις και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008, στην συγκεκριμένη εταιρία.

Είναι ένα case study περιγραφικό, εφόσον μέσα από την συνέντευξη με τον Υπεύθυνο

Διασφάλισης Ποιότητας περιγράφονται τα οφέλη και τα πιθανά προβλήματα εφαρμογής του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας στη συγκεκριμένη εταιρία.

Καθοριστικοί παράγοντες της της πορείας ανάπτυξης της εταιρίας τα τελευταία χρόνια, υπήρξαν το μεγάλο ενδιαφέρον της, για την ποιότητα των προϊόντων της (τουριστικά πακέτα σε Ελλάδα και εξωτερικό, τόσο για μαζικό όσο και για εναλλακτικό τουρισμό) αλλά και γενικότερα το ενδιαφέρον της για συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της.

Ένα από τα εργαλεία της εταιρίας σ' αυτή την πορεία ανάπτυξης και βελτίωσης των τελευταίων χρόνων, υπήρξε σίγουρα και η εφαρμογή και ανάπτυξη ΣΔΠ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001.

Σκοπός της είναι να εξετάσουμε κατά πόσο τα κίνητρα, οι στόχοι και ιδιαίτερα τα οφέλη που σύμφωνα με την βιβλιογραφία αποκομίζει μια εταιρία από την εφαρμογή της συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, επαληθεύονται στην πράξη κατά την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην εταιρία αυτή. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε συνέντευξη στα γραφεία της εταιρίας με τον

Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρίας, με τον οποίο και συζητήθηκαν όλα αυτά τα θέματα, καθώς του τέθηκαν μια σειρά ερωτήματα σχετικά με τα κίνητρα, της στόχους και τα οφέλη της εταιρίας από την εφαρμογή και πιστοποίηση της εταιρίας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001.

## **5.2 Η εταιρία**

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1990, είναι μέλος του ΣΕΤΕ και δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού μέσω της παραγωγής τουριστικών πακέτων μαζικού και εναλλακτικού τουρισμού, συμμετοχή σε Διεθνείς Εκθέσεις Τουρισμού, καθώς και στρατηγικών συνεργασιών με διεθνείς tour-operators της η Thomas Cook, Tui κ.ά.

## **5.3 Η Συνέντευξη**

Για να μελετηθεί η προσφορά του συστήματος ποιότητας στην εταιρεία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης με τον υπεύθυνο διασφάλιση ποιότητας της εταιρίας κ. Δημήτριο Κουμάνη.

Κατά την συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Ποιότητας της εταιρίας, εξετάστηκαν πρώτα τα **κίνητρα** για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008. Στη συνέχεια, συζητήθηκαν οι **στόχοι** που υπήρχαν για την λειτουργία της εταιρίας, από την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης Ποιότητας σ' αυτήν. Ακολούθως, η συνέντευξη επικεντρώθηκε στο πιο σημαντικό ίσως κομμάτι, αυτό που αφορούσε τα **οφέλη** της εταιρίας, από την εφαρμογή του Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001.

**Συνέντευξη από τον Υπεύθυνο Ποιότητας κ. Σωτηρίου Δημήτριο.**

- **Πόσα χρόνια λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο «Sotiriou Travel» και ποιες είναι ακριβώς οι δραστηριότητές του;**

Το ταξιδιωτικό γραφείο άνοιξε το έτος 1990, με την ονομασία «Sotiriou Travel». Δραστηριοποιείται, στον χώρο του διεθνούς και εγχώριου τουρισμού προσφέροντας υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

- **Πόσο σημαντική είναι για της η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρετε και ποιες είναι οι βασικές αρχές της εταιρίας όσον αφορά την προστασία του καταναλωτή;**

Η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει πρωτεύοντα ρόλο τόσο για το ταξιδιωτικό γραφείο όσο και για τον πελάτη. Οι βασικές αρχές προστασίας του πελάτη της είναι οι ακόλουθες:

- α) εξασφάλιση ποιότητας κάποιας οργανωμένης εκδρομής ή κάποιου ταξιδιού incentive μέσω επικοινωνίας με τον πελάτη (follow-up των πελατών)
- β) να παρέχει εμπιστοσύνη σε μεγάλο βαθμό της πελάτες της για την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που θα λαμβάνουν

- **Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να αποκτήσετε την Πιστοποίηση του συστήματος ISO 9001:2008;**

Η δέσμευση για την καλύτερη επίτευξη των στόχων όσον αφορά τα ποιοτικά standards του γραφείου της. Το πρωταρχικό κίνητρο για να ξεκινήσουμε την διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 ήταν για να διευκολύνει και να απλοποιήσει της διαδικασίες αποδοχής της ποιότητας για την συμμετοχή σε διαγωνισμούς και σύναψη συμβολαίων με πελάτες του εξωτερικού (tour-operators, αεροπορικές εταιρίες κ.ά.) αλλά και μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα του εσωτερικού και του εξωτερικού τα οποία δίνουν μεγάλο βάρος όταν ένα ταξιδιωτικό γραφείο είναι πιστοποιημένο.

- **Τι κόστος έχει ένα τέτοιο σύστημα για μια εταιρία, οικονομικό και μη, και πώς το αντιμετώπισε η δική της εταιρία;**

Το οικονομικό κόστος είναι πάντα υψηλό και αποτελεί ένα ανασταλτικό παράγοντα για την πιστοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανεξαρτήτως κλάδου. Για μια εταιρία της είμαστε εμείς, που την απασχολεί πρωταρχικά η ποιότητα-συνέπεια της τον πελάτη της και η διασφάλιση ασφαλών διαδικασιών κατά τη διάρκεια των οργανωμένων εκδρομών αλλά και των ταξιδιών incentives, τότε αυτό είναι αμελητέο.

- **Ποιες διαδικασίες ακολουθήσατε μέχρι να πάρετε την Πιστοποίηση;**

Συνεχείς έλεγχοι από τον αρμόδιο φορέα Πιστοποίησης ο οποίος σε συνεργασία με την ομάδα σχεδιασμού παρακολουθούσε: **α)** το είδος παρεχόμενων υπηρεσιών της πελάτες, **β)** την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, **γ)** το κόστος χρήσης, **δ)** τη διαθεσιμότητα την περίοδο επίσκεψης, και **ε)** την ικανότητα εξυπηρέτησης συγκεκριμένου όγκου πελατών. Της ελεγχόταν και οι προμηθευτές της εταιρίας της μέσα από τα αρχεία που τηρούσαμε για της.

- **Ποιος ο Φορέας Πιστοποίησής της;**

Ο φορέας Πιστοποίησης ήταν η Bureau Veritas μια εταιρία εξειδικευμένη της πιστοποιήσεις με διεθνή αναγνώριση.

- **Πόσο χρόνο χρειαστήκατε για να στήσετε το Σύστημα και να πιστοποιηθείτε;**

Ο χρόνος που απαιτήθηκε να στήσουμε το σύστημα αλλά και να πιστοποιηθούμε κατά ISO 9001:2008 ήταν περίπου έξι μήνες.

- **Σε ποιο βαθμό το ISO της βοήθησε να παίρνετε περισσότερες δουλειές;**

Η εταιρία της, από την στιγμή που απέκτησε το μέγεθος, τον εξοπλισμό, την τεχνογνωσία και την απαιτούμενη ποιότητα, μπορούσε να προσφέρει ελκυστικά τουριστικά πακέτα μαζικού και εναλλακτικού τουρισμού αλλά και να συμμετάσχει σε διαγωνισμούς Δημοσίων Φορέων (Ε.Π.Ο., Κ.Α.Π.Η διαφόρων Ο.Τ.Α.).

Έπρεπε της, της περιπτώσεις αυτές, να διαθέτει πιστοποιητικό σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, ώστε να μπορεί να εγγυηθεί την ποιότητα των προϊόντων της. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο, η εταιρία κινήθηκε άμεσα για την απόκτηση του πιστοποιητικού που θα της επέτρεπε την συμμετοχή σε μεγάλους διαγωνισμούς του δημοσίου.

- **Τι δυσκολίες αντιμετωπίσατε στην εφαρμογή του συστήματος;**

Στην αρχή της εφαρμογής του συστήματος υπήρξαν της δυσκολίες και εμφανίστηκαν πολλά προβλήματα της άλλωστε συμβαίνει στο μεγαλύτερο ποσοστό των μικρομεσαίων εταιριών. Κάποιες μικρές δυσκολίες με της περιγραφές των θέσεων εργασίας, της ευθύνες και της αρμοδιότητες του καθενός και την σύνταξη του οργανογράμματος της εταιρίας, ξεπεράστηκαν γρήγορα από την Διοίκηση. Αξίζει να τονιστεί πως η αντίδραση των εργαζομένων απόρροια της αύξησης του φόρτου εργασίας και των ευθυνών καταπολεμήθηκε με την εκπαίδευσή της.

Τέτοια προβλήματα εμφανίστηκαν στο χώρο της γραμματείας, όπου τώρα πια, απαιτείται αναλυτική καταγραφή της όποιας επικοινωνίας με τον πελάτη. Της η εφαρμογή του συστήματος δημιούργησε αρκετή γραφειοκρατία η οποία δεν υπήρχε πριν.

- **Διαθέτουν οι προμηθευτές της ISO;**

Οι προμηθευτές της από το εξωτερικό της tour-operators αλλά και μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, είναι πιστοποιημένα. Το πρόβλημα ακόμα εστιάζεται με της προμηθευτές του εσωτερικού, όπου εκτός από κάποια πολύ μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δε διαθέτουν πιστοποίηση. Της και αυτό το κομμάτι αρχίζει να λύνεται διότι καθίσταται σταδιακά υποχρεωτική η πιστοποίησή της, ώστε να είναι εφικτή η συνέχιση της συνεργασίας της μαζί της.

- **Το προσωπικό εκπαιδεύεται κατά ISO;**

Η εταιρία της σε συνεργασία με την εταιρία που της οργάνωσε για την πιστοποίηση, εκπαιδεύει το προσωπικό μέσα από σεμινάρια τα οποία λαμβάνουν χώρο στα γραφεία της 3 – 4 φορές το χρόνο και έχουν διάρκεια περίπου 80 – 100 ώρες ανά σεμινάριο.

- **Πως μετράτε την ικανοποίηση των πελατών της;**

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της γίνεται με την αποστολή ερωτηματολογίων σ' της. Της με το δείκτη «**Satisfaction 1**» προχωρούμε ανά

εξάμηνο σε ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας Ικανοποίησης Πελατών και εξάγουμε έναν γενικό Μέσο Όρο Ικανοποίησης των πελατών της.

- **Παρακολουθεί η εταιρία την απόδοσή του ΣΔΠ με συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές;**

Η εταιρία της, έχοντας αναγνωρίσει τα ευεργετικά οφέλη της εφαρμογής του ΣΔΠ στη λειτουργία της, έχει πειστεί ότι βελτιώνοντας το επίπεδο των διεργασιών για την εξυπηρέτηση των πελατών της θα επιτύχει την επιθυμητή εξέλιξή της. Απαραίτητος παράγοντας για την παραπάνω βελτίωση θεωρείται ότι είναι η συνεχής παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών της. Έτσι, έχουμε εφαρμόσει κατάλληλες μεθόδους με σκοπό να ελέγχεται η απόδοση των διεργασιών και, αν χρειαστεί, να επέμβουμε σε αυτές, προκειμένου να της βελτιώσουμε Συγκεντρωτικά το ΣΔΠ παρακολουθείται από την εξέλιξη 5 δεικτών οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί για την ποσοτικοποίηση (και κατά συνέπεια την καλύτερη παρακολούθηση) των στόχων της εταιρίας. Οι δείκτες αυτοί είναι:

1. Δείκτης «**Satisfaction 1**»: Είναι ο μέσος όρος Ικανοποίησης των πελατών της εταιρίας της της εκφράζεται από την επεξεργασία των Ερωτηματολογίων Ικανοποίησης τα οποία συμπληρώνουν οι Πελάτες της
2. Δείκτης «**Training**»: Είναι ο αριθμός ωρών Εκπαίδευσης ανά υπάλληλο ανά χρόνο.
3. Δείκτης «**Offers**»: Είναι το ποσοστό % των προσφορών που αποδέχονται οι πελάτες.
4. Δείκτης «**Satisfaction 2**»: Είναι ο αριθμός Παραπόνων που δέχονται τα στελέχη κατά την παροχή υπηρεσιών της της πελάτες της.
5. Δείκτης «**Overall**»: Είναι ο αριθμός των μη συμμορφώσεων που παρουσιάζονται σε όλα τα τμήματα της εταιρίας κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Όλα τα αποτελέσματα των Δεικτών συζητούνται της συναντήσεις της Ανασκόπησης από την Γενική Διευθύντρια, τον Υπεύθυνο Ποιότητας και τα Στελέχη Τουρισμού της εταιρίας της. Εκεί θέτονται και οι στόχοι της εταιρίας σχετικά με την βελτίωση του ΣΔΠ που εφαρμόζουμε. Οι στόχοι αυτοί είναι ποσοτικοποιημένοι για την εύκολη παρακολούθηση της και εξετάζονται οι προσπάθειες επιτυχίας της σε κάθε

ανασκόπηση από την Διοίκηση. Της με τον ίδιο τρόπο αναθεωρούνται αν χρειάζεται ή και αποφασίζονται συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη της.

- **Θεωρείτε ότι αξίζει η προσπάθεια απόκτησης της Πιστοποίησης και τι οφέλη έχει τελικά η εταιρία της από αυτή την προσπάθεια; Θα συμβουλευάτε κι της εταιρίες να το κάνουν;**

Τα οφέλη και η αξία χρήσης αυτού του προγράμματος διασφάλισης της ποιότητας σε της της διαδικασίες μέσα σε ένα ταξιδιωτικό γραφείο, **(έρευνα αγοράς – σχεδιασμός – επεξεργασία – υλοποίηση)** είναι ανεκτίμητα. Η εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της εταιρίας, και ιδιαίτερα το κομμάτι της παραγωγής (σχεδιασμός οργανωμένων εκδρομών, ταξιδιών incentive, βελτιώθηκε σημαντικά, καθώς καταγράφηκαν της οι εργασίες σε διαδικασίες και οδηγίες εργασίας, και έγινε πλέον ξεκάθαρο τι πρέπει να κάνει ο κάθε της στον χώρο εργασίας του. Ως τότε τα πράγματα στον τομέα αυτό λειτουργούσαν περισσότερο εμπειρικά.

Είναι επομένως, σημαντικότερο εργαλείο δουλειάς για όλους της επαγγελματίες του κλάδου, η σωστή τήρηση των διαδικασιών του ISO 9001:2008, καθώς οι απαιτήσεις των πελατών συνεχώς αυξάνονται.

## **Σχέδιο μάρκετινγκ**

### **5.4 SWOT Ανάλυση**

Σε αυτό το τμήμα της εργασίας θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε κάποιες προτάσεις marketing που μπορεί να εφαρμόσει το τουριστικό γραφείο που εξετάζουμε και το οποίο εφαρμόζει Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να εκμεταλλευτεί αυτό το γεγονός και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες αυξάνοντας τα κέρδη του, ξεκινώντας από μια S.W.O.T. ανάλυση του περιβάλλοντος που αναπτύσσονται στα τουριστικά γραφεία, αλλά και σε όλες τις επιχειρήσεις.

#### **Εσωτερική ανάλυση – Δυνατά σημεία**

- Εφαρμογή ενός καινοτόμου συστήματος που εξασφαλίζει την σταθερότητα της υψηλής ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών

- Ελαχιστοποίηση των λαθών, εξαιτίας της χρήσης συγκεκριμένου τρόπου λειτουργίας που έχει ήδη ελεγχθεί και κριθεί αποτελεσματικό
- Ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού που λειτουργεί βάσει προτύπων, είναι αποτελεσματικό και ικανό να αντιμετωπίσει θετικά πιθανές δυσκολίες
- Αύξηση του κύρους του γραφείου τόσο της πελάτες, όσο και της ανταγωνιστές

#### **Εσωτερική ανάλυση – Αδύνατα σημεία**

- Πιθανή αντίδραση των εργαζομένων στις νέες συνθήκες και ανεπάρκεια στην εφαρμογή του συστήματος Ποιότητας
- Άγνοια του αγοραστικού κοινού για τα οφέλη που θα αποκομίσει από την συνεργασία του με κάποιο γραφείο που έχει υιοθετήσει κάποιο σύστημα Ποιότητας

#### **Εξωτερική ανάλυση – Ευκαιρίες**

- Εκμετάλλευση της ύπαρξης του Συστήματος Ολικής Ποιότητας στη διαφημιστική καμπάνια του γραφείου και η ανάδειξη του ως εγγύηση παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Προβολή του σήματος Πιστοποίησης ως συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά γραφεία
- Τα γραφεία που διαθέτουν Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμφανίζονται να συμβαδίζουν με της εξελίξεις που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο και κατά συνέπεια είναι περισσότερο έτοιμα να ακολουθήσουν και της μελλοντικές εξελίξεις στον τουριστικό τομέα, μη μένοντας απλοί παρατηρητές

#### **Εξωτερική ανάλυση – Απειλές**

- Η μικρή διείσδυση της εφαρμογής του Συστήματος Ολικής Ποιότητας στα τουριστικά γραφεία, κρύβει τον κίνδυνο της περιορισμένης ανάδειξης της χρησιμότητας και της σπουδαιότητας του και κατά συνέπεια την ανάλογα μειωμένη εκτίμηση της αγοράς για την αξία της επιλογής του συγκεκριμένου τουριστικού γραφείου



- Η οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει έντονα όλους της τομείς παραγωγής και υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει οδηγήσει στην μείωση του κόστους από της επαγγελματίες ώστε να παρέχουν προϊόντα σε όσο το δυνατόν πιο προσιτό αντίτιμο, με άμεσο κίνδυνο την μείωση της ποιότητας και κατά συνέπεια την απόκλιση από τον τρόπο λειτουργίας και της αρχές που απαιτεί η εφαρμογή της συστήματος πιστοποίησης ποιότητας.

### 5.5 Προτάσεις Μάρκετινγκ

- Η αρχική και βασικότερη κίνηση που οφείλει να κάνει το τουριστικό γραφείο είναι η δημιουργία προϊόντων ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας, που να ανταποκρίνονται της ανάγκες και της επιθυμίες όλων των στρωμάτων της αγοράς
- Εμφάνιση της χρήσης του συστήματος Ποιότητας, σε όλα τα έντυπα της επιχείρησης (προγράμματα, μπροσούρες, αφίσες, επιστολόχαρτα), έτσι ώστε να δημοσιοποιηθεί το γεγονός, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς
- Παρουσίαση μέσω κάποιας εκδήλωσης του πρωτοπόρου τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματα του τόσο της πελάτες, όσο και της συνεργάτες του γραφείου
- Συμμετοχή σε εκθέσεις και συνέδρια του τουριστικού κλάδου ώστε να υπάρξει εντονότερη επαφή με επαγγελματίες του χώρου και παράλληλα μεγαλύτερη προώθηση της νέας μορφής διοίκησης από το γραφείο
- Η διείσδυση σε τμήματα της αγοράς που προσβλέπουν στην ύπαρξη υψηλής ποιότητας για τα επαγγελματικά ταξίδια και τα ταξίδια αναψυχής χωρίς να υπολογίζουν το κόστος
- Η υιοθέτηση ενός σλόγκαν που θα προβάλλει την έννοια της ποιότητας και θα αποτυπωθεί στη συνείδηση του κοινού ώστε να το συνδέει αυτόματα με τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Όπως έχουμε αναλύσει, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στην ποιοτική αύξηση που αναφέρεται στη βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα μέρη μιας διαδικασίας, παραδείγματος χάριν μέσω της ορθής πρακτικής, ενώ θεωρείται ως κάτι που απαιτεί μια διαδικασία αλλαγής που ενδιαφέρεται άμεσα για την προσθήκη αξίας, τη βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός τεκμηριωμένου Συστήματος έχει ως αποτέλεσμα:

- να επιτυγχάνεται και να διατηρείται η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται συνεχώς οι απαιτήσεις των πελατών
- να δημιουργείται εμπιστοσύνη στους πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών
- να παρέχεται σιγουριά στη διοίκηση της επιχείρησης ότι η επιδιωκόμενη ποιότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται
- διαθέτει και να χρησιμοποιεί σαφείς προδιαγραφές των προσφερομένων υπηρεσιών
- να διαθέτει και να χρησιμοποιεί διαδικασίες ελέγχου λειτουργιών για όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- να διαθέτει και να χρησιμοποιεί σαφείς οδηγίες εργασίας
- να διαθέτει και να χρησιμοποιεί κατάλληλα συστήματα ελέγχου, διεργασίες, εξοπλισμό και ειδικότητες προσωπικού, τα οποία χρειάζονται για να επιτυγχάνεται η απαιτούμενη ποιότητα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της υγιεινής των τροφίμων
- να διαθέτει και να εφαρμόζει κατάλληλο σύστημα συντήρησης του εξοπλισμού

- να επιβεβαιώνει τη συμβατότητα μεταξύ του σχεδιασμού των υπηρεσιών, των διεργασιών προετοιμασίας και παροχής των υπηρεσιών, της υποστήριξης πελατών, των διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας και των σχετικών εγγράφων
- να εκσυγχρονίζει όταν χρειάζεται τις τεχνικές ελέγχου της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης νέων μεθόδων
- να επισημαίνει έγκαιρα όλες τις απαιτήσεις ελέγχου της ποιότητας και να εκσυγχρονίζει όταν χρειάζεται τις τεχνικές ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης νέων μεθόδων
- να επισημαίνει τα κατάλληλα σημεία ελέγχων της ποιότητας κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού νέων υπηρεσιών και της προσφοράς όλων των υπηρεσιών στους πελάτες.
- να έχει διευκρινίσει τα κριτήρια αποδοχής για όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και όλες τις ποιοτικές απαιτήσεις.
- να έχει προσδιορίσει, προετοιμάσει και συντηρεί τα αρχεία ποιότητας.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας είναι μάλλον μακροπρόθεσμα, αλλά είναι πολλά. Το πιο σημαντικό είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης στον πελάτη, με ταυτόχρονη βελτίωση των διεργασιών – διαδικασιών και αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αν η εφαρμογή συνδυαστεί με την πιστοποίηση τα πλεονεκτήματα είναι σημαντικά καθώς αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο marketing.

Η δυναμική της ζήτησης του ποιοτικού τουριστικού προϊόντος αποδεικνύεται πλέον ισχυρό κίνητρο για τη σταδιακή αναδιαμόρφωση του και κυρίως τον εμπλουτισμό και την ποιοτική αναβάθμισή του. Η Πολιτική Ποιότητας επιβάλλεται να ενταχθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής και θεωρείται επιβεβλημένη η ενεργοποίηση των επιχειρηματιών του χώρου. Η Ποιότητα, μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τουριστικών επιχειρήσεων.

Για την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών, ένα τουριστικό γραφείο χρειάζεται να υιοθετήσει το δικό του σύστημα Διοίκησης Ποιότητας το οποίο να επιτρέπει συγκρίσεις με τα αντίστοιχα συστήματα των ανταγωνιστών στον κλάδο του τουρισμού και να επιλέξει το σύστημα εκείνο που είναι διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα. Τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσφέρουν μία μοναδική και αυθεντική εμπειρία στους πελάτες και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση και την

αφοσίωσή του. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να επισημάνει τη σημαντικότητα των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα τουριστικά γραφεία και να αποδώσει το βαθμό στον οποίο χρειάζεται να εστιάσουν τα γραφεία που δρουν στην Ελλάδα προς την κατεύθυνση αυτή.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αυτό που έγινε αντιληπτό ήταν πως τα τουριστικά γραφεία που συμμετείχαν σε αυτή δεν εφαρμόζουν κάποιο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ σε κάποια από αυτά οι αρμόδιοι αγνοούσαν την ύπαρξη και τη διαθεσιμότητα πιστοποιήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των γραφείων τουρισμού. Η αισιόδοξη έκβαση των αποτελεσμάτων είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα δίνει την πρέπουσα σημασία στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών γνωρίζει τη θετική σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμη σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι αρμόδιοι των γραφείων τουρισμού είναι πως έχουν ενστερνιστεί την άποψη ότι η βιωσιμότητα τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αφαιρεί το άγχος της αβεβαιότητας του καθήκοντος και μέσω του συστήματος επανεξετάζονται και ορίζονται αποτελεσματικά οι κύριοι ρόλοι και υπευθυνότητες της κάθε θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό είναι θετικό κίνητρο για τους εργαζομένους. Επίσης, οι διαδικασίες επανεξετάζονται και τεκμηριώνονται πράγμα που μπορεί να επιτύχει σημαντική μείωση κόστους μέσω αποτελεσματικότερης λειτουργίας και αύξησης της παραγωγικότητας. Οι ελαττωματικές υπηρεσίες μειώνονται σημαντικά και εντοπίζονται πλέον σε νωρίτερα στάδια μέσω των διαδικασιών. Από αυτά επιτυγχάνεται μία βελτίωση που συνεισφέρει σε λιγότερη απώλεια, λιγότερες υπηρεσίες που δεν πληρούν τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, συνεπώς και λιγότερα παράπονα πελατών. Η εικόνα του τουριστικού γραφείου βελτιώνεται μιας και οι πελάτες βλέπουν ότι οι παραγγελίες τους εκτελούνται κανονικά, χωρίς προβλήματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους και ότι παραδίδονται στην ώρα τους. Αυτό με την σειρά του μπορεί να σημαίνει αύξηση των πελατών και άνοιγμα νέων ευκαιριών και προοπτικών στην αγορά.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδεικνύει την δέσμευση για ποιότητα, την δέσμευση για την ικανοποίηση των πελατών και την επιθυμία για συνεχή αύξηση της αποτελεσματικότητας. Προβάλλει ότι ο οργανισμός εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις και αξιολόγηση του ανεξάρτητου εξωτερικού φορέα πιστοποίησης και βελτιώνει την εικόνα και το προφίλ της εταιρείας στα μάτια των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και των διαφόρων φορέων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Gower, (2001), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Επιμέλεια Dennis Lock, Μετάφραση – Απόδοση Σαρρής Νίκος, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σελ. 37-39, 81 – 83 & 225 – 232.
2. Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Λ., (2002). «*ISO9000:2000*», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 103 – 105.
3. Γιαννοπούλου Γ., (2004), «*Η Ολική Ποιότητα στον τουρισμό*», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σελ. 101 – 113.
4. Γρηγορούδης Β., Σίσκος Ι., (2004), «*Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών, το σύστημα MUSA*», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, σελ. 127 – 132.
5. Δερβιτσιώτης Ν. Κ., (2005), «*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.41 – 44, & 114 – 118.
6. Λογοθέτης Ν., (1992), «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.134 – 135.
7. Μουμτζόγλου Α., (2001), «*Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες – Συστήματα διασφάλισης Ποιότητας (TQM)*», Εκδόσεις Μάνατζμεντ, Αθήνα, σελ. 13.
8. Στεφανάτος Σ., (2000), «*Ολική Ποιότητα*», Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα, σελ.12 και 68.
9. Σωτηριάδης Μ., (2000), «*Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*», Τόμος Β΄, Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα, σελ 134 – 141.
10. Τσιότρας Γ., (2002), «*Βελτίωση Ποιότητας*», Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 45 – 52 & 143 – 148.

## ΞΕΝΟΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Bohoris, G. A., (1995), «*A Comparative Assessment of some Major Quality Awards*», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp. 30 – 43.
2. Crosby, P. B., (1979), «*Quality is Free*», McGraw – Hill, NY, pp. 3 – 21.
3. Dale, B. G., Boaden, R. J. and Lascelles, D. M., (1994), «*Total Quality Management: An Overview*». In: Dale, B. G. (Ed.), *Managing Quality*, 2nd edition, Hemel Hempstead, Prentice – Hall, pp. 38 – 43.
4. Deming, W.E., (1986), «*Out of the Crisis*», Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study, pp 169.
5. Feigenbaum, A.V., (1991), «*Total Quality Control*», 3rd Edition, McGraw – Hill, NY, pp. 5 – 6, 11– 14.
6. Garvin, D. A., (1991), «*How the Baldrige Award Really Works*», Harvard Business Review, November – December, pp. 80 – 95.
7. Ishikawa, K., (1985), «*What is Total Quality Control? The Japanese Way*», Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
8. Juran, J. M., (1974), «*Quality Control Handbook*», McGraw – Hill, NY, pp 126 – 128.
9. Klefsjo, B., (2003), «*Total Quality Management*», Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier, pp.123 -127.
10. Lacke, R. R., Mohanty, R.P., (1994), «*Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptabilty in Developing Economies*», International Journal of Quality & Reliability Management», Vol. 11, No 9, pp. 9 – 33.
11. Tobin, L. M., (1990), «*The New Quality Landscape: Total Quality Management*», Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.

12. Watson, G. H., (1992), «*The Benchmarking Workbook*», Cambridge MA: Productivity Press, pp 46 - 51.

### **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

1. [www.juse.or.jp/e/deming/index\\_01.html](http://www.juse.or.jp/e/deming/index_01.html),
2. [www.hci.com.au/hcsite2/toolkit/pdcacycl.htm](http://www.hci.com.au/hcsite2/toolkit/pdcacycl.htm),
3. [www.kaizen-institute.com/typo3temp/pics/e2062ecc26.jpg](http://www.kaizen-institute.com/typo3temp/pics/e2062ecc26.jpg),
4. [www.qualitydigest.com/june97/html/imai.html](http://www.qualitydigest.com/june97/html/imai.html),
5. [www.qualityoasis.com/Articles/Kaizen.html](http://www.qualityoasis.com/Articles/Kaizen.html),
6. [www.wtpl.org/wphistory/PhilipCrosby/](http://www.wtpl.org/wphistory/PhilipCrosby/),
7. [www.philipcrosby.com/pca/C.Articles/articles/year.2002/philsbio.htm](http://www.philipcrosby.com/pca/C.Articles/articles/year.2002/philsbio.htm)
8. [www.juran.com/lower.cfm?article\\_id=32](http://www.juran.com/lower.cfm?article_id=32)
9. [www. part-timemba.csom-umn.edu](http://www.part-timemba.csom-umn.edu),
10. [www.asq.org](http://www.asq.org),
11. [www.revision-notes.co.uk/revision/795.html](http://www.revision-notes.co.uk/revision/795.html)
12. <http://www.askjim.gr/agro/?p=2600>



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:**

Πόσα χρόνια λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο «Sotiriou Travel» και ποιες είναι ακριβώς οι δραστηριότητές του;

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:**

Πόσο σημαντική είναι για της η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρετε και ποιες είναι οι βασικές αρχές της εταιρίας όσον αφορά την προστασία του καταναλωτή;

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:**

Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να αποκτήσετε την Πιστοποίηση του συστήματος ISO 9001:2008;

**Ερώτηση 4<sup>η</sup>:**

Τι κόστος έχει ένα τέτοιο σύστημα για μια εταιρία, οικονομικό και μη, και πώς το αντιμετώπισε η δική της εταιρία;

**Ερώτηση 5<sup>η</sup>:**

Ποιες διαδικασίες ακολουθήσατε μέχρι να πάρετε την Πιστοποίηση;

**Ερώτηση 6<sup>η</sup>:**

Ποιος ο Φορέας Πιστοποίησής της;

**Ερώτηση 7<sup>η</sup>:**

Πόσο χρόνο χρειαστήκατε για να στήσετε το Σύστημα και να πιστοποιηθείτε;

**Ερώτηση 8<sup>η</sup>:**

Σε ποιο βαθμό το ISO της βοήθησε να παίρνετε περισσότερες δουλειές;

**Ερώτηση 9<sup>η</sup>:**

Τι δυσκολίες αντιμετωπίσατε στην εφαρμογή του συστήματος;

**Ερώτηση 10<sup>η</sup>:**

Διαθέτουν οι προμηθευτές της ISO;

**Ερώτηση 11<sup>η</sup>:**

Το προσωπικό εκπαιδεύεται κατά ISO;

**Ερώτηση 12<sup>η</sup>:**

Πως μετράτε την ικανοποίηση των πελατών της;

**Ερώτηση 13<sup>η</sup>:**

Παρακολουθεί η εταιρία την απόδοσή του ΣΔΠ με συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές;

**Ερώτηση 14<sup>η</sup>:**

Θεωρείτε ότι άξιζε η προσπάθεια απόκτησης της Πιστοποίησης και τι οφέλη έχει τελικά η εταιρία της από αυτή την προσπάθεια; Θα συμβουλευάτε κι της εταιρίες να το κάνουν;