

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ :

ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΣΤΑΣ

ΠΑΤΡΑ - 2014



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Σταυρολόπουλο για όλη του την βοήθεια αλλά και την επιχείρηση Mitcell's and Butler's για την συνεργασία τους και την βοήθεια τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στον τομέα ποτών και τροφίμων στην Αγγλία σε συγκεκριμένη αλυσίδα καταστημάτων με την ονομασία All Bar One, σχετικά με την απόφαση τους για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών πληροφορικής στις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδα τους.

Οι παράγοντες αυτοί είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η οργανωτική τους δομή, η ενσωμάτωση της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, οι περασμένες οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, το κλίμα συναλλαγών αλλά και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Πραγματοποιήθηκε η έρευνα ώστε να ελέγχθη ο αντίκτυπος των παραπάνω παραγόντων στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση των θεωριών και εννοιών που σχετίζονται με την Διοίκηση Ολική Ποιότητας και την ιδιαίτερη σημασία της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και στην συνέχεια την έννοια της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και τις νέες τεχνολογίες της Logistic's και πως έχουν αλλάξει την τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της επιχείρησης με την οποία θα ασχοληθούμε. Αναλύεται λοιπόν οι υποθέσεις έρευνας , παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επιλογή στοιχείων της έρευνας και στη συνέχεια η πραγματοποίηση της έρευνας.

Στο τρίτο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η έννοια και σημασία της σε μια επιχείρηση καθώς και τα μειονεκτήματα κι πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εστιάζουμε στην σημασία της ποιότητας και θα μελετήσουμε πως μπορούμε να παρακολουθήσουμε και να διασφαλίσουμε την ποιότητα στην επιχείρηση μας

Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο αναλύουμε την έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα μοντέλα και οι αρχές της. Έπειτα στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τεχνολογίες πληροφορικής που χρησιμοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ιστορική αναδρομή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	8
1.1.1 Φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	9
1.2 Έννοια ποιότητας.....	9
1.2.1 Στρατηγική ποιότητας.....	12
1.2.2 Οι παράμετροι ποιότητας	12
1.2.3 Οι επιπτώσεις ποιότητας.....	13
1.2.4 Κόστη ποιότητας.....	13
1.3 Ορισμός Εφοδιαστικής Διαχείρισης.....	14
1.4 Ο όρος Logistics.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Προφίλ εταιρείας.....	17
2.2 Στρατηγική εταιρείας Mitchell & Butler's.....	17
2.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα M&B.....	19
2.4 Γνωριμία με την εταιρεία.....	19
2.5 Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία.....	20
2.5.1 SWS (stock wastage system).....	20
2.5.2 PPS (people and productivity system).....	22
2.5.3 Zonal System.....	24
2.6 Σκοπός της εργασίας.....	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Έννοια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	27
3.1.1 Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	29
3. 2 Οι Γκουρού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	31
3.2.1 Η σημασία των Γκουρού.....	31

3.2.2 Γνωρίζοντας τους Γκουρού.....	31
3.2.3 Οι αρχές τους.....	32
3.2.4 Στάδια υλοποίησης Ολικής Ποιότητας.....	36
3.3 Εργαλεία Ολικής Ποιότητας.....	39
3.4 Βασικές Μέθοδοι Ολικής Ποιότητας.....	40
3.5 Στόχοι και πλεονεκτήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	41
3.5.1 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση Ολικής ποιότητα.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

4.1 Έννοια Ποιότητας.....	44
4.2 Η σημασία και μέτρηση της ποιότητας σε μια επιχείρηση.....	44
4.3 Εργαλεία για την παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας.....	46
4.4 Διαχείριση Ποιότητας.....	47
4.5 Διασφάλιση ποιότητας.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

5.1 Supply Management Chain.....	50
5.2 Αρχές Εφοδιαστικής Διαχείρισης.....	51
5.3 Στρατηγική και διαχείριση.....	52
5.4 Ανάθεση λειτουργιών σε τρίτους (3PL).....	53
5.5 Αντίστροφη Εφοδιαστική.....	54
5.5.1 Ιδιομορφίες.....	55
5.5.2 Παράγοντες.....	55
5.5.3 Χαρακτηριστικά.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 LOGISTICS

6.1 Ο όρος Logistic's	56
6.2 Η σημασία Logistic's.....	57
6.3 Η εξέλιξη Logistics'	59
6.4 Νέες τάσεις- σύγχρονες τεχνολογίες.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....63

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, ξεκίνησε να εφαρμόζεται σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων το 1949, από την ένωση Ιαπώνων Επιστημών, οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται στις Η.Π.Α και έπειτα υιοθετήθηκε στην Ευρώπη.

Ο Crosby, Juan, Ishiwaka και Deming, οι θεωρητικοί της ποιότητας χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας. Πρωτεργάτες της Επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία ήταν οι Juran και Deming το 1950 οι οποίοι άρχισαν να τους διδάσκουν 'αρχές' ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιώντας (3) στάδια βελτίωσης της ποιότητα σε επιχειρήσεις.

Στο πρώτο στάδιο, χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν και να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή και να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 ο όρος ολικός ποιοτικός έλεγχος κάνει την εμφάνιση του από τον Figenbaum, σύμφωνα με τον οποίο όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα.

Το επόμενο στάδιο στην εξέλιξη της πορείας της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της ποιότητας, δηλαδή το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πρέπει να πλήρη ορισμένες προδιαγραφές και έτσι δημιουργήθηκαν οι ειδικές σειρές προτύπων ISO (international standards organizations) από τον Διεθνή Οργανισμό τυποποίησης.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (total quality management) η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση ποιότητας αλλά και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο.

1.1.1 Η φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τους *(Evans&Lindsay, the management and control quality,2008) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ονομάζουν τη φιλοσοφία και τις δραστηριότητες , οι οποίες αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη με ελαχιστοποίηση του κόστους, ενεργοποιώντας το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και πελατών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να υπηρετήσει τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι τα εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Η προσπάθεια που καταβάλετε είναι ομαδική και οι πελάτες αποτελούν προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι απαιτήσεις , οι παρατηρήσεις και η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η γνώση διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης έως κα τους εργάτες παραγωγής με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. (Τσιότρας 2002)*

**(Τσιότρας Γ, Βελτίωση Ποιότητας, Θεσσαλονίκη, 2002, σελίδα 46)*

**(Evans & Lindsay, The management and control of quality, USA, 2008, σελίδα 111)*

1.2 Έννοια ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι μια νέα έννοια , οι ρίζες της είναι βαθειά χαμένες χιλιάδες χρόνια πριν, όταν ο προϊστορικός άνθρωπος προσπαθώντας να κατασκευάσει ίδιος εργαλεία που θα χρησιμοποιούσε για την ανεύρεση τροφής, σύνδεε μεταξύ τους άσχετα αντικείμενα για να τα πετύχει.

Σήμερα σε πολλούς δημιουργείται τεράστια σύγχυση όσον αφορά τον όρο "ποιότητα", αφού ανάλογα πώς ο καθένας βλέπει και αντιμετωπίζει την ποιότητα, της δίνει και διαφορετική ερμηνεία.

Μερικοί από τους εμφανιζόμενους κατά καιρούς ορισμούς της ποιότητας είναι οι εξής:

<<ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι ώστε αυτό να έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις ρητές ή ευνοούμενες ανάγκες του πελάτη>>
*(International Standards Organization)

<<ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η καταλληλότητα αυτού για χρήση>>
σύμφωνα με τον *(Juran)

<< ποιότητα είναι η συμμόρφωση σύμφωνα με τις απαιτήσεις>> σύμφωνα με τον *(Crosby)

<<ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία του και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και το κατά πόσο είναι κατάλληλο για την αγορά>> συμφωνά με τον *(Deming)

<<ποιότητα είναι το συνολικό αποτέλεσμα του marketing, της παραγωγής, και του τμήματος μηχανικής, μέσα από τα οποία το προϊόν με τη χρήση του θα συναντήσει τι προσδοκία του πελάτη>> *(Feigenbaum)

Οι παραπάνω είναι μερικοί μόνο από τους πολυάριθμους ορισμούς της ποιότητας. Αναφέραμε τους σημαντικότερους που έχουν διατυπωθεί από αυθεντίες στο συγκεκριμένο χώρο.

Η ποιότητα είναι μια έννοια που ο καθένας μπορεί να ερμηνεύσει διαφορετικά όπως αναφέραμε παραπάνω , έτσι λοιπόν θα πρέπει να γίνουν σαφείς όλες οι διαφορετικές οπτικές γωνίες της ποιότητας έτσι ώστε να γίνει σαφέστερος ο ρόλος της στις διαφορετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Ο *Garvin θέλοντας να ερμηνεύσει όλες τις πιθανές οπτικές γωνίες της ποιότητας, έδωσε έναν από τους πιο ολοκληρωμένους ίσως ορισμούς. Σύμφωνα λοιπόν με τον *Garvin η ποιότητα αποτελείται από (5) διαφορετικές προσεγγίσεις:

Ü Ο υπερβατικός ορισμός: (transcendent Perspective)

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας και της αριστείας και είναι απόλυτα αναγνωρίσιμη από όλους. Δίνει την αίσθηση ότι υπερνικάει τα γούστα και τις προτιμήσεις και συγγέεται στη συνείδηση του καταναλωτή σαν μία εικόνα, με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Συχνά η ποιότητα δεν ορίζεται με ακρίβεια αλλά αποτελεί μια ιδιοκτησία που αναγνωρίζεται μόνο μέσω μιας εμπειρίας. Ένα παράδειγμα είναι τα αυτοκίνητα Mercedes, όπου ο συγκεκριμένος ορισμός είναι μικρής σημασίας για τους manager αφού τα κριτήρια της αριστείας είναι τελείως υποκειμενικά και μπορεί να διαφέρουν ανάλογα την περίπτωση.

Ü Ορισμός βασισμένος στο προϊόν (Product- based)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, η ποιότητα είναι ένα μέγεθος συγκεκριμένο και μετρήσιμο. Άρα διαφορές στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αποτελούν διαφορές στην ποιότητα του. Ένα παράδειγμα είναι οι ραφές ανά εκατοστό σε ένα τζίν παντελόνι. Με βάση αυτή την οπτική γωνία τα προϊόντα ταξινομούνται ιεραρχικά όσον αφορά την ποιότητα , ανάλογα με την ποσότητα των επιθυμητών χαρακτηριστικών τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ποιότητα να συγγέεται με την τιμή του προϊόντος, δηλαδή υψηλότερη τιμή άρα και υψηλότερη ποιότητα. Αυτή η άποψη είναι λανθασμένη, αφού δεν είναι απαραίτητο ένα προϊόν να έχει παράλληλα υψηλή τιμή για να θεωρηθεί και ποιοτικό. Επίσης όπως και στην περίπτωση υπερβατικού ορισμού, έτσι και εδώ τα ποιά είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Ü Ορισμός με βάση τον καταναλωτή (user-based)

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα ορίζεται σαν αυτό που θέλει και επιθυμεί ο πελάτης. Οι ανάγκες που έχει ο κάθε πελάτης-καταναλωτής είναι διαφορετικές, με αποτέλεσμα κάθε προϊόν που του προφέρει τη μέγιστη ικανοποίηση στην κάλυψη της κάθε ανάγκης του να θεωρείται και αυτό με την υψηλότερη ποιότητα. Επομένως η ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα ανάλογα με το σκοπό της χρήσης. Το βασικό πρόβλημα με βάση τον ορισμό αυτό, είναι πώς μέσα από τόσες διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών θα μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε σαφείς ορισμούς της ποιότητας σε επίπεδο αγοράς και πώς θα μπορέσουμε να ξεχωρίζουμε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να είναι διαφορετικά από εκείνα τα οποία προσφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση στον πελάτη. Παράδειγμα στη περίπτωση αυτή αποτελούν τα αμερικάνικα ψυγεία, τα οποία αν και αποτελούσαν αντικείμενο θαυμασμού από τους Ιάπωνες αγοραστές, οι ίδιοι δεν άφηναν αρκετό χώρο στα σπίτια τους ώστε να χωράνε τα συγκριμένα ψυγεία με αποτέλεσμα να θεωρούνται ακατάλληλα για χρήση στην Ιαπωνία.

Ü Ορισμός βασισμένος στην κατασκευή (manufacturing-based)

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα ορίζεται σαν η συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές. Οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές, από τον σχεδιαστή-παραγωγό του προϊόντος, συνεπάγεται αυτόματα και μείωση ποιότητας του προϊόντος. Το άριστο αποτέλεσμα στην περίπτωση αυτή, αποτελεί: (το να κάνεις κάτι σωστά, την πρώτη φορά-Do something right the first time).

Παράδειγμα είναι και πάλι τα αυτοκίνητα Mercedes, τα οποία διαθέτουν υψηλή ποιότητα κατασκευής. Στο τομέα των υπηρεσιών η συμμόρφωση στις προδιαγραφές έχει να κάνει με την ακρίβεια στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας π.χ. σε μία τράπεζα να εξυπηρετούνται οι πελάτες στον ελάχιστο χρόνο αναμονής.

Ü Ορισμός βασισμένος στην αξία (value-based)

Σύμφωνα με τον τελευταίο ορισμό που έδωσε ο *Garvin, η ποιότητα έχει να κάνει με το κόστος και τη τιμή. Δηλαδή τη σχέση μεταξύ της χρησιμότητας και ικανοποίησης ως προς την τιμή. Έτσι ποιοτικό χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο παρέχει αποδοτικότητα ή συμμόρφωση σε μια αποδεκτή τιμή. Με βάση τον ορισμό αυτό ποιοτικό είναι το προϊόν που προσφέρετε σε ανταγωνιστικότερη τιμή. Ο ορισμός αυτός είναι δύσκολος να εφαρμοστεί στην πράξη, παρά τη προφανή σημασία που δίνεται στην ποιότητα και αυτό γιατί προσπαθεί να συσχετίσει δύο ξεχωριστές έννοιες, την έννοια της αξίας και την έννοια της αριστείας. Αποτέλεσμα αυτού είναι μια οικονομική τελειότητα η οποία δεν έχει σαφή και προσδιορισμένα όρια με αποτέλεσμα πολλές φορές να είναι και υποκειμενική.

**(Garvin, Managing Quality- the strategy New York, 1993, σελίδα 108)*

**(Juran, Leadership for quality and executive Handbook, USA, 1989, σελίδα 154)*

**(Crosby, Quality is Free, USA, 1979, σελίδα 81)*

1.2.1 Στρατηγική της ποιότητας

Σε κάθε περίπτωση η ακολουθία παραγωγής ενός ποιοτικού προϊόντος ξεκινά από την ανίχνευση και το προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη (user-based), οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό του προϊόντος (product-based) και ολοκληρώνεται με την παραγωγή του προϊόντος κάτω από προδιαγραμμένες συνθήκες και ελέγχου, οι οποίοι εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (manufacturing-based)

*(Heizer&Reinder 2009)

Επιπρόσθετα λαμβάνοντας υπόψη την έννοια κόστους, μπορεί να ειπωθεί ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας απαιτείται να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει. *(Δερβιτσιώτης 2005)

1.2.2 Παράμετροι ποιότητας

Συνεπώς οι βασικοί παράμετροι της ποιότητας ενός προϊόντος συνοψίζονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά : *(Evans, Introduction to Quality and Performance Excellence,2005)

- ① Απόδοση (performance)
- ② Προδιαγραφές (features)
- ③ Αξιοπιστία (reliability)
- ④ Συμμόρφωση Προδιαγραφών (conformance)
- ⑤ Ανθεκτικότητα (durability)
- ⑥ Εξυπηρέτηση μετά την πώληση (serviceability)
- ⑦ Αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics)
- ⑧ Υποκειμενική Αντίληψη Ποιότητας (perceived quality)

*(Heize&Reinder, *Managing Quality, USA, 2009, σελίδα 152*)

*(Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 2005, σελίδα 63*)

*(Evans J, *Introduction to Quality and Performance Excellence, New Jersey, 2005, σελίδα 14*)

1.2.3 Επιπτώσεις

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζεται θετικά:*(Heizer&Render 2000)

- ✓ Τη φήμη και αξιοπιστία της επιχείρησης (company reputation)
- ✓ Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων (product liability)
- ✓ Την δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (global implications)
- ✓ Τη βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability)

**(Heizer&Reinder, Managing Quality, USA , 2009, σελίδα 158)*

1.2.4. Κόστη

Τα κύρια κόστη ποιότητας (cost quality) είναι τα εξής:

- Ø Κόστη πρόληψης (prevention cost) αφορά τα κόστη που συσχετίζονται με τις ενέργειες πρόληψης και μείωσης αστοχιών, όπως είναι η εκπαίδευση και τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης.
- Ø Κόστη αμοιβών (appraisal cost) αφορά τα κόστη λειτουργίας του ποιοτικού ελέγχου και των επιθεωρήσεων.
- Ø Εσωτερικές αστοχίες (internal failure) αφορά τα κόστη που προέρχονται από την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, τα οποία εντοπίζονται πριν παραδοθούν στον πελάτη.
- Ø Εξωτερικά κόστη (external cost's) αφορά τα κόστη που προέρχονται από την παράδοση ελαττωματικών προϊόντων στον πελάτη πχ επιστροφές.

1.3 Ορισμός Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα εννοούμε την ροή πληροφοριών, υλικών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες.*(Δουκίδης 2003)

Ως διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας ορίζεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) αποτελεί ένα νέο και πολλά υποσχόμενο τομέα τη επιστήμης, με μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διάδοση της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους των επιχειρήσεων , όσο και προς την κατεύθυνση του βέλτιστου συντονισμού των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και διανομείς.

Σύμφωνα με τον *(Stevens 1989) η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τη σύνδεση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των υλικών, αλλά και των ημι-έτοιμων ή έτοιμων προϊόντων από τους προμηθευτές στον τελικό πελάτη, ενώ ο (Ellram .1991) παρουσιάζει τη εφοδιαστική αλυσίδα ως ένα δίκτυο επιχειρήσεων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να μεταφέρουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στον τελικό πελάτη , ενώνοντας ροές από την προμήθεια πρώτων υλών στη τελική μεταφορά.

Με τον όρο λοιπόν εφοδιαστική αλυσίδα, χαρακτηρίζουμε ένα σύνολο επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσω πληθώρας επιχειρηματικών διαδικασιών. Η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια λογική συνέχεια συνδεδεμένων και επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, η οποία αξιοποιεί τις πλουτοπαραγωγικές πηγές μιας επιχείρησης με σκοπό να πετύχει συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα *(Hanfield&Nichols 2002). Τέτοιες επιχειρηματικές διαδικασίες μπορεί να υπάρχουν πάρα πολλές σε μια εφοδιαστική αλυσίδα, ανάλογα με το είδος και τη φύση της βιομηχανίας, λαμβάνοντας χώρα είτε στα στενά όρια μιας επιχείρησης, είτε διεπιχειρησιακά. Για παράδειγμα, στις επιχειρηματικές διαδικασίες περιλαμβάνονται οι διαδικασίες όπως: κατασκευή- συναρμολόγηση-μεταποίηση, λήψη και επεξεργασία παραγγελιών, αποθήκευση- διαχείριση αποθεμάτων, μεταφορά-διανομή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, κ.α.

Εκτός των επιχειρηματικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα, κύριο χαρακτηριστικό των εφοδιαστικών αλυσίδων είναι η ροή πληροφοριών, προϊόντων *(Stevens) και η ροή υπηρεσιών, κεφαλαίου και γνώσης. Στην ουσία θα ήταν πιο δόκιμο να αναφερόμαστε σε εφοδιαστικά δίκτυα, παρά εφοδιαστικές αλυσίδες καθώς σε κάθε επιχείρηση ο κρίκος μιας εφοδιαστικής αλυσίδας συνήθως συνδέεται και συνεργάζεται με περισσότερες από μία επιχειρήσεις σχηματίζοντας εντέλει ένα επιχειρηματικό δίκτυο.*(Handfield & Nichols 2002)

**(Δουκίδης Γ, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα, Αθήνα, 2003, σελίδα 92)*

**(Stevens S, Supply Chain Control and Supply Chain Operations Reference, Amsterdam, 1989, σελίδα 68)*

**(Handfield&Nichols, Supply Chain - Transforming the Supply Chain, New Jersey,2002, σελίδα 106)*

1.4 Ο όρος Logistic's

Logistic's είναι ο τμήμα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους.

Τα logistic's βρίσκουν εφαρμογή σε (2) κυρίως πεδία. Το 1) πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή και εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της. Το 2) πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που είναι απαραίτητοι, ώστε ένα προϊόν από τις πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό καταναλωτή.

Ο όρος logistic's αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που συνεφέρουν τα logistic's είναι :

- a** Η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός
- a** Η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων και 'αψύχων πόρων
- a** Η αποθήκευση και διανομή αγαθών

Θεωρητικά τα Logistic's εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα Logistic's αποσκοπούν:

- Στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος
- Στη διατήρηση των προϊόντων με το καλύτερο δυνατό τρόπο στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης
- Στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και στις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις
- Στην επίτευξη κερδοφορίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Προφίλ της εταιρείας

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε την Αγγλική εταιρεία Mitchells and Butlers και συγκεκριμένα την αλυσίδα εστιατορίων τους με την ονομασία All Bar One.

Το 1989 δυο οικογένειες από τα Midlands του Ηνωμένου Βασιλείου ενώθηκαν και σχημάτισαν την εταιρεία M&B. Σήμερα είναι η μεγαλύτερη εταιρεία εστιατορίων/ μπαρ στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου απασχολούν 1600 επιχειρήσεις, με 15 διαφορετικά αλυσίδες καταστημάτων που συμπεριλαμβάνουν τα υποκαταστήματα τους που βρίσκονται τοπικών και προαστιακών σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η εταιρεία απασχολεί 40.000 εργαζόμενους, οι πωλήσεις τους φτάνουν τις 23εκ ανά εβδομάδα και κέρδος 18εκ ανά έτος.

Αποτελείται από 15 αλυσίδες εστιατορίων όπως All Bar One, O'neils, Browns, Harvester, PCDG κ.α., οι οποίες με την σειρά τους αποτελούνται από πολλά υποκαταστήματα δηλαδή για παράδειγμα η αλυσίδα All Bar One αποτελείτε από 49 υποκαταστήματα σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο

2.2 Στρατηγική M&B

Η επιχειρηματική στρατηγική της είναι να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη του τομέα τροφίμων και ποτών καθώς έχει αυξηθεί το ποσοστό των ανθρώπων που προτιμούν να δειπνήσουν έξω σε κάποιο εστιατόριο με αποτέλεσμα να αυξηθεί η αξία για τους μετόχους της.

Η στρατηγική αυτή αποτελείται από (5) στοιχεία:

Û Εστιάζοντας στην ανάπτυξη:

Κατά την τελευταία δεκαετία οι ισχυρές αλυσίδες εστιατορίων τους, οι λειτουργικές δεξιότητες και η κατανόηση της αγοράς του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν βοηθήσει τη θέση τους να επωφεληθούν από την ζήτηση της ανάγκης των ατόμων να δειπνήσουν στα εστιατόρια, σε μία αγορά που έχει αυξηθεί από 27δισ το 2000 σε 47δισ το 2011 και με 8,5% αύξηση των πωλήσεων των τροφίμων το 2012.

Τα τρόφιμα είναι η μεγαλύτερη πώληση προϊόντος και έχει αυξηθεί πάνω από 40% στην διάρκεια τις τελευταίας πενταετίας.

Û Ανάπτυξη Εθνικών υποκαταστημάτων:

Τα εστιατόρια τους έχουν επίπεδα ικανοποίησης πάνω από 90%, έτσι αυτό τους δίνει την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να αυξήσουν τους αριθμούς εστιατορίων τους εξασφαλίζοντας πάντα ότι έκαναν κερδοφόρα απόδοση των επενδύσεων τους.

Û Παράγει υψηλές αποδόσεις για επενδύσεις :

Οι εβδομαδιαίες πωλήσεις τους είναι 23εκ ανά εβδομάδα κατά μέσο όρο και αυτό οδηγεί σε ισχυρή παραγωγικότητα εργασίας και χαμηλότερη σπατάλη στο επίπεδο εξόδου.

Η κλίμακα της αλυσίδας εστιατορίων ενισχύει την κατάρτιση προσωπικού και τα οφέλη της διαφήμισης. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η βασική κινητήρια δύναμη των βελτιωμένων αποδόσεων και της κερδοφορίας ανά περιοχή. Η υψηλή κερδοφορία δίνει την δυνατότητα επέκτασης κεφαλαίων που θα επενδυθούν με καλές αποδόσεις πχ η απόδοση των επενδύσεων κεφαλαίων το 2011 και 2012 ήταν 17%.

Û Η επέκταση της βάσης δεξιοτήτων της αριστείας:

Είναι συγκεντρωμένοι στην προσέλκυση και εκπαίδευση των ανθρώπων που με τις ικανότητες τους και με τα κίνητρα τους να προσφέρουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν την στρατηγική της επιχειρήσεις.

Ένα νέο πρόγραμμα κατάρτισης προσωπικού διεξάγεται για το καινούριο προσωπικό (13 εβδομάδες) καθώς και συγκεκριμένη καθοδήγηση και εξέλιξη για τη βελτίωση παραγωγικότητας του προσωπικού και για την αύξηση των γνώσεων τους στα προϊόντα.

Û Συνεχίζοντας τη δημοσιονομική βάση:

Μακροχρόνια χρηματοδότηση του χρέους υποστηρίζεται από την εταιρεία με 3.8 περιουσιακό στοιχείο.

2.3 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ M&B

Η εφοδιαστική αλυσίδα τους είναι περίπλοκη. Προτεραιότητα τους είναι τα προϊόντα διατροφής, δηλαδή υψηλή ποιότητα στην σωστή τιμή και η δυνατότητα της κατάλληλης ποσότητας που χρειάζονται να μπορεί να εγγυηθεί ανά πάσα στιγμή.

Όλοι οι καλλιεργητές τους απαιτούνται να πληρούν το Euro-Retailer Product working group Standards, δηλαδή ένα ολοκληρωμένο γεωργικό πρότυπο διασφάλισης που καλύπτει την ασφάλεια τροφίμων, την βιοποικιλότητα, αλλά και την υγεία και ασφάλεια (health and safety standards.)

2.4 ALL BAR ONE HOUNSDITCH

Όπως αναφέραμε παραπάνω στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με μία από τις αλυσίδες των M&B το οποίο είναι το All Bar One σε συντομία (ABO) και συγκεκριμένα ένα κεντρικό κατάστημα που βρίσκεται στην Liverpool Street και συγκεκριμένα στην οδό Houndsditch.

Η ιδέα της δημιουργίας των ALL BAR ONE αρχικά σχεδιάστηκε από δύο γυναίκες που ήθελαν να ανοίξουν ένα "φιλικό γυναικείο" μπαρ, σε μία εποχή που τα περισσότερα μπαρ δεν ήταν το καλύτερο μέρος για γυναίκες. Για το λόγο αυτό θα προσέξει κανείς την τεράστια γυάλινη πρόσοψη, τους ανοικτούς χώρους, το φιλικό φωτισμό κ.α.

Το πρώτο ALL BAR ONE άνοιξε στο Sutton το 1994 και ήταν τεράστια επιτυχία και έτσι αποφάσισαν να ανοίξουν και περισσότερα τέτοια καταστήματα/ μπαρ και έτσι σήμερα λειτουργούν 49 All Bar One σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο.

Το (ABO) Hounds ditch λόγω της τοποθεσίας του προσελκύει περισσότερο ανθρώπους των επιχειρήσεων όπως τραπεζίτες, δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται στα τριγύρω κτίρια. Προσφέρει σε αυτούς καλή ποιότητα τροφίμων, γρήγορη εξυπηρέτηση αλλά και προσιτές τιμές και έτσι μένουν ικανοποιημένοι όταν έρχονται για το μεσημεριανό τους διάλειμμα σε καθημερινή βάση.

Αφού κλείσουν οι εταιρείες και οι τράπεζες, οι υπάλληλοι ξανακάνουν την εμφάνιση τους για ποτό ή φαγητό ή διασκέδαση. Όσο περίεργο και εάν φαίνεται αυτό, δεν παύει να είναι ο τρόπος της ζωής στην Αγγλία και πλέον αποτελεί ένα μέρος της κουλτούρας τους.

Η εταιρεία λοιπόν αναγνωρίζοντας τους καταναλωτές του και τις συνήθειες τους, δηλαδή πότε εκείνοι επισκέπτονται την επιχείρηση και πότε όχι, αποφάσισε να κάνει την επιχείρηση πενθήμερη επιχείρηση, δηλαδή κλείνοντας την όταν είναι κλειστές οι επιχειρήσεις τριγύρω της και λειτουργώντας σε αντίστοιχα με το ωράριο των πελατών της.

Το All Bar One Hounsditch απασχολεί συνολικά 16 άτομα στο εστιατόριο και στην κουζίνα.

Ιεραρχική ταξινόμηση:

1. GM (general manager)
2. Assistant Manager/Kitchen Manager
3. Team Leader/Key holder
4. Employees

2.5 Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί το (ABO)

2.5.1 SWS (STOCK WASTAGE SYSTEM)

Δηλαδή το σύστημα αποθεμάτων/εμπορευμάτων και το σύστημα των "σπαταλών".

Απαραίτητη διαδικασία για την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι η παρακολούθηση και η φροντίδα των αποθεμάτων.

Μέσω του συστήματος αυτού :

- 1) ρυθμίζουμε την τοποθεσία αποθήκευσης
- 2) μπορούμε να καταμετρήσουμε αποθέματα
- 3) Παραγγελία εμπορευμάτων

4) Παραλαβή εμπορευμάτων

Η συγκεκριμένη επιχείρηση ελέγχει την "σπατάλη της" το wastage με τις εξής διαδικασίες:

Κάθε 4 εβδομάδες έχουν την καταμέτρηση των Full Stock Wastage, όπου μπορούν να μετρήσουν και να κατανοήσουν όλα τα αποθέματα που "σπαταλήθηκαν" για εκείνο τον μήνα. Περνιούνται λοιπόν στο σύστημα όπου επεξεργάζεται όχι μόνο ο αριθμός "αχρήστων" προϊόντων αλλά και το κόστους τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να κατανοήσουν οι λόγοι για τους οποίους "έχασαν" τα συγκεκριμένα αποθέματα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού και συγκεκριμένα στην γνώση των προϊόντων, είτε σε "κακή" επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και πελάτη ή και ακόμα εάν το προσωπικό για παράδειγμα δεν χρεώνει τις κατάλληλες τιμές και ποσότητες για τα συγκεκριμένα προϊόντα και αυτό θα οδηγήσει σε περεταίρω εξέταση για να προσδιορίσουν τον λόγο για τον οποίο συμβαίνει αυτό.

2 φορές την εβδομάδα έχουν το High Risk Stock, δηλαδή το σύστημα τους έχει επιλέξει ορισμένα αντικείμενα είτε είναι ποτά ή τρόφιμα τα οποία σπαταλούνται περισσότερο. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι, εάν στο σύστημα εμφανίζεται ένα συγκεκριμένο προϊόν όπως παραδείγματος χάρη η μύρα AMSTEL, όπου η συγκεκριμένη μύρα είναι μια από τις ποιά γνωστές, αλλά στο σύστημα αυτό φαίνεται να έχει πολύ λιγότερη ζήτηση σε σχέση με την ποσότητα που έχουμε στην αποθήκη. Δηλαδή αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μην χρεώθηκαν οι πελάτες για το συγκεκριμένο προϊόν ή να άλλαξαν την γνώμη τους με αποτέλεσμα να χρησιμοποιήθηκε το προϊόν αλλά να μην αγοράστηκε που οδηγεί σε "σπατάλη" προϊόντος. Ένα άλλο παράδειγμα του High Risk Stock είναι εάν οι πελάτες δεν μείνουν για τον οποιοδήποτε λόγο ικανοποιημένοι από το συγκεκριμένο προϊόν ASTEL είτε γιατί έχει περίεργη γεύση ή χρώμα τότε θα ο πελάτης έχει το δικαίωμα να επιλέξει κάποιο άλλο προϊόν χωρίς χρέωση.

Τέλος χρησιμοποιούν μια τρίτη καταμέτρηση που λέγεται High Volume, το οποίο τους δείχνει το προϊόν ή τα προϊόντα τα οποία έχουν πολύ περισσότερη ποσότητα στη αποθήκη από ότι θα έπρεπε να έχουν. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στην έλλειψη γνώσης των προϊόντων από το προσωπικό που απασχολούν ή στην έλλειψη γνώσης της τοποθεσίας ή ονόματος των προϊόντων, δηλαδή των εικονιδίων που βρίσκονται στην οθόνη αφής. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι εάν ένα καταναλωτής επιλέξει την μύρα PERONI και το προσωπικό των χρεώσει για τον οποιοδήποτε λόγο την μύρα AMSTEL, είτε αυτό οφείλεται σε έλλειψη γνώσης ή σε απλή βιασύνη τότε στην αποθήκη μας θα έχουμε περισσότερη ποσότητα του προϊόντος peroni και λιγότερη ποσότητα amstel. Σημαντικό είναι εδώ να τονίσουμε ότι μια μόνο λάθος καταχώρηση ή παραγγελία δεν θα επηρεάσει τα αποθέματα τους αλλά είναι πολύ σημαντικό να εντοπίσουν τον λόγο των οποίων γίνονται οι σπατάλες, δηλαδή μήπως πρέπει να ξανά εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, είτε να παρατηρήσουν εάν κάποιο άτομο από το προσωπικό δίνει δωρεάν τα προϊόντα είτε δέχεται την πληρωμή από τους πελάτες αλλά δεν περνάει την συναλλαγή στην ταμειακή. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν η κατανόηση των λόγων που δημιουργούνται οι "σπατάλες" αποθεμάτων για να μπορέσουν να διατηρούν τα αποθέματα τους και να μειώσουν το κόστος της "σπατάλης".

Για να αποφευχθούν λοιπόν οι "σπατάλες" χρησιμοποιούν δύο (2) έντυπα, ένα έντυπο το οποίο βρίσκεται στην κουζίνα και χρησιμοποιείται καθαρά και μόνο για τα τρόφιμα που

"αχρηστεύτηκαν" και δεν μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν είτε οφείλεται σε λάθος παραγγελία ή είτε το προϊόν είναι ληγμένο και ένα δεύτερο έντυπο που χρησιμοποιείται καθαρά και μόνο για το εστιατόριο/ μπαρ και καταχωρούνται μόνο τα ποτά τα οποία δεν μπορούν επαναχρησιμοποιηθούν αυτό μπορεί να οφείλετε για παράδειγμα σε κάποιο "παράπονο" καταναλωτή για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Στα έντυπα αυτά αναγράφονται οι "σπατάλες" δηλαδή τα άχρηστα προϊόντα που δεν μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν και περνιούνται στο σύστημα στο τέλος της ημέρας με αιτιολογία, ποσότητα και ημερομηνία. Ο λόγος που χρησιμοποιούνται τα έντυπα αυτά τα οποία λέγονται wastage sheets είναι για να γνωρίζουν οι manager που ακριβώς "χάθηκαν" τα προϊόντα και τον λόγο.

Το προσωπικό πρέπει να είναι πλήρως εκπαιδευμένο πρέπει να γνωρίζουν όλα τα προϊόντα καθώς επίσης και το που βρίσκονται στο micros σύστημα που χρησιμοποιούν για τις πωλήσεις/παραγγελίες πελατών. Μεζούρες των 125ml, 175ml, 250ml για τα κρασιά, 25ml και 50ml για τα οινοπνευματώδη χρησιμοποιούνται όχι μόνο για την αποφυγή σπατάλης αλλά και σύμφωνα με τον νόμο.(licensing act 2003)

Η σωστή παραγγελία, η σωστή παρουσίαση τροφίμων, η κατάλληλες μεζούρες και ποσότητες μπορούν να αποτρέψουν την σπατάλη καθώς επίσης η επικοινωνία και η καλή εξυπηρέτηση παίζουν αντίστοιχα το ρόλο τους.

Ένα άλλο σύστημα που χρησιμοποιείται είναι το σύστημα PPS, People and Productivity System.

2.5.2 PPS (PEOPLE PRODUCTIVITY SYSTEM)

Σε κάθε επιχείρηση το μεγαλύτερο κόστος, είναι το κόστος εργασίας. Στο σύστημα αυτό λοιπόν βρίσκονται όλες οι πληροφορίες σχετικά για α) το προσωπικό και β) την παραγωγικότητα.

A)ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Όλοι οι φάκελοι με τις πληροφορίες και τα στοιχεία των εργαζομένων, το εβδομαδιαίο πρόγραμμα, οι μισθοί τους, αλλά και τα φιλοδωρήματα τους καταγράφονται στο σύστημα PPS.

B) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η πρόβλεψη πωλήσεων (ανά εβδομάδα, ανά ημέρα), αλλά και η σύγκριση προβλέψεων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά καθώς και οι ώρες απασχόλησης των εργαζομένων σε σχέση με τις πωλήσεις βρίσκονται στο σύστημα.

Οι πληροφορίες του προσωπικού αλλά και της παραγωγικότητας πρέπει να είναι πάντα σε διαθεσιμότητα σε περίπτωση έλεγχου.

Για κάθε εργαζόμενο υπάρχει και ένας φάκελος με όλα του τα απαραίτητα και νόμιμα αρχεία αλλά και όλη του η εκπαίδευση που προσφέρεται από την επιχείρηση. Έλεγχος μπορεί να γίνει εάν για παράδειγμα κάποιο άτομο από το προσωπικό θεωρεί ότι δεν έχει πληρωθεί σωστά. Πρέπει λοιπόν να έχουν όλα τα αποδεικτικά στοιχεία, δηλαδή το εβδομαδιαίο πρόγραμμα με το ωρομίσθιο τους καθώς και το πως υπολογιστικό ο μισθός τους.

Όσον αφορά την παραγωγικότητα είναι πάρα πολύ σημαντικό όλες οι καταμετρήσεις αποθεμάτων να είναι έγκυρες διότι σε περίπτωση ελέγχου εάν οι ποσότητες δεν αντιστοιχούν τότε το άτομο που είναι υπεύθυνο θα πρέπει να πληρώσει μεγάλο πρόστιμο.

Τέτοιου είδους ελέγχων πραγματοποιούνται από το (head office) η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή είναι η ίδια η εταιρεία που χωρίς προειδοποίηση μπορούν ανά πασά ώρα και στιγμή να μπου σε μια από τις αλυσίδες καταστημάτων για να κάνουν ελέγχους ότι όλες οι απαραίτητες και νόμιμες διαδικασίες χρησιμοποιούνται.

Η επιτυχία της εταιρείας βασίζεται στην καινοτομία, στην αντίδραση και ανταπόκριση των πελατών και τέλος στην εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η M&B δίνει μεγάλη βάση στο Feedback, έτσι λοιπόν έχουν αναπτύξει ένα σύστημα το οποίο μετράει τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών. Έτσι λοιπόν δημιούργησαν μία κάρτα η οποία δίνεται στον πελάτη όταν εκείνος ζητήσει τον λογαριασμό δηλαδή στο τέλος του γεύματος ή της εμπειρίας όπως τους αρέσει να αποκαλούν. Ο πελάτης λοιπόν εάν φυσικά θέλει μπορεί να μπει στην ιστοσελίδα που αναγράφεται στην κάρτα ή ακόμα και να την σκανάρει το barcode εάν έχει την κατάλληλη τεχνολογία και του δίνονται 4-5 ερωτήσεις σαν ερωτηματολόγιο που αφορά την επίσκεψη του στο εστιατόριο, για παράδειγμα εάν έμεινε ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση, εάν περίμενε αρκετή ώρα για το φαγητό του κ.τ.λ. Το αποτέλεσμα αυτού του ερωτηματολογίου είναι τα ποσοστά επιτυχίας και μετρούνται συνήθως ανά μήνα και δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κατανοήσει εάν οι πελάτες φεύγουν ικανοποιημένοι ή όχι.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να προσδιορίσουμε τους παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Διάλεξα την εταιρεία M&B διότι είναι μια από τις πιο επιτυχημένες στο Ηνωμένο Βασίλειο και θεωρώ πως μέσα από την στρατηγική και την λειτουργία της θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που την έκαναν μια από τις ποιό επιτυχημένες εταιρείες.

Ο παράγοντας προσωπικό είδαμε ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της, διότι φροντίζουν να παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση σε όλο τους το προσωπικό καθώς είναι πολύ σημαντική η γνώση των προϊόντων, η σωστή επικοινωνία μεταξύ όλων και η άριστη εξυπηρέτηση πελατών, ώστε να μένουν όλοι οι πελάτες ικανοποιημένοι και να αυξηθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Χωρίς το κατάλληλο προσωπικό, είτε είναι στην κουζίνα είτε στο εστιατόριο δεν θα είχαν ευχαριστημένους πελάτες οι οποίοι είναι ο κύριος λόγος της αύξησης των πωλήσεων και παραγωγικότητας.

Για μία τόσο επιτυχημένη εταιρεία όμως δεν αρκεί μόνο το σωστό και εκπαιδευμένο προσωπικό. Η σωστή επιλογή προμηθευτών και εμπορευμάτων είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των πωλήσεων σε μια επιχείρηση. Γνωρίζοντας τους προμηθευτές και έχοντας καλές, σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους, δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης. Ένα παράδειγμα κακής συνεννόησης ή και αμέλειας αποφέρει δυσάρεστα αποτελέσματα όπως πχ δεν γίνει τη σωστή παραγγελία τροφίμων, αυτό θα έχει σαν αποτελέσματα την μείωση επιλογών στον τιμοκατάλογο με αποτέλεσμα να φεύγει ανικανοποίητος ο πελάτης και αυτό δεν είναι και ότι καλύτερο.

Η καθαριότητα, η συντήρηση ακόμη και ο φωτισμός ή η μουσική είναι παράγοντες που θα προσελκύσουν ή θα αποτρέψουν κάποιον από το κάθε εστιατόριο. Για αυτό και ο (ABO) έχουν έντυπα τα λεγόμενα toilet check list στο οποίο με την σειρά τους ο καθένας από το προσωπικό πρέπει να ελέγχει τις τουαλέτες εάν είναι σε καλή κατάσταση.

Καταλήγοντας λοιπόν όλοι γνωρίζουμε πόσο σημαντική είναι η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών όμως μόνο η καλή ποιότητα δεν αρκεί για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι καταναλωτές είναι πολύ ευαίσθητοι στο που θα ξοδέψουν τα χρήματα τους και τα παραμικρό μπορεί να τους κάνει να προτιμήσουν κάποια άλλη επιχείρηση για αυτό η M&B και όλες οι αλυσίδες έχουν βρει τον τρόπο να μην δώσουν κανένα συναίσθημα απογοήτευσης για αυτό και βρίσκονται στη κορυφή.

2.5.3 ZONAL SYSTEM



Για πάνω από 30 χρόνια έχει βοηθήσει τις εταιρείες στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους είτε είναι μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις για παράδειγμα τα παμπ, τα μπαρ, τα εστιατόρια, ή και ακόμη και σε ξενοδοχεία. Το σύστημα zonal προσφέρει παγκοσμίου επιπέδου λύσεις, χτισμένο γύρω από ατομικές ανάγκες του πελάτη.

Η επιτυχία της Zonal επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη προϊόντων, και θα οδηγήσει την αγορά με την καινοτομία, ιδίως στον τομέα της δέσμευσης των πελατών, διαχείριση πελατών, βελτιστοποιώντας τη δύναμη των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και των ψηφιακών μάρκετινγκ.

Το Aztec το οποίο είναι το λογισμικό και περιλαμβάνει ισχυρή λειτουργικότητα και χρησιμοποιείται καθημερινά σε πάνω από 20 από τις κορυφαίες 30 εταιρείες της διαχείρισης εστιατορίων στο Ηνωμένο Βασίλειο για την επιτυχή μείωση του κόστους και την αύξηση των

κερδών. Είναι ένα σύστημα ολοκληρωμένο, έξυπνο και εύκολο στην εκπαίδευση και χρήση και διασφαλίζει την ανάπτυξη, τις αυξημένες πωλήσεις αλλά και γρήγορα αποτελέσματα.

το zonal

μας δίνει αναφορές:

1) Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών, που δίνουν τη δυνατότητα να αξιοποιηθεί η δύναμη των υπαρχόντων δεδομένων της επιχείρησής σας.

2) Οικονομικών

επιτρέπει να διαχειρίζονται τα μετρητά που βρίσκονται on-site το οποίο ολοκληρώνεται με EFT ή αλλιώς PDQ machines που είναι οι συναλλαγές (με ή χωρίς Chip και PIN) και θα παρέχουν λεπτομερείς εκθέσεις σχετικά με όλες τις ταμειακές ροές μέσα στην επιχείρησή, βοηθώντας την αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησής σε ρυθμισμένες περιόδους.

3) Ανθρώπινο δυναμικό

Το σύστημα μπορεί να κάνει έναν έλεγχο εργασίας όλου του προσωπικού που σχετίζονται με καθήκοντα διοίκησης και εξασφαλίζει ότι πληρούν τις νομικές ευθύνες σας ως εργοδότη. Καθορίζει τους τύπους θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρησή, διαχειρίζεται τις πληροφορίες του προσωπικού, τη δημιουργία εβδομαδιαίων βαρδιών του προσωπικού και μισθοδοσίας.

4) Σύστημα αποθεμάτων

Ο Απολογισμός αποτελεί μια βασική διαδικασία για κάθε πολυάσχολο χώρο φιλοξενίας. Η απαίτηση να πραγματοποιηθεί αυτή τη διαδικασία σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το σύστημα αυτό προσφέρει ακρίβεια πληροφοριών, βελτιώσεις στην ταχύτητα αλλά και στην αποτελεσματικότητα.

5) Διαχείριση εργασιών

Αποτελεί έναν πολύ αποτελεσματικό προγραμματισμό και αλλά ένα εύκολο σύστημα παρακολούθησης

6) Κέντρο εξυπηρέτησης (helpdesk)

Για οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί σε σχέση με το σύστημα.

Η εταιρεία M&B έχει επενδύσει πολύ χρόνο και χρήμα σε αυτό το σύστημα zonal και συγκεκριμένα στην αλυσίδα καταστημάτων all bar one που ήταν η πρώτη από τις αλυσίδες καταστημάτων τους που εφαρμόστηκε από το Ιούνιο 2013 με μεγάλη επιτυχία.

Το σύστημα αυτό έχει βοηθήσει στην αύξηση των πωλήσεων λόγω της γρήγορης ταχύτητας του και εξυπηρέτησης που προσφέρει και όλο το προσωπικό είναι πλήρες εκπαιδευμένο και έχει βοηθήσει στην αποφυγή "σπαταλών".

2.6 Σκοπός εργασίας

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η κατανόηση του πως λειτουργεί αυτή η επιχείρηση και ποιοί είναι οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται και την έκαναν τόσο επιτυχημένη.

Όπως αναφέραμε νωρίτερα οι προμηθευτές με την μακροχρόνια σχέση που έχουν αναπτύξει με την εταιρεία είναι ένας πολύ σπουδαίος παράγοντας επιτυχίας καθώς οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους προμηθευτές δηλαδή στην κατάλληλη ποσότητα και στην εγγυημένη ποιότητα που επιθυμούν.

Η M&B έχει επιλέξει συγκεκριμένους προμηθευτές που συνεργάζονται χρόνια κι εμπιστεύονται. Buying Power: ονομάζεται αυτή η μακροχρόνια συνεργασία, όπου η εταιρεία αγοράζει μεγάλες ποσότητες εμπορευμάτων για μεγάλο χρονικό διάστημα και οι προμηθευτές εφόσον έχουν αυτή την συνεργασία τους προσφέρουν κάποια μείωση/έκπτωση με αποτέλεσμα να βγαίνουν και οι δύο, εταιρεία και προμηθευτές κερδισμένοι.

Μερικοί από τους προμηθευτές του (ABO) είναι:

1. Fairfax meat (όλα τα προϊόντα κρέατος) με συνεργασία 7χρόνια
2. Fresh Direct (φρούτα και λαχανικά) με συνεργασία 9χρόνια
3. Brakes (ρολά κουζίνας, τουαλέτας, σαπούνια) με συνεργασία 6 χρόνια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.1 Έννοια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο "μοντέλο διοίκησης" που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του αρίστου συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής, που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.

Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στον ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

<<Ολική>> 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.

<<Το management>> ολικής ποιότητας είναι μια κουλτούρα, βασικό συστατικό αυτή της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομιών μεθόδων *(N. Λογοθέτης 1993) <<Management Ολικής Ποιότητας>> .

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό, ότι η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και η σύνδεση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα κουλτούρα πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η απόκτηση ικανοτήτων, όπως της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της συνεχής παροχής προϊόντων κι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του management ολικής ποιότητας.

1) Προσέγγιση παραδοσιακής Διοικητικής:

- Ø Προτεραιότητα το κόστος
- Ø Η ποιότητα κοστίζει
- Ø Ικανοποίηση προδιαγραφών
- Ø Αντιδραστική αντιμετώπιση
- Ø Ποιότητα ή ποσότητα
- Ø Κόστος ή ποιότητα
- Ø Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για ποιότητα
- Ø Αποδεικτικό επίπεδο ελαττωματικών
- Ø Προσανατολισμός στο προϊόν
- Ø Ποιός ευθύνεται
- Ø Έμφαση στην παραγωγή
- Ø Υποψίες για το κόστος ποιότητας
- Ø Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι
- Ø Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών
- Ø Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα έλεγχος ποιότητας
- Ø Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα
- Ø Προτεραιότητα στην ποιότητα

2) Προσέγγιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- Η ποιότητα κερδίζει
- Συνεχής βελτίωση ποιότητας
- Προληπτική αντιμετώπιση
- Ποιότητα και ποσότητα
- Κόστος και ποσότητα
- Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
- Μηδενισμός ελαττωματικών
- Προσανατολισμός στην αγορά
- Πως λύνεται το πρόβλημα
- Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος διαδικασιών και στην παραγωγή
- Συστηματική μέτρηση του κόστους
- Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
- Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
- Ευθύνη για ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
- Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης αλλά και τεχνικό

**(Λογοθέτης Ν, Management Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993, σελίδα 53)*

**Πίνακας 1-1 Κ.Ν Δερβιτσιώτης <<ΔΟΠ>>*

3.1.1. Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι τρεις βασικές αρχές που υιοθετούν οι πολλές εταιρείες σε όλο το κόσμο είναι:

- Εστίαση στον πελάτη
- Συνεχής βελτίωση
- Αξία στον κάθε συνεταιρισμό

Υπάρχουν διδάσκαλοι των επιστημών διοίκησης που έχουν αναπτύξει μια σειρά από αξιώματα και αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα βασικά αξιώματα και προϋποθέσεις για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το τρίπτυχο:

- § Δέσμευση
- § Συμμετοχή
- § Επιστημονική γνώση

Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά κύριες αρχές. Που συμπεριλαμβάνονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο σε όλες τις σχετικές θεωρίες.

Οι αρχές αυτές μπορούν να συμπληρωθούν ή να τροποποιηθούν ώστε να συμπληρώσουν τη διακήρυξη της αποστολής (mission statement) του οργανισμού, με τρόπο ώστε να στηρίζει την πολιτική ποιότητας του. Οι βασικές αρχές είναι οι εξής:

§ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:

Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή στις αρχές ολικής ποιότητας.

Χωρίς η δική του δέσμευση δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από όλους δεν θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση (head office) πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας το παράδειγμα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας θα έχουν να αντιμετωπίσουν, εκτός από το φόβο και τις δυσκολίες της αλλαγής που είναι φυσική στο περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και την επιπλέον αντίσταση από αυτά τα στελέχη που θα μόνο εάν είχαν την οδηγία της ηγεσίας, καθώς και το φόβο της διοίκησης με πιθανότητα λάθους που μπορεί να είναι μοιραίο για την απασχόληση τους στην επιχείρηση.

§ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΚΤΑΣΗ:

Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου, που περιορίζετε μόνο σε τεχνικά θέματα, τα οποία δεν είναι εφικτά στις διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης αλλά και των εργατικών πρακτικών.

§ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΒΑΘΟΣ:

Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η ηγεσία θα πρέπει να παραχωρήσει κάποιες από τις δυνάμεις υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα . Ο καθένας θα πρέπει να πρέπει να ευθύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη δική τους υπευθυνότητα. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και στη συνολική οργανωτική κουλτούρα και απαιτεί σημαντικές ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία.

Υπεύθυνοι για "Ολική ποιότητα" είναι όλοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, και οι επενδυτές. Οι πελάτες αντιπροσωπεύουν κάθε εργαζόμενο ή ομάδα στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης (εσωτερικοί πελάτες) μέχρι και τον τελευταίο κρίκο της όπου συνδέονται οι εξωτερικοί πελάτες.

§ ΠΡΟΛΗΨΗ ΟΧΙ ΘΕΡΑΠΕΙΑ:

Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν η "επιτυχία με την πρώτη" ή "μηδέν ελαττωματικά" (zero defects). Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής.

Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα "κρυφό τμήμα παραγωγής ή εξυπηρέτησης" (hidden plant) όπου παράγονται ακατάλληλα προϊόντα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωση τους και όχι την απόρριψη τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φτάνει μέχρι και το 35% του κόστους παραγωγής. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται με το μέγεθος του χρονικού διαστήματος που παρέχεται από το χρόνο παραγωγής μέχρι το χρόνο έλεγχου.

§ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους εργαζόμενους όπως και από τη διοίκηση, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο δε φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ ταυτόχρονα αποκτούν περηφάνια και αγάπη για την εργασία τους. Η άνεση χρήσης και κατανόησης των μεθόδων συμβάλουν στη μείωση του χρόνου επιτυχίας μιας νέας διαδικασίας. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της αρχής είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα εργαλεία και στις τεχνικές ποιότητας.

§ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ:

Η κεντρική φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης κάθε επιχείρησης και την μείωση της σπατάλης των πόρων. Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμαστικών τεχνικών και εργαλείων, με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιαστεί με μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε νέο επίπεδο ποιότητας.

3.2 ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.2.1 Η σημασία των Γκουρού

Οι γκουρού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι άνθρωποι των οποίων η προσέγγιση και οι απόψεις τους για την εφαρμογή της ποιότητας στις υπηρεσίες έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που σκεφτόμαστε σήμερα.

3.2.2 Γνωρίζοντας τους Γκουρού

1) Dr Edward Deming

Ο παλαιότερος και γνωστότερος <<Γκουρού >> της ποιότητας, ειδικευμένος στη Στατιστική, έχει συνδέσει το όνομα του με την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική **Βιομηχανία**.

Ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες την αξία της μέτρησης. Το 1984 οργανώθηκε Φορέας Ποιοτικού Ελέγχου από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημών και Μηχανικών (JUSE) στον οποίο ο Deming είχε ενεργό συμμετοχή.

Το 1951, θεσπίστηκε το βραβείο Deming στην Ιαπωνία, ένα από τα σημαντικότερα βραβεία στον κόσμο μαζί με τα βραβεία Baldrige στις ΗΠΑ και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

2) Dr Joseph Juran

Ο Αμερικανός, γεννημένος στα Βαλκάνια, μηχανικός καθηγητής Πανεπιστημίου και ειδικός Εργατολόγος, έχει συγγράψει 18 βιβλία για την ποιότητα. Έχει εργασθεί στην Ιαπωνία με την (JUSE) και πιστεύει ότι ο έλεγχος ποιότητας πρέπει αποτελεί ακόμα ένα καθήκον της διοίκησης. Υποστηρίζει ότι << η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία >>

Ο Juran βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της τριλογίας της ποιότητας που είναι :

- 1) Σχεδιασμός Ποιότητας
- 2) Έλεγχος Ποιότητας
- 3) Βελτίωση Ποιότητας

Πρωτεύουσα σημασία όμως κατά τον Juran είναι να προσδιορισθούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους.

3) Dr Philip Crosby

Είναι ο πατέρας του μηνύματος " Κάνε το σωστά με την πρώτη φορά " και της αρχής των μηδέν λαθών "zero defect's"

Σύμφωνα ε τον Cosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

4) Dr Ishikawa

Καθηγητής Πανεπιστημίου του Τοκίου, επικεντρώνει την προσπάθεια του στο να κάνει τεχνικές συλλογής γνωστές σε ευρύτερο κύκλο εργαζομένων.

3.2.3 Οι αρχές τους

1) Dr Edward Deming

Ο Deming θεωρεί σαν βάση για αλλαγή 14 αρχές. Οι αρχές αυτές είναι εφαρμόσιμες σε κάθε επιχείρηση. Και είναι οι ακόλουθες :

- Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών
- Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση
- Ανεξαρτητοποίηση από την πλήρη επιθεώρηση, του έτοιμου προϊόντος. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή
- Όχι συνεχείς αυξήσεις τιμών, αλλά ελαχιστοποίηση του κόστους
- Συνεχής βελτίωση της παράγωγης και εξυπηρέτησης
- Καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία
- Αποτελεσματική ηγεσία
- Αποβολή του φόβου ότι "κάτι δεν θα πετύχει"
- Κατάργηση διηγηματικών στεγανών
- Κατάργηση συνθημάτων (slogan's)

- Κατάργηση των προτύπων και των αριθμητικών στόχων
- Κατάργηση συστημάτων που αφαιρούν από τούς εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση
- Καθιέρωση όλων των ανεξαρτήτων των στελεχών και υπαλλήλων σε προσπάθεια βελτίωση της ποιότητας

Ο Deming αναφέρεται και στα "θανάσιμα αμαρτήματα" που αναστέλλουν την ποιότητα όπως:

- έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων
- έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη
- ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης
- συνεχείς αλλαγές διοίκησης
- διοίκηση με βάση τα προφανές μόνο στοιχεία χωρίς εμβάθυνση σε σημαντικές αλλά όχι προφανές λεπτομέρειες

Το σχέδιο δράσης του Deming περιλαμβάνει επτά (7) αρχές:

- Αυστηρή εφαρμογή 14 σημείων
- θετική αλλαγή ψυχολογίας Ανώτατης Διοίκησης και προσπάθειας μετάδοσης της σε όλο το προσωπικό του οργανισμού
- επεξήγηση από τη διοίκηση στους εργαζομένους τους λόγους που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή
- διαχωρισμό όλων των δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών
- υιοθέτηση ορθολογικής οργάνωσης που να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση ποιότητας
- ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα
- εφαρμογή των κύκλων του Deming

2) Juran

Ο Juran βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος τη τριλογίας που είναι:

- 1) Σχεδιασμός ποιότητας
- 2) Έλεγχος ποιότητας
- 3) Βελτίωση ποιότητας

όπου:

1) ο σχεδιασμός ποιότητας αποτελείται από α εξής βήματα: 1) Ο προσδιορισμός πελατών δηλαδή ποιό είναι 2) ο προσδιορισμός αναγκών των πελατών 3) μετάφραση των αναγκών αυτών στη "γλώσσα της επιχείρησης" 4) ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτών των πελατών 5) ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων και βελτίωση της διαδικασίας αυτής 6) δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες και τέλος 7) εφαρμογή διαδικασίας

2) Ο έλεγχος ποιότητας :μόνον μία διεργασία υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη και επομένως επιδεικτική προσπάθεια για περαιτέρω βελτίωση

3) Βελτίωση ποιότητας : είναι απαραίτητη μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ικανοποιητικά η χρόνια σπατάλη και να επιτευχθεί μια νέα βελτίωση ζωής ποιοτικού ελέγχου

3) Ο Crosby

προβάλλει τέσσερα (4) αξιώματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας :

- 1) Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.
- 2) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη, όχι με διαπίστωση της αστοχίας
- 3) Επιθυμητοί στόχοι είναι τα "Μηδέν Λάθη"
- 4) Η κινητήρια δύναμη της ολικής ποιότητας είναι το κόστος ποιότητας

Τα τέσσερα αυτά αξιώματα ακολουθούνται από 13 βήματα α τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας που είναι τα ακόλουθα :

- Δέσμευση των ανώτατων στελεχών της εταιρείας
- Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας
- Εκπαίδευση των management και υπαλλήλων της εταιρείας
- Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας
- Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών
- Δημιουργία δεικτών απόδοσης (στατιστικά στοιχεία)
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού
- Καθορισμός προκλητικών και εφικτών στόχων
- Προβολή και καθιέρωση ημέρας μηδέν λαθών
- Δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης προγράμματος μηδέν λαθών

- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων
- Αναγνώριση παράδοσης της προόδου
- Κάντε τα όλα από την αρχή

4) Ο Ishikawa

Η μέθοδος του στηρίζεται στη χρήση του Διαγράμματος Pareto και στο Διάγραμμα αιτίου, αποτελέσματος ή αλλιώς ψαροκόκαλο.

Τα Διαγράμματα Ishikawa χρησιμεύουν σαν συστηματικά εργαλεία , για τον εντοπισμό, την ταξινόμηση και τεκμηρίωση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα αλλά και τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτιών αυτών.

Άλλες τεχνικές που χρησιμοποιεί ο Ishikawa είναι τα φύλλα ελέγχου ,τα Διαγράμματα Διασποράς και Διαγράμματα Ελέγχου.

Ο Ishikawa συνέδεσε το όνομα του με την προσπάθεια για επέκταση του ελέγχου ποιότητας, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο. Πιστεύει ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα δεν απαιτεί μόνο ποιότητα προϊόντος αλλά και ποιότητα στην εξυπηρέτηση, στη διοίκηση, στην ίδια την εταιρεία και στα άτομα.

Τα αποτελέσματα που θεωρούνται επιθυμητά είναι:

- Βελτίωση αλλά και σταθεροποίηση της ποιότητας του προϊόντος
- Βελτίωση αξιοπιστίας προϊόντος
- Μείωση κόστους
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Μείωση σκάρτων και επαναχρησιμοποίηση ετοιμών
- Βελτίωση τεχνικών
- Αμείβει κόστους επιθεώρησης
- Βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Αύξηση πωλήσεων και μέγεθος αγοράς
- Καλύτερες δια τμηματικές σχέσεις
- Μέτρηση λαθών και άχρηστων πληροφοριακών υλικών
- Βελτιωμένη επικοινωνία
- Πιο αποτελεσματικές και σύντομες συσκέψεις
- Επισκευές και συντήρηση εξοπλισμού
- Βελτίωση ανθρώπινων σχέσεων

3.2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται κυρίως σε τέσσερα κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα ποικίλει, συνήθως από 4-10 χρόνια.

ü ΣΤΑΔΙΑ 1ο Κατανόηση και Αποδοχή των Αρχών Ολικής Ποιότητας

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της εταιρείας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές Ολικής Ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα είναι η μέτρηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Δηλαδή, τι πρόβλημα έχει, που βρίσκεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της.

Συμπληρώνονται επώνυμα ερωτηματολόγια, εντοπίζονται έτσι ανεπαρκές διαδικασίες, λάθη, προβλήματα επικοινωνίας, ελαττωματικά προϊόντα, δυσαρέσκεια πελατών, συχνές βλάβες μηχανημάτων, καθυστερήσεις, χαμηλή παραγωγικότητα, ανεπάρκεια ηγεσίας κτλ.

Στο στάδιο αυτό χρειάζεται ειλικρίνεια. Η διοίκηση πρέπει να αποδείξει ότι δεν επιθυμεί την συγκάλυψη των προβλημάτων, αλλά τον εντοπισμό και την περιγραφή τους. Τα προβλήματα αυτά συλλέγονται, αναλύονται και ομαδοποιούνται .

Στο τέλος του σταδίου αυτού η διοίκηση έχει μια σαφή εικόνα του τι πρέπει να διορθώσει και ποιό θα είναι οι μελλοντικοί στόχοι.

ü ΣΤΑΔΙΟ 2ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας, δηλαδή τι θέλουμε να πετύχουμε, πως θα το επιχειρήσουμε, πότε θα ξεκινήσει το

πρόγραμμα, ποιόι στόχοι έχουν προτεραιότητα, ποιός θα είναι ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων.

Θα πρέπει λοιπόν να ορισθεί ο εντοπιστής (Facilitator) και μια συντονιστική επιτροπή (committee) σκοπός αυτών είναι να επισημάνουν πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπισθούν και σχεδιάζεται πως αυτές θα αντιμετωπισθούν και ξεπερασθούν .

Παράλληλα αρχίζει και δημιουργείται η σχετική υποδομή για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού. Το προσωπικό ενημερώνεται για τις βασικές αρχές Ολικής Ποιότητας στο στάδιο αυτό και επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε η πορεία της Ολικής Ποιότητας να είναι προκαθορισμένη και σαφής.

Ü ΣΤΑΔΙΟ 3ο : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δέσμευση και Συμμετοχή του Προσωπικού. Η υλοποίηση του προγράμματος Ολικής Ποιότητας αρχίζει συνήθως με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές Ο.Π και στα εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης ποιότητας. Εξασφαλίζονται ακόμα οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος.

Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας, οι ομάδες αυτές έχοντα πληροφορηθεί από τη διοίκηση τους γενικούς στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας πχ: (1) μείωση ελαττωματικών προϊόντων, (2) μείωση κόστους παραγωγής, συλλέγουν στοιχεία σχετικά με τα παραπάνω προβλήματα.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα. Αναλύονται αυτά στα αίτια τους . Σταθμίζεται η βαρύτητα του κάθε αιτίου. Ελέγχεται η σκοπιμότητα και πιθανότητα άρσης του αιτίου (ή αιτίων). Εξετάζεται το κόστος και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ηθικά ή υλικά) μια πιθανής βελτίωσης.

Είναι αυτονόητο ότι τα προβλήματα ενός οργανισμού, είναι όχι μόνο πολλά αλλά αλληλεξαρτώνται. Πολλά από αυτά είναι σύμπτωμα άλλων συστηματικών αιτιών. Για παράδειγμα, δύο από αυτές τις αιτίες που προκαλούν αυξημένο αριθμό ελαττωματικών προϊόντων είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και η ανεπαρκής διαδικασία επιλογής ειδικευμένου προσωπικού. Και οι δύο αυτές αιτίες, είναι σημαντικές και η επίλυση τους απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού. Για βελτίωση της επικοινωνίας χρειάζεται για παράδειγμα συστηματική προσπάθεια.

Για να εξασφαλιστούν, οι προϋποθέσεις βελτίωσης της επικοινωνίας ίσως χρειασθούν ριζικότερες αλλαγές, όπως οριστικοποίηση του οργανογράμματος, ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας των στελεχών και σχεδιασμός/ εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Αυτά τα θέματα με την σειρά τους απαιτούν άλλες προϋποθέσεις για να γίνουν πραγματικότητα.

Το νόημα των παραπάνω σκέψεων είναι ότι το τρίτο αυτό στάδιο Ολικής Ποιότητας, είναι ουσιαστικά μια ριζική αλλαγή, μια αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης και της νοοτροπίας των εργαζομένων. Το στάδιο αυτό θα διαρκέσει πολλά χρόνια, ανάλογα με τη σοβαρότητα βέβαια των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλά και τη συνέπεια την οποία θα υλοποιήσει το πρόγραμμα όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές,

μετρήσιμες και ελεγχόμενες θ πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας (Quality Level) του οργανισμού παραμένει πάντοτε στ επιθυμητά επίπεδα.

Û ΣΤΑΔΙΟ 4ο : ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, λόγο της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα οριοθέτησης της θέσης της ως προς του ανταγωνισμού (Benchmarking) ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοσθεί.

Εντοπίζονται οι επιτυχίες, αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα Εφαρμογή.

Τα τέσσερα αυτά στάδια υλοποίησης προγράμματος Ολικής Ποιότητας είναι απλά ένας οδηγός εταιρείας. Για να εμφανίσουμε τις δυνατότητες εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν, παραθέτουμε ένα υπόδειγμα εφαρμογής σε 13 αυτά βήματα :

- 1) Κατανόηση αρχών της Ολικής Ποιότητας
- 2) Μέτρηση παρούσας κατάστασης
- 3) Διατύπωση πολιτικής ποιότητας από την διοίκηση/ δέσμευση της ηγεσίας
- 4) Αποδοχή - Δέσμευση των στελεχών
- 5) Εκπαίδευση σε τεχνικές και μεθόδους
- 6) Ικανότητα για την ποιότητα (υποδομή)
- 7) Σχεδιασμός πορείας (στόχοι)
- 8) Προγραμματισμός ενεργειών
- 9) Ομαδική εργασία
- 10) Οργάνωση
- 11) Δημιουργία συστήματος για την πρωτοπορία
- 12) Συνεχής έλεγχος προόδου
- 13) Μέτρηση κόστους ποιότητας.

3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πιο σημαντικά εργαλεία και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή Δ.Ο.Π παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

(1)ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στατιστικός Έλεγχος παραγωγής (Statistical Process Control)

Φύλλα Ελέγχου (Control Sheet's)

Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)

-

(2)ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στρωματοποίηση Δεδομένων (Data Utilization)

Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagram's)

Ιστογράμματα (Histogram's)

Διαγράμματα Μητρώου (Matrix Diagram's)

Ανάλυση πολλών Μεταβλητών((Matrix- data analysis's)

(3) ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Διαγράμματα Pareto (Pareto Diagram's)

Διαγράμματα Αιτίου- Αποτελέσματος (Fishbone)

Μέθοδοι κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method)

Διαγράμματα Συστηματοποίησης (Systematic's Diagram's)

Διαγράμματα Συσχετίσεων (Relation's Diagram's)

(4) ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Διαγράμματα Ροής (Flow Chart's)

Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (Quality Function Deployment)

Μεθοδολογία επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program Chart)

3.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ολική ποιότητα στηρίζεται σε κάποιες βασικές τεχνικές και μεθοδολογίες προκειμένου να εφαρμόσει με επιτυχία τις αρχές της. Στη συνέχεια θα παρατεθούν συνοπτικά τα βασικά εργαλεία ολικής ποιότητας:

▼ Six Sigma

Αποτελεί ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης χρόνου, βελτίωσης της ποιότητας και μείωση του κόστους. Από στατιστικής πλευράς, περιγράφει μια διαδικασία, ένα προϊόν ή υπηρεσία με ακρίβεια παραγωγής εντός προδιαγραφών μεγαλύτερη από 99,9997% *(Heizer& Render 2008)

▼ Employee empowerment (Ενδυνάμωση εργαζομένων)

Ενίσχυση υπευθυνότητας και αυτονομίας των εργαζομένων έτσι ώστε η λήψη των αποφάσεων να μεταφερθεί από τα ανώτατα κλιμάκια στις χαμηλότερες βαθμίδες

▼ Quality Circle (Κύκλοι Ποιότητας)

Αποτελούν ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με έναν συντονιστή με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που αφορούν την εργασία τους.

▼ Benchmarking (Ελεγχος Ανταγωνιστικότητας)

Σύγκριση των αποδόσεων ενός οργανισμού στο σύνολο και σε επιμέρους τομείς με τις βέλτιστες τιμές που επιτυγχάνονται από το ανταγωνισμό καθώς και η σύγκριση που αφορά ενδό εταιρικά τμήματα.

▼ Just in Time

Με γνώμονα ότι η βέλτιστη μονάδα παραγωγής για κάθε παρτίδα είναι η μονάδα και ότι το ιδανικό απόθεμα είναι το μηδενικό, η φιλοσοφία αυτή στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση, στην εκμηδένιση αστοχιών, στην επίλυση προβλημάτων και στην μείωση του κόστους. *(Τσιότρας 2002)

*(Heizer&Reider, *Managing Quality*, 2009, USA, σελίδα 192)

*(Τσιότρας, *Βελτίωση Ποιότητας, Θεσσαλονίκη, 2002, σελίδα 74*)

3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται από τη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

^a ΠΟΙΟΤΗΤΑ:

Βασικοί στόχοι της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωσης τους, ξεκινώντας από το στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι και την εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.

^a ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ:

Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι η γνωστή έρευνα που θα δώσει σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως για το ποιές είναι οι ανάγκες και προτιμήσεις πελάτη, ποιές είναι οι προσδοκίες του για το προϊόν ούτως ώστε το προϊόν που θα παράγει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή τη ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης, διανομής.

^a ΜΗΔΕΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΑ:

Στόχος είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μία μεριά και την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της από την άλλη.

^a ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

Ένας άλλος στόχος είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυριότερος συντελεστής. στο σύστημα παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης. Έτσι η διοίκηση με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

^a ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ:

Ένας πλέον στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη.

3.5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και η ευημερία της είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές/ πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα της.

Ο σημερινός καταναλωτής απαιτεί ποιότητα στα προϊόντα που αγοράζει αντιλαμβανόμενος ότι το κακής ποιότητας προϊόν θα του κοστίσει περισσότερο, αφού θα αναγκαστεί να το επισκευάσει ή να το αντικαταστήσει.

Οι επιχειρήσεις, ακλουθώντας το δρόμο της ποιότητας όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Από την άλλη μεριά παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και επιτυγχάνοντας το στόχο "μηδέν ελαττωματικά" καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής άρα κατά συνέπεια να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ειδικά όταν η προώθηση των ποιοτικών προϊόντων συνδυαστεί με μείωση των τιμών, αυτό αναμφίβολα θα καταστήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα και συνοπτικά είναι τα παρακάτω :

- Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία
- Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της

- Αύξηση των πωλήσεων
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση των εσόδων/κερδών
- Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
- Μείωση του κόστους παραγωγής
- Μείωση του κόστους αξιοποίησης της ποιότητας
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Αυξανόμενο ομαδικό πνεύμα μεταξύ εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΠΟΙΟΤΗΤΑ

4.1 Έννοια ποιότητας

Ο ορισμός της ποιότητας είναι διαφορετικός για τον καταναλωτή και τον παραγωγό. Για τον καταναλωτή ποιότητα σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία, σε συνάρτηση με το κόστος αγοράς, εξυπηρέτησης, συντήρησης και αισθητικής, ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Ο παραγωγός από την άλλη μεριά λέγοντας ποιότητα, με δεδομένη την αναμενόμενη ζήτηση και το κόστος, εννοεί τη δυνατότητα της διαδικασίας παραγωγής να συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές του προϊόντος.

Ο *Crosby ορίζει την ποιότητα ως <<συμμόρφωση στις απαιτήσεις>> ενώ ο *Juran ορίζει την ποιότητα ως <<ακαταλληλότητα για χρήση>>.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας που ικανοποιούν ή ακόμη ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη και ταυτόχρονα ικανοποιούν τις δεδομένες προδιαγραφές της παραγωγής.

Θέτοντας λοιπόν ως στόχο την ποιότητα, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση τους, με την αύξηση του μεριδίου τους την αγορά, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και συνεπώς αυξάνοντας την παραγωγικότητα άρα και την αποτελεσματικότητά τους.

4.2 Η σημασία και μέτρηση της ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της. Κατά τον* Garvin η έννοια της ποιότητας έχει (8) διαστάσεις, τις οποίες οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάσουν καθορίζοντας και τους συντελεστές βαρύτητας για καθεμία :

Βασικά χαρακτηριστικά: τα οποία αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πελατών.

Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά : τα οποία συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν τη χρήση της υπηρεσίας και του προϊόντος.

Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα : που σχετίζονται με πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος υπό κανονικές συνθήκες.

Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές : η οποία σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Η διάρκεια ζωής : του προϊόντος η οποία φυσικά συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται από το χρόνο και την ένταση χρήσης του.

Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση : η οποία σήμερα παρουσιάζει αυξανόμενη βαρύτητα και εξαρτάται από το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, την ταχύτητα και το κόστος επισκευής, τη συνέπεια και ευγένεια εξυπηρέτησης κ.τ.λ.

Η αισθητική και η εμφάνιση :

Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας : η οποία πηγάζει από ανεπαρκή πληροφόρηση το πελάτη για συγκεκριμένα προϊόντα, με αποτέλεσμα να μη βασίζει την επιλογή του σε αντικείμενα χαρακτηριστικά της ποιότητας.

Η συνάρτηση της ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων σε όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν μέσα σε μία επιχείρηση και έχουν στόχο την ικανοποίηση της ΔΟΠ, μέσα στις οποίες αναπτύσσονται οι δραστηριότητες της ποιότητας.

Οι διαδικασίες της διοίκησης ποιότητας είναι : * (Juran 1993)

- Ü Σχεδίαση ποιότητας
- Ü Έλεγχος ποιότητας
- Ü Βελτίωση ποιότητας

Πιο αναλυτικά :

1. Σχεδίαση ποιότητας :

- Καθορισμός στόχων ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας
- Προσδιορισμός πελατών
- Διερεύνηση αναγκών πελατών
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών διαδικασίας παραγωγής
- Καθορισμός διαδικασίας ελέγχου ποιότητας

2. Έλεγχος ποιότητας:

- § Επιλογή αντικειμένου ελέγχου ποιότητας, δηλαδή χαρακτηριστικά
- § Επιλογή μονάδας μέτρησης ελέγχου ποιότητας

- § Διατύπωση στόχων ποιότητας
- § Δημιουργία "ανατροφοδότησης" ελέγχου ποιότητας
- § Μέτρηση αποτελεσμάτων
- § Ανάλυση αιτίων αποκλίσεων
- § Λήψη μέτρων για διόρθωση αποκλίσεων

3. Βελτίωση ποιότητας:

- § Διαπίστωση της ανάγκης για βελτίωση ποιότητας
- § Προσδιορισμός σχεδίου βελτίωσης ποιότητας
- § Οργάνωση ομάδων σχεδίου βελτίωσης ποιότητας
- § Διάγνωση αιτιών
- § Εξασφάλιση αποτελεσματικής θεραπείας ποιότητας
- § Συνεργασία για την αλλαγή
- § Έλεγχος για να διατυπωθούν τα οφέλη βελτίωσης ποιότητας

*(Garvin , *Managing Quality, New Jersey, 2008, σελίδα 340*)

*(Juran, *Leadership for Quality an Executive Handbook, USA, 1989 , σελίδα 173*)

*Crosby, *Quality is free, USA, 1979, σελίδα 102*)

4.3 Εργαλεία για την παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας

Η ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων είναι απαραίτητη για τη σωστή εξέταση και διαχείριση του συστήματος ποιότητας. Η επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών, τα οποία εντάσσονται στην επιχειρησιακή και παραγωγική διαδικασία συντονίζει και δίνει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας.

Τα εργαλεία είναι τα παρακάτω :

ΠΑΛΑΙΑ

- ✓ Διαγράμματα Ροής
- ✓ Φύλλα ελέγχου
- ✓ Ιστογράμματα
- ✓ Διαγράμματα αιτίας- αποτελέσματος
- ✓ Διαγράμματα Pareto
- ✓ Διαγράμματα διασποράς
- ✓ Διαγράμματα ελέγχου

NEA

- ✓ Διαγράμματα <<Συγγένειας >>
- ✓ Διαγράμματα συσχετισμού
- ✓ Δενδροειδή Διαγράμματα
- ✓ Πίνακες
- ✓ Ανάλυση δεδομένων με πίνακα
- ✓ Διαγράμματα αποφάσεων
- ✓ Βελοειδή διαγράμματα

4.4 Διαχείριση ποιότητας

Η διαχείριση ποιότητας (quality management) είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Η διαχείριση ποιότητας δεν είναι ο ποιοτικός έλεγχος ενός προϊόντος, ούτε αφορά την ποιότητα κατασκευής πχ ενός αυτοκινήτου. Έχει ευρύτερη έννοια και αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της όλης επιχείρησης. Για το λόγο αυτό περίπτωση που μία επιχείρηση είναι πιστοποιημένη κατά ISO, αυτό σημαίνει ότι είναι πιστοποιημένη η ποιότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης και ότι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που αυτή παρέχει προς τους πελάτες.

Σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Quality Management System) ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό για την διεκπεραίωση της διαχείρισης της ποιότητας. Ο γενικός στόχος του συστήματος, είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών (χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Η θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας για το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία απαιτεί τον καθορισμό όλων των εμπλεκόμενων ενεργειών και των πόρων που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση του προϊόντος. Δηλαδή απαιτεί την κατάρτιση προδιαγραφών για όλα τα στάδια ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κατά την έννοια αυτή η ποιότητα ενσωματώνεται στο προϊόν/υπηρεσία σταδιακά σε όλα τα στάδια ανάπτυξης ή παραγωγής.

Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας και για αυτό το λόγο απαιτείται η κατάρτιση προδιαγραφών για όλα τα στάδια ανάπτυξης.

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε μία επιχείρηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Εσωτερικά προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εξωτερικά προκύπτουν σε σχέση με τις συναλλαγές της επιχείρησης με το περιβάλλον της (πελάτες, προμηθευτές)

4.5 Διασφάλιση ποιότητας

Ο όρος διασφάλιση ποιότητας αποτελεί αντικείμενων αμφισβήτησης και αυστηρής κριτικής και έχει κατά καιρούς παρερμηνευτεί από πολλούς. Μερικοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι η διασφάλιση αποτελεί την ουσία του ποιοτικού ελέγχου, ενώ για άλλους είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένη ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ποιότητα είναι: <<όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα (ISO 1986)

Η εμφάνιση του όρου Διασφάλιση Ποιότητας οριοθετεί τη στροφή των επιχειρήσεων από τον έλεγχο ποιότητας την πρόληψη της ποιότητας. Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι η παρέμβαση στη ποιότητα που πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία καθώς και στη συστηματική πληροφόρηση με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους.

Για την αποτελεσματική διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Ο διεθνής οργανισμός ποιότητας έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας όπως: ISO 9001 που θα αναλύσουμε παρακάτω .

(ISO) Ο ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διεθνή τυποποίηση ξεκίνησε το 1906 ασχολούμενη με ηλεκτροτεχνικά θέματα. Παρότι έγινε κάποια προσπάθεια στην δεκαετία του 30' να ασχοληθεί και με άλλα τεχνικά πεδία, δεν είχαν αποτέλεσμα έως όταν δημιουργήθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardation) ISO, όπου κι είναι γνωστός διεθνώς.

Πιστοποίηση είναι η διεργασία κατά την οποία επιβεβαιώνεται ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός προτύπου. Η διαδικασία της επιβεβαίωσης διενεργείται με επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται από ανεξάρτητο οργανισμό επιθεώρησης.

Διαπίστευση είναι η διαδικασία της επίσημης αναγνώρισης από Φορέα Πιστοποίησης ότι είναι ικανός να πραγματοποιεί δραστηριότητες πιστοποιήσεις, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του εκάστοτε προτύπου για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς και βιομηχανικούς τομείς, με αμεροληψία και τεκμηριωμένη επάρκεια. Η διαπίστευση, μέσω της συστηματικής αξιολόγησης και επιτήρησης αποδεικνύει ότι οι φορείς πιστοποίησης είναι ικανοί, ανεξάρτητοι και εν κατακλείδι, παρέχουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες με τον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, μειώνοντας τον κίνδυνο για τα όποια ενδιαφερόμενα μέρη (επιχείρηση, πελάτες, κυβέρνηση).

Άρα η διαπίστευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας Οργανισμός Ελέγχου κρίνεται από μία αρμόδια αρχή, ότι διαθέτει την ικανότητα, ώστε να παρέχει την υπηρεσία της πιστοποίησης σε κάθε ενδιαφερόμενο, για το αντικείμενο για το οποίο έχει διαπιστωθεί.

ISO 9001: 2008 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελεί το διεθνές πρότυπο το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για διαχείριση της ποιότητας και στοχεύει στην εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας μίας επιχείρησης.

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 εκδόθηκε για πρώτη φορά από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 1987, ενώ το πρότυπο ISO 9001 αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994, δεύτερη στις 15/12/2000 και πιο πρόσφατα στις 15/11/2008. Το πρότυπο ISO 9001:2008 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μιας Επιχείρησης, για την επαύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, μέσω της ανταπόκρισης των αναγκών τους .

Επιπλέον εστιάζεται στη σωστή αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης όσον αφορά την επίτευξη των ποιοτικών στόχων της στα προμηθευόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2008 είναι τα παρακάτω:

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

5.1 SUPPLY MANAGEMENT CHAIN

Στην περίοδο του ανταγωνισμού , η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι απλά προαπαιτούμενη για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης, αλλά αναγκαία για την επιβίωση της.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η παροχή δηλαδή του σωστού προϊόντος, στο σωστό μέρος, στη σωστή στιγμή και στη σωστή τιμή, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς κινητήρες του επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Αποτελεί μία από τις κορυφαίες στρατηγικές εξοικονόμησης κόστους και αύξησης εσόδων της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται σήμερα.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μας δίνει τη δυνατότητα να μετατρέψουμε γρήγορα τις απαιτήσεις της αγοράς σε απαιτήσεις προς τους προμηθευτές. Ο στόχος είναι να ελαχιστοποιήσουμε το πόσο των αποθεμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα, να βελτιώσουμε την ευελιξία κάθε συνδέσμου στην αλυσίδα ώστε να βελτιώσουμε την κερδοφορία όλων των συνεργατών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να αποφέρει κέρδη σε όλους τους συνεργάτες της.

Η δυνατότητα μετατροπής των απαιτήσεων πελατών σε ανταποκρίσεις προμηθευτών προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και το ERP είναι η μηχανή που δίνει τη δυνατότητα και αυτή τη μετατροπή.

Στόχος SCM : Ο κύριος στόχος για τον καθένα στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι να φέρει στη επιχείρηση την καλύτερη και πιο πρόσφατη πληροφορία, καθοδηγώντας την προσφορά και ζήτηση σε μία τέλεια ισορροπία. Η αποτελεσματική διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας επιτρέπει στην επιχείρηση να προωθήσει το προϊόν από το αρχικό στάδιο σε αυτό της κατανάλωσης στο μικρότερο χρονικό διάστημα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ταυτόχρονα της δίνει τη δυνατότητα να πάρει αποφάσεις, βασισμένες σε έγκυρες πληροφορίες, καθ' όλο το μήκος της αλυσίδας, σχετικά με τις απαιτήσεις για πρώτες ύλες, την παραγωγή προϊόντων και την διανομή τελικών αγαθών στους καταναλωτές.

Το Supply Chain Management SCM είναι η μοναδική ολοκληρωμένη λύση που προσφέρει σύνολο χαρακτηριστικών και λειτουργιών για δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει:

Ὡ Προγραμματισμό (planning) : καθιστά δυνατή τη μοντελοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχοντας ολοκληρωμένες δυνατότητες προγραμματισμού , συμπεριλαμβάνοντας σχεδιασμό εφοδιαστικής αλυσίδας, προγραμματισμού απαιτήσεων και εφοδιασμού, προγραμματισμού παραγωγής και προγραμματισμού μεταφορών.

Ὡ Εκτέλεση (Execution) : ενοποιεί τα συστήματα του προγραμματισμού, logistic's και συναλλαγών μέσω της εφαρμογής της διαχείρισης των υλικών, της διαχείρισης παραγωγής, της διαχείρισης παραγγελιών του πελάτη, της εκτέλεσης μεταφορών και της διαχείρισης των αποθηκών.

Ὡ Συντονισμό (Collaboration) : παρέχει δυνατότητα πληροφόρησης και επίτευξης κοινών στόχων στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της εφαρμογής του συνεργατικού σχεδιασμού πρόβλεψης και αναπλήρωσης CPFR (collaborative planning and forecast & replenishment)

Τα συστήματα προγραμματισμού και υλοποιήσεις εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν λειτουργίες όπως:

- a Ολοκληρωμένο σχεδιασμό προσφορά και ζήτησης
- a Εκπλήρωση παραγγελιών και παροχή υπηρεσιών στον πελάτη
- a Προμήθειες
- a Προβλέψεις
- a Διοίκηση αποθεμάτων
- a Logistic's
- a Δίκτυο διανομής ή διοίκησης αποθεμάτων
- a Μεταφορά και αποστολή εμπορευμάτων

5.2 Αρχές εφοδιαστικής διαχείρισης

Αν θεωρήσουμε ότι η εφοδιαστική διαχείριση βρίσκεται στην κορυφή της νέας ιδεολογίας για τη διοίκηση, τότε θα πρέπει να έχει κάποιο σύστημα αρχών.. Οι επτά αρχές είναι:

Κατηγοριοποίηση πελατών ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης τους. Παραδοσιακά, οι εταιρείες ομαδοποιούν τους πελάτες τους κατά επαγγελματικό τομέα, και προϊόν ή κατά είδος συναλλαγής και μετά παρέχουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης στα πλαίσια κάποιας κατηγοριοποίηση. Η αποδοτική εφοδιαστική διαχείριση, σε αντίθεση ομαδοποιεί τους πελάτες με βάση τις ξεχωριστές ανάγκες εξυπηρέτησης τους και μετά προσαρμόζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες αυτές.

Παραμετροποίηση του δικτύου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κατά το σχεδιασμό του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εστιάσουν κυρίως στις απαιτήσεις και την πιθανή κερδοφορία από την εξυπηρέτηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών τους. Η συντηρητική προσέγγιση της δημιουργίας μιας "μονολιθικής" εφοδιαστικής διαχείρισης εμποδίζει την εφαρμογή μιας πετυχημένης διαχείρισης της.

Εστιάζει της προσοχής στα μηνύματα τις αγοράς (ζήτησης) και ανάλογος σχεδιασμός. Οι πωλήσεις και ο σχεδιασμός των ενεργειών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα ώστε να μπορούμε να διαγνώσουμε έγκαιρα της αλλαγές στην ζήτηση των προϊόντων, στους τρόπους προώθησης κ.τ.λ. Αυτή σε βάθος προσέγγιση οδηγεί σε σταθερότερες προβλέψεις και σε μια βέλτιστη διαχείριση της αποθήκης και των διαθέσιμων πηγών και δυναμικού

Διαφοροποίηση του προϊόντος φέρνοντας το πιο κοντά στην κατανάλωση. Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν να συσσωρεύσουν αποθέματα στις αποθήκες ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται σε πιθανές λάθος προβλέψεις. Αντίθετα, χρειάζεται να συνδέσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος με την παραγωγική διαδικασία για να βρεθούν πιο κοντά στην ζήτηση του καταναλωτή.

Στρατηγική διαχείριση των προμηθευτών. Προκειμένου να εργάζονται στενά με τους βασικούς προμηθευτές τους και να μειώσουν τα υλικά κόστη αίτησης πρώτων υλών και υπηρεσιών τους, οι πρωτοπόροι της εφοδιαστικής διαχείρισης Έχουν διευρύνει τα σύνορα τους με τους προμηθευτές, λήψη προσφορών από τους προμηθευτές για το "χτύπημα" της μικρότερης τιμής είναι λάθος λογική, μοίρασμα των κερδών, είναι ο σύγχρονος και αποτελεσματικότερος τρόπος για τη στρατηγική διαχείριση των προμηθευτών.

Ανάπτυξη μιας στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η τεχνολογία των πληροφοριών ως λίθος της επιτυχούς εφοδιαστικής διαχείρισης, θα πρέπει να υποστηρίζει πολλαπλά επίπεδα λήψης των αποφάσεων. Θα πρέπει επίσης να παρέχει καθαρή εικόνα της ροής των προϊόντων, υπηρεσιών και των πληροφοριών.

Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα σημαίνει κάτι παραπάνω από το συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών. Τα συστήματα αυτά εφαρμόζουν τρόπους μέτρησης σε κάθε κρίκο εφοδιαστικής αλυσίδας. Το πιο σημαντικό από αυτά τα συστήματα μέτρησης αποτελούνται από οικονομικές παραμέτρους που σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, όπως πχ: η καθαρή απόδοση κάθε λογαριασμού

5.3 Στρατηγική και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Η ανάγκη που κυριαρχεί στις μέρες μας στις επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές τους και να καταφέρουν να τους ξεπεράσουν, είναι ουσιαστικά ο βασικότερος λόγος που η στρατηγική της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος. Η στρατηγική διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ουσιαστικά δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να βελτιωθεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της.

Η στρατηγική ασχολείται με αποφάσεις που επηρεάζουν την μακροχρόνια πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές προσπαθούν να πετύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ή επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό του, δίνοντας του έτσι τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τυχόν προβλήματα και να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Επιπλέον, εκτός από το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσπαθούν να πετύχουν οι αποφάσεις ασχολούνται με τα όρια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Με την πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκαν δύο διαφορετικές ιδέες όσον αφορά το θέμα στρατηγικής. Η πρώτη υποστηρίζει ότι πρέπει οι επιχειρησιακοί πόροι επιχείρησης ή οργανισμού να συμβαδίζουν με το περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο λειτουργεί. Αυτή η ιδέα ονομάστηκε στρατηγική προσαρμογής. Ενώ αντίθετα η δεύτερη πίστευε ότι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν πάνω στην προσπάθεια για απόκτηση νέων επιχειρησιακών πόρων και δυνατοτήτων ώστε να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες. Αυτή η ιδέα ονομάστηκε στρατηγική διεύρυνσης.

Τώρα για το ποιά ιδέα θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση ή ο κάθε οργανισμός είναι θέμα της ανώτερης διοίκησης τους. Η έννοια της στρατηγικής είναι τελείως υποκειμενική και διαισθητική και εξαρτάται πλήρως από αυτόν που την εφαρμόζει. Έτσι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο για να ακολουθήσει κάποια, εξαρτάται από την πολιτική που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός.

5.4 Ανάθεση λειτουργιών εφοδιαστικής σε τρίτους (3PL) Third Party Logistics

Με τον όρο "εφοδιαστική τρίτων" ορίζεται η ανάληψη από τρίτους (εξειδικευμένες εταιρείες, οι αποκαλούμενες "εταιρείες 3PL") εκτός επιχείρησης, εφοδιαστικών υπηρεσιών που παραδοσιακά εκτελούνταν εντός της επιχείρησης.

Βασική αιτία ανάπτυξης της εφοδιαστικής τρίτων είναι η μετακίνηση των κέντρων παραγωγής σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους και η ανάγκη για άμεση πρόσβαση στους προμηθευτές και καταναλωτές. Η ίδρυση υποκαταστημάτων και κέντρων παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής εγχώρια ή στην αλλοδαπή μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή ή και απαγορευτική λύση. Η ανάπτυξη συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ μίας επιχείρησης και μίας εταιρίας 3PL είναι συχνά η οικονομικότερη ή και μόνη δυνατή λύση για την κάλυψη αυτών των υπηρεσιών.

Οι Υπηρεσίες των εταιρειών αυτών είναι:

- Παραλαβή προμηθειών υλικών και εξαρτημάτων και μεταφορά τους στο σύστημα παραγωγής
- Συσκευασία, εκφόρτωση, συσκευασία, ανά σκευασία και επαναφόρτιση
- Αποθήκευση και φυσική διανομή προϊόντων
- Επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας

- Διαχείριση αποθεμάτων'
- Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη)
- Διενέργεια απογραφών
- Παραγγελιοληψία και διεκπεραίωση παραγγελίας
- Έκδοση εγγράφων (δελτία αποστολής, τιμολόγια)
- Διαχείριση επιστροφών
- Εκτελωνισμοί
- Ασφαλιστική κάλυψη
- Παροχή υπηρεσιών πληροφορικής (συστήματα ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών)

5.5 Αντίστροφη Εφοδιαστική

Αντικείμενο της αντίστροφης εφοδιαστική (Reverse Logistics) είναι ο σχεδιασμός, προγραμματισμός και έλεγχος του συνόλου των δραστηριοτήτων ανάκτησης (συλλογή, έλεγχος, ταξινόμηση, αποσυναρμολόγηση, μεταφορά, αποθήκευση, πολυεπεξεργασία) χρήσιμων υλικών και εξαρτημάτων από προϊόντα που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί .

Κριτήρια:

- Οικονομικά (κέρδος ανάκτησης και αξιοποίησης υλικών
- Περιβαλλοντικά (εξοικονόμηση πρώτων υλών και ενέργειας)

Ορισμοί:

- 1) Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι η αλυσίδα διαδικασιών που δημιουργείται με σκοπό την επιστροφή και την αξιοποίηση προϊόντων και συσκευασιών μετά την χρήση τους.
- 2) Είναι η διαδικασία ανάκτησης προϊόντων και υλικών συσκευασίας ώστε, πέρα από το οικονομικό όφελος της αξιοποίησης χρήσιμων υλικών και εξαρτημάτων, να αποφευχθεί η διάθεση τους σε χωματερές ή η ανάλωση ενέργειας κατά την διαδικασία της καύσης τους.
- 3) Είναι το επιστημονικό πεδίο που αφορά τον σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο αλυσίδας που ακολουθεί ένα προϊόν από τον καταναλωτή (μετά τη χρήση του) προς τον κατασκευαστή ή κάποια μονάδα ανάκτησης χρήσιμων υλικών και εξαρτημάτων με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Συνεπώς είναι φυσική επέκταση της Ανάλυσης Κύκλου Ζωής. Η τελευταία στοχεύει στην χρήση των προϊόντων (θεώρηση <<προς τα εμπρός>>), ενώ η Αντίστροφη Εφοδιαστική στην επαναχρησιμοποίηση (θεώρηση <<προς τα πίσω>>)

5.5.1 Ιδιομορφίες αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας

- ✓ Αβεβαιότητα για το χρόνο και την ποσότητα των επιστρεφόμενων προϊόντων
- ✓ Ανάγκη εξισορρόπησης των επιστροφών με ζήτηση
- ✓ Ανάγκη αποσυναρμολόγησης, επιθεώρησης και διαλογής των επιστρεφόμενων προϊόντων
- ✓ Αβεβαιότητα όσον αφορά την ποιότητα των υλικών που ανακτώνται
- ✓ Απαίτηση για οργάνωση ενός αντίστροφου εφοδιαστικού δικτύου
- ✓ Ποικίλες και διάφορες απαιτούμενες επεξεργασίες και αντίστοιχες δρομολογήσεις στην παραγωγή

5.5.2 Παράγοντες ανάπτυξης Αντίστροφης Εφοδιαστικής

- ∅ Κέρδος παραγωγών από την ανάκτηση χρήσιμων υλικών
- ∅ Επιχειρηματικές πρωτοβουλίες άλλων φορέων (όχι των παραγωγών)
- ∅ Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία καταναλωτών
- ∅ Κυβερνητικές πολιτικές περιβαλλοντικών κανονισμών/ φόρων/δασμών

5.5.3 Χαρακτηριστικά αντίστροφης εφοδιαστικής

- § Κίνητρο επαναχρησιμοποίησης (οικονομικό/ οικολογικό ή συνδυασμός των δύο)
- § Τύπος ανακτώμενου υλικού (συσκευασίες, εξαρτήματα, αναλώσιμα, καταναλωτικά προϊόντα)
- § Μορφές επαναχρησιμοποίησης (ανακύκλωση, διάλυση, επισκευή, αναβάθμιση, άμεση επαναχρησιμοποίηση)
- § Εμπλεκόμενοι παράγοντες (αρχικός παραγωγός, ένας ή περισσότεροι φορείς)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο Logistic's

6.1 Ο όρος Logistics

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistic's. Ως κύριες αιτίες αναφέρονται οι παρακάτω:

- ✚ Η έμφαση που δινόταν στην ικανοποίηση των πελατών
- ✚ Η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- ✚ Η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό
- ✚ Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές (πχ αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης)
- ✚ Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων, η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων καθώς και η κωδικοποίηση των αντικειμένων και τα ηλεκτρονικά συστήματα
- ✚ Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
- ✚ Τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής
- ✚ Και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών όπως στρατηγικές συμμαχίας συνεταιρισμοί, συνεργασίες

Από τη δεκαετία 1990 μέχρι και σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν σε εργολαβικά σε τρίτες εταιρείες Third Part Logistics *(3PL αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο) βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση, μεταφορές, διανομές κτλ.

Σήμερα πλέον εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistic's εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών κι διαχείρισης δεδομένων των διάφορων επιχειρήσεων.

Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του Διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Council of Logistic's Management ένας εύστοχος ορισμός για τα logistic's είναι:

<< το σύνολο λειτουργιών της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει κι ελέγχει με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα την ροή και αποθήκευση των αγαθών και υπηρεσιών καθώς και τις σχετιζόμενες με αυτές πληροφορίες από το σημείο αφετηρία έως το σημείο κατανάλωσης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ο όρος που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει την έννοια των ολοκληρωμένων logistic's. Με τον όρο αυτό τονίζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του marketing, logistic's και παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση και το πώς αυτή υφίσταται μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων στο ευρύ κανάλι της ροής των προϊόντων.

Τα logistic's είναι μια σειρά από λειτουργικές δραστηριότητες (μεταφορά, διαχείριση αποθεμάτων) που επαναλαμβάνονται πολλές φορές στο κανάλι όπου οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα και προστίθενται σε αυτά καταναλωτική αξία. Επειδή

είναι πολλές φορές ανέφικτο οι πηγές των πρώτων υλών, οι βιομηχανίες και τα σημεία πώλησης να είναι στο ίδιο γεωγραφικό , αυτό το κανάλι απεικονίζει μία σειρά από βήματα βιομηχανικής κατασκευής, δραστηριοτήτων logistic's που επαναλαμβάνονται προτού φτάσει το προϊόν στον πελάτη.

Ο όρος logistic's αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μία τεράστια γκάμα διαδικασιών, σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα Logistic's είναι:

- § είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης
- § η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων (ανθρώπινων) και των άψυχων (υλικών) πόρων της
- § η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι

Θεωρητικά τα logistic's εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη σωστή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών.

Τα logistic's αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, τη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο , στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και στις μικρότερες καθυστερήσεις κα τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας για την επιχείρηση.

Ο όρος εφοδιαστική αλυσίδα περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από την φάση παραγωγής στη φάση κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος.

Logistic's και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικό πεδίο εφαρμογής των logistic's, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα logistic's απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας πχ πως πρέπει να γίνει η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιού δρομολογίου.

6.2 Σημασία Logistics'

Τα τελευταία χρόνια, νέες και καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στο χώρο των logistic's και έχουν επιφέρει θεαματικές αλλαγές.. Εκεί που η απογραφή της αποθήκης απαιτούσε μολύβι, χαρτί και χρόνο, τώρα πραγματοποιούνται αυτόματα μέσω (σκάνερ) φορητών τερματικών και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η κακή οργάνωση της αποθήκης, ο

ανεφοδιασμός χωρίς σύστημα και προγράμματα και άλλα τόσα αρνητικά έχουν δώσει τη θέση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα υψηλής ευφυΐας και αποτελεσματικότητας.

Ο όρος logistic's αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια και καλύπτει το σχεδιασμό και τη διαχείριση της σύγχρονης ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Ένας αποδεκτός ορισμός είναι: <<Logistic's είναι η επιστήμη που ασχολείται με τη μελέτη και ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον προγραμματισμό της φυσικής ροής αγαθών καθώς και με τον έλεγχο κι συντονισμό όλων των σχετικών εργασιών και πληροφοριών της. * (Ανατομία των Business logistic's Γιαννακόνας Β)

Εναλλακτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το logistic's είναι η "λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, την εξασφάλιση και τη διαθεσιμότητα όλων των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, που είναι απαραίτητοι για τη σωστή λειτουργία των διαδικασιών ενός συστήματος.

Η διοίκηση του κυκλώματος logistic's αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μίας επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες πορείας που εκτελούνται σε αυτό επηρεάζουν όχι μόνο το σύνολο της επιχείρησης αλλά και τις σχέσεις της τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της. Με τα logistic's οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδώσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προσφέροντας μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, αρκεί να δοθεί η κατάλληλη προσοχή σε μια σειρά καθοριστικών παραγόντων που αν οργανωθούν και διοικηθούν σωστά μπορούν να εξασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μίας επιχείρησης, καθώς επίσης κι από τους προμηθευτές και πελάτες της.

Η εποχή που η λειτουργία logistic's ταυτιζόταν μόνο με την μεταφορά ή την αποθήκευση των έτοιμων προϊόντων ανήκει στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μίας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα κι ακρίβεια.

Υπάρχουν κάποιες συνιστώσες οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης logistic's και αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα τη θέση κι τη δύναμη της επιχείρησης καθώς η αποτελεσματική διοίκηση τους οδηγεί σε μείωση του κόστους (άρα μεγαλύτερη κερδοφορία) και ακόμα σε μεγαλύτερη ευελιξία απέναντι στον ανταγωνισμό. Οι κύριες συνιστώσες των logistic's είναι: *Σιφινιώτης Κ logistic's management)

- Αγορές
- Αποθέματα
- Μεταφορές
- Αποθήκευση
- Διανομή

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν όλα μαζί την διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας και οποιαδήποτε έλλειμμα σε ένα από αυτά δεν μπορεί να καλυφθεί από τα υπόλοιπα.

Πιο αναλυτικά:

Ü Ο όρος αγορές, αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός επιχείρησης.

Ü Ο όρος αποθέματα αναφέρεται στην εργασία του υπολογισμού του αρίστου επιπέδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώσει με επιτυχία τις εργασίες της.

Ü Ο τρίτος όρος του Logistic's management είναι οι μεταφορές. Ο όρος αυτός συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του αρίστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που παραγγέλνει η επιχείρηση, από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή έως της δικής της εγκατάστασης.

Ü Ο όρος αποθήκευση είναι ένα πολύ μεγάλο θέμα και αναφέρεται στον σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παραδόσεις προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση.

Ü Τέλος, η διανομή αναφέρεται στη φυσική διακίνηση, στη μεταφορά των προϊόντων από το εργοστάσιο στους τελικούς πελάτες. Οι διανομές παίζουν σπουδαίο ρόλο στις εταιρείες και παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα και έχουν χιλιάδες πελάτες και χιλιάδες σημεία που πρέπει να εξυπηρετήσουν γι αυτό και διακρίνονται και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά.

*(Σιφινιώτης, *Logistics Management*, Αθήνα, 1997, σελίδα 68)

*(Γιαννακόνας Β, *Ανατομία των Business & Logistics*, Αθήνα, 2003, σελίδα 82)

6.3 Εξέλιξη Logistics

Παρόν και μέλλον- νέες τάσεις logistic's

Τα logistic's σήμερα έχουν αποκτήσει κεντρικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αξιοποιούνται στο έπακρο. Οι απαιτήσεις της αγοράς αλλά και των πελατών, έχουν δημιουργήσει κάποιες τάσεις στον χώρο των logistic's. Η θετική απόδοση τους δείχνει πως οι τάσεις αυτές θα συνεχίσουν και το μέλλον να επηρεάζουν το χώρο των logistic's.

Μία πολύ σημαντική τάση, αποτελεί η συγκέντρωση της διανομής. Ο κύριος στόχος είναι η συνολική μείωση του συνολικού κόστους της διανομής, μέσω της τοποθέτησης των αποθεμάτων της επιχείρησης σε περιορισμένο αριθμό, συγκεκριμένων αποθηκευτικών χώρων. Τα αποτελέσματα της συγκέντρωσης αυτής, είναι η σημαντική μείωση του κόστους των απογραφών και της αποθήκευσης των προϊόντων. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μεγάλες και δαπανηρές επενδύσεις σε καινούριους αποθηκευτικούς χώρους. Οι επενδύσεις απαιτούν, εκτός από το σωστό εξοπλισμό, το σωστό σχεδιασμό του χώρου αποθήκευσης και την σωστή οργάνωση του σχεδίου.

Η μεγάλη αύξηση της χρήσης Third Part Logistic (3PL), αποτελεί ακόμα ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει τον κλάδο των logistic's σήμερα. Οι 3PL Provider's, είναι οι παροχές δηλαδή υπηρεσιών στους πελάτες των επιχειρήσεων. Όσες εταιρείες παρέχουν 3PL, δηλαδή ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistic's, έχουν σαν αποτέλεσμα την συνεργασία με όλο και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται και στην εξυπηρέτηση των πελατών στην άμεση σύνδεση με τη διανομή. Η σημαντική αλλαγή της αγοράς, που έχει ενισχύσει το ρόλο της διανομής, είναι το γεγονός ότι το εμπορικό όνομα ενός προϊόντος δεν είναι πλέον τόσο σημαντικό και ότι οι καταναλωτές προτιμούν αντί να περιμένουν για να αγοράσουν ένα γνωστό προϊόν, να το αντικαταστήσουν με ένα άλλο παρόμοιο. Είναι λοιπόν φανερό πως η διαθεσιμότητα ενός προϊόντος στα σημεία πώλησης και κατά επέκταση η διανομή είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της.

Μια πολύ σημαντική σύγχρονη τάση αποτελεί η εφαρμογή συστημάτων που έχουν ως στόχο τη μείωση των αποθεμάτων και ταυτόχρονα τη διαθεσιμότητα της ακριβώς ποσότητας που χρειάζεται να εξυπηρετηθούν όλες οι ανάγκες της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα συστήματα από αυτά είναι το MRP (Material's Requirement's Planning) και το JIT (Just In Time) τα οποία απαιτούν την υποστήριξη προηγμένης τεχνολογίας για τη σωστή λειτουργία τους.

Η σημαντική τάση στο χώρο των logistic's είναι η εντατική χρήση της τεχνολογίας κι η αυτοματοποίηση. Η χρήση της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα έντονη στους αποθηκευτικούς χώρους, όπου κυριαρχούν, η μηχανοποίηση και οι αυτοματισμοί με στόχο να μειωθεί στο ελάχιστο ο χειρωνακτικός έλεγχος των διαφόρων διαδικασιών και να αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης των εργασιών, με υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, πως οι διάφορες δραστηριότητες των logistic's λαμβάνουν υπόψη περιβαλλοντικά θέματα και θέματα ασφαλείας ακολουθώντας την κυβερνητική νομοθεσία.

6.4 Νέες τάσεις - σύγχρονες τεχνολογίες

Οι νέες τάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistic's είναι:

- ✚ Διαχείριση συχνών αποστολών με μικρότερες ποσότητες
- ✚ Διαχείριση μεγάλων αριθμών τηρούμενων κωδικών
- ✚ Απαίτηση για ταχύτερη παράδοση παραγγελιών
- ✚ Απαίτηση για μηδενικό ποσοστό λαθών
- ✚ Απαίτηση για μείωση λειτουργικού κόστους logistic's

Αντικρουόμενοι στόχοι κι υψηλές απαιτήσεις από την αγορά δημιουργούν πολυπλοκότητα, όπως η απαίτηση για ταχύτερη παράδοση και η μείωση λειτουργικού κόστους.

Η εφοδιαστική αλυσίδα απαιτεί την εφαρμογή εξιδανικευμένων συστημάτων και λύσεων.

Οι σύγχρονες τεχνολογίες είναι:

§ Βάσεις Δεδομένων = ένα ηλεκτρονικό σύστημα αποθήκευσης πληροφοριών. Στόχοι του συστήματος είναι η διατήρηση των δεδομένων και οι πληροφορίες αυτές να είναι διαθέσιμες όταν ζητηθούν

§ Business Intelligence (BI) = η άμεση και γρήγορη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων προϋποθέτουν τη σωστή επεξεργασία των πληροφοριών. Μέσα από ένα δυναμικό και εξαιρετικά φιλικό περιβάλλον εργασίας η πλατφόρμα business intelligence είναι το ισχυρό εργαλείο για τους σημερινούς manager's.

§ Τεχνολογία Routing (GIS) = τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών είναι μια ώριμη τεχνολογία η οποία επιτρέπει την εισαγωγή και διαχείριση της γεωγραφικής πληροφορίας και απεικόνισης και εποπτείας πληροφοριών στο χάρτη και προσδίδουν νέες δυνατότητες χρήσης και αξιοποίησης στα πληροφοριακά συστήματα.

§ GPRS = γενική υπηρεσία ραδιοεπικοινωνίας με πακέτα. Το πρότυπο αυτό επιτρέπει συνδέσεις μεταγωγής πακέτων αντί κυκλώματος σε κυψελώδη δίκτυα. Το συνολικό διαθέσιμο εύρος ζώνης μπορεί άμεσα να διατεθεί στους χρήστες εκείνους που πραγματοποιούν αποστολή σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή, ενώ παρέχει μεγαλύτερη ευκολία χρήσης στους χρήστες εκείνους που μόνο λαμβάνουν και στέλνουν δεδομένα διακεκομμένα. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπεται η πρόσβαση υψηλής ταχύτητας από φορητές συσκευές και η δυνατότητα σύνδεσης στο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας όταν είναι απαραίτητη η σύνδεση στο internet.

§ Bar-coding = ο γραμμικός ή γραμμωτός κώδικα αποτελεί μία από τις πολλές εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία των τεχνολογιών AID (Automatic Identification and Data Capture) που σημαίνει αυτόματη αναγνώριση στοιχείων και κτήση δεδομένων, που επιτρέπουν τη γρήγορη και εύκολη λήψη και αποθήκευση της πληροφορίας. Στην τεχνολογία αυτή εντάσσονται και η Magnetic Stripe, RFID, Voice and Vision Identification, Biometric's and Smart Card δηλαδή η Μαγνητική Λωρίδα, η Αναγνώριση Ασύρματης Συχνότητας, η Αναγνώριση Φωνής και Εικόνας, τα Βιομετρικά Συστήματα Αναγνώρισης και οι Έξυπνες Κάρτες

§ Wi-Fi = τα ασύρματα τοπικά δίκτυα, γνωστά ως Wireless Fidelity, αποτελούν σημεία ασύρματης πρόσβασης στο Internet βασισμένα στην τεχνολογία Wireless

Ethernet. Η κυριότερη χρήση της τεχνολογίας Wi-Fi είναι η παροχή υπηρεσιών ευζωνικής σύνδεσης (Broadband Internet) σε δημόσιους χώρους.

§ PLC= είναι ένας μικροϋπολογιστής κατάλληλα προσαρμοσμένος ώστε να χρησιμοποιείται για τη λειτουργία των αυτοματισμών.

§ RFID = αποτελεί την πλέον σύγχρονη τεχνολογία ηλεκτρονικής ταυτοποίησης. Στηρίζεται στην χρήση ραδιοκυμάτων και επιτρέπει την αυτόματη αναγνώριση πραγμάτων ή ανθρώπων, τα οποία φέρουν RFID tags, δηλαδή ετικέτες που έχουν μικροεπεξεργαστή και κεραία και μπορούν να ανιχνευθούν αυτόματα από reader's δηλαδή σταθερό ή φορητό υπολογιστή κεραία μεταφέρει τις πληροφορίες αναγνώρισης στον αναγνώστη, ο οποίος μετατρέπει τα ραδιοκύματα που "αντανακλώνται" από την ετικέτα RFID σε ψηφιακές πληροφορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ -ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα παραπάνω κεφάλαια αναλύσαμε την έννοια και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της εφοδιαστικής διαχείρισης, της ποιότητας αλλά και των Logistics'. Και οι τέσσερις αυτές έννοιες και λειτουργίες είναι απαραίτητες και αλληλοσυνδεδεμένες για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης. Καμία επιχείρηση δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς μια από αυτές τις έννοιες.

Για μεγάλο χρονικό διάστημα η προσφορά και ζήτηση των προϊόντων σε καταστήματα λιανικής ελεγχόταν από τους κατασκευαστές και ήταν μια υπόθεση "hit or miss". Οι καταναλωτές έπρεπε να συμβιβαστούν με το προϊόν που έβρισκαν στα ράφια ενώ οι λιανοπωλητές και οι κατασκευαστές λειτουργούσαν σε κενή απόδοση. Η κατάσταση όμως αυτή έχεαν πλέον μετατραπεί.

Οι λιανοπωλητές έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να έχουν περισσότερη ανάμιξη στις εφοδιαστικές αλυσίδες και μείωσαν τα οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν σε δύο επίπεδα.

- 1) το επίπεδο της παροχής υπηρεσιών και
- 2) στο επίπεδο της μείωσης του κόστους.

Έχουν γίνει τεράστιες προσπάθειες στο να αναδιοργανώσουν και να ιεραρχήσουν τις δραστηριότητες μετακίνησης των προϊόντων από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Πλέον θεωρείται δεδομένο στις μέρες μας ότι το προϊόν που αναζητούμε θα είναι διαθέσιμο στα καταστήματα από την επόμενη κιόλας ημέρα. Αυτό σημαίνει ότι μερικές φορές "ξεχνάμε" πρώτον πως παρέχονται τα προϊόντα και δεύτερον τι απαιτήσεις ικανοποιούν. Περιμένουμε δηλαδή παραδείγματος χάρη ότι τα μαρούλια όχι μόνο να είναι διαθέσιμα για κατανάλωση την επόμενη κιόλας μέρα αλλά να είναι και φρέσκα καθημερινά..οι ανάγκες λοιπόν και οι πεποιθήσεις των καταναλωτών έχουν αλλάξει. η βούληση μας να περιμένουμε να ικανοποιηθεί η ανάγκη μας έχει μειωθεί και αναμένουμε άμεση ικανοποίηση διαθεσιμότητα το προϊόν ή την υπηρεσία. είναι λοιπόν φανερό από το συγκεκριμένο παράδειγμα ότι τα συστήματα λογιστικής και εφοδιαστικής αλυσίδας που μετατρέπουν την παραγωγή στην κατανάλωση σε όλα τα στάδια έχει μετατραπεί και εκείνη. Εδώ έρχεται σε εφαρμογή η ανάγκη για αντίστροφη ροή δεδομένων των εφοδιαστικών αλυσίδων παραγωγής. τόσο για την ενημέρωση και ζήτησης προσφοράς αλλά και για να μπορούν να εξασφαλίσουν την ανακύκλωση, την επαναχρησιμοποίηση και άλλων τέτοιων ειδών συστημάτων.

Από το παράδειγμα αυτό συνειδητοποιούμε ότι οι καταναλωτές είναι περισσότερο από ποτέ απαιτητικοί. Οι περισσότερο απαιτητικοί καταναλωτές έχουν δημιουργήσει μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάρη εάν ένα σούπερ μάρκετ δεν έχει το κατάλληλο προϊόν ή τις κατάλληλες ποσότητες που επιθυμεί ο καταναλωτής τότε ο καταναλωτής θα επιλέξει ένα άλλο κατάστημα. Όπως τα σούπερ μάρκετ έτσι και τα εστιατόρια πρέπει να φροντίζουν να παρέχουν υψηλή ποιότητα τροφίμων σε προσιτές τιμές εάν θέλουν όχι μόνο να διατηρήσουν τους πελάτες τους αλλά και να προσελκύσουν και καινούριους.

Ένα εστιατόριο όμως για να μπορέσει να κρατήσει τους πελάτες δεν αρκούν μόνο οι προσιτές τιμές, εάν και είναι το πρώτο πράγμα που θα "τραβήξει" τους νέους καταναλωτές και ιδίως

στο Ηνωμένο Βασίλειο που υπάρχουν χιλιάδες εστιατόρια που μπορούν να επιλέξουν. Όσο καλές και εάν είναι οι τιμές εάν η ποιότητα των προϊόντων ή ακόμα η εξυπηρέτηση δεν είναι καλή τότε όχι μόνο θα χάσει η επιχείρηση αυτούς τους πελάτες καθώς δεν θα θέλουν να ξαναγυρίσουν αλλά υπάρχει μεγάλη περίπτωση να "χάσουν" και άλλους πελάτες που θα οφείλεται σε τ κακία διαφήμιση που μπορεί να προκληθεί από μία κακή εμπειρία ενός και μόνο υ ζευγαριού για παράδειγμα. Μια Βρετανική Έρευνα έδειξε ότι ο κόσμος όταν βγαίνει έξω σε στα εστιατόρια και μείνει ικανοποιημένος από την εμπειρία του είναι πιθανόν να το συζητήσει με τους 6 φίλους του οι οποίοι με την σειρά τους θα το συζητήσουν με άλλους 2 φίλους και οι φίλοι εκείνον σε άλλο έναν φίλο. Από την άλλη όμως μια κακή εμπειρία σε ένα εστιατόριο στην Βρετανία είναι πολύ πιθανόν να το συζητήσει κανείς σε όλους τους φίλους τους και πάει λέγοντας με αποτέλεσμα το συγκεκριμένο κατάστημα να έχει πολύ κακή διαφήμιση στην αγορά και να μην θέλει κανείς να ξαναπάει. Τα media με το face book και το twitter και το trip advisor και το μπορούν να βοηθήσουν στην διαφήμιση σε μια επιχείρηση αλλά μπορούν να την κάνουν και να κλείσει.

Για τον λόγο αυτό η εταιρεία M&B είναι αποφασισμένη να μην συμβεί αυτό ποτέ στην επιχείρηση τους γιατί και δίνουν έμφαση και βάση στους εξής παράγοντες οι όποιοι είναι και ποιο απαραίτητοι κατά την άποψη τους και για αυτό είναι και μια από τις κορυφαίες στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Οι παράγοντες για μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι εξής:

1) ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Αναφέραμε νωρίτερα ότι πολλοί παράγοντες μπορούν να προσελκύσουν κόσμο στα εστιατόρια όπως οι προσφορές αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό. Το θέμα να είναι να καλύπτονται τόσο οι προσιτές τιμές σε εξίσωση με την ποιότητα. Εάν δηλαδή ένα γεύμα δεν κοστίζει σχεδόν τίποτα αλλά δεν έχει ωραία γεύση για παράδειγμα τότε η επιχείρηση αυξήσει τις πωλήσεις του με τις προσφορές αλλά λόγω κακής ποιότητας των προϊόντων υπάρχει περίπτωση να μην ξανά επισκεφτούν το κατάστημα μας.

1) ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ

Στο All bar one καθημερινά έχουν και διαφορετική προσφορά. Οι προσφορές παίζουν μεγάλο ρόλο για τις πωλήσεις τους αλλά και για την καλή διαφήμιση τους. Έχοντας καθημερινά διαφορετική προσφορά σημαίνει ότι μπορούν να ικανοποιήσουν κάθε είδους προτιμήσεων και γούστων.

2) FEEDBACK =

Είναι η ανάδραση γνώμης είτε εκείνη είναι θετική η αρνητική από τους ίδιους της πελάτες με το σύστημα που χρησιμοποιούν στο ALL BAR ONE που λέγεται Empathic a. Το σύστημα αυτό βοηθάει την εταιρεία να καταλάβουν εάν οι πελάτες έμειναν ικανοποιημένοι από την εμπειρία τους στο κατάστημα. Οι πελάτες το μόνο που πρέπει να κάνουν είναι να συμπληρώσουν το web-site με τις κατάλληλες ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία της βγαίνουν τα κατάλληλα αποτελέσματα σε ποσοστά που λέγονται 1) guest satisfaction 2) food quality satisfaction 3) overall satisfaction

3) (CMI) Το υγειονομικό

Οι καταναλωτές απαιτούν τα τρόφιμα στα καταστήματα να είναι καλής ποιότητας και να έχουν αξιοπρεπή διάρκεια ζωής. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και η διατήρηση της ποιότητας των τροφίμων έχουν άμεσο κόστος αλλά και επιπτώσεις έτσι λοιπόν πρέπει να ακολουθούνται ορισμένοι κανονισμοί και συγκεκριμένες διαδικασίες.

Μια διαδικασία είναι ότι πρέπει να ακολουθείται η κατάλληλη θερμοκρασία τροφίμων. Αποτυχία μη διατήρησης του κατάλληλου ελέγχου θερμοκρασιών των τροφίμων μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την εμφάνιση των τροφίμων αλλά μπορεί και να δηλητηριάσει κάποιον. Τα τρόφιμα και τα προϊόντα διατροφής πρέπει να διατηρούνται σε ένα περιβάλλον ελεγχόμενης θερμοκρασίας. Η περιγραφή αυτή κρύβει ένα πολύπλοκο και ενδεχομένως μια ακριβή διαδικασία.

Οι έμποροι (retailers) πρέπει να παραδώσουν την ασφάλεια των τροφίμων και την ακεραιότητα μέσω την αλυσίδα εφοδιασμού με τις εξής ενέργειες:

- Due Diligence
- Cmi walk around
- pest control
- cleaning checklist

Οι ενέργειες αυτές είναι ουσιαστικά ο αποτελεσματικότερος τρόπος να καταλάβει κανείς εάν ακολουθούνται όλοι οι κανονισμοί και νόμοι ασφάλειας τροφίμων.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η πράξη της ασφάλειας των τροφίμων του 1990 αναφέρονται και προσδιορίζονται οι απαιτήσεις αποθήκευσης, το χειρισμό αλλά και τη μεταφορά των προϊόντων διατροφής, συμπεριλαμβανόμενο τον έλεγχο θερμοκρασιών. Είναι πολύ σημαντικοί η όλη αυτή διαδικασία γιατί επιτρέπει την δέουσα επιμέλεια οποιοδήποτε αλλαγών. Η επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να αμυνθεί και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες σαν αποδεικτικά στοιχεία, ότι χρησιμοποιούνται όλες οι εύλογες προφυλάξεις.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο γίνονται δυο φορές τον χρόνο τέτοιου είδους έλεγχοι. Πλέον το αποτέλεσμα ή ο βαθμός του υγειονομικού τοιχοκολλάτε στην πόρτα του εστιατορίου.

Το all bar one έχει πλήρως εκπαίδευση όλο του προσωπικό και κυρίως εκείνο της κουζίνας/ μαγειρεία και συγκεκριμένα το all bar one Hoynsditch για το 2013 έχει πολύ καλή βαθμολογία υγιεινής.

Είναι λοιπόν δεδομένο ότι πλέον οι καταναλωτές και οι πελάτες επηρεάζονται από την βαθμολογία που βρίσκεται στην πόρτα και έχει αυξήσει τις πωλήσεις του.

4) ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να διατηρεί καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους. Οι προμηθευτές είναι το κλειδί των πωλήσεων μιας επιχείρησης και ιδίως στο τομέα ποτών και τροφίμων.

Η all bar one έχει σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους, έχοντας διατηρήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

5) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση του προσωπικού που απασχολεί μια επιχείρηση είναι πάρα πολύ σημαντική. Το προσωπικό που σερβίρει είναι και η πρώτη γραμμή μεταξύ επιχείρηση και καταναλωτή.

Οι καλές πωλήσεις και η καλή διαφήμιση και φήμη εξαρτώνται καθαρά από το προσωπικό και επηρεάζουν μια επιχείρηση.

Η M&B δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού της. έχουν αναπτυχθεί ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, θέλουν δηλαδή όλοι να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τους νόμους και την ασφάλεια. Εκπαιδύοντας το προσωπικό τους στα ειδικά προγράμματα τους διδάσκουν πως να "πωλήσουν" δηλαδή πως μπορούν να μετατρέψουν έναν λογαριασμό για παραδειγμα των 18€ να τον κάνουν 26€

Έτσι λοιπόν με το κατάλληλο προσωπικό και την κατάλληλη εκπαίδευση τους η M&B έχει καταφέρει να διατηρήσει ένα καθαρό περιβάλλον εργασίας σύμφωνα με όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές αλλά και να αυξήσει της πωλήσεις τους και να μειώσει το κόστος των "σπαταλών"

Έτσι λοιπόν συνειδητοποιούμε ότι μία επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη δεν αρκούν μόνο οι υγειονομικοί ελέγχει ή οι σταθεροί προμηθευτές αλλά αυτό που είναι απαραίτητο για την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός όλων των παραγόντων .

Το θέμα είναι όμως ότι ακόμη και εάν συνδυαστούν όλοι οι παράγοντες ή όλες οι απαραίτητες αρχές , καμία φορά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Παραδείγματος χάρη στην συγκεκριμένη επιχείρηση που διάλεξα η οποία εδρεύει στην Αγγλία και είναι μια από τις ποίο επιτυχημένες στην Βρετανία χρησιμοποιούνται όλες οι απαραίτητες αρχές και ο κατάλληλος συνδυασμός παραγόντων και μέχρι και σήμερα έχει μεγάλη επιτυχία. Πρέπει να τονίσουμε εδώ όμως ότι το Ηνωμένο Βασίλειο δεν έχει επηρεαστεί ακόμη από την οικονομική κρίση. Θα είναι πολύ ενδιαφέρον λοιπόν να παρατηρήσει κανείς τι αντίκτυπο θα είχε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Freigenbaun << total Quality Control>> 1992,MC-CRAW-HILL

Garvin D.A (1988) managing Quality-the strategic and competitive edge, the free press New York σελίδα 319

Crosby. P.B (1979) Quality is Free, the new American library

Juran. J.M (1989) Juran on Leadership for quality, an executive Handbook, the free Press

Heizer&Render B (2008) Managing Quality σελίδα 152-153, USA

Evans J & Lindsay W(2000) the managing of quality, USA

Evans J (2005) Introduction to Quality and Performance Excellence, σελίδα 14, USA

Handfield R & Nichols E (1999) Introduction to Supply chain management, New Jersey

Hadfield & Nichols (2002) Supply chain Redesign: transforming supply chain, Upper saddle River, New Jersey

Handfield & Bechel C (2002) the role of trust and relationship structure in improving supply: Industrial Marketing σελίδα 367-382

Stevens. S (1989) Supply chain control & supply chain operations reference, Amsterdam

Deming W.E (2002) Out of the Crisis, the Press, Cambridge

Paul James (1998), Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ 297 και σελ 302

www.logistic.tue.gr

Www.Mitchell's&butlers.co.uk

Www.cscmp.org

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

Δερβιτσιώτης Κ.Ν (1993) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έκδοση Σταμούλη, Αθήνα, σελ 63

Κυριαζόπουλος Π (2006) Διοίκηση Logistics, Σύγχρονη εκδοτική

Τσιότρας Γ (2002) Βελτίωση ποιότητας, έκδοση Ε. Μπέκου, Θεσσαλονίκη

Δουκίδης Γ (2003) Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα, Αθήνα

Σιφινιώτης Κ (1997) Logistic management, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ν. Λογοθέτης (1993) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ 19 και 53-75

Μπινιώρης (2003) Εισαγωγή στη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Θεσσαλονίκη εκδ Πασχαλίδη