



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Πτυχιακή Εργασία

«Αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»

Σπουδάστριες: Τσιροπούλου Μαρία-Σταματίνα (Α.Μ.:1729)
Κανέλλου Λαμπρινή (Α.Μ.:1845)
Κοροβέση Μαρία (Α.Μ.:1940)

Επόπτης Καθηγητής: κ. Γατομάτης Παναγιώτης

Πάτρα 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες θα θέλαμε να απευθύνουμε σε όλα τα πρόσωπα που συνέλαβαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Κατ' αρχήν, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τις οικογένειές μας για τη στήριξη που μας παρείχαν χωρίς την οποία η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας δεν θα ήταν εφικτή.

Επίσης, ευχαριστούμε τους εργαζόμενους όλων των φορέων και των βιβλιοθηκών στις οποίες απευθυνθήκαμε για την εξεύρεση του κατάλληλου υλικού αλλά και τους υπεύθυνους των εταιρειών που με προθυμία συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της ερευνητικής μας επισκόπησης. Τέλος, ευχαριστούμε ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Γατομάτη Παναγιώτη ο οποίος μας βοήθησε με προθυμία κάθε φορά που αντιμετωπίζαμε κάποιο εμπόδιο ή δυσκολία καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ολική ποιότητα αποτελεί μια φιλοσοφική σύλληψη που καθιερώθηκε ως αναγκαία για την επιχειρηματική επιτυχία τις τελευταίες δεκαετίες. Οι σχετικές αντιλήψεις υπήρχαν ήδη από καιρό αλλά ο δυτικός κόσμος δεν είχε δώσει την απαιτούμενη προσοχή μέχρις ότου η ιαπωνική βιομηχανία βγήκε μπροστά και απέδειξε ότι προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να κάνει την ποιότητα τρόπο ζωής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, σήμερα, αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία βασίζεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Στην παρούσα εργασία, ο βασικός σκοπός είναι να αναδειχθεί η σπουδαιότητα της ποιότητας και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, η εργασία χωρίζεται σε τρία βασικά κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται βιβλιογραφικά δεδομένα αναφορικά με την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα. Συγκεκριμένα, θα αναλυθεί η έννοια της ποιότητας, η στρατηγική σημασία της ποιότητας, οι λόγοι ελέγχου ποιότητας, η σημασία βελτίωσης της ποιότητας για ανταγωνιστικότητα, τα οφέλη και τα λάθη από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. για επίτευξη μέγιστης ανταγωνιστικότητας κ.ά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται τα πρότυπα ISO (International Standardization Organization) και το ERP και η σύνδεσή τους με την ανταγωνιστικότητα. Ειδικότερα, θα παρουσιαστεί η διαχρονική εξέλιξη των προτύπων ISO, η χρησιμότητά τους, η σημασία και τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης κατά ISO. Επίσης, θα αναλυθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με το ERP, το κρυφό κόστος του καθώς και φόρμες ποιότητας ISO και ERP.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο τρίτο κεφάλαιο όπου πραγματοποιείται έρευνα αναφορικά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, θα παρατεθούν τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από είκοσι πέντε (25) ερωτηματολόγια σε υπεύθυνους επιχειρήσεων στην Κερατέα Αττικής, Τρίπολη και Ναύπακτο με τα αντίστοιχα συμπεράσματα που εξήχθησαν.

Λέξεις Κλειδιά: Ποιότητα, ανταγωνιστικότητα, πρότυπο, φόρμες, εφαρμογή.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Πίνακας Περιεχομένων	5
Κατάλογος Εικόνων	8
Κατάλογος Πινάκων	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων	11
Κατάλογος Σχημάτων	13
Εισαγωγή.....	14
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και ανταγωνιστικότητα.....	16
1.1. Η έννοια της ποιότητας	16
1.2. Η στρατηγική σημασία της ποιότητας	18
1.3. Έννοια και σημασία του ελέγχου ποιότητας	20
1.4. Λόγοι ελέγχου ποιότητας.....	21
1.5. Η σημασία βελτίωσης της ποιότητας για ανταγωνιστικότητα.....	22
1.6. Οι προϋποθέσεις βελτίωσης της ποιότητας για ανταγωνιστικότητα	23
1.7. Γενικά για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).....	24
1.8. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	25
1.9. Ιστορική αναδρομή της Δ.Ο.Π.....	28
1.10. Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.	29
1.11. Χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.	32
1.12. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π. για ανταγωνιστικότητα	33
1.13. Η αναγκαιότητα της Δ.Ο.Π. και η διασφάλιση ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα.....	34
1.14. Λόγοι εφαρμογής της Δ.Ο.Π. και ανταγωνιστικότητα.....	36
1.15. Οφέλη και λάθη από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. για επίτευξη μέγιστης ανταγωνιστικότητας.....	38
1.16. Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) και Δ.Ο.Π.....	39
1.17. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) της Δ.Ο.Π.	41

1.18. Ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποίηση πελατών	45
1.18.1. Ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτηση του πελάτη	46
1.18.2. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.....	47
1.19. Σύγκριση ποιότητας με ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα	48
1.20. Αντί επιλόγου.....	50
Κεφάλαιο 2: Πρότυπα ISO (International Standardization Organization) και ανταγωνιστικότητα	51
2.1. Εισαγωγή στα πρότυπα ISO (International Standardization Organization)	51
2.2. Διαχρονική εξέλιξη των προτύπων ISO	53
2.3. Η χρησιμότητα των προτύπων ISO.....	55
2.4. Το κοινωνικό όφελος των προτύπων	56
2.5. Μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας	57
2.5.1. Τα πρότυπα της σειράς ISO.....	59
2.5.1.1. Το ISO 9000:1994	60
2.5.1.2. Το ISO 9000:2000	61
2.5.1.3. Το ISO 9001:2000	63
2.5.2. Το ISO 9000: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	66
2.5.3. Σημασία και πλεονεκτήματα πιστοποίησης ISO 9000.....	70
2.5.4. Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις.....	71
2.6. Τα πρότυπα της σειράς ISO 14000	71
2.7. Σύγκριση προτύπων ISO 9000 και ISO 14000.....	73
2.8. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής.....	74
2.9. Διαφορές ISO 9000 και Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας	74
2.10. Η επιλογή του κατάλληλου προτύπου για ανταγωνιστικότητα	76
2.11. Το λογισμικό ERP.....	77
2.12. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων με το ERP	78
2.13. Συμβολή ERP στην επιχείρηση.....	79
2.14. Το κρυφό κόστος του ERP	80
2.15. Φόρμες ποιότητας ISO και ERP	81
2.15.1. Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή.....	82

2.15.2. Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης.....	84
2.15.3. Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού	85
2.15.4. Δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος.....	86
2.15.5. Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών.....	87
2.15.6. Φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας	88
2.15.7. Φόρμα μέτρησης επίδοσης παράδοσης παραγγελιών σε πελάτες.....	89
2.15.8. Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού.....	90
2.15.9. Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών	90
2.15.10. Φόρμα εγγραφών/αρχείων συστήματος ποιότητας	92
2.16. Αντί επιλόγου.....	92
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική επισκόπηση - Αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	94
3.1. Σκοπός και στόχος έρευνας	94
3.1.1. Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	94
3.1.2. Διανομή, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων έρευνας.....	94
3.1.3. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	95
3.1.4. Αποτελέσματα έρευνας.....	95
3.2. Συμπεράσματα έρευνας	136
Επίλογος	139
Παράρτημα	146

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή	83
Εικόνα 2 Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης	84
Εικόνα 3 Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού	85
Εικόνα 4 Δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος	86
Εικόνα 5 Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών	87
Εικόνα 6 Φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας	88
Εικόνα 7 Φόρμα μέτρησης επίδοσης παράδοσης παραγγελιών σε πελάτες	89
Εικόνα 8 Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού	90
Εικόνα 9 Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών.....	91
Εικόνα 10 Φόρμα εγγραφών/αρχείων συστήματος ποιότητας.....	92

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Ενδεικτικά παραδείγματα για βελτιώσεις στην ποιότητα	24
Πίνακας 2 Διαφορές ISO 9000 και Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας	75
Πίνακας 3 Φύλο	96
Πίνακας 4 Ηλικία	98
Πίνακας 5 Μορφωτικό επίπεδο	99
Πίνακας 6 Είδος εταιρείας.....	100
Πίνακας 7 Έτη λειτουργίας	101
Πίνακας 8 Λόγος ελέγχου ποιότητας.....	103
Πίνακας 9 Συσχέτιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης.....	104
Πίνακας 10 Σημαντική η βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης	105
Πίνακας 11 Υιοθέτηση ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας.....	107
Πίνακας 12 Λόγοι που χρησιμοποιείται το ISO	108
Πίνακας 13 Παράγοντες στους οποίους οφείλονται τα οφέλη από αξιοποίηση των ISO.....	110
Πίνακας 14 Ποσοστό (%) αύξησης πωλήσεων από χρήση ISO.....	112
Πίνακας 15 Βαθμός υιοθέτησης εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας.....	113
Πίνακας 16 Βασικό πρόβλημα κατά την εφαρμογή ISO ως προς τους εργαζομένους.....	115
Πίνακας 17 Αντιμετώπιση προβλημάτων εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO	117
Πίνακας 18 Σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO	118
Πίνακας 19 Πιστοποίηση επιχείρησης με κάποιο ISO	119
Πίνακας 20 Ποιό από τα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρηση.....	121
Πίνακας 21 Η επιλογή κατάλληλου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.....	122

Πίνακας 22 Το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση.....	124
Πίνακας 23 Η αξιοποίηση δυνατοτήτων του ERP προσφέρει	126
Πίνακας 24 Το ERP συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.....	127
Πίνακας 25 Σημαντικότερα «κρυφά» κόστη του ERP	129
Πίνακας 26 Διασύνδεση των ISO με ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας....	130
Πίνακας 27 Χρήση φορμών αξιολόγησης ISO και ERP για ανάδειξη της ανταγωνιστικότητας.....	131
Πίνακας 28 Διαχρονική αξιοποίηση φορμών.....	133
Πίνακας 29 Συνολικός βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των ISO	134

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Φύλο.....	97
Διάγραμμα 2 Ηλικία.....	98
Διάγραμμα 3 Μορφωτικό επίπεδο	100
Διάγραμμα 4 Είδος εταιρείας	101
Διάγραμμα 5 Έτη λειτουργίας.....	102
Διάγραμμα 6 Συσχέτιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης.....	104
Διάγραμμα 7 Σημαντική η βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.....	106
Διάγραμμα 8 Υιοθέτηση ISO ως μέθοδος μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας.....	107
Διάγραμμα 9 Λόγοι που χρησιμοποιείται το ISO.....	109
Διάγραμμα 10 Παράγοντες στους οποίους οφείλονται τα οφέλη από αξιοποίηση των ISO.....	111
Διάγραμμα 11 Ποσοστό (%) αύξησης πωλήσεων από χρήση ISO	112
Διάγραμμα 12 Βαθμός υιοθέτησης εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας.....	114
Διάγραμμα 13 Βασικό πρόβλημα κατά την εφαρμογή ISO ως προς τους εργαζομένους.....	116
Διάγραμμα 14 Σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO	119
Διάγραμμα 15 Πιστοποίηση επιχείρησης με κάποιο ISO	120
Διάγραμμα 16 Ποιά από τα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρηση	121
Διάγραμμα 17 Η επιλογή κατάλληλου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.....	123
Διάγραμμα 18 Το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση	125
Διάγραμμα 19 Η αξιοποίηση δυνατοτήτων του ERP προσφέρει	126
Διάγραμμα 20 Το ERP συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.....	128

Διάγραμμα 21 Διασύνδεση των ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας.....	130
Διάγραμμα 22 Χρήση φορμών αξιολόγησης ISO και ERP για ανάδειξη της ανταγωνιστικότητας.....	132
Διάγραμμα 23 Συνολικός βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των ISO	135

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 Αξιώματα - προϋποθέσεις για την επιτυχία της Δ.Ο.Π.....	3
Σχήμα 2 Οι βασικές αρχές κατά EFQM.....	40
Σχήμα 3 Διαδικασία benchmarking	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων είναι συνάρτηση σειράς παραγόντων με κυριότερο αυτόν της ποιότητας. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης είναι η μεγάλη ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία.

Η πιστοποίηση μέσω ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO (International Standardization Organization), η οποία πραγματοποιείται από τρίτο φορέα αναγνωρισμένου κύρους και ανεξάρτητο από την επιχείρηση, παρέχει εγγυήσεις προς τον πελάτη. Με τη σημερινή αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διεθνοποίηση των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών κατέστη αναγκαία η καθιέρωση κοινά αποδεκτών προτύπων στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, καθώς η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη γενικότερη ανάπτυξη.

Στις τεχνολογικά προηγμένες χώρες έχει γίνει δεκτό ότι ποιότητα σημαίνει επιβίωση για κάθε επιχείρηση, είτε αυτή ανήκει στον παραγωγικό τομέα είτε στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία. Δεν εφαρμόζεται περιστασιακά, ούτε πρόκειται για πρόγραμμα το οποίο στηρίζεται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ποιότητα και τα συστήματα που τη διασφαλίζουν είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να επηρεάζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση που οδηγεί στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και τελικά στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα.

Στην πορεία προς την ολική ποιότητα μια εταιρία πρέπει πρώτα να περάσει από μεταβατικά στάδια, ξεκινώντας και εφαρμόζοντας ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, στη συνέχεια να το αναβαθμίσει χρησιμοποιώντας ένα άλλο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και, τέλος, να εισέλθει στο στάδιο της ολικής ποιότητας, το οποίο αποτελεί και τον τελικό στόχο. Για την πιστοποίηση αυτού του συστήματος διασφάλισης ποιότητας υπάρχουν τα διεθνή πρότυπα ISO.

Τα πιστοποιητικά ISO (International Standardization Organization), αναφέρονται στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε ένα από τα πρότυπα της σειράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για σκοπούς πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Σήμερα όλο και περισσότεροι πελάτες επιχειρήσεων απαιτούν από αυτές την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και την απόκτηση των σχετικών πιστοποιητικών. Η εφαρμογή τους σε μια επιχείρηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της και βοηθά τον επιχειρηματία να αντεπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς. Η πιστοποίηση παρέχει αντικειμενικές και ανεξάρτητες αποδείξεις σε οποιονδήποτε πελάτη για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και ανταγωνιστικότητα

1.1. Η έννοια της ποιότητας

Η ποιότητα, σε καθημερινό επίπεδο, χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια. Με την απόλυτη έννοια η ποιότητα συνδέεται με τη φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας. Στον απόλυτο ορισμό τα πράγματα τα οποία έχουν ποιότητα παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν. Η απόλυτη έννοια της υψηλής ποιότητας δεν έχει να κάνει με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)¹.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται η σχετική έννοια της ποιότητας. Σ' αυτήν, η ποιότητα κρίνεται ότι υπάρχει, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία εκπληρώνει τις προδιαγραφές που διατυπώθηκαν στην αρχή. Η ποιότητα δεν είναι το τέλος, αλλά το μέσο με το οποίο το τελικό προϊόν κρίνεται ότι ικανοποιεί τα πρότυπα. Τα πρότυπα ποιότητας ή οι υπηρεσίες σ' αυτό τον ορισμό δε χρειάζονται να είναι ακριβή και μοναδικά.

Ο σχετικός ορισμός της ποιότητας έχει δύο όψεις. Η πρώτη συνδέεται με τη μέτρηση, της οποίας το αποτέλεσμα πρέπει να εκπληρώνει τις προδιαγραφές, και η δεύτερη με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Αυτός είναι ένας ορισμός της ποιότητας για τον παραγωγό, ο οποίος επιθυμεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή τα πρότυπα².

Ποιος όμως θα ορίζει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο οργανισμός, ο παραγωγός ή ο καταναλωτής είναι δύο στοιχεία που δε συμπίπτουν πάντοτε. Το γεγονός ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί ή κατασκευαστεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές δεν αποτελεί εγγύηση ότι θα αυξηθούν οι πωλήσεις. Οργανισμοί, οι οποίοι ακολουθούν τη φιλοσοφία της ποιότητας,

¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 12.

² Μπλέσιος, Ν., (2005). Τεχνοοικονομικά συστήματα: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πειραιάς: Σημειώσεις διαλέξεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Διαπανεπιστημιακό Προγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ. 7.

θεωρούν ότι η ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη. Ο λόγος είναι απλός. Ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας³.

Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας είναι πολλοί, εδώ θα παρουσιαστούν αυτοί που είναι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή. Έτσι, ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας μπορεί να ονομαστεί⁴:

- 1) Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- 2) Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- 3) Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- 4) Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης, η καταλληλότητα για χρήση καθώς και κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Η μελέτη των παραπάνω ορισμών μπορεί να δώσει μία πρώτη εικόνα της έννοιας της ποιότητας. Η πλήρης όμως κατανόηση και εισαγωγή αυτής της έννοιας στο σύστημα διοίκησης μιας επιχείρησης απαιτεί σοβαρή, συνεπή και εκτεταμένη έρευνα και μελέτη τόσο των στοιχείων των βιβλιογραφικών δεδομένων και των εφαρμογών της όσο και έρευνα αγοράς σε όλα τα επίπεδα.

Το κλειδί για τη διοίκηση ενός οργανισμού με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα είναι κατά βάση να γνωρίζει πλήρως τι χρειάζεται να βελτιώσει και φυσικά να επιλέξει τον τρόπο με τις

³ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 24-25.

⁴ Τρίλιζας, Ν., (2001). Επιθεώρηση συστημάτων για την ποιότητα. Πάτρα: Ε.Α.Π., Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας, σ. 14.

μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Η κατανόηση των όρων όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας θα βοηθήσουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

Η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να ανήκει κυρίως στη διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που έχουν λιγότερες δυνατότητες για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωση της. Αυτή η αντίληψη δίνει στους ειδικούς του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας ένα διαφορετικό, κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας⁵.

1.2. Η στρατηγική σημασία της ποιότητας

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, αλλά και μέσα στην επιχείρηση. Τις επιπτώσεις σε ό,τι αφορά την αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ, ενώ οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση με τη μείωση του κόστους. Και στις δύο περιπτώσεις το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας, δηλαδή της ικανότητας πραγματοποίησης κέρδους για την επιχείρηση⁶.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Για την επιχείρηση αποτελεί από την μία πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μία επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (ψυχολογικά και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον⁷. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για

⁵ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 10-11.

⁶ Δερβιτσιώτης, Κ., (1993). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: χ.ό., σ. 22.

⁷ Μπλέσιος, Ν., (2005). Τεχνοοικονομικά συστήματα: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πειραιάς: Σημειώσεις διαλέξεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Διαπανεπιστημιακό Προγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ. 9.

τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια⁸.

Οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτό, η διοίκηση μπορεί μετά από ένα χρονικό διάστημα να το εκμεταλλευθεί, προσφέροντας τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή. Αυτό το κάνει άφοβα γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα που γίνονται αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό οδηγούν σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου της αγοράς. Υπάρχει συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις, ή από τον συνδυασμό και των δύο. Όταν η αύξηση αυτή των εσόδων που συνδέεται με καλύτερη ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους υπάρχει μια καθαρή αύξηση του κέρδους⁹.

Με τη βελτίωση της ποιότητας όμως είναι συχνά δυνατόν να υπάρχει και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα, έχει υπολογιστεί σε περίπου 25 - 30% των πωλήσεων. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά. Τα ελαττωματικά αναφέρονται σε μονάδες του προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά τη σχεδίαση του.

Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια, κ.ά.

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές υπάρχει μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτή τη μείωση προστίθεται και η μείωση του κόστους για την αξιολόγηση της ποιότητας και η μείωση

⁸ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 15.

⁹ Λογοθέτης, Ν., (2001). Διαδικασίες και τεχνικές συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 8.

του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα κι έξω από την επιχείρηση. Παρατηρείται λοιπόν ότι και από τη μείωση του κόστους υπάρχει αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας.¹⁰

Σε ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών. Έτσι προσφέρουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες και χρόνους παράδοσης. Για το σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση του προϊόντος ο παραγωγός έχει κάποιο συγκεκριμένο κόστος. Και αυτές οι τρεις παράμετροι αποτελούν επίσης ένα μαγικό τρίγωνο.

Από τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτή πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για τη σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια έγινε σε μικρό χρονικό διάστημα ανάγκη επιβίωσης. Μία εταιρεία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

1.3. Έννοια και σημασία του ελέγχου ποιότητας

Σε μια γενική έννοια, έλεγχος σημαίνει διαδικασία εκτίμησης της πραγματικής απόδοσης (αποτελέσματος), σύγκρισης με τους προκαθορισμένους στόχους (πρότυπα) και λήψης ορισμένων μέτρων για διόρθωση, στην περίπτωση που η απόδοση είναι σημαντικά διαφορετική από τα πρότυπα (στόχους). Και αυτή η έννοια ισχύει είτε πρόκειται για έλεγχο κόστους, έλεγχο αποθεμάτων, έλεγχο ποιότητας κλπ¹¹. Η σημασία του ελέγχου ποιότητας αποτυπώνεται στους στόχους που θέτει. Ειδικότερα^{12,13}:

- 1) Ίδρυση του ποιοτικού τύπου. Ο βασικός στόχος του ελέγχου ποιότητας είναι η οικονομική παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας στο επίπεδο ποιότητας που επιθυμεί ο πελάτης.

¹⁰ Δερβιτσιώτης, Κ., (1993). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: χ.ό., σ. 23-24.

¹¹ Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 260.

¹² Αkrani, G., (1999). Ποιοτικός έλεγχος ολικής ποιότητας: Κύκλοι διαχείρισης ποιότητας (TQM), p . 17.

¹³ Αυλωνίτης, Σ., (2003). Στοιχεία ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 7.

- 2) Εντοπισμός αποκλίσεων ποιότητας. Αναλύονται οι τάσεις και η έκταση των αποκλίσεων ποιότητας, σε διαδικασία παραγωγής.
- 3) Αξιολόγηση μεθόδων και διαδικασιών παραγωγής. Λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα για τη διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος κατά τη διαδικασία κατασκευής.
- 4) Ταχύτατη πώληση προϊόντων ποιότητας. Ο έλεγχος ποιότητας επιταχύνει την πώληση των εμπορευμάτων από την παροχή μόνο των προϊόντων ποιότητας στην αγορά.
- 5) Παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων ποιότητας. Αποσκοπεί στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων ποιότητας και αποφεύγει την παραγωγή αγαθών κατώτερης ποιότητας.
- 6) Βελτίωση της ποιότητας. Εύρεση υψηλών προτύπων ποιότητας και συνεχείς προσπάθειες για την επίτευξη αυτών των προτύπων.

1.4. Λόγοι ελέγχου ποιότητας

Οι βασικοί λόγοι που επιβάλλουν τον έλεγχο ποιότητας εστιάζουν στα ακόλουθα^{14,15,16}:

- 1) Ευθύνη προς τον πελάτη.
- 2) Καθιέρωση του ονόματος της επιχείρησης.
- 3) Ανύψωση του ηθικού του προσωπικού.
- 4) Μείωση των ζημιών από ελαττωματικά προϊόντα.
- 5) Ταξινόμηση του προϊόντος, με βάση την ποιότητα του.
- 6) Καθορισμός των απωλειών στους διάφορους σταθμούς επεξεργασίας του προϊόντος.

¹⁴Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 261.

¹⁵ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 17.

¹⁶ Αυλωνίτης, Σ., (2003). Στοιχεία ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 19.

Οι διάφορες επιχειρήσεις έχουν καταβάλλει προσπάθεια, τα τελευταία χρόνια, για την εφαρμογή των παραπάνω. Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι η συστηματική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανταγωνιστικότητα και η επιβίωση της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τις αποφάσεις, τις οποίες λαμβάνει η διοίκηση, για τις επιδιωκόμενες συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας.

Κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία και έχουν άμεση θετική επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά. Στην πραγματικότητα μία επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλά τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών.

Αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάληψη του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους ακόμη και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού¹⁷.

1.5. Η σημασία βελτίωσης της ποιότητας για ανταγωνιστικότητα

Η προσπάθεια για μείωση των προβλημάτων μέσω της διαδικασίας του ελέγχου ποιότητας, επαναφέρει τη διαδικασία σε κατάσταση ελέγχου, διαδικασία που βρίσκεται υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη. Επομένως, επιτρέπει την παραπέρα βελτίωση της. Στο συγκεκριμένο σημείο έγκειται και η σημασία της συνεχόμενης προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας που αποβλέπει στη μείωση των προβλημάτων¹⁸.

Έχει αποδειχθεί και έχει γίνει αποδεκτό ότι το 80 % των απωλειών, λόγω χρόνιων προβλημάτων, οφείλεται σε σφάλματα της διοίκησης και το 20 % σε σφάλματα του εργατικού δυναμικού. Επομένως, η διοίκηση είναι εκείνη που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της

¹⁷ Σπανός, Α., (1995). Ολική ποιότητα. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος, σ. 33.

¹⁸ Ζαβλανός, Μ., (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 21.

(διαρκούς) βελτίωσης της ποιότητας και όχι οι εργαζόμενοι. Και αυτό γιατί η διοίκηση μπορεί να επιδράσει επί του συστήματος ενώ οι εργαζόμενοι επιδρούν μέσα στο σύστημα¹⁹.

Έτσι, η διοίκηση, με στρατηγικές και πολιτικές ποιότητας μεγάλου χρονικού ορίζοντα και ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, από τη μια, και με αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και συνεργασίας κλπ., από την άλλη, μπορεί να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού και συνεπώς να συμβάλλει στη δημιουργικότητα του. Οι σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα αποτελούν, μετά μια φυσική συνέπεια²⁰.

1.6. Οι προϋποθέσεις βελτίωσης της ποιότητας για ανταγωνιστικότητα

Για να έχει επιτυχία οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας επιλεγεί για ανταγωνιστικότητα, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις^{21,22,23}:

- 1) Υπευθυνότητα για το προϊόν. Εφαρμογές συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης.
- 2) Διεθνής εικόνα. Με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και διεθνείς συμβάσεις, η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εταιρείες τείνει όλο και περισσότερο προς τη διεθνοποίηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι πια γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις
- 3) Διαρκής δέσμευση και ενεργός υποστήριξη και συμμετοχή της διοίκησης, για την ποιότητα.

¹⁹ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 28.

²⁰ Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 402.

²¹ Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 406-409.

²² Cole, E., Bacdayan, P., White, J., (1993). Quality, participation and competitiveness, California Management Review, Vol. 35, No. 3, p. 68-81.

²³ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 31.

- 4) Ανάπτυξη διοικητικής στρατηγικής για ποιότητα.
- 5) Ουσιαστική και διαρκής συμμετοχή των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού. Δηλαδή, η εμπειρία, η δημιουργικότητα και η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης, σε κάθε διαδικασία και δραστηριότητα της είναι άκρως απαραίτητη.
- 6) Διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και υποστήριξης της επιθυμητής βελτίωσης ποιότητας.

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα για βελτιώσεις ποιότητας τόσο στο προϊόν όσο και σε διαδικασίες παραγωγής του.

Πίνακας 1 Ενδεικτικά παραδείγματα για βελτιώσεις στην ποιότητα

Προϊόν	Διαδικασίες
Ελαχιστοποίηση του χρόνου σχεδίασης και εισαγωγής στην αγορά νέου προϊόντος.	Βελτίωση των μεθόδων παραγωγής.
Περιορισμός των ακυρώσεων για προγραμματισμένες αναθέσεις παραγωγής προϊόντων.	Ελαχιστοποίηση του χρόνου εισαγωγής νέας τεχνολογίας.
Ελαχιστοποίηση των αναγκών σε αποθέματα προϊόντος.	Βελτίωση της διαδικασίας διακίνησης υλικών και τελικών προϊόντων.
Περιορισμός των αναγκών σε χώρους παραγωγής, αποθηκών και Διοίκησης.	Ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών.
Βελτίωση των υλικών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος.	Μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών.

Πηγή: Λιαρμακόπουλος, 2001

1.7. Γενικά για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Σήμερα, με τον διεθνή ανταγωνισμό, γίνεται ολοένα και περισσότερο αποδεκτό ότι η επιδίωξη υψηλής ποιότητας προϊόντος και υπηρεσίας σε σχέση με την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη - καταναλωτή, αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι έχουν κατανοηθεί οι προτιμήσεις - ανάγκες του πελάτη, είναι δυνατή η συνεχής και συνεπής προσφορά

προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος και υπάρχει συνεχής προσαρμογή στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος²⁴.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν μια άλλη προσέγγιση, η οποία πρέπει να έχει ως κεντρικό στόχο την ολική ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή σημαίνει ότι αποβλέπει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, όπου καθεμιά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και τα στελέχη εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Και αυτή η προσέγγιση είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), που αποτελεί ένα νέο «πολιτισμό» στην επιχείρηση, με προσανατολισμό μια πλήρη δέσμευση της διοίκησης, όσον αφορά την απόλυτη ικανοποίηση του καταναλωτή, μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία στο προϊόν ή υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος. Η Δ.Ο.Π εξασφαλίζει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι²⁵:

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

1.8. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ονομάζεται η *«αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών»*. Στον ορισμό της Δ.Ο.Π. ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο²⁶.

²⁴ Gower, J., (2000). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 14.

²⁵ Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 24.

²⁶ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 11.

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων*»²⁷.

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος: «*Δ.Ο.Π. είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό*»²⁸.

Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία «αγκαλιάζει» όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη και της κοινότητας, καθώς επίσης και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό από πλευράς κόστους τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς πορείας βελτίωσης²⁹.

Ολική ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης που έχει ως κύρια κατεύθυνση τους ανθρώπους και που έχει σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο κόστος. Είναι μία συστηματική προσέγγιση που συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική της επιχείρησης, του δημόσιου φορέα, κλπ. και που εφαρμόζεται στην πράξη οριζόντια σε όλα τα οργανωτικά τμήματα, εκτείνεται προς και εμπλέκει τους προμηθευτές και αγοραστές και υπερτονίζει το ρόλο της εκμάθησης και της προσαρμογής στη συνεχή αλλαγή ως προϋπόθεση και εργαλείο για την επιτυχία.

Μέσω της Δ.Ο.Π., οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών που οδηγούν στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών με ισόρροπη ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, καθώς και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

²⁷ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 21.

²⁸ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 30.

²⁹ Κυριαζόγλου, Ι., Πολίτου, Δ., (2005). Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις & οργανισμούς: performance measurement. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 200.

Η Δ.Ο.Π. στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας οργανωτικής «κουλτούρας» όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τη νέα νοοτροπία και αναζητούν και επιτυγχάνουν τη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Δ.Ο.Π. είναι δυνατή μόνον όταν έχει γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ' αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη αλλά και η αδυναμία της. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το συναρτώμενο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμπνυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες.

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους, και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η δύναμη και η συγκέντρωση γνώσης δεν είναι μονοπώλιο ενός στρώματος της διοίκησης πλέον, αλλά όλων των επιπέδων διοίκησης και των εργαζομένων στα επίπεδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης.

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος Δ.Ο.Π. εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως η αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο.

Η Δ.Ο.Π. δεν αντιτίθεται στα άλλα συστήματα ποιότητας αλλά είναι υπερσύνολο τους. Περικλείει τη Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance), όπως αυτή με τη σειρά της περικλείει τον Ποιοτικό Έλεγχο (Quality Control), που με τη σειρά του είναι υπερσύνολο της Επιθεώρησης (Inspection)³⁰.

³⁰ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 124.

1.9. Ιστορική αναδρομή της Δ.Ο.Π.

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιχειρήθηκε και στις Η.Π.Α., τριάντα χρόνια αργότερα και ειδικότερα στη δεκαετία του '80 ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο επιχειρήθηκε μερικά χρόνια αργότερα.

Οι βασικοί θεωρητικοί της ποιότητας οι όποιοι χάραξαν την πορεία και επηρέασαν τη σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Οι Juran και Deming μπορούν να θεωρηθούν και οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία η οποία επηρέασε αργότερα ολόκληρο τον κόσμο. Ο Philip Grosby μάλιστα έγινε ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν.

Ο Ishiwaka από τη δική του πλευρά, θεωρείται ο «πατέρας των κύκλων ποιότητας» και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ο Ishiwaka θεωρεί τον ολικό ποιοτικό έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα προϊόντα που παράγει³¹.

Ο Deming σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως *«τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς»*.

Η Δ.Ο.Π. αποτελεί το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν ,εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας ήταν η διασφάλιση της ποιότητας, δηλαδή το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι

³¹ Ιωάννου, Γ., (2006). Διοίκηση παραγωγής και υπηρεσιών. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη, σ. 19-22.

απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization I.S.O) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award , το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland , το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby³².

1.10. Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

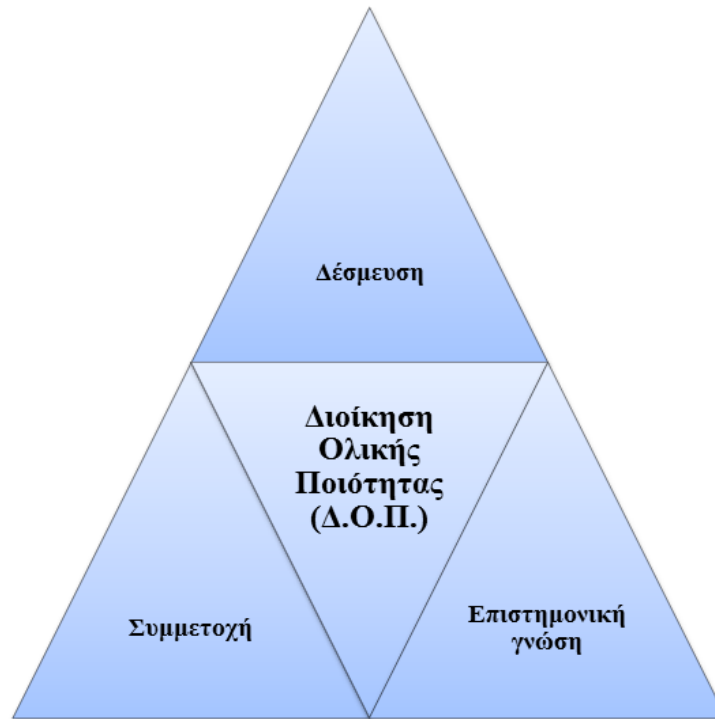
Υπάρχουν διδάσκαλοι των επιστημών διοίκησης που έχουν αναπτύξει μια σειρά από αξιώματα και αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σ' ένα οργανισμό. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού στυλ διοίκησης³³:

Τα βασικά αξιώματα - προϋποθέσεις για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. είναι το τρίπτυχο δέσμευση, συμμετοχή, επιστημονική γνώση, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

³² Πετρίδου, Ε., (2006). Διοίκηση – μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Ζυγός, σ. 7-9.

³³ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 30.

Σχήμα 1 Αξιώματα - προϋποθέσεις για την επιτυχία της Δ.Ο.Π.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία, 2011

Από τα τρία βασικά αξιώματα προέκυψαν οι κύριες αρχές που συμπεριλαμβάνονται με τον ένα ή άλλο τρόπο σ' όλες τις σχετικές θεωρίες. Οι αρχές αυτές μπορούν να συμπληρωθούν ή και να τροποποιηθούν ώστε να συμπληρώσουν τη διακήρυξη της αποστολής (mission statement) του οργανισμού, με τρόπο ώστε να στηρίζουν την πολιτική ποιότητας του. Οι γενικές βασικές αρχές είναι οι εξής^{34,35,36}:

- 1) Δέσμευση της ηγεσίας. Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή στις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δική τους δέσμευση δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δεν θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα.

³⁴ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 32.

³⁵ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 123.

³⁶ Ψύχας, Ν., (2000). Διοίκηση της ποιότητας: Προγραμματισμός για την ποιότητα. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 25.

- 2) Εφαρμογή σε έκταση. Είναι απαραίτητη η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου που έτσι περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα που δεν είναι εφικτά στις διάφορες θέσεις εργασίας. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας
- 3) Υπευθυνότητα. Όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η ηγεσία θα πρέπει να παραχωρήσει κάποιες από τις δυνάμεις και υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και συνολικά της οργανωτικής κουλτούρας και απαιτεί σημαντικές δυνάμεις και ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία. Σ' ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές, ακόμη και η τοπική κοινότητα.
- 4) Πρόληψη και όχι αντιμετώπιση. Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν «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 αν όχι με την απόρριψη τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φθάνει μέχρι και το 35% του κόστους παραγωγής.
- 5) Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων: 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 αιτίων διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο δε φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ ταυτόχρονα αποκτούν υπερηφάνεια και αγάπη για την εργασία τους. Η άνεση χρήσης και κατανόησης αυτών των μεθόδων συμβάλλει στη μείωση του χρόνου επιτυχίας μιας νέας διαδικασίας. Κλειδί για την

επιτυχία αυτής της αρχής είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα αναγκαία εργαλεία και τεχνικές.

- 6) Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking).
- 7) Συνεχής βελτίωση. Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της μείωσης της σπατάλης πόρων.

1.11. Χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. κυριαρχούν τρία βασικά χαρακτηριστικά στα οποία βασίστηκαν, όπως προαναφέρθηκε και οι βασικές τις αρχές. Τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. εστιάζουν στα ακόλουθα^{37,38}:

- 1) Δέσμευση. Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Πρέπει να υπάρχει δηλαδή μια παραδειγματική συμπεριφορά και δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη, με πράξεις και όχι με λόγια, προς τους εργαζόμενους για την ολική ποιότητα, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του καταναλωτή.
- 2) Γνώση. Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την αλλαγή. Δηλαδή, η επιστημονική γνώση επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε, όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα του δικού τους έργου. Όταν κάποιος έχει τα κατάλληλα επιστημονικά «εργαλεία» μπορεί να επισημάνει τις δυσλειτουργίες και να προλάβει τις συνέπειες τους. Η πρόληψη και όχι η θεραπεία αποτελεί τη βάση της θεωρίας της Δ.Ο.Π.

³⁷ Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 25.

³⁸ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 46.

- 3) Συμμετοχή. Τα ανώτερα στελέχη και κάθε εργαζόμενος συμμετέχουν σε μια ομάδα για την «κοινωνική» αλλαγή μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή, η ολική ποιότητα δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή δραστηριότητα ή ένα συγκεκριμένο τμήμα ή με τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή της επιχείρησης. Η ολική ποιότητα αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η πραγματοποίηση ενός, πράγματι, ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των εμποδίων επικοινωνίας, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνισμού, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Αυτό το κλίμα επιτρέπει την απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του ιδίου του εργαζόμενου και της επιχείρησης, ως σύνολο. Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων ποιότητας αυξάνεται με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια. Είναι σημαντική, λοιπόν, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών, τα οποία πρέπει να συμβάλλουν και να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς επίσης, και την ανοικτή συζήτηση των σχετικών προβλημάτων.

1.12. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π. για ανταγωνιστικότητα

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές, οι βασικότερες από τις οποίες διατυπώθηκαν παραπάνω, και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π. είναι^{39,40,41}:

- 1) Καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- 2) Γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- 3) Μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.

³⁹ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 46.

⁴⁰ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 126.

⁴¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 22.

- 4) Χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία. Αυτό οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κόστος.
- 5) Βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- 6) Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- 7) Ευελιξία, ελαστικότητα και προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- 8) Αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- 9) Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.
- 10) Διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα.
- 11) Διαχρονική ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη. Η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης τους στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης.

1.13. Η αναγκαιότητα της Δ.Ο.Π. και η διασφάλιση ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην ανταγωνιστικότητα είναι οι παρακάτω^{42,43}:

- 1) Ανάγκη της ανάπτυξης και μακροχρόνιας επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά.

⁴² Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 25.

⁴³ Ψύχας, Ν., (2000). Διοίκηση της ποιότητας: Προγραμματισμός για την ποιότητα. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 31.

- 2) Ανάγκη της ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων και υπηρεσιών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού.
- 3) Οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι γνωστές συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- 4) Ανάγκη συνολικής προσέγγισης του προβλήματος της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η σημασία που παρουσιάζει η βελτίωση και εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται κατανοητή από τις επιπτώσεις που έχει αυτή πάνω στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς επίσης, και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Με βάση τα διάφορα είδη προτύπων η διασφάλιση ποιότητας είναι μια τεχνική που περιλαμβάνει όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν στο άτομο την εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις ποιότητας ή ότι ο οργανισμός είναι ικανός σε σταθερή βάση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του⁴⁴.

Ο σκοπός της προσέγγισης της διασφάλισης ποιότητας είναι να εξαλείφει λάθη ή ελαττωματικά προϊόντα, να παρέχει τη διασφάλιση στον πελάτη ότι τα πρότυπα είναι στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και ότι όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται από το συγκεκριμένο οργανισμό βρίσκονται κάτω από ένα σταθερό ελάχιστο επίπεδο προδιαγραφών⁴⁵.

Κάθε άτομο μέσα σ' έναν οργανισμό έχει το δικό του σκοπό, τη δική του προσδοκία και φιλοδοξία. Ακόμη, κάθε άτομο μαθαίνει κατά διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό. Ο διευθυντής πρέπει να αναγνωρίσει τις διαφορές αυτές και να προσπαθήσει να παρακινήσει όλα τα άτομα για να εκπληρώσουν το σκοπό του οργανισμού. Η παρακίνηση, δηλαδή η αύξηση του ενδιαφέροντος για την εργασία αποτελεί το βασικό μέλημα κάθε διευθυντή ή μάνατζερ. Την απάντηση σ' αυτό δίνει η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία πιστεύει ότι η

⁴⁴ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 37.

⁴⁵ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 31.

παρακίνηση των ατόμων μπορεί να βελτιωθεί μέσω της ομαδικής εργασίας. Τα άτομα που συμμετέχουν ενεργητικά στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων θα είναι περισσότερο επιτυχημένα και ικανοποιημένα.

Η προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, με θετικά αποτελέσματα τόσο στη διαδικασία όσο και στο σύστημα. Η αλλαγή γίνεται σταδιακά και η προσοχή εστιάζεται στις διαδικασίες και το σύστημα παρά στην αξιολόγηση και την επίδοση του ατόμου. Η φιλοσοφία αυτή, για να εφαρμοστεί στους οργανισμούς, χρειάζεται λίγα χρήματα αλλά πολύ μεγάλη προσπάθεια⁴⁶.

1.14. Λόγοι εφαρμογής της Δ.Ο.Π. και ανταγωνιστικότητα

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού, έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης⁴⁷.

Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί πολλαπλά από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Σήμερα έχουν σχεδόν επιβληθεί τα επώνυμα προϊόντα, σε μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, που προτιμάει την αξία της ποιότητας όπως υποκειμενικά την αντιλαμβάνεται, από τη φθηνή τιμή. Η τάση αυτή είναι αυξητική όπως φαίνεται στην πράξη από το «μαράζωμα» των επιχειρήσεων χωρίς όνομα που θεωρείται συνυφασμένο με την ποιότητα⁴⁸.

Η επίτευξη αναγνώρισης ενός ποιοτικού προϊόντος αναπόφευκτα θα βοηθήσει όχι απλώς στην επιβίωση αλλά στην ανάπτυξη λόγω της δυνατότητας πώλησης στην αυξανόμενη ποιοτική αγορά. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με διατήρηση ή και μείωση των τιμών τότε διατηρείται και το υπάρχον μερίδιο της αγοράς που δε θα πρέπει ποτέ να παραβλέπεται. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που μπορεί να αποτύχει πολύ εύκολα επειδή μπορεί κανείς να την ανιχνεύσει όταν δει το προϊόν του να πωλείται ή όχι στην αγορά,

⁴⁶ Ψύχας, Ν., (2000). Διοίκηση της ποιότητας: Προγραμματισμός για την ποιότητα. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 36.

⁴⁷ Μπινιώρης, Σ., (2001). Διοίκηση ολικής ποιότητας στην υγεία. Αθήνα: Ιατρικές εκδόσεις Πασχαλίδης, σ. 14.

⁴⁸ Στεφανάτος, Σ., (2000), Ολική ποιότητα. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 9.

οπότε είναι πολύ αργά να κάνει σχεδόν οτιδήποτε εκτός από μείωση τιμών με αμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας μπορεί να εκτιμηθεί με μια σειρά δεικτών οριοθέτησης (benchmarks) προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες, που συνεπικουρούνται από ποσοτικές μετρήσεις των απόψεων των πελατών⁴⁹.

Ένας ακόμη από τους σημαντικότερους λόγους εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζομένους - πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τη δουλειά τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας, της απομόνωσης⁵⁰.

Η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε αυτές οι σχέσεις αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένης στη Δ.Ο.Π. αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό. Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή για μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που αλληλοεξαρτώνται σε κάποιο τομέα. Αυτό το φαινόμενο έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη πλέον σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο. Αυτή η εξάρτηση αναπτύσσεται ακόμη και στην προμήθεια έτοιμων για κατανάλωση προϊόντων⁵¹.

⁴⁹ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 47.

⁵⁰ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 39.

⁵¹ Τσιούτρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 128.

1.15. Οφέλη από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. για επίτευξη μέγιστης ανταγωνιστικότητας

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π. στην προσπάθεια επίτευξης μέγιστης ανταγωνιστικότητας είναι μεταξύ άλλων τα εξής^{52,53,54}:

- 1) Αυξημένη παρακίνηση (motivation) του ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Μείωση λειτουργικού κόστους. Αυτό ελαχιστοποιείται καθώς οι εργαζόμενοι δεν ασχολούνται πλέον αντιμετωπίζοντας συνεχώς τα ίδια προβλήματα, επαναλαμβάνοντας εργασίες ή επικοινωνώντας με δυσαρεστημένους πελάτες - πολίτες.
- 3) Αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, χωρίς να απαιτείται η πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού.
- 4) Συνεχώς αυξανόμενη απήχηση του νέου τρόπου μάνατζμεντ.
- 5) Ενίσχυση θετικών χαρακτηριστικών που επιδιώκει να αναπτύξει η κάθε επιχείρηση και από την άλλη περιορισμό των αρνητικών.
- 6) Αύξηση απόδοσης των επενδύσεων.
- 7) Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους.
- 8) Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους.
- 9) Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που εκδηλώνεται με μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και παραιτήσεων.
- 10) Αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της επιχείρησης που επιτρέπει καλύτερη διάθεση των οικονομικών πόρων στη βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με τη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων πελατών για την αντικατάσταση των δυσαρεστημένων πελατών που οδηγήθηκαν σε ανταγωνιστές.

⁵² Κυριαζόγλου, Ι., Πολίτου, Δ., (2005). Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις & οργανισμούς: performance measurement. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 203.

⁵³ Δερβιτσιώτης, Κ., (1993). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: χ.ό., σ. 67.

⁵⁴ Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 48.

1.16. Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) και Δ.Ο.Π.

Η Επιχειρηματική Αριστεία συνδέεται στενά με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ειδικότερα ως Επιχειρηματική Αριστεία ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας⁵⁵.



Στο πλαίσιο ενός τέτοιου μοντέλου, η δομή ενός οργανισμού διακρίνεται στους επιχειρησιακούς παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα (enablers) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του (ηγεσία, πολιτικές και στρατηγική, ανθρώπινοι πόροι, εξωτερικές συνεργασίες, εσωτερικοί πόροι, διαδικασίες) και στα αποτελέσματα που ο οργανισμός επιτυγχάνει.

Το EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων και οργανισμών, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και φιλοσοφία.

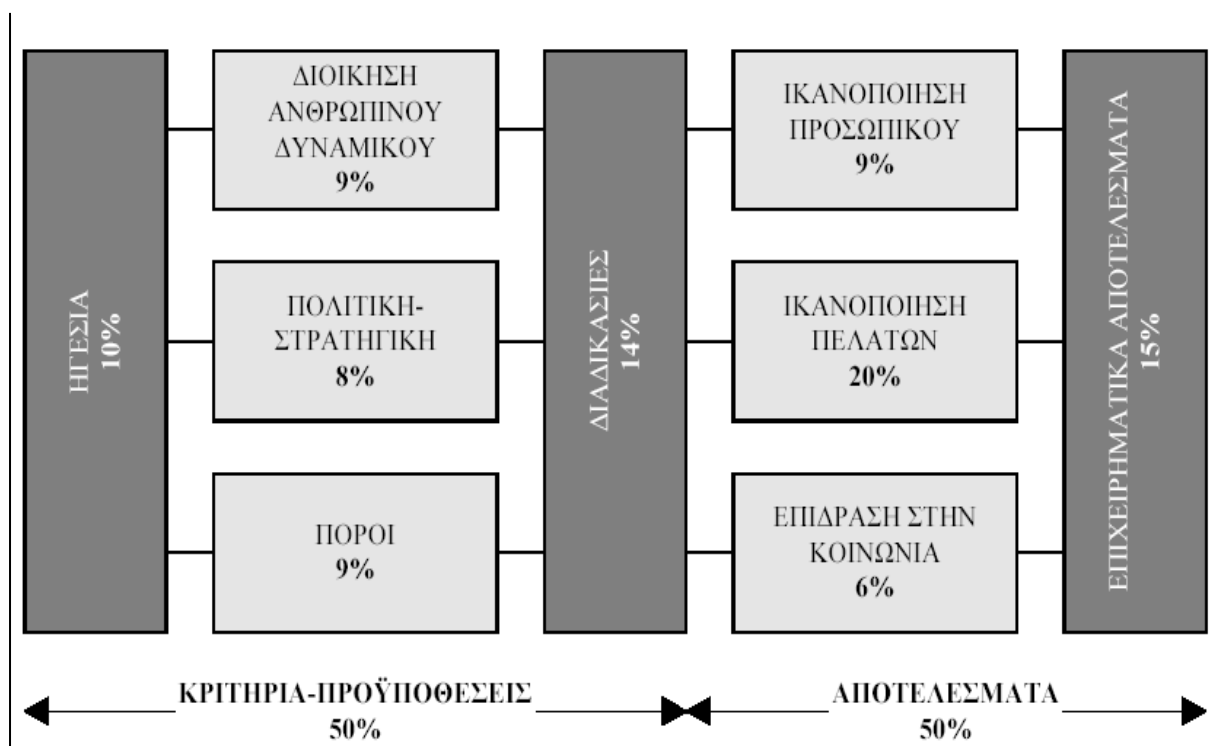
Το EFQM συνεργάζεται αρμονικά και συμπληρωματικά με τα άλλα εργαλεία και πλαίσια, όπως Balanced Scorecard, Six Sigma, κλπ. Μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόσει την τεχνική της αυτοαξιολόγησης με βάση συγκεκριμένα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και να αποδείξει, στον φορέα πιστοποίησης, ότι έχει τουλάχιστον εφαρμόσει επιτυχώς, ένα εκ των τριών προγραμμάτων βελτίωσης⁵⁶.

Μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, καθώς και λειτουργικά τμήματα επιχειρήσεων και οργανισμών μπορούν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα του EFQM. Στην Ελλάδα η Ε.Ε.Δ.Ε. λειτουργεί ως φορέας πιστοποίησης, για όσες επιχειρήσεις, οργανισμούς ή και τμήματα - λειτουργίες συγκεκριμένων επιχειρήσεων και οργανισμών επιθυμούν να πιστοποιηθούν καταλλήλως.

⁵⁵ Eskildsen, J., Kristensen, K., Juhl H., (2001). The criterion weights of the EFQM Excellence Model, International Journal of Quality and Reliability Management, 2001, Vol. 18, No.8, p. 15.

⁵⁶ Καραγιάννης, Α., Φουρνιώτη, Γ., (2006). Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Αθήνα: Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας.

Σχήμα 2 Οι βασικές αρχές κατά EFQM (Πηγή: Καραγιάννης και συν, 2006)



Κάθε οργανισμός ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, το μέγεθός του, την δομή και την ηλικία του, χρειάζεται ένα σύστημα διοίκησης (management system). Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM παρέχει στον οργανισμό την δυνατότητα ενός τέτοιου συστήματος. Μέσα από την αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης και του βαθμού ωριμότητάς της ως προς την επιχειρηματική αριστεία, αλλά και την κατανόηση των κενών – ελλείψεων σε διάφορους τομείς, καθίσταται δυνατή η επίλυση προβλημάτων αλλά και η καινοτομία και η διαχείριση της γνώσης⁵⁷.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα δικό της πρότυπο ή πλαίσιο αναφοράς προσαρμοσμένο στις δικές της ανάγκες, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π.

Στην Ευρώπη, το πρότυπο Δ.Ο.Π. έχει εκπονηθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management). Ο EFQM δημιουργήθηκε με βασικό σκοπό την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στην Ευρώπη, με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται

⁵⁷ Κυριαζόγλου, Ι., (2005). Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς (performance measurement). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 203.

καλύτερα με τις αξίες των Ευρωπαίων. Το συγκεκριμένο πρότυπο δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αξιολογηθεί.

Οι καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος Δ.Ο.Π. είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και στρατηγικής, και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του. Έτσι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) και οι θετικές επιπτώσεις⁵⁸.

1.17. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) της Δ.Ο.Π.

Benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση) είναι η διαδικασία σύγκρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με μια επιχείρηση που παρουσιάζει ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξη της ή με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου. Η σύγκριση μπορεί να αφορά την επιχείρηση ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (ή τμήματα) εντός της επιχείρησης και γίνεται σε έναν μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας⁵⁹.

Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τη βελτίωση της απόδοσης, όσο και για την ενσωμάτωση διευρυσμένων διοικητικών μεταρρυθμίσεων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό.

Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ουσιαστικά μια συνεχή και συστηματική διαδικασία μάθησης κατά τη διάρκεια της οποίας η πληροφόρηση, η γνώση και η εμπειρία από βέλτιστες πρακτικές μοιράζονται μεταξύ διαφόρων φορέων και οργανισμών.

⁵⁸ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 146.

⁵⁹ Βλάδικας Γ., Χουσουρίδης Ν. (2005). Επιχειρησιακός οδηγός benchmarking. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κέντρου Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α. – Κ.Ε.Μ.Α.Κ.), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης και Γ' Κ.Π.Σ.

Βασικός στόχος της τεχνικής, είναι η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών», παρά απλώς με τη μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση⁶⁰.

Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά της γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Οι αλλαγές αυτές, αποδεσμεύοντας το πλήρες δυναμικό της τεχνικής, έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αποσβέσεις και στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης συνίσταται στη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας, ως προς μια άλλη επιχείρηση που έχει επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις σε αυτούς τους δείκτες. Η ανάπτυξη της τεχνικής αποτελεί μια επαναληπτική και συνεχή διαδικασία που προϋποθέτει πιθανότατα την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε σε συνεργασία μαζί τους να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης.

Η τεχνική θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζεται στον πελάτη, και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που συνίσταται στη μετριοπάθεια, έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνεση ώστε να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει ισάξιος του ή ακόμη και να τον ξεπεράσει .

Η συγκριτική αξιολόγηση δεν αποτελεί στάσιμη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης, αλλά μια συνεχή διαδικασία εξεύρεσης βέλτιστων πρακτικών για τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης και του οργανισμού⁶¹.

⁶⁰ Harrington, J., Harrington, H., (1996). High performance benchmarking: Twenty steps to success. New York: McGraw Hill, p. 11.

Το benchmarking, παρέχει ένα δυναμικό και διαρκή τρόπο για να μετρά μια επιχείρηση τις επιδόσεις της έναντι των καλύτερων στην αγορά.

Γενικά, η τεχνική του Benchmarking απαιτεί τη συγκέντρωση πληροφορίας από μια επιχείρηση προκειμένου να αξιοποιηθεί θετικά σε μια άλλη. Ο στόχος είναι η βελτίωση των διαδικασιών που εκτελούνται στην επιχείρηση.

Το benchmarking, αποτελεί μια πολύτιμη τεχνική επιχειρησιακής οργάνωσης και η εφαρμογή της δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό καινοτόμων διαδικασιών, αλλά περιλαμβάνει, επίσης, την ανακάλυψη της ιδέας που κρύβεται πίσω από την καινοτομία. Πρόκειται για μια μορφή συγκριτικής ανάλυσης. Η διαμόρφωση ορισμένων κοινών πεδίων που θα αποτελέσουν τις βάσεις για τη σύγκριση είναι επίσης απαραίτητη⁶².

Συνήθως, εντοπίζονται μία ή περισσότερες λειτουργικές περιοχές για ανάλυση και επιλέγονται ένα ή περισσότερα συστήματα μέτρησης ως ποσοτική βάση για σύγκριση. Οι περιοχές αυτές συγκρίνονται κατόπιν με αποδεκτά σημεία αναφοράς που προκύπτουν από αναγνωρισμένες πηγές βέλτιστης πρακτικής. Τελικά, τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι⁶³:

- 1) Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις για την παρούσα διαδικασία.
- 2) Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη, οι δαπάνες και οι κίνδυνοι που συνεπάγονται οι παραπάνω λύσεις.

Ουσιαστικά, η τεχνική λειτουργεί στο βαθμό που τα κριτήρια μπορούν να είναι αποτέλεσμα συμφωνίας και μπορούν να βρεθούν οι κατάλληλοι δείκτες σύγκρισης για τους οποίους υπάρχουν διαθέσιμες μετρήσεις.

Η εφαρμογή της τεχνικής αποτελείται από πέντε φάσεις⁶⁴:

⁶¹ Karlof, B., (1995). Benchmarking workbook: How to apply benchmarking. New York: John Wiley and Sons, p. 4.

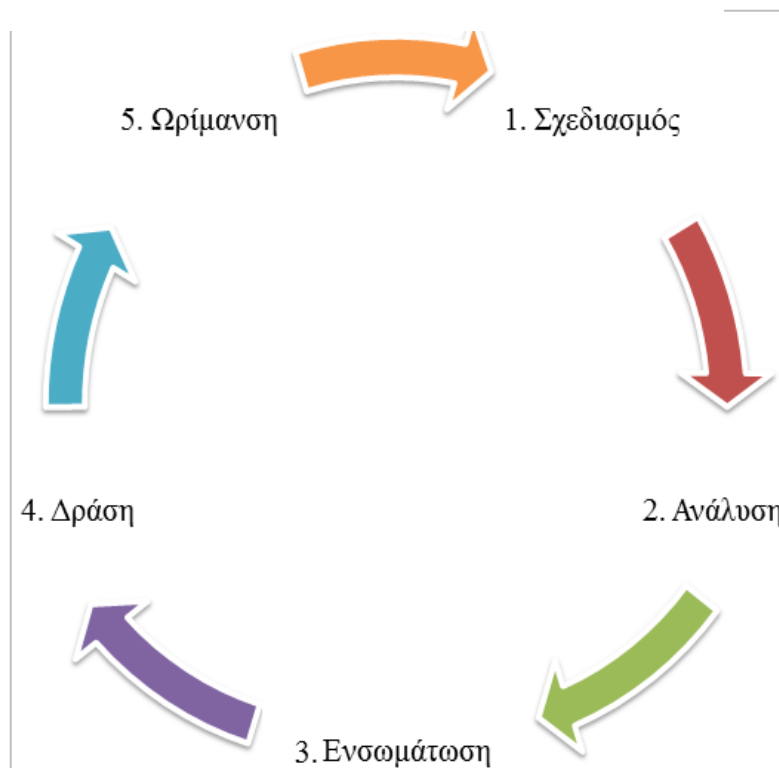
⁶² Bogan, C., English, M., (1996). Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation. New York: McGraw Hill, p. 22.

⁶³ American Productivity and Quality Center, (1993). The benchmarking management guide. USA: Productivity Press, p. 6.

⁶⁴ Boyson, S., Corsi T., (1999). Logistics and the extended enterprise: Best practices for the manufacturing professional. New York: John Wiley and Sons, p. 25.

- 1) Σχεδιασμός. Στη φάση αυτή ο οργανισμός καθορίζει το πεδίο εφαρμογής της σύγκρισης και τον τύπο του οργανισμού ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση σύγκρισης.
- 2) Ανάλυση. Μετά από τη συγκέντρωση των δεδομένων, αναλύεται η διαφορά της επίδοσης μεταξύ του οργανισμού – πηγή και του οργανισμού – αποδέκτη. Με τον τρόπο αυτό γίνεται προφανής η βέλτιστη πρακτική.
- 3) Ενσωμάτωση. Αφορά το στάδιο προετοιμασίας του οργανισμού – αποδέκτη προκειμένου να υλοποιήσει τις δράσεις.
- 4) Δράση. Πρόκειται για τη φάση υλοποίησης των δράσεων από τον αποδέκτη οργανισμό.
- 5) Ωρίμανση. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας και καθιστά δυνατή τη συνεχή εκμάθηση, καθώς και την εισροή στοιχείων για τη συνεχή βελτίωση του αποδέκτη οργανισμού.

Σχήμα 3 Διαδικασία benchmarking



Πηγή: Βλάδικας κ.ά, (2005)

1.18. Ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποίηση πελατών

Μια ορθολογικά διοικούμενη επιχείρηση θέλει πάντοτε να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα υψηλής ποιοτικής στάθμης. Για να το πετύχει πρέπει να θέσει ως βασική προτεραιότητα την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών-καταναλωτών. Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι μεν αντανακλάται στους δε και το αντίστροφο. Τα στελέχη της σύγχρονης οικονομικής μονάδας για να διασφαλίσουν τα θετικά αποτελέσματα αυτής της σχέσης προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια⁶⁵:

- 1) Καθορισμός συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών για την επιχείρηση και τα άτομα: Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου (Business Plan) θέτουν μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους. Οι στόχοι πρέπει να γίνουν γνωστοί στα κατώτερα στελέχη και αυτά με τη σειρά τους να θέσουν στους υφισταμένους υποστόχους που πρέπει να επιτευχθούν καταρχήν ώστε να επιτευχθούν οι χαρασσόμενες στρατηγικές.
- 2) Ευθύνη για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων. Οι λήπτες των αποφάσεων είναι υπεύθυνοι για την άριστη αξιοποίηση των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και άυλων) της επιχείρησης. Ο συνδυασμός του άριστου οικονομικού και τεχνικού μεγέθους κρίνεται απαραίτητος για την αποφυγή της κατασπατάλησης των περιουσιακών στοιχείων.
- 3) Παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποτελεσματική δράση. Η ηθική και υλική ανταμοιβή των εργαζομένων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα τους και διευκολύνει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.
- 4) Θέληση για συνεχή μάθηση και βελτίωση. Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργεί την ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων (στελεχών και εργατικού δυναμικού) σε νέες μεθόδους και τεχνικές ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση.
- 5) Προσπάθεια για ομαδική εργασία όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων σε ένα τμήμα ή σε μια διεύθυνση αλλά μεταξύ όλων όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση: Το γεγονός αυτό

⁶⁵ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 82.

αποτελεί ένδειξη ότι το top management της εταιρίας υποστηρίζει τις προσπάθειες αυτών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή (front line) και οι οποίοι ενεργούν ως κυματοθραύστες στα δίκαια ή άδικα αιτήματα των πελατών.

- 6) Σεβασμός προς τους εργαζομένους της επιχείρησης. Οι μάνατζερ οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα εκτίμησης και σεβασμού των υφισταμένων με τρόπο αληθινό και τίμιο και όχι αληθοφανή και ιδιοτελή.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο υπ' αριθμόν ένα προσδιοριστικός παράγοντας στην προσπάθεια επίτευξης της ολικής ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια υπό το πρίσμα ενός συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του και προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις όποιες λογικές ανάγκες του.

1.18.1. Ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτηση του πελάτη

Η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται με την ικανοποίηση που έχει ο πελάτης από την παρεχόμενη υπηρεσία. Δηλαδή η ικανοποίηση από την υπηρεσία εξαρτάται από την αντίληψη και την προσδοκία. Αν η αντίληψη για την παρεχόμενη υπηρεσία είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία, τότε επέρχεται ικανοποίηση. Η αντίληψη έχει να κάνει με τον τρόπο διαχείρισης της ίδιας της υπηρεσίας, καθώς επίσης και με τον τρόπο διαχείρισης της ομάδας των πελατών⁶⁶.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αντίληψη που αυτός διαμορφώνει ότι το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία από τον προμηθευτή του έφθασε ή και υπερέβη τις προσδοκίες του. Αυτή είναι «η αντίληπτική ποιότητα». Κάθε πελάτης επίσης περιμένει από το προϊόν ή την υπηρεσία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αυτή είναι «η αναμενόμενη ποιότητα». Το πραγματικό αποτέλεσμα στην έξοδο είναι η «τωρινή ποιότητα».

Η διαφορά ανάμεσα στην τωρινή και την αναμενόμενη ποιότητα προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη. Αν η τωρινή ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την

⁶⁶ Bank, J., (2000). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας, σ. 45.

αναμενόμενη, τότε υπάρχει ικανοποίηση του πελάτη. Αντίθετα, αν η τωρινή ποιότητα είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, τότε υπάρχει δυσαρέσκεια του πελάτη⁶⁷.

1.18.2. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών

Η βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών προϋποθέτει τη μελέτη των παραπόνων που οι ίδιοι εκφράζουν. Μετά τη συλλογή των παραπόνων η διοίκηση ιεραρχεί τα αίτια της μη ικανοποίησης των πελατών με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, τα συνηθέστερα από τα οποία είναι⁶⁸:

- 1) Σπουδαιότητα του προβλήματος.
- 2) Δυνατότητα επίλυσης του.
- 3) Κόστος λύσης.
- 4) Ταχύτητα με την οποία μπορεί να δοθεί η λύση.
- 5) Η μονιμότητα.
- 6) Η αποδοχή της λύσης από το προσωπικό.

Τα περισσότερα προβλήματα της μη ικανοποίησης των πελατών μπορούν να επιλυθούν με τη χρησιμοποίηση βασικών εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης ποιότητας, μερικά από τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- 1) Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking).
- 2) Διάγραμμα ροής. Χρησιμοποιείται για να αναλύσει μια διαδικασία.
- 3) Ιστόγραμμα. Χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει το εύρος των μεταβολών.
- 4) Γράφημα. Παρέχει ένδειξη σχετικά με το αν η διαδικασία πραγματοποιείται με επιτυχία ή όχι ή παραμένει περίπου η ίδια.

⁶⁷ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 78-80.

⁶⁸ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 81.

- 5) Φύλλο ελέγχου. Επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων ή παρατηρήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να ανιχνευθούν με σαφήνεια οι τάσεις.
- 6) Διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος. Το διάγραμμα αυτό απεικονίζει γραφικά τη σχέση ανάμεσα σ' ένα αποτέλεσμα και σε όλα τα πιθανά αίτια που το προκαλούν. Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν οι διάφορες αιτίες που δημιουργούν το πρόβλημα.
- 7) Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming). Βοηθάει στην παραγωγή ιδεών με στόχο τη βελτίωση πραγματοποίησης ενός έργου ή στον προσδιορισμό των αιτιών που προκαλούν την εμφάνιση ενός προβλήματος.
- 8) Τεχνική της πολλαπλής ψήφου. Χρησιμοποιείται στην περίπτωση που υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιλογών με σκοπό να ελαττωθούν για να γίνει ευκολότερη η επιλογή.
- 9) Ανάπτυξη διαδικασίας ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD). Χρησιμοποιείται για να μετατραπούν οι απαιτήσεις των πελατών σε συγκεκριμένες προδιαγραφές και τεχνικά χαρακτηριστικά ποιότητας προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 10) Διάγραμμα ανάλυσης πεδίου δυνάμεων. Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των δυνάμεων που υποστηρίζουν ή αντιτίθενται στην επίλυση ενός προβλήματος.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η βελτίωση της ικανοποίησης και εξυπηρέτησης των πελατών είναι πάνω απ' όλα αποτέλεσμα εκπαίδευσης και ανάθεσης καθηκόντων, προετοιμασίας, ενδυνάμωσης του προσωπικού και ενεργού συμμετοχής του στη διαδικασία βελτίωσης.

1.19. Σύγκριση ποιότητας με ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα

Η διοίκηση επιδιώκει τη βελτίωση ορισμένων κρίσιμων μεγεθών όπως η αποδοτικότητα, δηλαδή η ικανότητα να πραγματοποιεί επαρκή κέρδη, η παραγωγικότητα (η χρήση των μέσων παραγωγής χωρίς σπατάλη) και η ποιότητα των προϊόντων της, δηλαδή η ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνει η

διοίκηση σε κάθε έναν από τους παραπάνω δείκτες, διαμορφώνεται διαφορετική συμπεριφορά και κλίμα στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας⁶⁹.

Από όλους τους κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας μόνο η ποιότητα είναι ικανή να ανοίξει νέες αγορές σε μία ανοικτή διεθνή οικονομία. Η διατήρηση όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσφέρει η ποιότητα απαιτεί καλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα και στην πραγματοποίηση κερδών⁷⁰.

Η ποιότητα προσφέρει ένα καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για δύο λόγους. Πρώτον, η έννοια της ποιότητας έγινε κατανοητή χιλιάδες χρόνια πριν και δεύτερον η ποιότητα που προσφέρει μία επιχείρηση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα που ενδιαφέρει και τον παραγωγό και τον αγοραστή ενός προϊόντος.

Η ποιότητα είναι το μόνο κοινό ενδιαφέρον που έχουν και οι δύο πλευρές. Όταν η διοίκηση αγνοεί την ποιότητα σε μία ανταγωνιστική αγορά, τότε παραμελεί το ένα και πιθανόν το πιο σημαντικό από τα ενδιαφέροντα του πελάτη που θα αναζητήσει να το καλύψει με άλλους τρόπους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Πολύ λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη το κόστος για τον παραγωγό και η απόδοση με την οποία αξιοποιεί τα διαθέσιμα μέσα που έχει. Σήμερα οι επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κατανοούν ότι χωρίς υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και την εξυπηρέτηση τους δεν έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγάλα κέρδη.

Όταν υπάρχει βελτίωση της ποιότητας με αποτελεσματικούς τρόπους, τότε παρατηρείται ότι και η παραγωγικότητα αυξάνεται και το κόστος μειώνεται. Αντίθετα, με την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη μείωση του κόστους η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει αυτομάτως και τη βελτίωση της ποιότητας. Συνεπώς, στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας είναι λογικό να ξεκινά η διοίκηση με την βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια να επιδιώκει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους⁷¹.

⁶⁹ Τζόγιος, Α., (2000). Το κόστος της ποιότητας. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 14.

⁷⁰ Bank, J., (2000). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας, σ. 85.

⁷¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1993). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: χ.ό., σ. 28.

1.20. Αντί επιλόγου

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ορίζεται ως η αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών. Κάθε επιχείρηση που έχει εφαρμόσει τη διοίκηση ολικής ποιότητας έχει αναπτύξει και το δικό της σχέδιο εφαρμογής. Σε κάθε περίπτωση η μεταπήδηση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης στην διοίκηση με βάση τις αρχές της ολικής ποιότητας είναι μια διαδικασία δύσκολη και χρονοβόρα. Ο χρόνος κατά τον οποίο θα ληφθεί η απόφαση για την εισαγωγή κάποιου προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία ή αποτυχία του .

Στο παρόν κεφάλαιο, αναλύθηκε τόσο η ποιότητα όσο και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν εννοιολογικές προσεγγίσεις, τα στοιχεία που τις συνθέτουν αλλά και τα οφέλη από την αξιοποίηση της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα. Σαν γενικό συμπέρασμα, μπορεί να εξαχθεί ότι η επίτευξη ανταγωνιστικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα. Μια επιχείρηση που θέλει να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά έχει σημαντικούς λόγους και οφέλη για να υιοθετήσει τη Δ.Ο.Π. όπως η βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, η ευκολότερη διαχείριση των σχέσεων εργαζομένων, πελατών και διοίκησης αλλά και ικανοποίησης όλων των μερών.

Κεφάλαιο 2: Πρότυπα ISO (International Standardization Organization) και ανταγωνιστικότητα

2.1. Εισαγωγή στα πρότυπα ISO (International Standardization Organization)

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων είναι συνάρτηση σειράς παραγόντων με κυριότερο αυτόν της ποιότητας. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης είναι η μεγάλη ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία.

Η πιστοποίηση μέσω ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO, η οποία πραγματοποιείται από τρίτο φορέα αναγνωρισμένου κύρους και ανεξάρτητο από την επιχείρηση, παρέχει εγγυήσεις προς τον πελάτη ότι η οικονομική μονάδα είναι σε θέση να προσφέρει αυτά που υπόσχεται⁷².

Με τη σημερινή αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διεθνοποίηση των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών κατέστη αναγκαία η καθιέρωση κοινά αποδεκτών προτύπων στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, καθώς η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη γενικότερη ανάπτυξη. Στις τεχνολογικά προηγμένες χώρες έχει γίνει δεκτό ότι ποιότητα σημαίνει επιβίωση για κάθε επιχείρηση, είτε αυτή ανήκει στον παραγωγικό τομέα είτε στον τομέα παροχής υπηρεσιών⁷³.

Η ανάπτυξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας των προϊόντων και της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών και των κοινωνιών δημιούργησε πρότυπα που αποτελούν βασικά εργαλεία για τον παραγωγό. Ως πρότυπα νοούνται όλα εκείνα τα έγγραφα που έχουν εκδοθεί από αναγνωρισμένους φορείς και περιέχουν κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες και τεχνικές προδιαγραφές, που εξασφαλίζουν την ανταπόκριση των πρώτων υλών, των αγαθών

⁷² Johnson, P., (1993). ISO 9000: Meeting the new international standards, New York: McGraw - Hill, p. 11.

⁷³ Αρβανιτογιάννης, Ι., Ευστρατιάδη Μ., Μπουντουρόπουλος Ι., (2000). ISO 9000 και ISO 14000. Αθήνα: Εκδόσεις University Studio Press, σ. 11.

και των υπηρεσιών στο σκοπό για τον οποίο προορίζονται. Η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των προτύπων αλλά και στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν στη διενέργεια δοκιμών και πιστοποίησης, ώστε να διασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών καθώς και ο ποιοτικός έλεγχος τους. Τα πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί σε⁷⁴:

- 1) Διεθνή, που εκδίδονται από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC.
- 2) Ευρωπαϊκά, τα οποία εκπονούν οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI.
- 3) Εθνικά, τα οποία εκπονούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης.

Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία. Δεν εφαρμόζεται περιστασιακά, ούτε πρόκειται για πρόγραμμα το οποίο στηρίζεται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ποιότητα και τα συστήματα που τη διασφαλίζουν είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να επηρεάζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση που οδηγεί στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Στην πορεία προς την ολική ποιότητα μια εταιρία πρέπει πρώτα να περάσει από μεταβατικά στάδια, ξεκινώντας και εφαρμόζοντας ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, στη συνέχεια να το αναβαθμίσει χρησιμοποιώντας ένα άλλο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και, τέλος, να εισέλθει στο στάδιο της ολικής ποιότητας, το οποίο αποτελεί και τον τελικό στόχο. Για την πιστοποίηση αυτού του συστήματος διασφάλισης ποιότητας υπάρχουν τα διεθνή πρότυπα ISO.

Τα πιστοποιητικά ISO (International Standardization Organization) αναφέρονται στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε ένα από τα τρία πρότυπα της σειράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για σκοπούς πιστοποίησης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας⁷⁵.

Σήμερα όλο και περισσότεροι πελάτες επιχειρήσεων απαιτούν από αυτές την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και την απόκτηση των σχετικών πιστοποιητικών. Η εφαρμογή τους σε μια επιχείρηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της και βοηθά τον επιχειρηματία να

⁷⁴ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 133.

⁷⁵ ISO, (2011). Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO. Διαθέσιμο στο: <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Αθήνα: Ημερ. πρόσβασης 19/11/2011.

αντεπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς. Η υιοθέτηση τους αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την εμπορική επιτυχία οποιασδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας. Η πιστοποίηση παρέχει αντικειμενικές και ανεξάρτητες αποδείξεις σε οποιονδήποτε πελάτη για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών⁷⁶.

2.2. Διαχρονική εξέλιξη των προτύπων ISO

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγηση της είναι αυτά της σειράς ISO 9000. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000, ενώ για τις ΗΠΑ με τη σειρά ANSI. Αυτά τα πρότυπα δεν είναι βέβαια μια ξαφνική εφεύρεση του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης αλλά αποτελούν προϊόν μιας διαχρονικής εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας. Η Τεχνική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και τη δημιουργία τους που βασίστηκε στις απαιτήσεις για αξιοπιστία της παραγωγικής διαδικασίας που πράγματι ήταν και είναι έντονες. Η ανάπτυξη λοιπόν αυτών των προτύπων τροφοδοτήθηκε από ένα μεγάλο αριθμό άλλων συστημάτων ποιότητας που εφαρμόστηκαν κατά το παρελθόν αρχικά στην πολεμική και αργότερα στη διαστημική βιομηχανία⁷⁷.

Ιστορικά η διασφάλιση της ποιότητας άρχισε τη δεκαετία του '60 από την ανάγκη καλύτερων τεχνικών ελέγχων σε πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας αμυντικά προγράμματα. Για παρόμοιους λόγους οι επόμενοι χρήστες ήταν οι σχεδιαστές μονάδων πυρηνικής ενέργειας για ειρηνικούς σκοπούς.

Το 1962 η NASA συνέταξε το NPC200-2, το οποίο αφορούσε τα κριτήρια για τους προμηθευτές - υπεργολάβους σε διαστημικής τεχνολογίας προγράμματα. Αυτό οδήγησε στην εισαγωγή του Αμερικανικού Προτύπου MIL-Q-9858, το οποίο εκδόθηκε το 1963.

⁷⁶ ISO, (2011). Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO. Διαθέσιμο στο: <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Αθήνα: Ημερ. πρόσβασης 19/11/2011.

⁷⁷ Αρβανιτογιάννης, Ι., Ευστρατιάδη Μ., Μπουντουρόπουλος Ι., (2000). ISO 9000 και ISO 14000. Αθήνα: Εκδόσεις University Studio Press, σ. 16.

Αργότερα το 1970, το Βρετανικό MOD (Ministry of Defense) εισήγαγε το DEF - Stan 05-08.62 Στη συνέχεια επήλθε σειρά βελτιώσεων από το MOD και το 1984 εμφανίστηκαν τα πρότυπα AQAP, AQAP 1, AQAP 4, AQAP 9, ενώ το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων εξέδωσε έναν «Οδηγό για τη Διασφάλιση της Ποιότητας» το «BS 4891».

Την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν και άλλα πρότυπα για τη Διασφάλιση της Ποιότητας όπως τα General Motors Quality Assurance (GMQA), Food and Drugs Administration Act που οδήγησαν τη Βρετανική Κυβέρνηση, αναγνωρίζοντας την αξία και τη σημαντικότητα των αρχών που πρεσβεύει η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας, να ιδρύσει την Τεχνική Επιτροπή Warner, με σκοπό τη σύνταξη ενός εθνικού προτύπου Διασφάλισης Ποιότητας. Η αναφορά της Warner εκδόθηκε το 1977 και στη συνέχεια ακολούθησε το Πρότυπο BS 5750 το οποίο παρουσιάστηκε το 1979.

Αυτό το πρότυπο υιοθετήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων ISO, ο οποίος ιδρύθηκε το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας. Στη συνέχεια, το 1987 εκδόθηκε σε διεθνή κλίμακα η σειρά προτύπων ISO 9000. Ταυτόχρονα το BS 5750: 1979 εξελίχθηκε σε BS 5750: 1987. Η βελτίωση του προτύπου ήταν συνεχής με αποτέλεσμα την επανέκδοση του ως ISO 9000: 1994. Η προσπάθεια βελτίωσης του συνεχίστηκε και αυτήν τη στιγμή εφαρμόζεται το νέο πρότυπο, το ISO 9001.

Η Βρετανία είχε το 1992, 18.030 πιστοποιημένες επιχειρήσεις και είναι με διαφορά η πρώτη χώρα που αναγνώρισε την πληθώρα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα προσέφερε η πιστοποίηση στις επιχειρήσεις της. Από την άλλη πλευρά, χώρες όπως η Ελλάδα που είχε το 1992 μόνο 8 από τον ΕΛΟΤ, πιστοποιημένες επιχειρήσεις, πρέπει να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να εναρμονιστούν με τους ρυθμούς των δυτικοευρωπαϊκών χωρών. Υπάρχουν πιστοποιημένες και αρκετές επιχειρήσεις Ανατολικών χωρών των οποίων όμως η καταμέτρηση δεν έχει γίνει με ακρίβεια γιατί η πλειοψηφία τους πιστοποιήθηκε από φορείς της δυτικής Ευρώπης⁷⁸.

Η επιτυχής εφαρμογή των αρχών των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην πολεμική και πυρηνική βιομηχανία οδήγησε στην επέκταση της εφαρμογής τους σε πολλούς άλλους

⁷⁸ Johnson, P., (1993). ISO 9000: Meeting the new international standards, New York: McGraw – Hill, p. 54.

βιομηχανικούς κλάδους που άλλωστε έχουν σε κάποιο βαθμό κοινά χαρακτηριστικά όπως το κόστος, η τεχνική πολυπλοκότητα, οι συνέπειες των βλαβών από οικονομική άποψη, οι αστοχίες και το κυριότερο, η τήρηση διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ασφάλεια των εργαζομένων και των εγκαταστάσεων⁷⁹.

Από το τέλος της δεκαετίας του 1980 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχει αρχίσει να αποκτά σπουδαιότητα που αυξάνεται με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Η κινητικότητα είναι πάρα πολύ μεγάλη στις επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης και των Η.Π.Α. που έχουν Ευρωπαίους κυρίως πελάτες και άρχισε τελευταία να αναπτύσσεται τόσο στις Ανατολικές Χώρες όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην Ιαπωνία οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα οργάνωσης έχοντας αρχίσει εδώ και πολύ καιρό την εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας. Έτσι στην πραγματικότητα δεν αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα για εφαρμογή συστημάτων που βρίσκονται αρκετά βήματα πίσω από αυτά που ήδη εφαρμόζουν, αναγκάζονται όμως να πιστοποιηθούν, χωρίς βέβαια να συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες, για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής αγοράς⁸⁰.

2.3. Η χρησιμότητα των προτύπων ISO

Η συνεισφορά των προτύπων είναι πολύ μεγάλη αν και πολύ συχνά άδηλη. Όπου υπάρχει απουσία προτύπων εκεί αναγνωρίζεται η χρησιμότητα τους. Συνήθως αγνοείται ο ρόλος που παίζουν στη βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας, της ασφάλειας, της αξιοπιστίας, της αποτελεσματικότητας και της εσωτερικής ικανότητας για αλλαγή.

Ο ISO (International Standardization Organization - Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι ο μεγαλύτερος αναπτυξιακός φορέας προτύπων στον κόσμο. Τα πρότυπα του δημιουργούν θετική διαφορά, όχι μόνο στους μηχανικούς και τους κατασκευαστές, για τους οποίους δίνουν λύση σε σημαντικά προβλήματα όσον αφορά την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων, αλλά και στην κοινωνία ως σύνολο.

⁷⁹ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 135.

⁸⁰ Johnson, P., (1993). ISO 9000: Meeting the new international standards, New York: McGraw – Hill, p. 58.

Τα διεθνή πρότυπα που αναπτύσσει ο ISO είναι πολύ χρήσιμα. Η χρησιμότητα τους διαφαίνεται σε επιχειρηματικούς και βιομηχανικούς οργανισμούς όλων των τύπων, σε προμηθευτές και καταναλωτές των αγαθών και υπηρεσιών, στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα και εντέλει σε άτομα που έχουν το ρόλο των σύγχρονων καταναλωτών και των τελικών χρηστών.

Τα πρότυπα διευκολύνουν το εμπόριο μεταξύ κρατών και προσφέρουν στις κυβερνήσεις την τεχνική βάση για την υγεία, την ασφάλεια και την περιβαλλοντική νομοθεσία. Σκοπός τους είναι να διαδώσουν την τεχνολογία στις αναπτυσσόμενες χώρες και να προστατεύσουν τους καταναλωτές από ευτελούς αξίας αγαθά και υπηρεσίες⁸¹.

2.4. Το κοινωνικό όφελος των προτύπων

Η χρησιμοποίηση των προτύπων ISO καθιστά τις επιχειρήσεις ελεύθερες να «κατακτήσουν» όλο και περισσότερες αγορές δίνοντας τους ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για τους καταναλωτές η συμβατότητα της τεχνολογίας που επιτυγχάνεται όταν τα αγαθά και οι υπηρεσίες βασίζονται στα διεθνή πρότυπα προσφέρει μια συνεχώς διευρυνόμενη δυνατότητα επιλογής. Η συμμόρφωση των προϊόντων σε διεθνή πρότυπα προσφέρει βεβαιότητα για την ποιότητα, την ασφάλεια και την αξιοπιστία τους⁸².

Για τις κυβερνήσεις τα διεθνή πρότυπα παρέχουν την τεχνολογική και επιστημονική βάση για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας, των συνθηκών ασφαλείας και της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα διεθνή πρότυπα αποτελούν πηγή τεχνολογικής γνώσης αξιοποιώντας την τεχνογνωσία τους για την αποφυγή της κατασπατάλησης των πόρων.

Η πλέον σημαντική συνεισφορά των διεθνών προτύπων αφορά τη διαχείριση των φυσικών πόρων και την προστασία του εδάφους, του αέρα και των υδάτινων πόρων.

⁸¹ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 135.

⁸² Johnson, P., (1993). ISO 9000: Meeting the new international standards, New York: McGraw - Hill, p. 16.

Τα πρότυπα του ISO είναι εθελοντικά. Ο ISO ως μη κυβερνητικός οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα ή την εξουσία να επιβάλλει την εφαρμογή τους. Ένας συγκεκριμένος αριθμός προτύπων του έχει υιοθετηθεί από ορισμένες χώρες ως κομμάτι του κανονιστικού τους πλαισίου. Ορισμένα πρότυπα όμως μπορεί να γίνουν απαίτηση της αγοράς όπως συνέβη στην περίπτωση των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας ISO 9000. Άλλωστε είναι γνωστό ότι στις ΗΠΑ δεν επιτρέπεται η εισαγωγή προϊόντων εάν δεν έχουν πιστοποιηθεί από το διεθνή οργανισμό⁸³.

2.5. Μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας

Η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού είναι απαραίτητο καθήκον της διοίκησης. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης του⁸⁴:

- 1) Σύμφωνα με την πρώτη μέθοδο η μέτρηση της βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται σε μία μέτρηση που καθορίζεται από τα αποτελέσματα των συγκρίσεων με κάποια πρότυπα που έχουν προσδιοριστεί από ειδικούς. Αυτές οι συγκρίσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι απλές και τα αποτελέσματα τους μπορούν να πραγματοποιηθούν, μόλις θα είναι διαθέσιμα τα δεδομένα. Έχουν όμως και το μειονέκτημα ότι εστιάζουν την προσοχή τους σ' ένα μόνο επίπεδο απόδοσης του δείκτη. Μόλις ο δείκτης απόδοσης ικανοποιήσει τα πρότυπα, σταματά κάθε περαιτέρω ενέργεια. Έτσι, δε δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
- 2) Με τη δεύτερη μέθοδο επιχειρείται συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση και δεν υπάρχει περιορισμός σε μία μόνο μέτρηση σε κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Πραγματοποιούνται δηλαδή πολλές συγκρίσεις και μετρήσεις σε διάφορα χρονικά διαστήματα, οι οποίες παρουσιάζονται σ' ένα γράφημα. Από το γράφημα αυτό διαπιστώνουμε την πρόοδο βελτίωσης σ' ένα δεδομένο δείκτη. Επομένως, χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή, όταν υπάρχει η τάση βελτίωσης της απόδοσης του

⁸³ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 139.

⁸⁴ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 309.

οργανισμού με την πάροδο του χρόνου και όχι το τι συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

- 3) Με την τρίτη μέθοδο αξιολόγησης και μέτρησης χρησιμοποιείται η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), κατά την οποία συγκρίνεται η απόδοση του οργανισμού με την απόδοση άλλου οργανισμού που θεωρείται ο καλύτερος στην κατηγορία του.
- 4) Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της ποιότητας στον οργανισμό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού από τους εργαζομένους, που βασίζεται στα κριτήρια του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management) και του αμερικάνικου βραβείου του Malcolm Baldrige.
- 5) Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι το πώς βλέπει τον οργανισμό ένας εξωτερικός ανεξάρτητος παρατηρητής. Ο εξωτερικός παρατηρητής έχει διαφορετικά κριτήρια. Η κρίση του είναι υποκειμενική, γιατί βασίζεται σε επιφανειακή γνώση του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας ή ακόμη και στην προπαγάνδα. Για τη μέτρηση της ποιότητας χρησιμοποιούν ως κριτήρια την εμφάνιση του προϊόντος, τη χρησιμότητα, το κόστος, την απόδοση, την αξιοπιστία κ.λπ..

Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι η αξιολόγηση της ποιότητας που γίνεται μέσα στον οργανισμό και αυτή που βασίζεται στους πελάτες είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη, γιατί είναι ορατή, έχει νόημα και παρακινεί το εργατικό δυναμικό.

Γι' αυτό και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η εκτίμηση των πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του οργανισμού, χρησιμοποιώντας για τη συγκέντρωση των πληροφοριών την ανατροφοδότηση μέσω επισκοπήσεων, συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων.

Η ευκολία εντοπισμού αιτιών κακής ποιότητας οδηγεί συχνά και σε τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας, του προϊόντος και των διασυνδέσεων με προμηθευτές, έτσι ώστε να ικανοποιούνται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών⁸⁵.

⁸⁵ Δερβιτσιώτης, Κ., (1999). Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα: χ.ό., σ. 585.

2.5.1. Τα πρότυπα της σειράς ISO



Τα πρότυπα ISO είναι αυτά που αποτελούν τη βάση που είναι απαραίτητη για να κτισθεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Φυσικά, κάθε φορά χρησιμοποιείται αυτό που ανταποκρίνεται στην επιχείρηση, ανάλογα με την αγορά στην οποία κινείται και αναπτύσσει τις δραστηριότητες της, τις απαιτήσεις τις δικές της και των πελατών της και σε σχέση πάντοτε με το τι θέλει να πιστοποιήσει και να πετύχει με την πιστοποίηση αυτή⁸⁶.

Έτσι, και η σειρά προτύπων ISO 9000 χρησιμοποιείται από εταιρείες που παράγουν υπηρεσίες ή προϊόντα και επιθυμούν να διασφαλίσουν την ποιότητα αυτών κυρίως κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της παραγωγής τους.

Η προέλευση του όρου ISO από την ελληνική λέξη «ίσο» αποσκοπεί στο να δείξει ότι τα πρότυπα έχουν την ίδια (ίση) εφαρμογή παντού. Μέχρι σήμερα ο ISO έχει εκδώσει περισσότερα από 13.700 πρότυπα, τα οποία έχουν συνταχθεί από 3.000 τεχνικές επιτροπές, στις οποίες συμμετέχουν εκπρόσωποι των χωρών - μελών, ειδικοί στο συγκεκριμένο αντικείμενο που αφορά το κάθε πρότυπο⁸⁷.

Η εφαρμογή προτύπων ISO 9000 είχε εξαιρετικά αποτελέσματα στις μικρές και στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (κυρίως στις ΗΠΑ) αφού έβαλαν σε μια σειρά και ορθολογικοποίησαν την παραγωγική διαδικασία. Ειδικότερα τα πρότυπα της σειράς ISO περιλαμβάνουν⁸⁸:

- 1) ISO 9001. Καλύπτει ένα είδος «Αλυσίδας Αξίας» που αναφέρεται στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στην εγκατάσταση και στην εξυπηρέτηση.

⁸⁶ Στυλιανάκης, Γ., (2003). ISO 9001:2000 - Η προσέγγιση στο νέο πρότυπο. Ηράκλειο Επιμελητήριο Ηρακλείου, σ. 6.

⁸⁷ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 378.

⁸⁸ Hunger, J., Wheelen, L., (2004). Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Αθήνα: 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, μετάφραση Σοκοδήμος, Α., σ. 116.

- 2) ISO 9002. Χρησιμοποιείται όταν ένας προμηθευτής πρέπει να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση των προϊόντων του με συγκεκριμένες απαιτήσεις που αφορούν την παραγωγή και την εγκατάσταση.
- 3) ISO 9003. Προδιαγράφει τις απαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας που καλύπτει τον τελικό έλεγχο και τις δοκιμές. Έχει περιορισμένη εφαρμογή.
- 4) ISO 9004. Δίνει τις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες για την οργάνωση μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας. Εξετάζει τις συμβάσεις, το λογισμικό, τη συντήρηση και την αξιοπιστία του συστήματος.

Ο βασικός σκοπός της πιστοποίησης οργανωτικών συστημάτων κατά ISO 9001, 9002 και 9003 είναι η διασφάλιση της ποιότητας σε συγκεκριμένα τμήματα και δράσεις. Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν παρέχει εγγύηση ότι τα αγαθά - υπηρεσίες που παράγει - παρέχει η εταιρία ή ο οργανισμός, διαθέτουν υψηλή ποιότητα. Εκείνο που εξασφαλίζεται, μέσω της πιστοποίησης ενός συστήματος ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι ότι η επιχείρηση έχει όλες τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την παραγωγή προϊόντων καλής ποιότητας.

Όσον αφορά τα ISO 9000 και 9004, δεν περιλαμβάνουν απαιτήσεις βάσει των οποίων γίνεται η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας αλλά οδηγίες. Οι υποδείξεις του ISO 9000 αφορούν την επιλογή μοντέλου διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη συμβατική σχέση και το οργανωτικό σύστημα της εταιρίας.

2.5.1.1. Το ISO 9000:1994

Σήμερα δεν εξετάζεται μόνο η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα των διαδικασιών που παράγουν αυτά τα αποτελέσματα. Τα πρώτα συστήματα ποιότητας ανέπτυξαν διαδικασίες που στηρίζονταν σε διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο (standard) είναι μια τεχνική ή διοικητική προδιαγραφή, η οποία υποδεικνύει συγκεκριμένα κριτήρια που επιβεβαιώνουν ότι υλικά προϊόντα και διαδικασίες είναι κατάλληλα για



χρήση. Τα πρότυπα προσδιορίζουν το πώς τα συστήματα θα έπρεπε να κατασκευάζονται και να λειτουργούν⁸⁹.

Οι πρώτες προδιαγραφές των συστημάτων αυτών αναπτύχθηκαν στο στρατό. Εκεί διατυπώθηκαν πρότυπα που χρησιμοποιήθηκαν για αρκετά χρόνια από τους προμηθευτές του στρατού.

Στη συνέχεια, το 1994, διατυπώθηκε μια σειρά διεθνών προτύπων το ISO 9000, που σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως. Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν λεπτομερώς τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να έχει το σύστημα. Με άλλα λόγια περιγράφουν μεθόδους που εξασφαλίζουν την ποιότητα των διαδικασιών και επεξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα θα έπρεπε να λειτουργούν⁹⁰.

Το ISO 9000 είναι μια συλλογή από έγγραφα τα οποία υποδεικνύουν στον οργανισμό τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιώσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του. Το ISO 9000 δεν επιβεβαιώνει ότι το προϊόν είναι υψηλής ποιότητας, αλλά ότι η επιχείρηση, οι διαδικασίες και ο τρόπος που συνεργάζεται με τους προμηθευτές και τους πελάτες ικανοποιούν τα πρότυπα ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι για να πωλήσουν οι επιχειρήσεις πρέπει προηγουμένως τα προϊόντα τους να συμμορφωθούν με τα πρότυπα.

Το ISO 9000 υιοθετήθηκε σαν εθνικό πρότυπο σε 50 χώρες και για την αξιολόγηση σε περισσότερες από 30 χώρες. Για την Ευρώπη θεωρείται μια αναγκαιότητα και αποτελεί βασική απαίτηση των αγοραστών⁹¹.

2.5.1.2. Το ISO 9000:2000

Στο ISO 9000: 1994 πραγματοποιήθηκαν πολλές αλλαγές και εφαρμόζεται πλέον το ISO 9000: 2000. Η βασική διαφορά από την αλλαγή αυτή είναι ότι τα είκοσι (20) στοιχεία που

⁸⁹ Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 378.

⁹⁰ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 143.

⁹¹ Τσιούτρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 76.

περιλαμβάνει το ISO 9001: 1994 έχουν αντικατασταθεί στο ISO 9001: 2000 από τέσσερις τομείς που καλύπτουν^{92,93,94}:

- 1) Την υπευθυνότητα της διοίκησης. Ο τομέας αυτός δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, στην πολιτική της ποιότητας, στον προγραμματισμό, στους στόχους, στην υπευθυνότητα, στην εξουσία κ.λπ..
- 2) Τη διαχείριση πόρων. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους, τις πληροφορίες, την εκπαίδευση κ.λπ..
- 3) Την υλοποίηση προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας. Ο τομέας αυτός περιέχει τον προγραμματισμό υλοποίησης του προϊόντος, την επικοινωνία με τον πελάτη, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, τις εισροές και εκροές σχεδιασμού της ανάπτυξης, τη διαδικασία της αγοράς, τις πληροφορίες της αγοράς, την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών κ.λπ..
- 4) Τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση. Ο τομέας αυτός περιέχει την παρακολούθηση και τη μέτρηση, την ικανοποίηση του πελάτη, τον έλεγχο της μη συμμόρφωσης με τα προϊόντα, τη συνεχή βελτίωση, τις διορθωτικές ενέργειες, τις ενέργειες πρόληψης κ.λπ..

Η αλλαγή αυτή έγινε, γιατί οι υπεύθυνοι από την εφαρμογή του ISO 9000: 1994 διαπίστωσαν κάποιους περιορισμούς κατά την εφαρμογή του. Συγκεκριμένα, μερικοί οργανισμοί δε χρειάζονταν να εφαρμόσουν και τα είκοσι στοιχεία του ISO 9001: 1994 για να καταστήσουν τον οργανισμό τους ποιοτικό ενώ τα πρότυπα αυτά ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Επίσης, η χρησιμοποιούμενη γλώσσα δεν ήταν σαφής, τα πρότυπα δεν ήταν ευέλικτα και δεν μπορούσαν να ταιριάζουν σε συγκεκριμένες βιομηχανίες και οργανισμούς ενώ δεν εξασφάλιζαν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

⁹² Κοντός, Β., (2001). Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000: 2000. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 85.

⁹³ Καλλιός Γ., (2001). ISO 9000: 2000 Η αναθεώρηση και αλλαγή του προτύπου ISO 9001: 1994 απόρροια της οικονομικής εξέλιξης και προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες. Συνοπτική αναφορά στις επικείμενες αλλαγές των υπαρχόντων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 58.

⁹⁴ ISO 9000: 2000. Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary, p. 14.

Έτσι αποφασίστηκε να σχεδιάσουν το νέο ISO 9000: 2000 που είναι περισσότερο συμβατό με άλλα συστήματα διοίκησης, είναι περισσότερο κατανοητό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους οργανισμούς άσχετα από το μέγεθος τους και, τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Το ISO 9001: 2000 προσδιορίζει τις απαιτήσεις του QMS, ενώ το ISO 9004: 2000 παρέχει οδηγίες που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της ποιότητας του οργανισμού. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000: 1994 παρουσίασαν κατά την εφαρμογή τους μειονεκτήματα τα οποία περιγράφονται κατωτέρω⁹⁵:

- 1) Επικεντρώθηκαν στη διασφάλιση της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών. Με την πάροδο των χρόνων έγινε αντιληπτό ότι πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα και οι έννοιες του σχεδιασμού, του ελέγχου και της συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση.
- 2) Ο προσανατολισμός των παραγράφων του ISO 9000 οδήγησε στη δημιουργία ανελαστικών και γραφειοκρατικών συστημάτων με αποτέλεσμα να χάνεται η ουσία του συστήματος που είναι ο προγραμματισμός, η πρόληψη και η ικανοποίηση των καταναλωτών.

2.5.1.3. Το ISO 9001:2000

Η εισαγωγή του προτύπου ISO 9001: 2000 κατήγγησε τον όρο «Διασφάλιση Ποιότητας» και τον



αντικατέστησε με το νεολογισμό «Διαχείριση Ποιότητας». Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση σε διεργασίες και τομείς που απουσιάζουν από την τρέχουσα σειρά, όπως είναι η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης (continual improvement) και η εγκατάσταση

⁹⁵ Μάτσας Ι., (2000). Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 45.

συγκεκριμένων δεικτών που μετρούν, αναλύουν και βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού. Το καινούριο πρότυπο δομήθηκε σε πέντε βασικές ενότητες οι οποίες είναι^{96,97}:

- 1) Το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας (quality management system).
- 2) Η ευθύνη της διοίκησης (management commitment).
- 3) Η διαχείριση πόρων (resource management).
- 4) Η παραγωγή αγαθών και η προσφορά υπηρεσιών (products and or service realization).
- 5) Η μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση (measurement, analysis and improvement).

Παράλληλα, καταργήθηκαν τα πρότυπα της σειράς ISO 9001, 9002, 9003 και αντικαταστάθηκαν από ένα ενιαίο πρότυπο (ISO 9001: 2000), ενώ παρέμειναν σε χρήση τα πρότυπα βοηθήματα ISO 9000 και ISO 9004 με τις κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής.

Η έναρξη εφαρμογής του νέου προτύπου είχε οριστεί για τις 14 Δεκεμβρίου 2003. Μέχρι την ημερομηνία αυτή οι εταιρίες μπορούσαν να επιλέξουν το πρότυπο βάσει του οποίου θα πιστοποιούντο (εφαρμογή τριετούς παράλληλης χρονικής περιόδου ισχύος) με τη δέσμευση ότι όλα τα πιστοποιητικά σειράς του 1994 θα είχαν ισχύ έως την προαναφερθείσα ημερομηνία ανεξάρτητα από το χρόνο έκδοσης τους⁹⁸.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί η εμφανής τάση ενοποίησης των προτύπων ISO 14001 και ISO 9000. Το πρότυπο ISO 9001: 2000 αποτελεί το πρώτο βήμα προς την ενοποίηση των προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας, Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Επαγγελματικής Υγιεινής και Ασφάλειας⁹⁹.

⁹⁶ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 144.

⁹⁷ Κατσαμπάνης, Π., (2003). Το πρότυπο ISO 9001: 2000 με απλά λόγια. Αθήνα Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σ. 14.

⁹⁸ Στυλιανάκης, Γ., (2003). ISO 9001:2000 - Η προσέγγιση στο νέο πρότυπο. Ηράκλειο: Επιμελητήριο Ηρακλείου, σ. 11.

⁹⁹ Κατσαμπάνης, Π., (2003). Το πρότυπο ISO 9001: 2000 με απλά λόγια. Αθήνα Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σ. 16.

Για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης στο πρότυπο ISO 9001 που είναι και το κυριότερο της σειράς, η επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαραίτητες διαδικασίες για τα ακόλουθα¹⁰⁰:

- 1) Τις αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης.
- 2) Τα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
- 3) Τη διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους για τον σαφή ορισμό των απαιτήσεων τους και της ικανότητας για συμμόρφωση.
- 4) Έλεγχο σχεδίασης με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές, κ.ά.
- 5) Έλεγχο τεκμηρίωσης.
- 6) Προμήθειες.
- 7) Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.
- 8) Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
- 9) Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.
- 10) Εξοπλισμός για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
- 11) Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.
- 12) Διαδικασίες για διορθωτικές ενέργειες.
- 13) Διαδικασίες για εσωτερικές μεταφορές, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση.
- 14) Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα.
- 15) Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για ποιότητα.
- 16) Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας.
- 17) Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

¹⁰⁰ Δερβιτσιώτης, Κ., (1999). Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα: χ.ό., σ. 587.

2.5.2. Το ISO 9000: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου - προδιαγραφής. Έτσι, έχει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που γενικά έχουν τα εγχειρίδια προδιαγραφών. Τα πλεονεκτήματα που θα έχει η εφαρμογή της σε μία επιχείρηση, χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά πλεονεκτήματα είναι τα εξής^{101,102}:

- 1) Είναι μία καινούργια μέθοδος διοίκησης επιχειρήσεων με την οποία βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα χωρίς να χρειάζεται να γίνουν πρόσθετες επενδύσεις στον τεχνολογικό εξοπλισμό.
- 2) Εκσυγχρονίζει την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις.
- 3) Βοηθάει στην αποσαφήνιση και τον καθορισμό των ευθυνών και των λειτουργικών κανόνων, μειώνοντας στο ελάχιστο τον αυτοσχεδιασμό από μέρους των εργαζομένων.
- 4) Παρέχει σαφείς και καθαρές οδηγίες σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης, μέσω προσεκτικά τεκμηριωμένων διαδικασιών. Έτσι, διασφαλίζεται η ομοιόμορφη και επαρκής επικοινωνία και ο αποτελεσματικός έλεγχος όλων των διαδικασιών, ακόμη και σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ή σε περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων.
- 5) Προσφέρει μία ορθολογική και συστηματική προσέγγιση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων.
- 6) Το ανώτερο και ανώτατο προσωπικό αποκτά τώρα περισσότερη ελευθερία για να ασχοληθεί με σημαντικά τεχνολογικά και ερευνητικά ζητήματα, αφού τα συνηθισμένα προβλήματα ανατίθενται πια στο κατώτερο προσωπικό.
- 7) Η ευαισθησία του προσωπικού σε θέματα ποιότητας αυξάνεται.

¹⁰¹ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 141.

¹⁰² Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 95.

- 8) Οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων βελτιώνονται με την αποσαφήνιση των αόριστων διατμηματικών καθηκόντων και ευθυνών. Επιπρόσθετα, βελτιώνονται τόσο οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, όσο και οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων αφού όλες τώρα πια είναι πλήρως καθορισμένες και τεκμηριωμένες.
- 9) Η συστηματική προσέγγιση στις εργασιακές λειτουργίες και η επαρκώς καθορισμένη και εκσυγχρονισμένη σύνδεση των διαφόρων λειτουργιών, έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- 10) Οι συχνές, περιοδικές επιθεωρήσεις του συστήματος ποιότητας, εξαλείφουν τις ελλείψεις, τα ελαττώματα και τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία, συνεισφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη συνεχή βελτίωση και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Όλες οι γραπτές διαδικασίες εξετάζονται συνεχώς όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους και επανασχεδιάζονται όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- 11) Εμφανίζεται σαφής μείωση της αστάθειας και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Όταν τυποποιούνται οι διαδικασίες παραγωγής είναι επόμενο να τυποποιηθούν και τα προϊόντα που αυτές παράγουν.
- 12) Εμφανίζεται σαφής μείωση των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών και των επιστροφών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους της ποιότητας.
- 13) Η διατήρηση αρχείων στα οποία καταγράφονται όλες οι μετρήσεις των παραμέτρων που σχετίζονται με την ποιότητα, σύμφωνα με προδιαγεγραμμένες διαδικασίες, είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, όσον αφορά την ανίχνευση των τυχόν προβλημάτων και τις αποφάσεις για μελλοντικές επενδύσεις. Όλες οι αποφάσεις βασίζονται πια σε τεκμηριωμένα πραγματικά στοιχεία και όχι στο ένστικτο της διοίκησης.
- 14) Η μικρή χρονική περίοδος για την οποία το πιστοποιητικό ισχύει και οι συχνές επιθεωρήσεις του φορέα πιστοποίησης, υποχρεώνουν την κάθε πιστοποιημένη επιχείρηση να διατηρήσει και να αναπτύξει το δικό της σύστημα ποιότητας. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος χαλάρωσης και αναποτελεσματικότητας.

15) Η εφαρμογή της σειράς ISO 9000 είναι το ορθολογικότερο και σταθερότερο υπόβαθρο για κάθε επιχείρηση που έχει σαν στόχο να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου.

16) Προωθείται η ομαδική εργασία και η διατμηματική συνεργασία με αποτέλεσμα την πλήρη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (εργαζόμενοι της επιχείρησης).

Τα εξωτερικά πλεονεκτήματα εστιάζουν στα ακόλουθα^{103,104}:

- 1) Παρέχει ικανοποίηση της ζήτησης ή πίεσης της αγοράς.
- 2) Η σταθερή ποιότητα δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και έλκει νέους.
- 3) Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 4) Βελτιώνει την αξιοπιστία, τη φήμη και την εμπιστοσύνη στα προϊόντα της επιχείρησης.
- 5) Διευκολύνει και απλοποιεί τις σχέσεις προμηθευτή-πελάτη.
- 6) Ελαχιστοποιεί ή εξαλείφει τις απορρίψεις των προϊόντων της από τους πελάτες.
- 7) Ενοποιεί τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης της από τους πελάτες της, αφού με δεδομένη την πιστοποίηση μία απλή επιθεώρηση είναι αρκετή για να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση της παραγωγικής διαδικασίας με τις υπάρχουσες προδιαγραφές. Επομένως ελαχιστοποιούνται οι περιττοί και χρονοβόροι έλεγχοι.
- 8) Δίνει τη δυνατότητα καλύτερης και ευκολότερης αξιολόγησης των προμηθευτών λόγω της ύπαρξης σαφών και εξειδικευμένων κριτηρίων αξιολόγησης.
- 9) Μειώνει το κόστος ελέγχου των εισερχόμενων υλικών.
- 10) Υποστηρίζει και διευκολύνει τις εξαγωγές όπου αυτές υπάρχουν και βοηθά γενικά στη διεξόδουση σε νέες αγορές και σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- 11) Δημιουργεί ένα πακέτο ομοιόμορφων και συνεπών διαδικασιών λειτουργίας, στοιχείων και απαιτήσεων ποιότητας που εφαρμόζονται παγκοσμίως.

¹⁰³ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 143.

¹⁰⁴ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένο, σ. 96.

- 12) Παρέχει μια βάση για το σχεδιασμό, την αξιολόγηση, την εξακρίβωση και την πιστοποίηση ενός συστήματος διοίκησης/διασφάλισης της ποιότητας.
- 13) Με ευρεία υιοθέτηση της θα δημιουργηθεί μία κοινή γλώσσα στο διεθνές εμπόριο σε σχέση με τις αρχές της διασφάλισης ποιότητας.
- 14) Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποιηθεί.

Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες που θα έχει η εφαρμογή της σε μία επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- 1) Απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.
- 2) Δημιουργεί υπερβολική γραφειοκρατία.
- 3) Απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και κατανάλωση πολλών ανθρωποωρών για την προετοιμασία για πιστοποίηση.
- 4) Δεν εγγυάται βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- 5) Προκαλεί αντίδραση των στελεχών και των εργαζομένων στις απότομες αλλαγές (ιδιαίτερα των στελεχών του μεσαίου διευθυντικού επιπέδου).
- 6) Η μορφοποίηση των γραπτών διαδικασιών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες.
- 7) Στα πρώτα στάδια δημιουργίας του συστήματος απαιτείται πολύ δουλειά από όλους κάτι που δημιουργεί ποικίλες αντιδράσεις τόσο από τους εργαζομένους όσο και από τα επαγγελματικά τους σωματεία.
- 8) Συνήθως προκύπτουν σημαντικές διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν τα διάφορα έντυπα και αυτών που καλούνται να τα συμπληρώσουν.

Όταν κατά την προεργασία για την εισαγωγή του συστήματος ανακαλύπτονται τα τυχόν μεγάλα προβλήματα της επιχείρησης, πολλοί είναι αυτοί που κυριεύονται από πανικό και απογοήτευση. Παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες στην αλλαγή νοοτροπίας των υπευθύνων της επιχείρησης σε διάφορα ζωτικά θέματα, όπως αυτό της μετάβασης από τον «φθηνότερο» στον «καλύτερο» ή «καταλληλότερο» προμηθευτή.

Σε μερικές χώρες δεν υπάρχουν αρκετοί και πεπειραμένοι εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό πρόβλημα αν σκεφθεί κανείς τη σπουδαιότητα της εσωτερικής επιθεώρησης της ποιότητας.

Τέλος υπάρχει σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης φορέα πιστοποίησης. Σήμερα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων φορέων και η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον πιο αξιόπιστο και αυτόν με τη διεθνή αναγνώριση και εμπειρία.

2.5.3. Σημασία και πλεονεκτήματα πιστοποίησης ISO 9000

Μετά το 1992 σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση προσδιορισμού τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών - μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης (European Committee for Standardization ή CEN) θα περιέχει την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000.

Αυτό προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική έγκριση για την ικανότητα τους να αξιολογήσουν με συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων.

Η διαδικασία πιστοποίησης με τα πρότυπα ISO 9000 αναφέρεται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας που έχει μία επιχείρηση κι όχι στην ποιότητα των ίδιων των προϊόντων που διαθέτει στην αγορά. Πέρα των πλεονεκτημάτων από καλύτερη ποιότητα για την παραγωγή και άλλες δραστηριότητες υποστήριξης, η πιστοποίηση μίας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπεύθυνους για το μάρκετινγκ ένα ακόμα όπλο καλύτερης προβολής όχι μόνο των προϊόντων, αλλά και της επιχείρησης γενικότερα¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Δερβιτσιώτης, Κ., (1999). Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα: χ.ό., σ. 588.

2.5.4. Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθώντας την πορεία των αντίστοιχων ευρωπαϊκών έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 υιοθετώντας διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με τη φιλοσοφία και τις ιδιαιτερότητες τους.

Στην Ελλάδα, η βιομηχανία ήταν ο πρώτος κλάδος που διαπίστωσε την αναγκαιότητα της πιστοποίησης, ενώ ακολούθησαν κι άλλοι όπως της πληροφορικής και των εταιριών παροχής υπηρεσιών. Στην πιστοποίηση «προσχώρησαν» ακόμη και εταιρίες του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα μετά την ανακήρυξη του 1998 ως «Έτους Ποιότητας», αυξάνουν διαρκώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που, ακολουθώντας το διεθνές παράδειγμα, σπεύδουν να υιοθετήσουν κάποιο από τα πρότυπα πιστοποίησης.

Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες και μάνατζερ έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για υιοθέτηση σύγχρονων δεδομένων που αποσκοπούν στην επιβίωση και κατ' επέκταση στην ευημερία των επιχειρήσεων τους¹⁰⁶.

2.6. Τα πρότυπα της σειράς ISO 14000

Η σχέση περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής δεν μπορεί να διαχωριστεί από το κοινωνικό



πλαίσιο που διέπει αυτές τις δύο έννοιες και συστηματοποιεί τους τρόπους αλληλεπίδρασης τους. Σε διαφορετικού τύπου κοινωνίες, το περιβάλλον δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο φυτικών και ζωικών οργανισμών που ζουν και επιβιώνουν σε

φυσικές, χημικές και βιολογικές συνθήκες, αλλά αποκτά μια πολιτιστική, κοινωνική και οικονομική οντότητα η οποία απομακρύνεται από την αντίληψη της αμιγώς φυσικής.

Στις σύγχρονες αστικές κοινωνίες ένα προϊόν επιδρά θετικά ή αρνητικά στο περιβάλλον κατά την παραγωγή, τη διανομή, τη χρήση, τη διάθεση ή την απόρριψη του. Οι επιδράσεις ποικίλλουν

¹⁰⁶ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 104.

από ελάχιστες έως σημαντικές, από βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες και προκύπτουν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο¹⁰⁷.

Οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες λαμβάνοντας υπόψη την ευαισθησία των πολιτών - καταναλωτών, ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο να επιτύχουν και να επιδείξουν μια ουσιαστική περιβαλλοντική επίδοση, ελέγχοντας τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις ενεργούν με τον τρόπο αυτό στα πλαίσια μιας αυστηρής νομοθεσίας, ενώ μέσω της εφαρμογής οικονομικών και πολιτικών μέτρων φροντίζουν για την προστασία του περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένης της αειφόρου ανάπτυξης.

Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν περιβαλλοντικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις για να αξιολογήσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση. Ορισμένες φορές οι έλεγχοι δεν είναι επαρκείς για να διασφαλιστεί ότι αυτή η επίδοση όχι μόνο ικανοποιεί, αλλά και θα συνεχίσει να ικανοποιεί τις νομικές απαιτήσεις που απορρέουν από την πολιτική της εταιρίας. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι προσπάθειες, κρίνεται σκόπιμο να διεξάγονται μέσα σε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος ενσωματωμένο στη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης¹⁰⁸.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη αναγνώριση για ευρύ φάσμα θεμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, επιδιώκουν την απόκτηση του προτύπου ISO 14000 «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για αρχές, συστήματα και τεχνικές υποστήριξης». Το συγκεκριμένο διεθνές πρότυπο δεν καθιερώνει απόλυτες απαιτήσεις για περιβαλλοντική επίδοση εκτός από τη δέσμευση για συμμόρφωση προς τη νομοθεσία και τους κανονισμούς.

Στο πρότυπο αυτό υπάρχουν κοινές αρχές διαχείρισης με τα συστήματα της σειράς ISO 9000. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τη χρήση ενός υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης που είναι σύμφωνο με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, ως βάση για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης τους. Εντούτοις η εφαρμογή στοιχείων του συστήματος διαφέρει εξαιτίας των διαφορετικών σκοπών και στόχων. Ενώ τα συστήματα

¹⁰⁷ Αρβανιτογιάννης, Ι., Ευστρατιάδη Μ., Μπουντουρόπουλος Ι., (2000). ISO 9000 και ISO 14000. Αθήνα: Εκδόσεις University Studio Pres, σ. 58.

¹⁰⁸ Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 147-149.

διασφάλισης της ποιότητας ασχολούνται με τις ανάγκες του καταναλωτή, τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης εστιάζονται στις ανάγκες ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων μερών και στις επιτακτικές ανάγκες της κοινωνίας για την προστασία του περιβάλλοντος.

Η ποιότητα ζωής σε συνάρτηση με το περιβάλλον εξασφαλίζεται και μέσω πιστοποιητικών που λειτουργούν ως πρότυπα για τη διασφάλιση της. Πιο συγκεκριμένα, για την περιβαλλοντική διαχείριση εκδόθηκαν τα πρότυπα ISO 14000. Σκοπό έχουν να συνδράμουν ώστε οι επιχειρήσεις να δρουν μέσα στο φυσικό περιβάλλον χωρίς να το καταστρέφουν¹⁰⁹.

2.7. Σύγκριση προτύπων ISO 9000 και ISO 14000

Το ISO 9000 σχετίζεται με την ποιοτική διαχείριση. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της, κάνοντας πραγματικότητα τις απαιτήσεις τους. Το ISO 14000 σχετίζεται με τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις βλαβερές επιπτώσεις που προκαλούν στο περιβάλλον οι δραστηριότητες της, βελτιώνει την περιβαλλοντική της προσπάθεια και πολιτική, μέσα σε ένα πλαίσιο ανάδειξης της κοινωνικής ευαισθησίας.

Τα ISO 9000 και ISO 14000 είναι από τα πλέον διαδεδομένα και επιτυχή συστήματα μεταξύ των συστημάτων ISO. Το ISO 9000 εξελίχθηκε σε μια διεθνή αναφορά απαιτήσεων ποιότητας προς τις επιχειρήσεις εκ μέρους των καταναλωτών, ενώ το ISO 14000 προσπαθεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις ώστε να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις του φυσικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν.

Η πλειονότητα των προτύπων ISO είναι εξειδικευμένη σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, υλικό ή διαδικασία. Ωστόσο, τα επίπεδα που χάρισαν στις ομάδες ISO 9000 και 14000 μια παγκόσμια φήμη, είναι γνωστά ως «Επίπεδα Συστήματος Γενικής Διοίκησης». Γενικά σημαίνει ότι τα ίδια επίπεδα μπορούν να απευθύνονται σε κάθε οργανισμό, μεγάλο ή μικρό, οτιδήποτε και αν παράγει αυτός και σε κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Το «Σύστημα Διοίκησης»

¹⁰⁹ Αραβώσης, Κ., (2003). Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 και EMAS ως μέσα σχεδιασμού, διαχείρισης και αξιολόγησης περιβαλλοντικών προγραμμάτων επιχειρήσεων. Αθήνα: Plant Management, Ενέργεια και Περιβάλλον, σ. 55.

αναφέρεται στις διαδικασίες διοίκησης ή στις δραστηριότητες ενός οργανισμού¹¹⁰.

2.8. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την πιστοποίηση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Οι πιέσεις από τη διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια. Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις¹¹¹:

- 1) Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης.
- 2) Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από πλευράς των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.
- 3) Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για τη καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι το πρώτο σοβαρό βήμα στη δημιουργία της υποδομής για μία νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στη διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

2.9. Διαφορές ISO 9000 και Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας

Από την εμφάνιση των προτύπων κατά ISO 9000 άρχισε μια διαρκής και έντονη συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι της διαχείρισης ολικής ποιότητας¹¹².

Στην διεθνή βιβλιογραφία η κριτική επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα του ISO 9000 έναντι του μοντέλου της Δ.Ο.Π. εστιάζοντας κυρίως στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του, στην

¹¹⁰ Νούλη Α., (2002). Η πιστοποίηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001. Αθήνα: Plant Management, Ενέργεια και Περιβάλλον, σ. 35..

¹¹¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1999). Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα: χ.ό., σ. 589.

¹¹² Van der Wiele, A, Dale, B., Williams, A., (2000). ISO 9000 Series and excellence models: Fad to fashion to fit. Journal of General Management, Vol. 25 No 3, p. 18..

έλλειψη ευελιξίας λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης στις διαδικασίες και προδιαγραφές και κυρίως στο ότι εντέλει η διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας βάση καθορισμένων προδιαγραφών δεν σημαίνει ότι διασφαλίζεται ή ακόμα περισσότερο επιτυγχάνεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες – προϊόντα προς τους πελάτες.

Από την άλλη η συνεχής πορεία βελτίωσης που προϋποθέτει η Δ.Ο.Π. χωρίς ένα ορατό στόχο, όπως αυτός της πιστοποίησης στην περίπτωση του ISO, και κυρίως το εύρος και το εξειδικευμένο των γνώσεων αλλά και η κουλτούρα και γενικότερα το πνευματικό επίπεδο που απαιτούνται από τους εμπλεκόμενους σε ένα μοντέλο Δ.Ο.Π. καθιστά πολλές φορές ουτοπική την επιτυχή λειτουργία ενός τέτοιου μοντέλου σε έναν οργανισμό.

Συμπερασματικά η άποψη που επικρατεί πλέον είναι ότι η διοίκηση ποιότητας ουσιαστικά αποτελεί ένα υποσύνολο της Δ.Ο.Π. και πολλές φορές το πρώτο και πολύ σημαντικό σκαλοπάτι για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε ένα οργανισμό. Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται βασικές διαφορές των δύο προσεγγίσεων σε ότι αφορά τις μεθόδους και τους στόχους¹¹³.

Πίνακας 2 Διαφορές ISO 9000 και Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας

ISO 9000	Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
Τυποποίηση δραστηριοτήτων - διεργασιών	Συνεχής βελτίωση μέσω κατάλληλων αλλαγών
Χρήση ελέγχων και επιθεωρήσεων για την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές	Αυτοαποτίμηση και συνεχής αλλαγή στόχων βελτίωσης
Αυξημένη γραφειοκρατία λόγω των διαδικασιών και εντύπων	Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην θεωρητική και πρακτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
Συμμόρφωση με προδιαγραφές	Ενημέρωση και ικανοποίηση πελάτη
Συγκεκριμένος τελικός στόχος μέσω της πιστοποίησης	Συνεχής και ατέρμονη πορεία για την βελτίωση της ποιότητας

¹¹³ Γεωργίου, Π., Συνέλλη, Κ., (2006). Σχεδιάζοντας ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας EN ISO 9001: 2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη. Πάτρα: 15^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Πατρών, σ. 7.

Εσωστρεφής προσέγγιση των διεργασιών	Έμφαση στην οργάνωση και τις σχέσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό
Οι στόχοι καθορίζονται εσωτερικά βάση των δυνατοτήτων του οργανισμού	Οι στόχοι καθορίζονται βάση συγκριτικών διαδικασιών με άλλους οργανισμούς
Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται ως απλές τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται εξαντλητικά με στόχο την κατανόηση κάθε μεταβολής στις διεργασίες

Πηγή: Brown, Van der Wiele, 1996

2.10. Η επιλογή του κατάλληλου προτύπου για ανταγωνιστικότητα

Ένα σημαντικό και όχι εύκολο θέμα είναι η επιλογή του ορθού προτύπου από τη σειρά ISO 9000. Το πώς όμως καθορίζονται τα κριτήρια εκείνα που θα επιτρέψουν μία επιχείρηση να προσεγγίσει μια υψηλή στάθμη όσον αφορά το σύστημα διασφάλισης ποιότητας, δεν είναι σαφώς καθορισμένο.

Ένα αξιολογικό βοήθημα για την ορθή επιλογή του κατάλληλου προτύπου που θα κληθεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση αποτελεί το Καναδικό πρότυπο συστημάτων διασφάλισης ποιότητας CSA Z2990-86, το οποίο προσφέρει καθοδήγηση, μέσω των παρακάτω συντελεστών αξιολόγησης¹¹⁴:

- 1) Πολυπλοκότητα διαδικασίας σχεδιασμού.
- 2) Ωριμότητα σχεδιασμού.
- 3) Πολυπλοκότητα παραγωγικής διαδικασίας.
- 4) Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.
- 5) Ασφάλεια.
- 6) Οικονομικά μεγέθη.

¹¹⁴ Τσιότρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 94.

Κάθε συντελεστής αξιολόγησης διαβαθμίζεται. Οι διαβαθμίσεις αυτές βοηθούν στον προσδιορισμό ενός ορθού προγράμματος διασφάλισης ποιότητας. Οι συντελεστές παίρνουν τιμές από 0 έως 4 ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση.

2.11. Το λογισμικό ERP

Το λογισμικό ERP δημιουργήθηκε τη δεκαετία του '90, ως συνδυασμός του λογισμικού MRP (Material Requirement Planning - Προγραμματισμός Απαιτήσεων Υλικών) που αναπτύχθηκε αρχικά από την IBM, το οποίο με τα χρόνια εξελίχθηκε σε λογισμικό MRP II (Προγραμματισμός Παραγωγικών Πόρων) και του βασικού λογισμικού λογιστικής. Το λογισμικό εξελίχθηκε σταδιακά με τα χρόνια και με τον όρο ERP καλύπτει τώρα σχεδόν οποιοδήποτε λογισμικό που διαχειρίζεται πολλαπλά στοιχεία της επιχείρησης¹¹⁵.



Το ERP διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών μίας επιχείρησης, καθώς συνδυάζει όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις δραστηριότητες διαχείρισής της. Ορίζει υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που διαθέτουν ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης, ενώ καλύπτει όλες τις πτυχές και τις μονάδες της, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση και τα τμήματα¹¹⁶.

Το ERP μπορεί να ενσωματώσει όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση σε ένα ενιαίο σύστημα υπολογιστή και μπορεί να εξυπηρετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες όλων των εν λόγω υπηρεσιών, ο οποίος «τρέχει» σε μια ενιαία βάση δεδομένων έτσι ώστε τα διάφορα τμήματα να μπορούν πιο εύκολα να μοιραστούν πληροφορίες και να επικοινωνούν μεταξύ τους.

Μέσω του συγκεκριμένου λογισμικού, μπορούν πλέον οι εταιρείες να αποκτήσουν πιστοποιήσεις ISO ή να διατηρήσουν τις πιστοποιήσεις αυτές αυξάνοντας την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα. Πλέον, έχουν δημιουργηθεί ERP 3^{ης} γενιάς με την ονομασία «ISO ERP». Τα πρότυπα πιστοποίησης και το λογισμικό έχουν στενότερη σχέση και επαφή.

¹¹⁵ Bellinson, T., (2009). The ERP software promise. BP Trends.

¹¹⁶ Mendelson, H., (2000). ERP overview. California: Stanford University, p. 4.

Με την πιστοποίηση ISO το ERP προσφέρει αναβάθμιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας σε τμήματα όπως Ελέγχου Διοίκησης, Προμηθειών, Αποθηκών, Αποθεμάτων, Παραγωγής, Ελέγχου Διεργασιών, Πρώτων Υλών και Επιθεωρήσεων, Διασφάλιση Ποιότητας, κλπ. Η υλοποίηση του λογισμικού και η επίτευξη ISO απλουστεύει τις διαδικασίες με αποτέλεσμα να εξοικονομούνται χρόνος, χρήματα και το πιο σημαντικό η γνώση ISO να προσφέρει όλα της τα οφέλη. Η «οικοδόμηση» του συγκεκριμένου ενιαίου λογισμικού εξυπηρετεί τις ανάγκες των ανθρώπων σε χρηματοπιστωτικά μέσα καθώς και κάνει τους ανθρώπους παραγωγικότερους¹¹⁷.

2.12. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων με το ERP

Η επίτευξη ανταγωνιστικότητας ή η βελτίωση της με τη χρήση του ERP, είναι αδιαμφισβήτητη. Η αναγνώριση της προσφοράς του έγκειται στη βελτίωση του τρόπου που η εταιρεία συνεργάζεται με πελάτες και προμηθευτές. Αυτός είναι και ο λόγος που το ERP συχνά αναφέρεται ως back - office λογισμικό.

Όταν ο εκπρόσωπος της εξυπηρέτησης πελατών εισέρχεται σε μια παραγγελία του πελάτη σε ένα σύστημα ERP, έχει όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση της παραγγελίας (πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη, το ιστορικό των παραγγελιών, τα επίπεδα αποθεμάτων της εταιρείας από την αποθήκη κλπ).

Οι άνθρωποι σε αυτά τα διαφορετικά τμήματα βλέπουν όλοι τις ίδιες πληροφορίες και ενημερώνουν το σύστημα. Όταν ένα τμήμα ολοκληρώσει κάποια διαδικασία με τη σειρά που δρομολογείται αυτόματα μέσω του συστήματος η πληροφορία που μεταβλήθηκε και το ERP τη μεταφέρει στο επόμενο τμήμα. Η διαδικασία ολοκληρώνεται πολλές φορές και οι πελάτες και προμηθευτές εξυπηρετούνται με τα λιγότερα πιθανά λάθη.

Η δυνατότητα που παρέχει το σύστημα στην ταχύτητα πραγματοποίησης των συναλλαγών και της ενημέρωσης της βάσης των δεδομένων κάθε επιχείρησης και εταιρείας, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εταιρειών που δεν διαθέτουν τέτοιου είδους συστήματα με αποτέλεσμα να δαπανούν χρόνο, χρήμα και κόπο.

¹¹⁷ Ayan Technologies, (2011). ISO ERP: What is ERP? Available at: <http://www.isoerp.co.in/isoerp.htm>. Athens: Day access 15/11/2011.

Το ERP δεν βελτιώνει μόνο την ανταγωνιστικότητα στην αγορά, αλλάζει ολοκληρωτικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται όντας αποδοτικότεροι.. Για να επιφέρει λοιπόν όλα τα θετικά του στοιχεία, θα πρέπει οι χρήστες του να είναι άρτια καταρτισμένοι διαφορετικά σε αντίθετη περίπτωση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητά η επιχείρηση θα μετατραπεί σε ανυπέρβλητο εμπόδιο λόγω ασυνεννοησιών, λαθών κλπ¹¹⁸.

2.13. Συμβολή ERP στην επιχείρηση

Υπάρχουν διάφοροι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν το ERP. Συγκεκριμένα, οι βασικότεροι εξ' αυτών εντοπίζονται στα ακόλουθα¹¹⁹:

- 1) Ενσωμάτωση οικονομικών πληροφοριών. Η καταχώρηση των οικονομικών δεδομένων παρέχει ταχύτητα και άμεση ενημέρωση στον οικονομικό διευθυντή ο οποίος μπορεί ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει τη συνολική απόδοση της επιχείρησης, των αριθμών των εσόδων, των πωλήσεων, των εξόδων κλπ. Το ERP δημιουργεί μια ενιαία εκδοχή της αλήθειας που δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, διότι όλοι χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα.
- 2) Ενσωμάτωση πληροφοριών για τους πελάτες. Ο χρήστης ή οποιοσδήποτε εμπλεκόμενος με το σύστημα, μπορεί να γνωρίζει άμεσα και πριν την οποιαδήποτε συναλλαγή του με πελάτη, την οικονομική του κατάσταση, προηγούμενες οφειλές, πιστωτικά υπόλοιπα, κλπ. Το συγκεκριμένο στοιχείο λειτουργεί σαν «ασπίδα προστασίας» για την επιχείρηση η οποία αποφεύγει έτσι πιθανές απώλειες από επισφαλείς πελάτες.
- 3) Βελτιώνει την προβολή των επιχειρησιακών λειτουργιών.
- 4) Μπορεί να οδηγήσει σε μείωση κόστους.
- 5) Μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας.
- 6) Μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της στρατηγικής.
- 7) Συμβάλλει στην οργάνωση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού σας.

¹¹⁸ Ayan Technologies, (2011). ISO ERP: How can ERP improve a company's business performance? Available at: <http://www.isoerp.co.in/isoerp.htm>. Athens: Day access 21/11/2011.

¹¹⁹ Strategy Train, (2011). Γιατί να χρησιμοποιήσετε ERP; Διαθέσιμο στο: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=217&L=4>. Αθήνα: Ημερ. πρόσβασης 27/11/2011.

Η ανάγκη για το λογισμικό ERP εντοπίζεται όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με τη ροή των πληροφοριών. Η αδυναμία απόκτησης άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.

Ωστόσο, η εγκατάσταση του λογισμικού ERP μπορεί να κρύβει δαπάνες και να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να εμφανίσει τα αποτελέσματά της. Ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστούν μήνες, λόγω του γεγονότος ότι τα δεδομένα μετατροπής και προσαρμογής είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και το προσωπικό μπορεί να χρειαστεί εκπαίδευση για την ενσωμάτωση του λογισμικού στις καθημερινές του δραστηριότητες. Η εφαρμογή του ERP απαιτεί τη δέσμευση, το διαρκή έλεγχο, την προσαρμογή του και την επένδυση πόρων της επιχείρησης για την ανάπτυξή της.

2.14. Το κρυφό κόστος του ERP

Παρά το γεγονός ότι οι εταιρείες αναφέρουν τα σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του ERP, υπάρχουν ορισμένα «έξοδα» τα οποία συχνά παραβλέπονται ή υποτιμώνται από τους άλλους. Το «κρυφό» κόστος του ERP εντοπίζεται στα ακόλουθα στοιχεία¹²⁰:

- 1) Εκπαίδευση - κατάρτιση του προσωπικού στον τρόπο χρήσης και πλήρους αξιοποίησης του λογισμικού. Οι δαπάνες κατάρτισης συχνά είναι υψηλές, επειδή οι εργαζόμενοι σχεδόν πάντα πρέπει να μάθουν ένα νέο σύνολο διαδικασιών, όχι μόνο ένα νέο περιβάλλον εργασίας του λογισμικού.
- 2) Ολοκλήρωση και έλεγχος δεσμών μεταξύ ERP με άλλα λογισμικά της επιχείρησης. Συχνά, η προηγούμενη κατασκευή επιμέρους λογισμικών για διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διασύνδεση με το ERP. Το συγκεκριμένο στοιχείο μπορεί να οφείλεται σε αδυναμίες διασύνδεσης των λογισμικών, προβλήματα κωδικοποίησης, έλλειψη ενημέρωσης κλπ. Επομένως, η τοποθέτηση του λογισμικού ERP προϋποθέτει προηγούμενο έλεγχο με τα υπάρχοντα λογισμικά.

¹²⁰ Ayan Technologies, (2011). ISO ERP: What are the hidden costs of ERP? Available at: <http://www.isoerp.co.in/isoerp.htm>. Athens: Day access 24/11/2011.

- 3) Χρόνος προσαρμογής. Η εφαρμογή του νέου λογισμικού συχνά προαπαιτεί ορισμένο χρόνο ώσπου να καταστεί πλήρως αντιληπτό από όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη που το χρησιμοποιούν . Ο χρόνος αυτός όμως συνεπάγεται κόστη για την επιχείρηση που επιβαρύνουν το τελικό συνολικό κόστος της εφαρμογής του ERP καθώς απαιτούνται επιπλέον ώρες ενασχόλησης
- 4) Μετατροπή υπαρχόντων δεδομένων. Τα στοιχεία που διαθέτε η επιχείρηση μέχρι πριν την εφαρμογή του λογισμικού, θα πρέπει να διαμορφωθούν ανάλογα βάσει νέας κωδικοποίησης, τιμολόγησης κλπ. στοιχείο που από μόνο του στοιχίζει χρόνο, χρήμα κλπ.
- 5) Κόστος ανάλυσης δεδομένων. Συχνά, τα δεδομένα από το σύστημα ERP πρέπει να συνδυαστούν με δεδομένα από εξωτερικά συστήματα για σκοπούς ανάλυσης. Οι χρήστες που απαιτούν σοβαρές αναλύσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν το κόστος δεδομένων στο ERP στον προϋπολογισμό.

2.15. Φόρμες ποιότητας ISO και ERP

Οι έννοιες των φορμών ISO είναι πλέον ευρύτερα γνωστές στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ζήτημα που προκύπτει είναι το πώς μια επιχείρηση θα λάβει μια πιστοποίηση ISO. Η συγκεκριμένη διαδικασία βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και πληροφορίες. Ένα από τα σημαντικότερα δεδομένα που αντλούνται είναι η πληροφόρηση αναφορικά με πελάτες, προμηθευτές, στοιχεία για την εταιρεία, προβλήματα προϊόντων και υπηρεσιών κλπ.

Η συγκεκριμένη διαδικασία πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση των αντίστοιχων φορμών απ' όπου προκύπτει και η ανάλογη πληροφόρηση. Στη συγκεκριμένη ενότητα, θα καταβληθεί προσπάθεια παρουσίασης ορισμένων εκ των βασικότερων φορμών ποιότητας διαφόρων σταδίων, τμημάτων και διαδικασιών που μπορούν να οδηγήσουν σε πιστοποίηση ISO μέσω του ERP¹²¹

¹²¹ Περδικάρης, Α., 2003. ISO 9000 και HACCP. Αθήνα: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης, Τμήμα Εισοδηματικής και Δημοσιονομικής Πολιτικής, σ. 29.

2.15.1. Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή

Η φόρμα αξιολόγησης των προμηθευτών αποτελεί μια εκ των βασικότερων για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιλογής των καταλληλότερων. Σύμφωνα με την εικόνα 1 που παρουσιάζει τη δομή μιας τέτοιας φόρμας, υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που υποβάλλονται με σκοπό την αξιολόγηση του κάθε προμηθευτή. Ειδικότερα, συγκεντρώνονται πληροφορίες που αφορούν την πιστοποίηση κατά ISO του προμηθευτή, το σύστημα καταχώρησης των παραγγελιών του, αν υπάρχει έλεγχος της ποιότητας, τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων, την εκπαίδευση του προσωπικού και άλλα στοιχεία που αξιολογώντας τα συγκεντρωτικά επιτρέπουν το σχηματισμό σαφούς εικόνας.

Εικόνα 1 Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	
<i>E 7.4.2 (εκδοση)</i>	
<p>Παρακαλώ επιστρέψατε το παρόν στην διεύθυνση:</p> <p>..... (όνομα εταιρείας, διεύθυνση),</p> <p>Τηλ Fax</p> <p>το αργότερο 21 ημέρες μετά την παραλαβή του (Ημ/νία παραλαβής:/...../.....)</p>	
<p>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ :</p> <p>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ :</p> <p>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ : ΤΗΛ / FAX :</p> <p>ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ : ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</p> <p>ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ :</p>	
<p>Διαθέτει η εταιρία σας πιστοποίηση κατά ISO 9000 : <input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p> <p>Αν ΝΑΙ, παρακαλώ επισυνάψτε αντίγραφο του πιστοποιητικού και παραβλέψατε τις παρακάτω ερωτήσεις :</p>	
<p><i>Στις παρακάτω ερωτήσεις απαντάτε με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ επιλέγοντας το αντίστοιχο τετράγωνο στη δεξιά στήλη. Σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι η αξιολόγηση του βαθμού κατά τον οποίο η εταιρία σας διαθέτει γραπτό ή άτυπο σύστημα ή / και διαδικασίες για την ελεγχόμενη υλοποίηση των εργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα.</i></p>	
<p>1. Επιδιώκετε πιστοποίηση κατά ISO 9000 ;</p> <p>Αν ΝΑΙ, πότε προβλέπετε να την αποκτήσετε ;/...../.....</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>2. Διαθέτετε αποτελεσματικό σύστημα καταχώρησης παραγγελιών από τους πελάτες σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>3. Διαθέτετε αποτελεσματικό σύστημα για τον έλεγχο (έγκριση, τροποποίηση και διακίνηση) των εγγράφων και των αρχείων της εταιρίας σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>4. Διαθέτετε κριτήρια για την επιλογή και συνεχή αξιολόγηση των προμηθευτών σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>5. Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών και με τη χρήση κατάλληλου και επαρκή εξοπλισμού ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>6. Ελέγχετε την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών προμηθευτών σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>7. Ελέγχετε την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρετε σε καθορισμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>8. Διακριβώνετε τα όργανα μετρήσεων και δοκιμών που τυχόν χρησιμοποιείται για τους παραπάνω ελέγχους ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>9. Λαμβάνετε ενέργειες για την αποφυγή αποστολής στους πελάτες σας ελαττωματικών προϊόντων ή / και υπηρεσιών ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>10. Στην περίπτωση εμφάνισης προβλήματος ποιότητας στην εταιρία σας, διαθέτετε μέθοδο άμεσης ανημετώπισής του και εξάλειψης της πιθανότητας επανεμφάνισής του ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>11. Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>12. Αξιολογείτε τη συνεχή καταλληλότητα του προσωπικού σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>13. Παρέχετε την απαραίτητη εκπαίδευση στο προσωπικό σας ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>14. Διαθέτετε τη δυνατότητα να παρέχετε πιστοποιητικά συμμόρφωσης μαζί με κάθε αποστολή προϊόντων / υπηρεσιών σας στην περίπτωση που σας ζητηθεί ;</p>	<p><input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ</p>
<p>ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΑΠΟΣΤΕΙΛΑΤΕ ΟΤΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΔΙΑΘΕΤΕΤΕ: <i>τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile</i></p>	

2.15.2. Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης

Η πιστοποίηση χωρίς την κατάλληλη εξέταση του τρόπου διοίκησης, δεν μπορεί να υφίσταται. Στη συγκεκριμένη φόρμα, αξιολογούνται στοιχεία που αφορούν θέματα εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης της κάθε επιχείρησης όπως τα τελικά αποτελέσματα επιθεωρήσεων, η πληροφόρηση στοιχείων πελατών, η αξιολόγηση των απαιτήσεων σε πόρους της επιχείρησης, η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου κλπ. Η δομή και ο τρόπος με τον οποίο καταρτίζεται η συγκεκριμένη φόρμα παρουσιάζεται λεπτομερώς στην εικόνα 2.

Εικόνα 2 Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ: από έως		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ: / /	
ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ:			
ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ			
1. Αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων.			
2. Πληροφόρηση από τον πελάτη (νέτρηση ικανοποίησης πελατών)			
3. Επίδοση των διεργασιών και συμμόρφωση προϊόντων / υπηρεσιών με απαιτήσεις του Σ.Δ.Π. με τυποποιητικά και κανονιστικά έγγραφα.			
4. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.			
5. Ενέργειες από προηγούμενες ανασκοπήσεις διοίκησης.			
6. Τροποποιήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το Σ.Δ.Π..			
7. Προτάσεις για βελτίωση του Σ.Δ.Π.			
8. Αξιολόγηση απαιτήσεων σε πόρους			
9. Business Plan			
10. Πολιτική Ποιότητας και Αντικειμενικοί Σκοποί για την Ποιότητα			
11. Επίτευξη Αντικειμενικών Σκοπών για Διεργασίες			
Σελίδα 1 από...			
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΗΜΕΡΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Σημείωση :			
Οι ενέργειες που θα αποφασισθούν πρέπει να συμβάλλουν :			
1. στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π. και των διεργασιών του			
2. στη βελτίωση του προϊόντος σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών			
3. στον εντοπισμό αναγκών σε πόρους			
Σελίδα 2 από...			

2.15.3. Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού για την τελική επίτευξη ανταγωνιστικότητας από την επιλογή των καλύτερων και ικανότερων υπαλλήλων, επιτυγχάνεται από τη συμπλήρωση της φόρμας αρχικής αξιολόγησης του προσωπικού (εικόνα 3). Στη συγκεκριμένη φόρμα, ο γενικός διευθυντής καλείται να συγκεντρώσει στοιχεία αναφορικά με τις επαγγελματικές γνώσεις, την εμπειρία και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Η επεξεργασία των στοιχείων συγκεντρωτικά θα αποδώσει και την τελική αξιολόγηση

Εικόνα 3 Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού

Ε 6.1 / 1^η

ΕΠΩΝΥΜΟ : ΤΜΗΜΑ :

ΟΝΟΜΑ :

.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :

ΤΗΛ. :

FAX : ΗΜ/ΝΙΑ:

ΒΑΘΜΟΣ (1-10)

ΣΠΟΥΔΕΣ :	
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ :	
ΕΜΠΕΙΡΙΑ :	
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ :	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ : (ενδιαφέρον για την εργασία στην εταιρεία)	
ΕΜΦΑΝΙΣΗ :	
ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ :	
ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ :	ΜΕΣ. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ
ΑΠΟΦΑΣΗ :	

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : ΗΜ/ΝΙΑ :

2.15.5. Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών

Οι πελάτες της επιχείρησης, πέρα από τις πραγματοποιηθείσες αγορές μπορούν να προβούν με την υποβολή του ανάλογου εντύπου σε παράπονα ή σχόλια αναφορικά με μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Στη συγκεκριμένη φόρμα (εικόνα 5), περιγράφονται όλα τα προβλήματα που εντοπίστηκαν από τους πελάτες, οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν αλλά και ο υπεύθυνος υλοποίησης των συγκεκριμένων αλλαγών και βελτιώσεων. Στο τέλος, υπάρχει και η αξιολόγηση των ενεργειών αυτών από τον υπεύθυνο ή το διευθυντή του τμήματος.

Εικόνα 5 Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ Ε 7.2.4		A / A :
		Ημερομηνία :
ΕΤΑΙΡΕΙΑ/ ΠΕΛΑΤΗΣ: _____	ΣΧΕΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ : (Φαξ, επιστολή, καταγραφή τηλεφωνικής επικοινωνίας, φάκελλος έργου κλπ)	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ : _____		
ΦΑΞ : _____ ΤΗΛ. : _____		
ΑΡΜΟΔΙΟΣ : _____		
<u>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ</u>		
Αναφορά συντάχθηκε από : _____		Ημ/νία : _____
<u>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</u>	Υπεύθυνος Υλοποίησης :	Ημ/νία :
<u>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ :</u>		
_____ (Υ.Δ.Π.) _____ (Δ/ντης Τμήματος)	Ημ/νία : _____ Ημ/νία : _____	
ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ ΔΕΛΤΙΟΥ ΣΕ : _____ _____ _____		

2.15.8. Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού

Πέρα από την επιλογή του προσωπικού και την αξιολόγηση του σε αρχικό στάδιο, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία βοηθείται από τη συμπλήρωση της αντίστοιχης φόρμας (εικόνα 8) όπου αναλύονται το αντικείμενο εκπαίδευσης των εργαζομένων, η διάρκεια της εκπαίδευσής τους αλλά και αξιολόγηση της εκπαίδευσής τους.

Εικόνα 8 Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού

ΚΑΡΤΕΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Ε 64 / 1η			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ : ΤΜΗΜΑ & ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ :/...../.....			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ από έως	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- Παρουσίαση Σ.Δ.Π. οργανισμού Οργάνωση, καθήκοντα, ασφάλεια, εργασιακά θέματα, εξοπλισμός, συμβατικές υπογραφές		1 Υ.Δ.Π.	1 Υπ. Τμήματος
- καθηκοντολογία διεργασίες τμήματος		Υπ. Τμήματος	Υπ. Τμήματος

2.15.9. Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών

Ο εντοπισμός προβλημάτων και η καταγραφή παραπόνων εκτός από τους πελάτες, πραγματοποιείται και από τον υπεύθυνο για τη συγκεκριμένη διαδικασία που καθορίζεται σε ορισμένες επιχειρήσεις. Η καταγραφή των προβλημάτων και των παραπόνων σε εσωτερικό επίπεδο, πραγματοποιείται με την αντίστοιχη φόρμα που παρουσιάζεται στην εικόνα 9. Στη συγκεκριμένη φόρμα, περιγράφονται τα προβλήματα και τα αίτια δημιουργίας τους, οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την αντιμετώπισή τους αλλά και αξιολογείται ο έλεγχος των ενεργειών.

Εικόνα 9 Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών

ΠΡΟΒΛΗΜΑ-ΠΑΡΑΠΟΝΟ	
<i>Ε 8.05.01 (έκδοση 1^η)</i>	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	
.....	
ΑΙΤΙΑ	
.....	
Ο Υπεύθυνος :	Ημερομηνία:/...../.....
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	
.....	
Υπεύθυνος Υλοποίησης :	Ημερομηνία Υλοποίησης :/...../.....
ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	
Πραγματοποιήθηκε :	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Αποτελεσματικά :	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ο Υπεύθυνος Ποιότητας :	Ημερομηνία :/...../.....

- 2) Στοχεύει στην διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- 3) Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνει το κόστος, ενισχύει το καλό όνομα της επιχείρησης και δίνει την ευκαιρία για εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Η εγκατάσταση προτύπων διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO είναι πλέον συχνή στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ερώτημα είναι εάν αυτό από μόνο του είναι αρκετό για τη βελτίωση των μεγεθών μιας επιχείρησης.

Τα πρότυπα πιστοποίησης παρέχουν σε κάθε επιχείρηση ένα μοντέλο εγκατάστασης και λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης και διοίκησης. Αυτό το μοντέλο ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά, που εξασφαλίζουν ένα ανώτατο επίπεδο διαχείρισης και είναι κοινώς αποδεκτά από τους ειδικούς του τομέα.

Μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας μπορεί να υπάρξει μια προοπτική για σωστή μορφή οργάνωσης και λειτουργίας για εκσυγχρονισμό και για ύπαρξη κατευθύνσεων και στρατηγικών επιλογών προς την ποιότητα με κύριο αποτέλεσμα την ανασυγκρότηση και τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκαν δεδομένα που αφορούσαν τόσο τα πρότυπα ISO όσο και το ERP. Αναλύθηκαν στοιχεία σχετικά με τη χρησιμότητά τους, τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν αν διασυνδεθούν, η σημασία της πιστοποίησης των επιχειρήσεων αλλά και οι διαθέσιμες φόρμες για κάθε περίπτωση. Γενικά, από τα στοιχεία που αναλύθηκαν, προέκυψε ότι τα πρότυπα ISO και το ERP αν και εφόσον αξιοποιηθούν δημιουργικά από τις επιχειρήσεις, μπορούν να αποτελέσουν τον ακρογωνιαίο λίθο επίτευξης όχι μόνο αύξησης της ανταγωνιστικότητας αλλά και της καθιέρωσης της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3: Ερευνητική επισκόπηση - Αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.1. Σκοπός και στόχος έρευνας

Η έρευνα οδηγεί στην επίτευξη του σκοπού της παρούσας εργασίας που είναι η διερεύνηση αύξησης της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από επιχειρήσεις.

Επίσης, απώτερος στόχος της παρούσας έρευνας είναι να ανιχνευτούν και να εκτιμηθούν οι παράγοντες, που διαμορφώνουν το βαθμό της ανταγωνιστικότητας με Δ.Ο.Π. στις επιχειρήσεις.

3.1.1. Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο σχεδιασμός του δείγματος της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό συγκεκριμένων αντιπροσωπευτικών μελών του πληθυσμού τα οποία θα αποτελέσουν την βάση της έρευνας. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπεύθυνους επιχειρήσεων διαφόρων τομέων δραστηριοποίησης Πιο συγκεκριμένα το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από είκοσι πέντε υπεύθυνους (25) εταιρειών στην Κερατέα Αττικής, Τρίπολη και Ναύπακτο.

3.1.2. Διανομή, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κατά τις ημερομηνίες διεξαγωγής της έρευνας, 04/05/2012 – 11/05/2012. Μετά ακολούθησε η συλλογή των απαντημένων ερωτηματολογίων από τις ερευνήτριες και έπειτα άρχισε το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας περιελάμβανε έλεγχο, κωδικογράφηση και μηχανογραφική επεξεργασία σε ηλεκτρονικό υπολογιστή με δημιουργία βάσης δεδομένων, ώστε να πραγματοποιηθεί η στατιστική επεξεργασία τους και να αποτελέσουν το υλικό για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την διατύπωση των πορισμάτων της έρευνας.

Για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το εξειδικευμένο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0. Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS επιλέχθηκε καθώς αποτελεί

κορυφαίο στατιστικό λογισμικό και προσφέρει ισχυρά εργαλεία πρόβλεψης που βοηθούν στην αναλυτική έρευνα.

3.1.3. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Βασικά εργαλεία της παρούσας μελέτης είναι το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) που καλύπτει τους σκοπούς που έχουν τεθεί για την έρευνα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου βοηθά στο να διερευνηθεί η αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από επιχειρήσεις. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός καλά σχεδιασμένου και τυποποιημένου ερωτηματολογίου σε ελληνική γλώσσα, η σύνταξη του οποίου πραγματοποιήθηκε από τις ερευνήτριες μετά από προσωπικές εκτιμήσεις, συστηματική επισκόπηση της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, και διάλογο με τον επόπτη καθηγητή. Έτσι, το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο και έχει μια ιδιαίτερη αξία και επιστημονική βαρύτητα.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει είκοσι επτά ερωτήσεις (27) χωρισμένες σε τέσσερις διαφορετικές ενότητες. Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικού περιεχομένου (Α. Γενικά Στοιχεία) όπως φύλο, ηλικία κλπ. Στη δεύτερη ενότητα (Β. Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα), περιλαμβάνονται ερωτήσεις ελέγχου της ποιότητας με ανταγωνιστικότητα. Η τρίτη ενότητα (Γ. ISO και ανταγωνιστικότητα) εξετάζει τη συμβολή των προτύπων ISO στην ανταγωνιστικότητα και τέλος η τέταρτη ενότητα (Δ. ERP και ανταγωνιστικότητα) περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφορικά με το ERP και την ανταγωνιστικότητα.

3.1.4. Αποτελέσματα έρευνας

Σημειώνεται ότι οι πίνακες των πρωτογενών αναλύσεων των συχνοτήτων (Frequencies), προέκυψαν από το πρόγραμμα SPSS 17.0 για όλες τις ερωτήσεις και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

A. Γενικά Στοιχεία

1. Φύλο

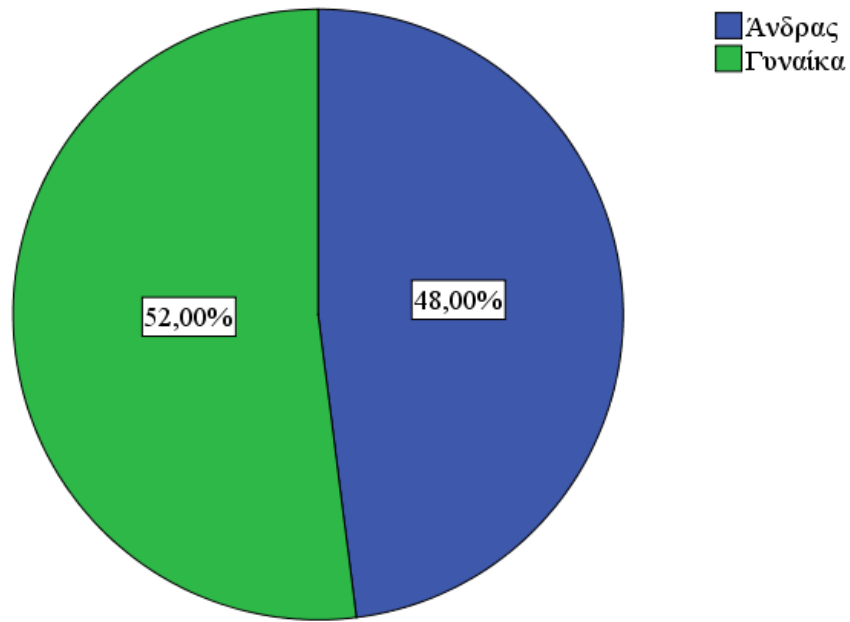
Αρχικά, παρατίθενται τα αποτελέσματα της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου «Γενικά Στοιχεία». Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 48% των ερωτώμενων είναι άνδρες και το 52% γυναίκες.

Πίνακας 3 Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	12	48,0	48,0	48,0
Γυναίκα	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1

Φύλο



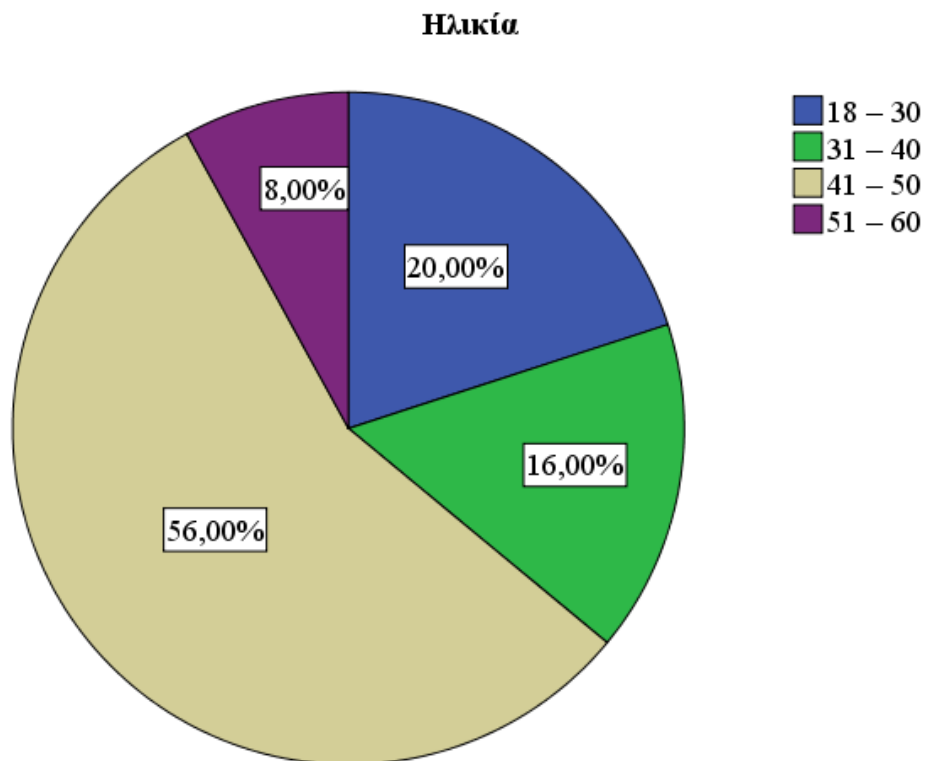
2. Ηλικία

Σχετικά με τη ηλικιακή κατανομή προέκυψε ότι το 20% του δείγματος είναι μεταξύ 18-30 ετών, το 16% 31-41 ετών, το 56% 41-50 ετών και το 8% μεταξύ 51-60 ετών.

Πίνακας 4 Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
18 – 30	5	20,0	20,0	20,0
31 – 40	4	16,0	16,0	36,0
41 – 50	14	56,0	56,0	92,0
51 – 60	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2



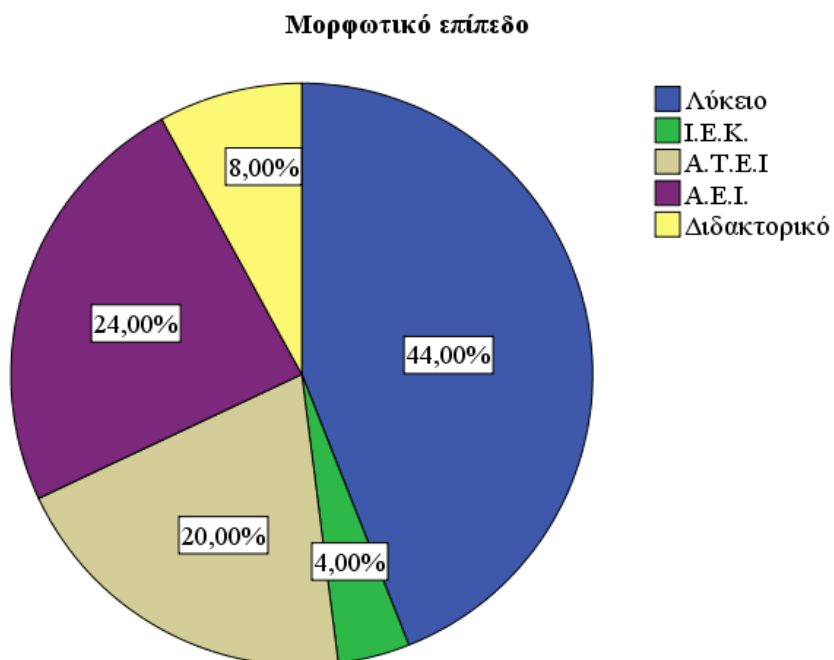
3. Μορφωτικό επίπεδο

Σε επίπεδο μόρφωσης ένα μεγάλο ποσοστό (44%) είναι λυκειακού επιπέδου, το 24% έχει ανώτατη μόρφωση, το 20% ανώτερη ενώ και ένα 8% είναι κάτοχος διδακτορικού. Εκπαίδευση σε Ι.Ε.Κ. είχε μόλις το 4% του δείγματος.

Πίνακας 5 Μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λύκειο	11	44,0	44,0	44,0
I.E.K.	1	4,0	4,0	48,0
A.T.E.I	5	20,0	20,0	68,0
A.E.I.	6	24,0	24,0	92,0
Διδακτορικό	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3



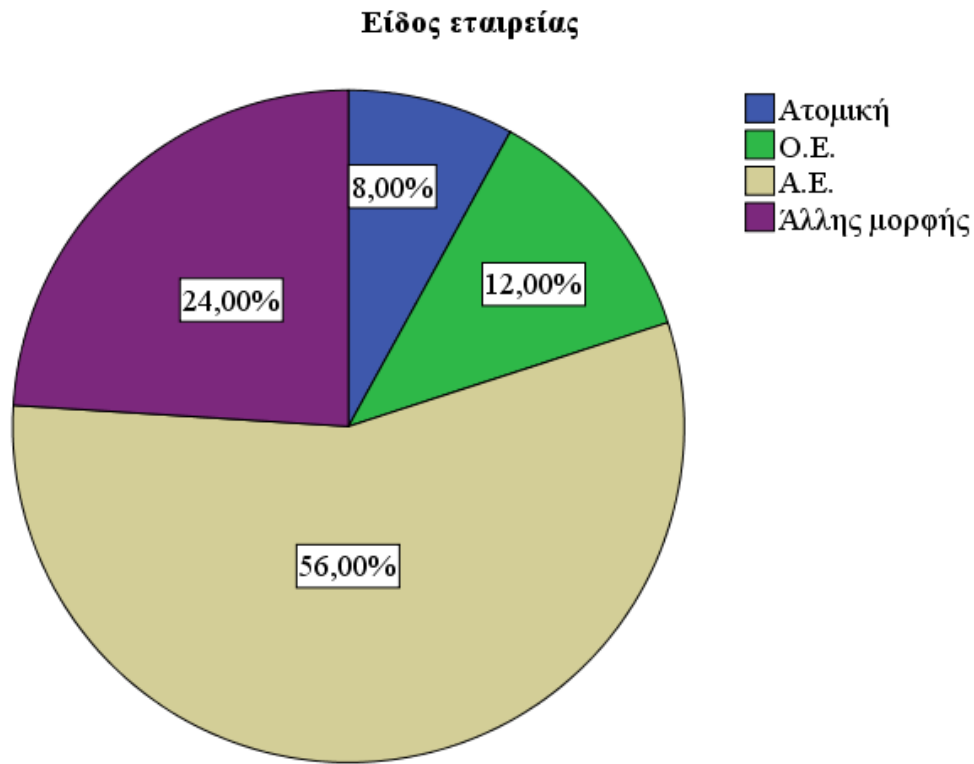
4. Είδος εταιρείας

Το είδος της εταιρείας που απασχολούνταν οι ερωτώμενοι ήταν κυρίως Α.Ε. (56%), ακολούθησαν οι άλλης μορφής εταιρείες με 24% ενώ 12% συγκέντρωσαν οι Ο.Ε. και 8% οι ατομικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 6 Είδος εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ατομική	2	8,0	8,0	8,0
Ο.Ε.	3	12,0	12,0	20,0
Α.Ε.	14	56,0	56,0	76,0
Άλλης μορφής	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4



5. Έτη λειτουργίας

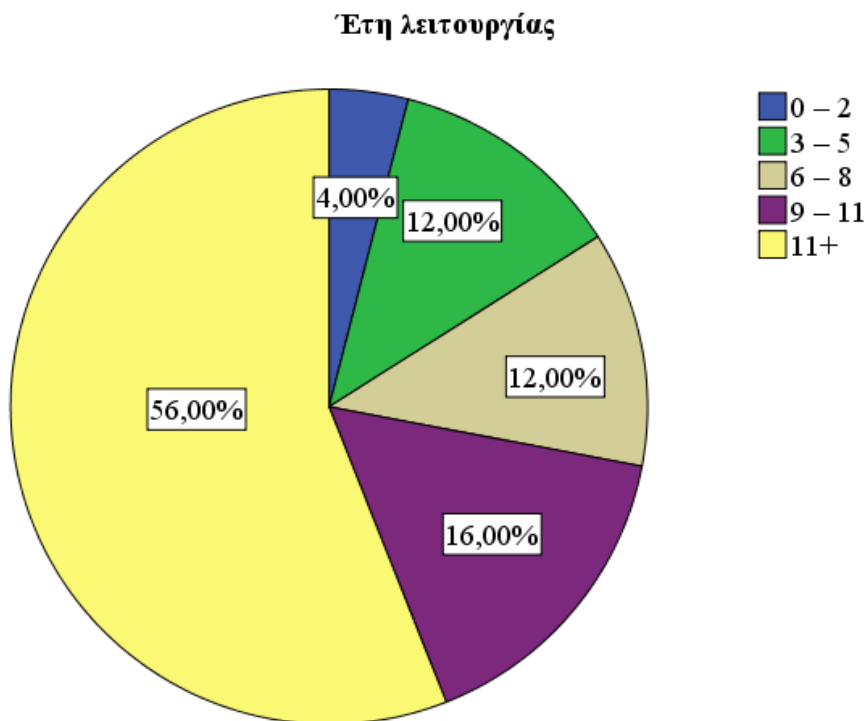
Αναφορικά με τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων που απασχολούνται οι ερωτώμενοι, το 56% ξεπέρασαν τα 11 έτη, ακολούθησε με 16% τα 9 – 11 έτη, από 12% συγκέντρωσαν τα 3 - 5 και τα 6 – 8 έτη και 4% από 0 – 2 έτη.

Πίνακας 7 Έτη λειτουργίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 – 2	1	4,0	4,0	4,0

3 – 5	3	12,0	12,0	16,0
6 – 8	3	12,0	12,0	28,0
9 – 11	4	16,0	16,0	44,0
11+	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5



B. Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα

6. Ποιος είναι ο βασικός λόγος που οδήγησε την επιχείρησή σας στον έλεγχο ποιότητας;

Η συγκεκριμένη ερώτηση αναζήτησε το βασικό λόγο που οδήγησε την επιχείρηση στον έλεγχο ποιότητας, βάσει των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν από τους ερωτώμενους οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα πολλαπλών επιλογών, το 83,3% θεωρεί σημαντική την ευθύνη του πελάτη,

το 22,2% την καθιέρωση του ονόματος της επιχείρησης και το 5,6% τη μείωση των ζημιών από ελαττωματικά προϊόντα. Τα προαναφερθέντα ποσοστά αφορούν το ποσοστό των επιλογών για κάθε απάντηση και όχι το αθροιστικό ποσοστό των ερωτώμενων, δηλαδή σε ποιο ποσοστό η κάθε απάντηση επιλέχθηκε και όχι πόσοι απάντησαν. Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, παρουσιάζονται στον πίνακα 8.

Πίνακας 8 Λόγος ελέγχου ποιότητας

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγος που οδήγησε στον έλεγχο ποιότητας ^a	Ευθύνη προς τον πελάτη	15	75,0%	83,3%
	Καθιέρωση του ονόματος της επιχείρησης	4	20,0%	22,2%
	Μείωση των ζημιών από ελαττωματικά προϊόντα	1	5,0%	5,6%
	Total	20	100,0%	111,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

7. Κατά πόσο θεωρείται συσχετιζόμενες τις έννοιες της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

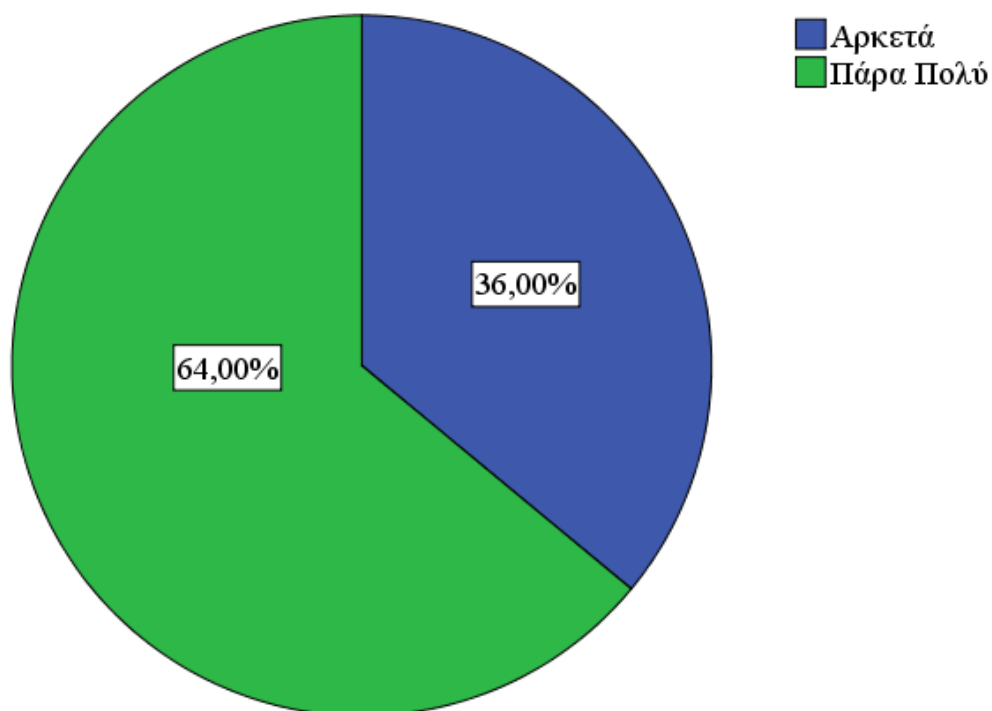
Η συσχέτιση εννοιών ποιότητας και ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα υψηλή καθώς το 64% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ συσχετιζόμενες και το 36% αρκετά.

Πίνακας 9 Συσχέτιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά	9	36,0	36,0	36,0
Πάρα Πολύ	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6

Συσχέτιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης



8. Πόσο σημαντική θεωρείται τη βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης;

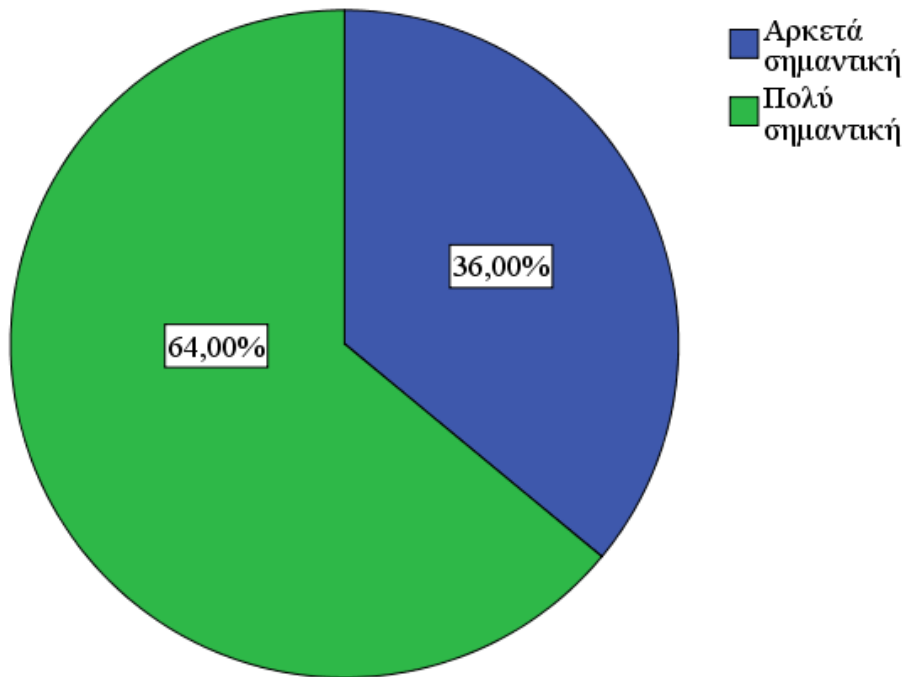
Η σημασία βελτίωσης της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αξιολογήθηκε ως πολύ σημαντική από το 64% των ερωτηθέντων ενώ και το 36% τη χαρακτήρισε ως αρκετά σημαντική.

Πίνακας 10 Σημαντική η βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά σημαντική	9	36,0	36,0	36,0
Πολύ σημαντική	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7

Σημαντική η βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης



Γ. ISO και ανταγωνιστικότητα

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας τα πρότυπα ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας (αιτιολογείστε την απάντησή σας);

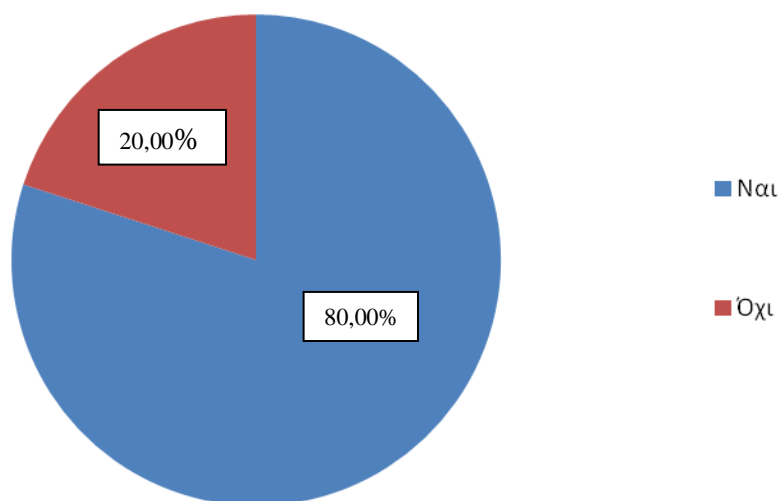
Το ISO ως μέθοδος μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης έχει επιλεγεί από το 72% των ερωτηθέντων λόγω του ότι οι προδιαγραφές που θέτει είναι οι πληρέστερες και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν καλύτερα τη λειτουργία τους.

Πίνακας 11 Υιοθέτηση ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ναι	20	80,0	80,0	80,0
Όχι	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8

Υιοθέτηση ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας



10. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείται το ISO (μέχρι 3 επιλογές);

Στη συγκεκριμένη ερώτηση εξετάστηκε ο βασικός λόγος χρήσης των ISO. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν (και αφορούσε το 80% του συνόλου) μέσω της δυνατότητας πολλαπλών επιλογών, το 75% όσων απάντησαν θεωρεί σημαντικότερο λόγο τη βελτίωση των υπηρεσιών και των

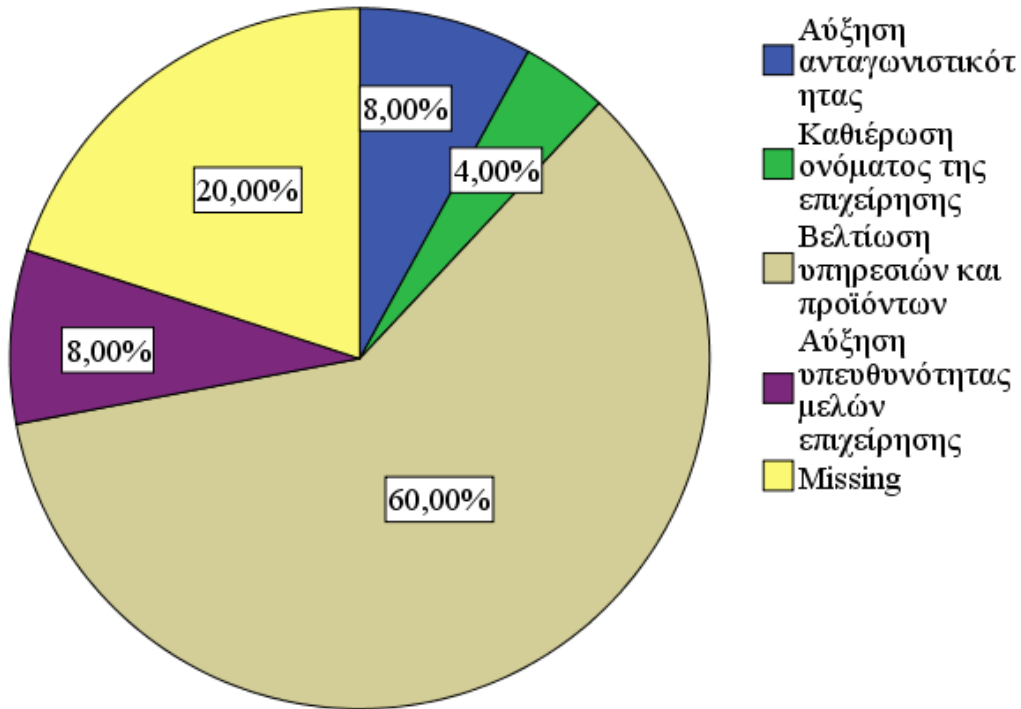
προϊόντων, από 10% συγκέντρωσε η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και υπευθυνότητας της επιχείρησης ενώ μόλις 5% η καθιέρωση του ονόματος της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 20% των ερωτηθέντων δεν έδωσαν κάποια απάντηση, λόγω του ότι δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο ISO.

Πίνακας 12 Λόγοι που χρησιμοποιείται το ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αύξηση ανταγωνιστικότητας	2	8,0	10,0	10,0
	Καθιέρωση ονόματος της επιχείρησης	1	4,0	5,0	15,0
	Βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων	15	60,0	75,0	90,0
	Αύξηση υπευθυνότητας μελών επιχείρησης	2	8,0	10,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 9

Λόγοι που χρησιμοποιείται το ISO



11. Τα οφέλη από την αξιοποίηση των προτύπων ISO, σε ποιους παράγοντες πιστεύετε πως οφείλονται (μέχρι 2 επιλογές);

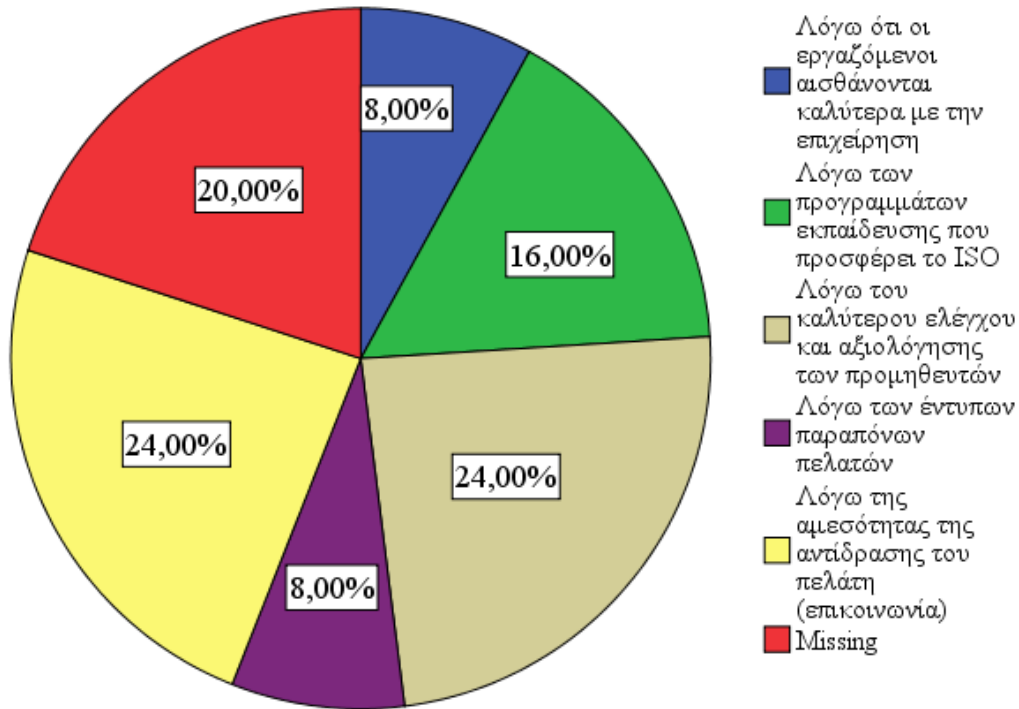
Στη συγκεκριμένη ερώτηση απουσίαζε και πάλι ένα 20% απαντήσεων (5 ερωτηθέντες) που δεν έδωσαν στοιχεία καθώς δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο. Απ' όσους απάντησαν, από 30% θεωρεί ότι τα οφέλη από ISO οφείλονται στην αμεσότητα αντίδρασης των πελατών και του καλύτερου ελέγχου των προμηθευτών, το 20% λόγω των προγραμμάτων εκπαίδευσης που προσφέρει το ISO και από 10% λόγω ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα με την επιχείρηση και των έντυπων παραπόνων πελατών

Πίνακας 13 Παράγοντες στους οποίους οφείλονται τα οφέλη από αξιοποίηση των ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λόγω ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα με την επιχείρηση	2	8,0	10,0	10,0
	Λόγω των προγραμμάτων εκπαίδευσης που προσφέρει το ISO	4	16,0	20,0	30,0
	Λόγω του καλύτερου ελέγχου και αξιολόγησης των προμηθευτών	6	24,0	30,0	60,0
	Λόγω των έντυπων παραπόνων πελατών	2	8,0	10,0	70,0
	Λόγω της αμεσότητας της αντίδρασης του πελάτη (επικοινωνία)	6	24,0	30,0	100,0
	Total		20	80,0	100,0
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 10

Παράγοντες στους οποίους οφείλονται τα οφέλη από αξιοποίηση των ISO



12. Ποιο ήταν κατά προσέγγιση το ποσοστό (%) αύξησης των πωλήσεων από τη χρήση των προτύπων ISO;

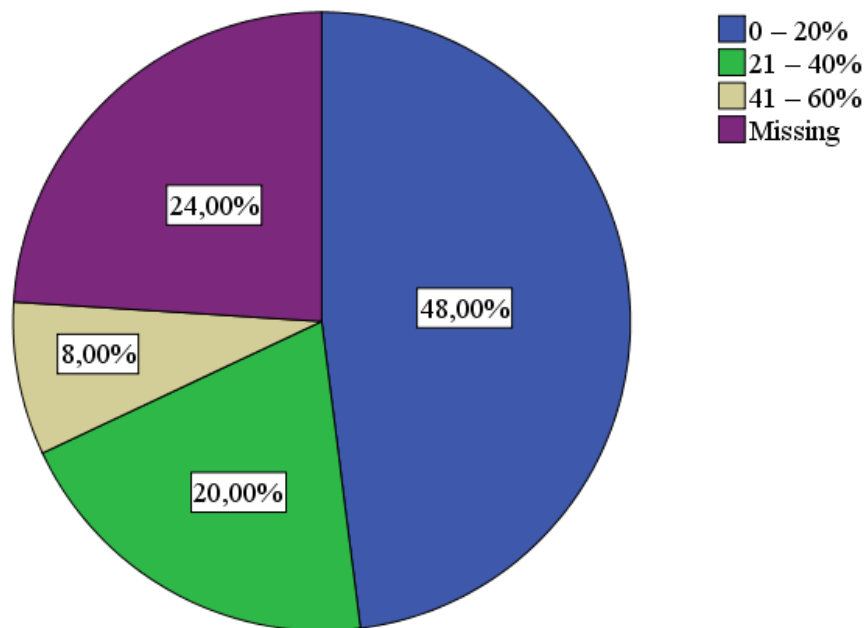
Από το 76% των όσων απάντησαν, το ποσοστό (%) αύξησης των πωλήσεων από τη χρήση των προτύπων ISO ήταν από 0 - 20% για το 63,2%, 21 – 40% για το 26,3% και 41 – 60% για το 10,5%. Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν παρατίθενται στον πίνακα 14.

Πίνακας 14 Ποσοστό (%) αύξησης πωλήσεων από χρήση ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 – 20%	12	48,0	63,2	63,2
	21 – 40%	5	20,0	26,3	89,5
	41 – 60%	2	8,0	10,5	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Missing	System	6	24,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 11

Ποσοστό (%) αύξησης πωλήσεων από χρήση ISO



13. Ποιος ο βαθμός υιοθέτησης των εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας;

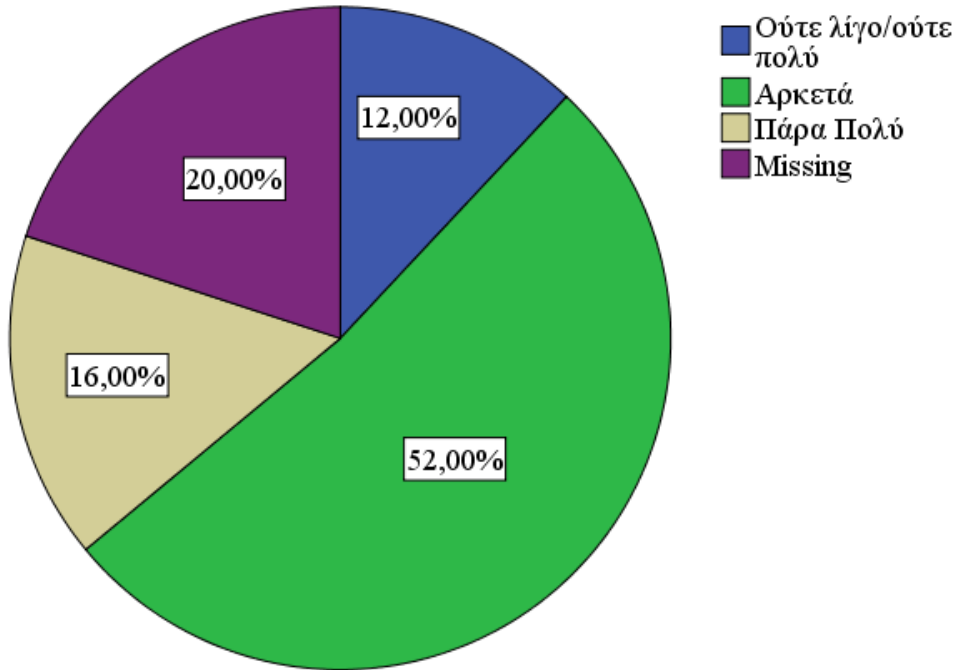
Ο βαθμός υιοθέτησης των εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας άγγιξε σε ποσοστό 65% το αρκετά, σε 20% το πάρα πολύ ενώ ένα 15% είχε ουδέτερη στάση. Αξίζει να σημειωθεί και πάλι η απουσία απαντήσεων για το 20% των όσων ερωτήθηκαν καθώς δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο.

Πίνακας 15 Βαθμός υιοθέτησης εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	3	12,0	15,0	15,0
	Αρκετά	13	52,0	65,0	80,0
	Πάρα Πολύ	4	16,0	20,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 12

Βαθμός υιοθέτησης εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας



14. Ποιο ήταν το βασικό πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά την εφαρμογή προτύπων ISO ως προς τους εργαζομένους (1 επιλογή);

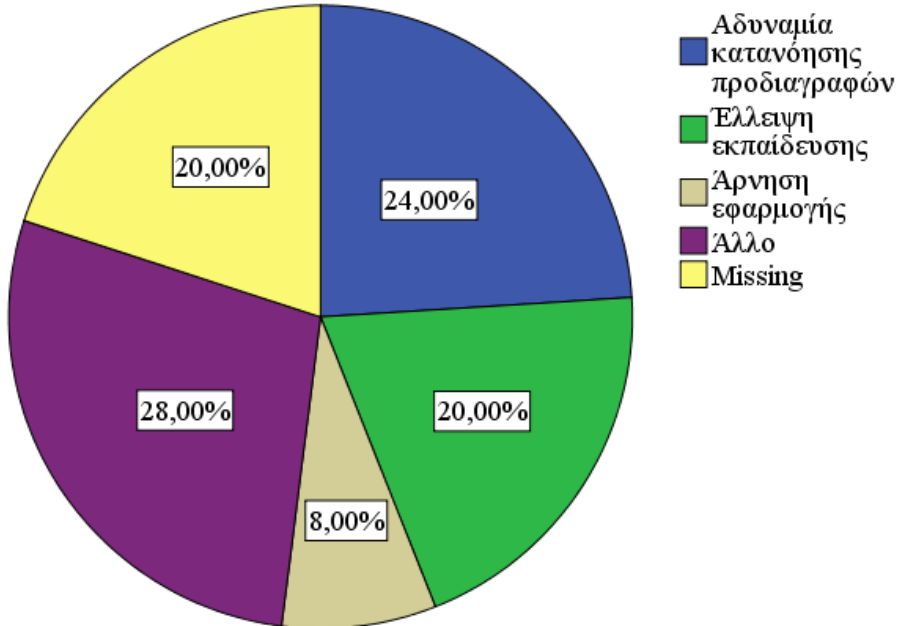
Το βασικό πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά την εφαρμογή προτύπων ISO ως προς τους εργαζομένους σύμφωνα με τους υπεύθυνους που απάντησαν (20 από 25), κατά 30% ήταν η αδυναμία κατανόησης των προδιαγραφών, κατά 25% η έλλειψη εκπαίδευσης, κατά 10% η άρνηση εφαρμογής ενώ ένα 35% εντόπισε άλλα προβλήματα.

Πίνακας 16 Βασικό πρόβλημα κατά την εφαρμογή ISO ως προς του εργαζομένους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αδυναμία κατανόησης προδιαγραφών	6	24,0	30,0	30,0
	Έλλειψη εκπαίδευσης	5	20,0	25,0	55,0
	Άρνηση εφαρμογής	2	8,0	10,0	65,0
	Άλλο	7	28,0	35,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 13

Βασικό πρόβλημα κατά την εφαρμογή ISO ως προς του εργαζομένους



15. Πως αντιμετωπίστηκαν τυχόν προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO;

Από το σύνολο των πολλαπλών απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν στη συγκεκριμένη ερώτηση και αφορούσε στο 80% του δείγματος (20 από 25 υπεύθυνοι) καθώς το 20% δεν έχει υιοθετήσει κάποιο πρότυπο, το 94,1% απάντησε ότι τυχόν προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO λύθηκε μέσω της εκπαίδευσης και το 16,7% μέσω της πραγματοποίηση σεμιναρίων. Τα συγκεκριμένα ποσοστά αποτελούν ποσοστό επιλογής της κάθε απάντησης και όχι ποσοστό επί των ερωτηθέντων.

Πίνακας 17 Αντιμετώπιση προβλημάτων εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Αντιμετώπιση προβλημάτων εργαζομένων	Εκπαίδευση εργαζομένων	17	85,0%	94,4%
	Πραγματοποίηση σεμιναρίων	3	15,0%	16,7%
a	Total	20	100,0%	111,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

16. Ποια είναι η σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO;

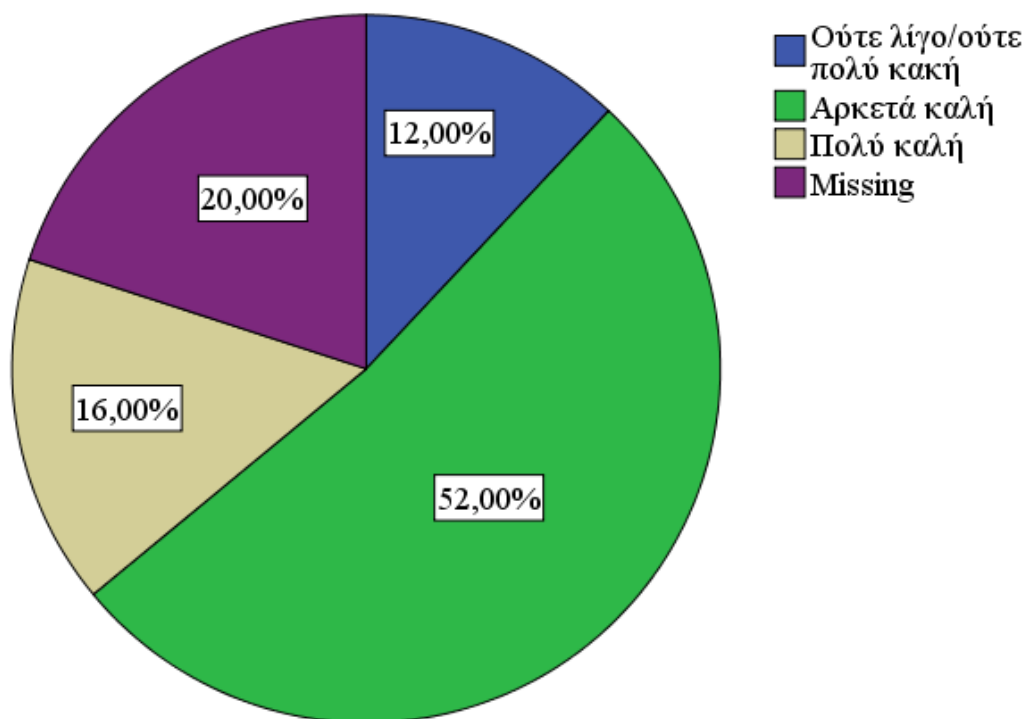
Η σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO, σε ποσοστό 65% των όσων απάντησαν είναι αρκετά καλή, κατά 20% πολύ καλή ενώ ένα 15% είχε ουδέτερη στάση.

Πίνακας 18 Σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε λίγο/ούτε πολύ κακή	3	12,0	15,0	15,0
	Αρκετά καλή	13	52,0	65,0	80,0
	Πολύ καλή	4	16,0	20,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 14

Σημερινή άποψη των εργαζόμενων για το ISO



17. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρησή σας με κάποιο από τα πρότυπα ISO;

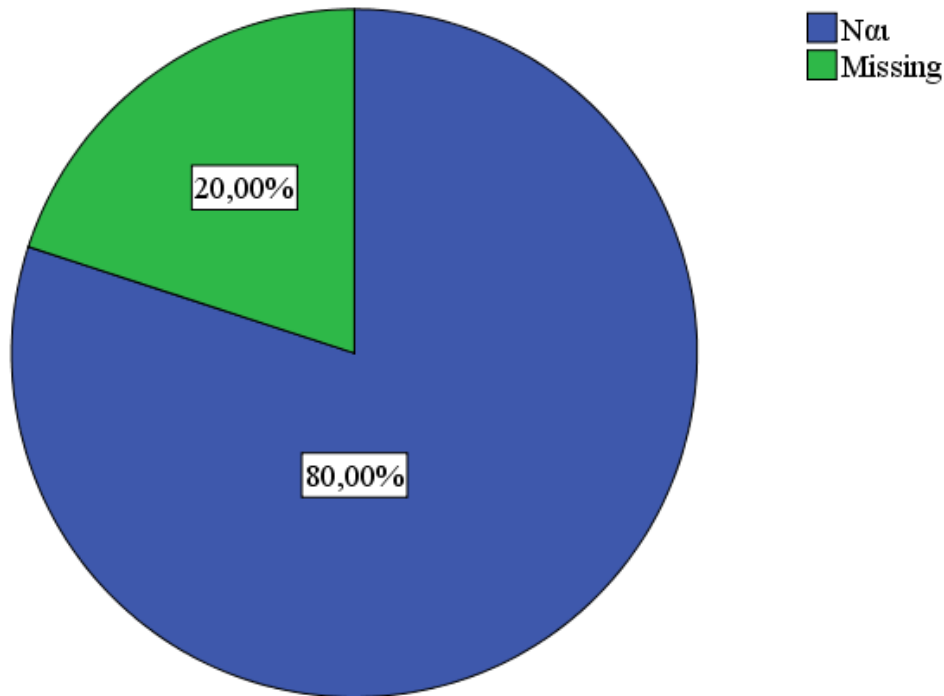
Ως προς την πιστοποίηση με κάποιο ISO, το 80% απάντησε ότι η επιχείρηση είχε λάβει κάποια πιστοποίηση με το 20% να απαντά αρνητικά αφήνοντας ωστόσο ανοιχτό το ενδεχόμενο της μελλοντικής πιστοποίησης κατά ISO.

Πίνακας 19 Πιστοποίηση επιχείρησης με κάποιο ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	20	80,0	100,0	100,0
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 15

Πιστοποίηση επιχείρησης με κάποιο ISO



18. Ποιό από τα παρακάτω πρότυπα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρησή σας;

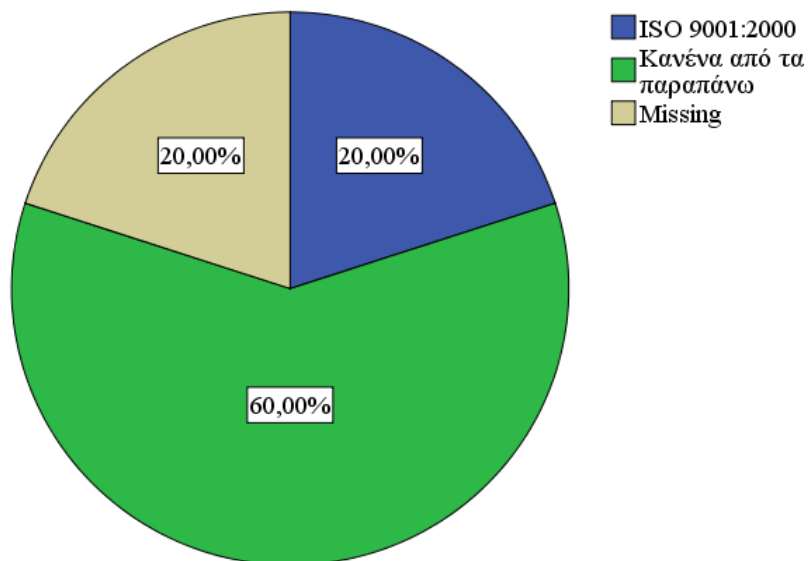
Ως προς το ISO που πιστοποιήθηκαν οι επιχειρήσεις και σύμφωνα με το 80% του δείγματος που έδωσε κάποια απάντηση καθώς το 20% δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο, από τις επιλογές των ISO 9000:1994, ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 και ISO 14000, το 25% απάντησε ότι επιλέχθηκε το ISO 9000:2000 ενώ το 75% απάντησε πως επιλέχθηκε κάποιο διαφορετικό πρότυπο πιστοποίησης.

Πίνακας 20 Ποιά από τα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ISO 9001:2000	5	20,0	25,0	25,0
	Κανένα από τα παραπάνω	15	60,0	75,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 16

Ποιά από τα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρηση



19. Κατά πόσο θεωρείται ότι η επιλογή του κατάλληλου προτύπου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

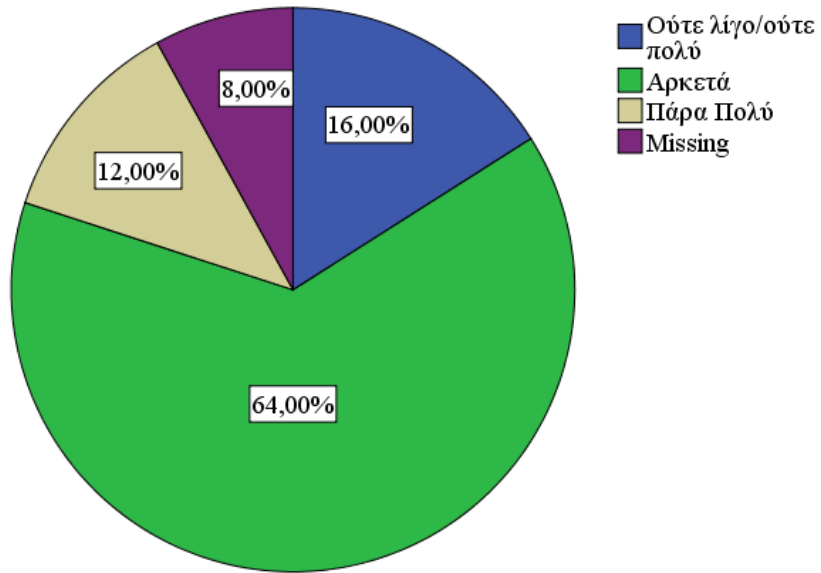
Η συγκεκριμένη ερώτηση συγκέντρωσε σε σύνολο 25 ερωτηθέντων 23 απαντήσεις (92% των ερωτώμενων). Η επιλογή κατάλληλου ISO μπορεί να επηρεάσει αρκετά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης για το 69,6% όσων απάντησαν, ουδέτερο ήταν για το 17,4% ενώ το 13% θεωρεί πως επιδρά πολύ στην ανταγωνιστικότητα.

Πίνακας 21 Η επιλογή κατάλληλου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4	16,0	17,4	17,4
	Αρκετά	16	64,0	69,6	87,0
	Πάρα Πολύ	3	12,0	13,0	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Missing	System	2	8,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 17

Η επιλογή κατάλληλου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης



Δ. ERP και ανταγωνιστικότητα

20. Θεωρείτε το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση;

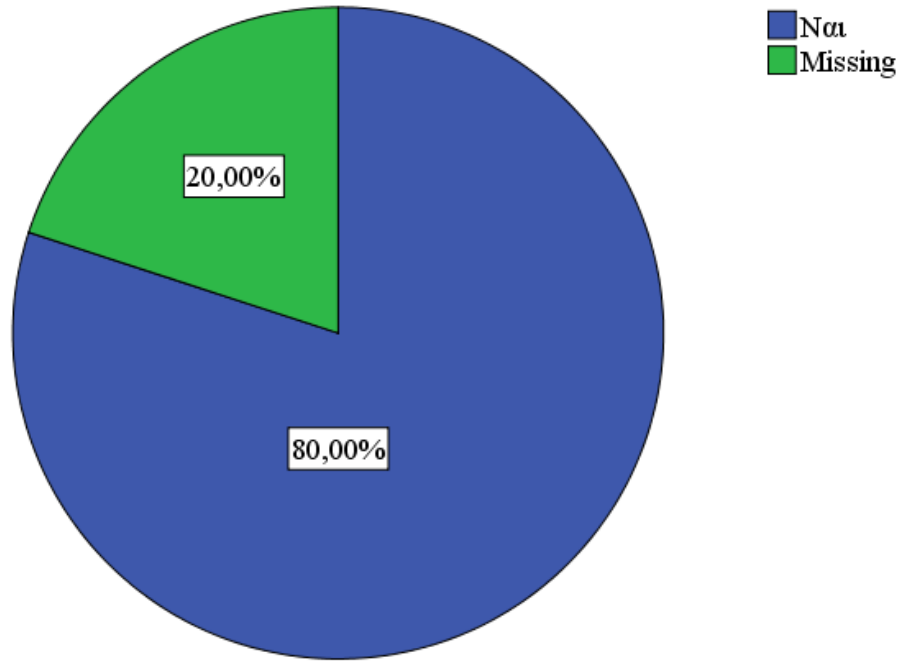
Όσοι έδωσαν απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα (20 από 25 καθώς οι 5 δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο, στο σύνολό τους (100%) θεωρούν το ERP κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση.

Πίνακας 22 Το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	20	80,0	100,0	100,0
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 18

Το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση



21. Θεωρείτε ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ERP προσφέρει:

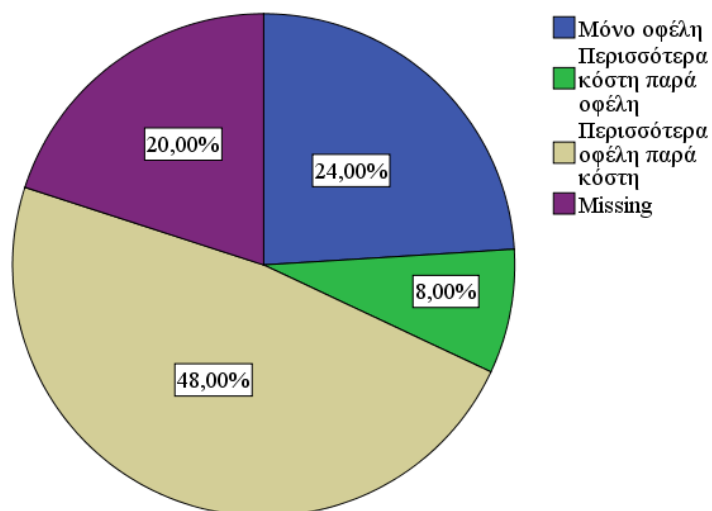
Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ERP προσφέρει για το 60% όσων έδωσαν απάντηση περισσότερα οφέλη παρά κόστη, για το 30% μόνο οφέλη ενώ περισσότερα κόστη παρά οφέλη θεωρεί ότι προσφέρει μόλις το 10% του δείγματος.

Πίνακας 23 Η αξιοποίηση δυνατοτήτων του ERP προσφέρει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνο οφέλη	6	24,0	30,0	30,0
	Περισσότερα κόστη παρά οφέλη	2	8,0	10,0	40,0
	Περισσότερα οφέλη παρά κόστη	12	48,0	60,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 19

Η αξιοποίηση δυνατοτήτων του ERP προσφέρει



22. Κατά πόσο θεωρείτε ότι συμβάλλει το ERP στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων;

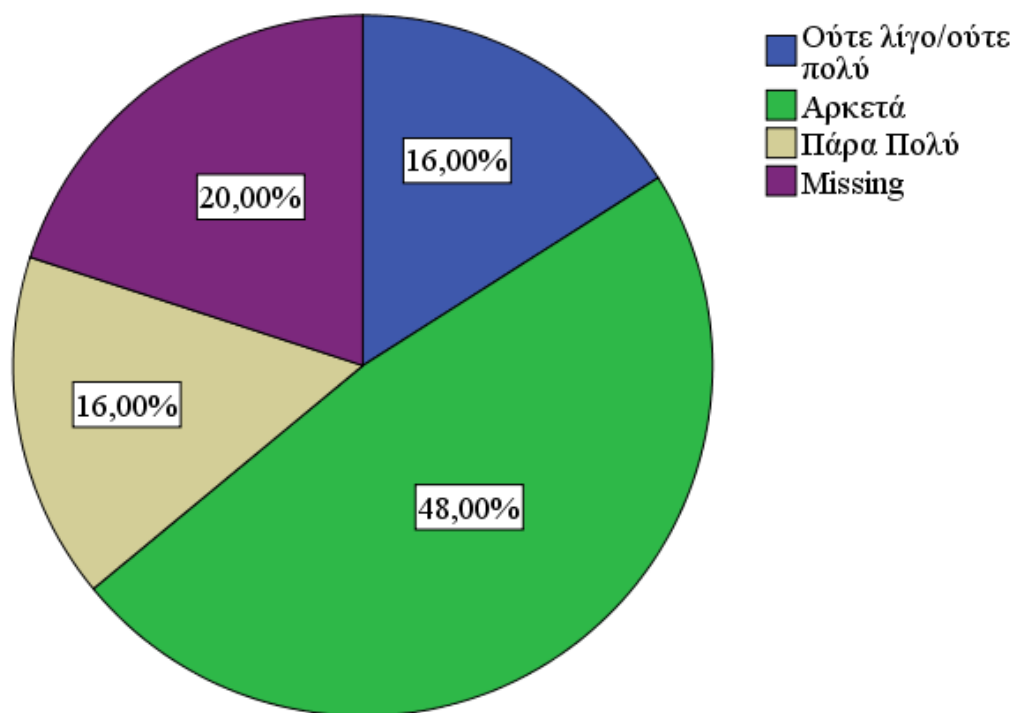
Η συμβολή του ERP στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, για το 80% των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν με το 20% να μην δίνει απάντηση, κατά 60% είναι αρκετά σημαντική ενώ από 20% τη θεωρεί πάρα πολύ σημαντική ή ουδέτερη.

Πίνακας 24 Το ERP συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4	16,0	20,0	20,0
	Αρκετά	12	48,0	60,0	80,0
	Πάρα Πολύ	4	16,0	20,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 20

Το ERP συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων



23. Ποια από τα παρακάτω «κρυφά» κόστη του ERP θεωρείτε τα σημαντικότερα κατά την εφαρμογή του (μέχρι 2 επιλογές);

Τα σημαντικότερα «κρυφά» κόστη του ERP κατά την εφαρμογή του, σύμφωνα με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν από τις πολλαπλές απαντήσεις των ερωτώμενων είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού με 52,6%, ο χρόνος προσαρμογής και η ολοκλήρωση και έλεγχος με τα άλλα λογισμικά της επιχείρησης από 36,8%. Ενώ με 31,6% ακολούθησε η μετατροπή των υπαρχόντων δεδομένων. Τα παραπάνω ποσοστά αποτελούν ποσοστό επιλογής της κάθε απάντησης και όχι το ποσοστό των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν.

Πίνακας 25 Σημαντικότερα «κρυφά» κόστη του

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Κρυφά Κόστη ERP ^a			
- Εκπαίδευση - κατάρτιση του προσωπικού στον τρόπο χρήσης και πλήρους αξιοποίησης του λογισμικού	10	31,3%	52,6%
Κόστος ανάλυσης δεδομένων	2	6,3%	10,5%
Χρόνος προσαρμογής	7	21,9%	36,8%
Μετατροπή υπαρχόντων δεδομένων	6	18,8%	31,6%
Ολοκλήρωση και έλεγχος δεσμών μεταξύ ERP με άλλα λογισμικά της επιχείρησης	7	21,9%	36,8%
^a Total	32	100,0%	168,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

24. Στην επιχείρησή σας, υπάρχει διασύνδεση των προτύπων ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας;

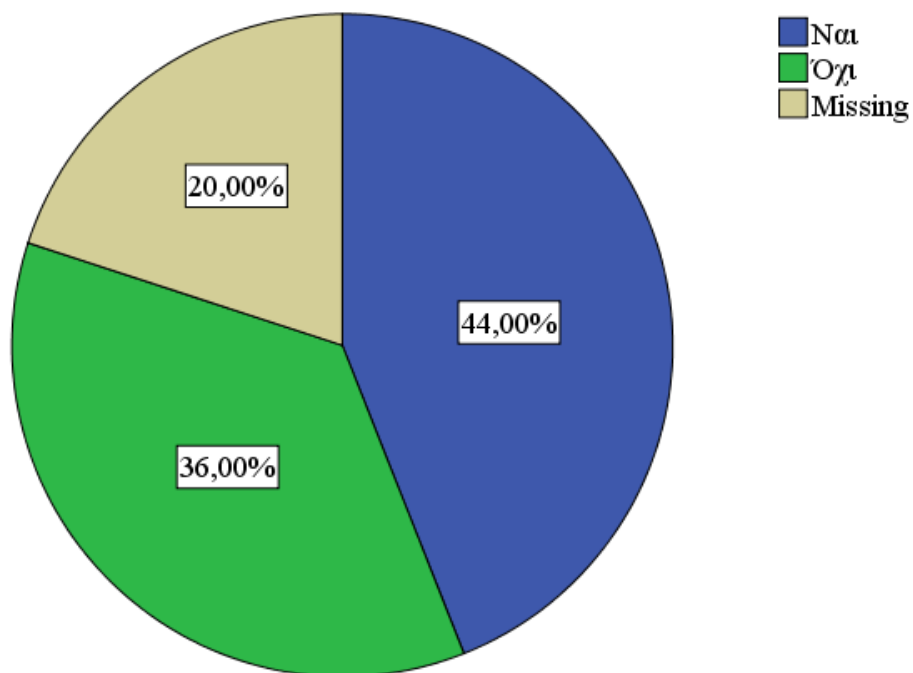
Η διασύνδεση των προτύπων ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας βρήκε σύμφωνο το 55% όσων απάντησαν ενώ το 45% έδωσε αρνητική απάντηση.

Πίνακας 26 Διασύνδεση των ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	11	44,0	55,0	55,0
	Όχι	9	36,0	45,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 21

Διασύνδεση των ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας



25. Στην επιχείρησή σας, χρησιμοποιούνται φόρμες αξιολόγησης ISO και ERP (προσωπικού, προμηθευτών, πελατών, διοίκησης κλπ.) στην προσπάθεια ανάδειξης της ανταγωνιστικότητας;

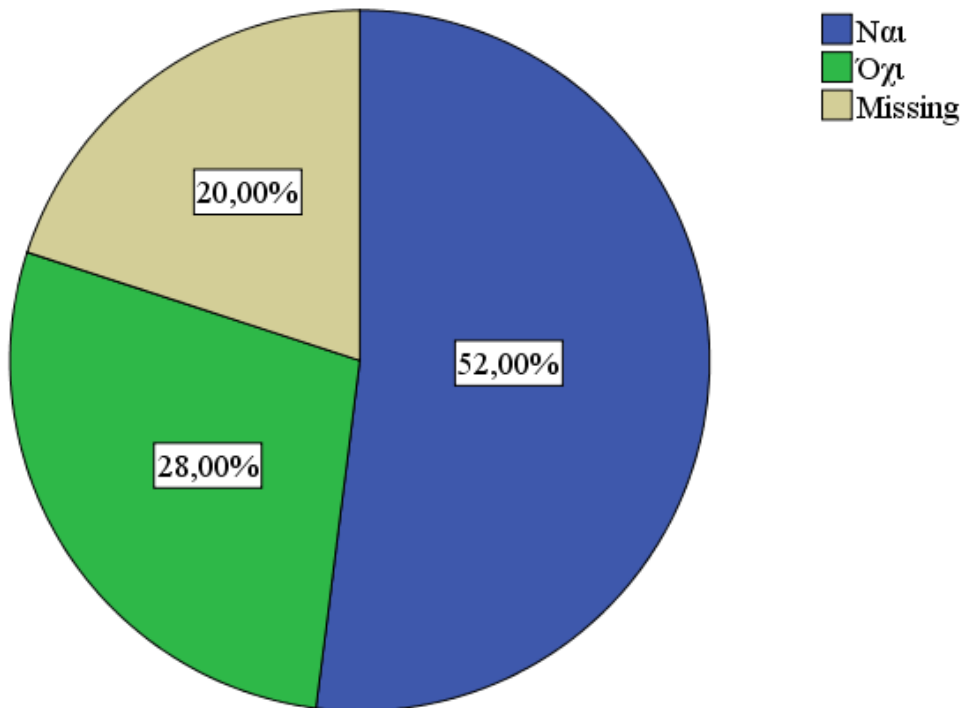
Η χρήση φορμών αξιολόγησης ISO και ERP (προσωπικού, προμηθευτών, πελατών, διοίκησης κλπ.) στην προσπάθεια ανάδειξης της ανταγωνιστικότητας είναι δεδομένη για το 65% των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν ενώ το 35% έδωσε αρνητική απάντηση.

Πίνακας 27 Χρήση φορμών αξιολόγησης ISO και ERP για ανάδειξης ανταγωνιστικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	13	52,0	65,0	65,0
	Όχι	7	28,0	35,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 22

Χρήση φορμών αξιολόγησης ISO και ERP για ανάδειξης ανταγωνιστικότητας



26. Ποιες από τις παρακάτω φόρμες έχουν αξιοποιηθεί διαχρονικά από την επιχείρηση που εργάζεστε;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων από τους ερωτώμενους. Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν το μεγαλύτερο ποσοστό επιλογής φόρμας είχε η φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή που περιλαμβανόταν στο 65% των απαντήσεων, ακολούθησαν με 55% οι φόρμες προβλημάτων/παραπόνων και η φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας, με 45% η φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών και το δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος ενώ μικρότερα ποσοστά (25%, 15% και 10%) συγκέντρωσαν η φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού, η φόρμα μέτρησης επίδοσης παράδοσης παραγγελιών σε πελάτες, η φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού και η φόρμα ανασκόπησης της διοίκησης. Αναλυτικά, οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, παρουσιάζονται στον πίνακα 28.

Πίνακας 28 Διαχρονική αξιοποίηση φορμών

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Φόρμες ^a	Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή	13	19,7%	65,0%
	Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης	2	3,0%	10,0%
	Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού	3	4,5%	15,0%
	Δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος	9	13,6%	45,0%
	Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών	9	13,6%	45,0%
	Φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας	11	16,7%	55,0%
	Φόρμα μέτρησης επίδοσης παράδοσης παραγγελιών σε πελάτες	3	4,5%	15,0%
	Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού	5	7,6%	25,0%
	Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών	11	16,7%	55,0%
	^a Total	66	100,0%	330,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

27. Σε συνολικό επίπεδο, κατά τη γνώμη σας, ποιος είναι ο βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO;

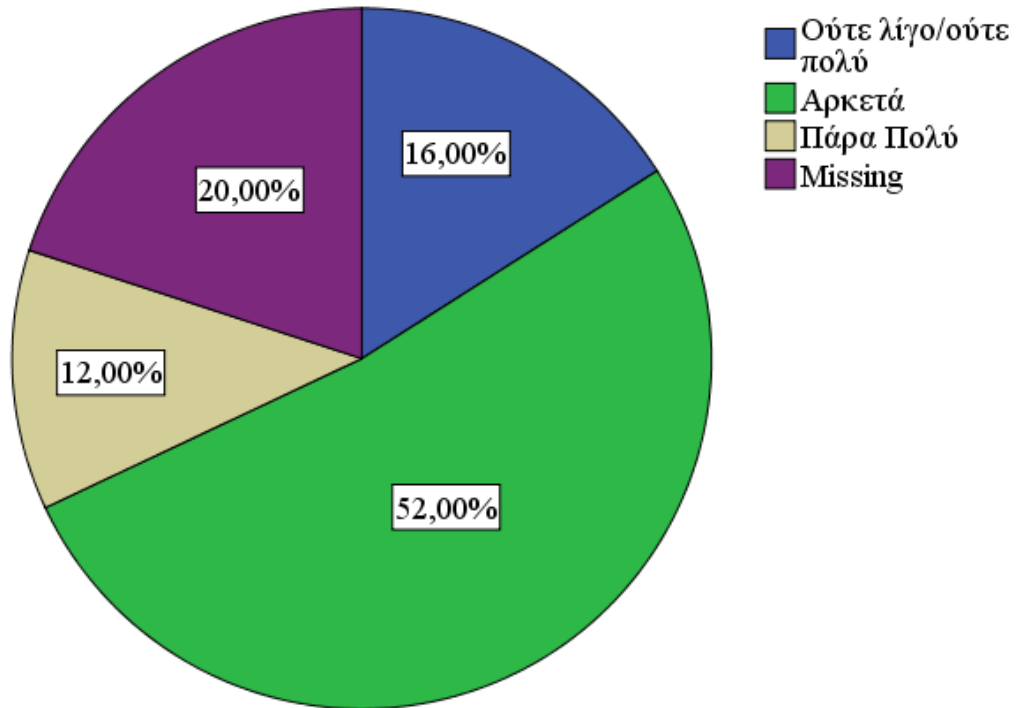
Σε συνολικό επίπεδο, ο βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO αξιολογήθηκε ως αρκετά σημαντικός από το 65% όσων απάντησαν καθώς ένα 20% επί του συνόλου των ερωτηθέντων επιχειρήσεων μέσω των υπευθύνων τους, δεν έχει υιοθετήσει κάποιο πρότυπο ISO, ένα 20% είχε ουδέτερη στάση ενώ για το 15% ο βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO είναι πάρα πολύ σημαντικός.

Πίνακας 29 Συνολικός βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4	16,0	20,0	20,0
	Αρκετά	13	52,0	65,0	85,0
	Πάρα πολύ	3	12,0	15,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Missing	System	5	20,0		
	Total	25	100,0		

Διάγραμμα 23

Συνολικός βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των ISO



3.2. Συμπεράσματα έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση της ποσοτικής έρευνας για κάθε ενότητα ερωτήσεων.

Ως προς την ενότητα Α που αφορά τα Γενικά Στοιχεία, έχουμε σαν αποτέλεσμα ότι το 48% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες και το 52% γυναίκες. Σχετικά με την ηλικιακή κατανομή προέκυψε ότι το 56% των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ 41-50 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) είναι λυκειακού επιπέδου. Το είδος της εταιρείας που απασχολούνται οι ερωτώμενοι ήταν κυρίως Α.Ε. σε ποσοστό 56%. Τέλος αναφορικά με τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται οι ερωτώμενοι, το 56% ξεπέρασαν τα 11 έτη.

Στην ενότητα Β, η οποία περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την Ποιότητα και την Ανταγωνιστικότητα, συμπεραίνουμε ότι ο βασικός λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στον έλεγχο ποιότητας είναι, κατά ποσοστό 83,3%, η ευθύνη προς τον πελάτη. Το 64% των ερωτηθέντων θεωρεί πάρα πολύ συσχετιζόμενες τις έννοιες της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τέλος, πολύ σημαντική θεωρείται η βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης από το 64% των ερωτηθέντων.

Όσον αφορά τα πρότυπα ISO και την ανταγωνιστικότητα, δηλαδή την ενότητα Γ, σημαντικό στοιχείο είναι ότι το 80% των επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητάς τους. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα πρότυπα ISO είναι κατά ποσοστό 60% η βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων και κατά 8% η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και υπευθυνότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, τα οφέλη από την αξιοποίηση των προτύπων ISO οφείλονται κυρίως στην αμεσότητα αντίδρασης των πελατών και στον καλύτερο έλεγχο και αξιολόγηση των προμηθευτών. Όσον αφορά την αύξηση των πωλήσεων από τη χρήση των προτύπων ISO, το 63,2% υποστηρίζει ότι υπήρξε μια αύξηση στις πωλήσεις σε επίπεδα 0 - 20%. Το 65% των ερωτηθέντων, θεωρεί ότι ο βαθμός υιοθέτησης των εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας είναι

υψηλός. Κάποια βασικά προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή των προτύπων ISO ως προς του εργαζομένους ήταν κατά 30% η αδυναμία κατανόησης των προδιαγραφών και κατά 25% η έλλειψη εκπαίδευσης. Μέσω της εκπαίδευσης με ποσοστό 94,1% και μέσω της πραγματοποίησης σεμιναρίων με ποσοστό 16,7% δηλώνουν οι ερωτώμενοι ότι λύνονται τυχόν προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO. Η σημερινή άποψη των εργαζομένων για τα πρότυπα ISO είναι αρκετά καλή σε ποσοστό 65%. Το 80% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι έχουν πιστοποιηθεί με κάποιο από τα πρότυπα ISO. Ως προς το ποιό πρότυπο ISO χρησιμοποιούν περισσότερο οι επιχειρήσεις, συμπεραίνουμε ότι εφαρμόζουν διάφορα πρότυπα σήμερα με το ISO 9001:2000 να ξεχωρίζει. Σε ποσοστό 69,6% μπορεί να επηρεάσει αρκετά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης η επιλογή του κατάλληλου προτύπου ISO.

Η ενότητα Δ αφορά τα συστήματα ERP και την ανταγωνιστικότητα. Τα συστήματα ERP θεωρούνται ως κατάλληλα εργαλεία ελέγχου για την επιχείρηση για το 100% των ερωτηθέντων. Το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ERP προσφέρει περισσότερα οφέλη παρά κόστη. Επίσης, το 60% θεωρεί ότι είναι αρκετά σημαντική η συμβολή των συστημάτων ERP στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Όσων αφορά τα σημαντικότερα «κρυφά» κόστη του ERP κατά την εφαρμογή του, είναι σε ποσοστό 52,6% η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού και πιο πίσω σε ποσοστό έρχονται ο χρόνος προσαρμογής και η ολοκλήρωση και έλεγχος με τα άλλα λογισμικά της επιχείρησης. Στο 55% των επιχειρήσεων υπάρχει διασύνδεση των προτύπων ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας. Το 65% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί φόρμες αξιολόγησης ISO και ERP (προσωπικού, προμηθευτών, πελατών, διοίκησης κλπ.) προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να αναδείξουν της ανταγωνιστικότητας. Μεγαλύτερο ποσοστό επιλογής φόρμας είχε η φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή με ποσοστό 65%, οι φόρμες προβλημάτων/παραπόνων και η φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας με ποσοστό 55%, η φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών και το δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος με ποσοστό 45%. Σε συνολικό επίπεδο, ο βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO αξιολογήθηκε ως αρκετά σημαντικός κατά ποσοστό 65%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, αξίζει να αναφερθούν ορισμένα στοιχεία που αφορούν τόσο τους εργαζομένους όσο και τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Ως προς τους εργαζόμενους,

αρχικά θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική η υιοθέτηση των προδιαγραφών που θέτουν τα πρότυπα ISO για συνολική αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι εργαζόμενοι, αν και πολλές φορές συναντούν δυσκολίες, ωστόσο σε γενικά επίπεδα είναι θετικοί στην αλλαγή. Η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από την πλευρά της διοίκησης και η μετεκπαίδευσή τους γενικότερα λειτουργούν συμπληρωματικά στην ευκολότερη υιοθέτηση των προτύπων που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικότητα. Είναι άλλωστε ενδεικτική και η θετική στάση που επέδειξαν οι εργαζόμενοι ως προς τα πρότυπα πιστοποίησης. Οι εργαζόμενοι επίσης, αξιοποιούν τις γνώσεις που αποκτούν μέσω της υιοθέτησης συγκεκριμένων προδιαγραφών των προτύπων και στη σχέση με τους πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης. Η ευκολότερη και ορθότερη διαχείριση των παραπόνων των πελατών αποτελεί ένα επιπλέον στοιχείο που θα οδηγήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Από την πλευρά της διοίκησης, η υιοθέτηση των συγκεκριμένων προδιαγραφών που θέτουν τα πρότυπα ISO και η διασύνδεσή τους με τα συστήματα ERP της επιχείρησης αποτελούν το καλύτερο εχέγγυο για αύξηση της ανταγωνιστικότητας με Δ.Ο.Π. Στη σχέση της με τους εργαζόμενους υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες διαχείρισης των παραπόνων και τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν ενώ και η σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές κλπ) είναι ευκολότερα διαχειρίσιμη. Τέλος, τα περισσότερα οφέλη σε σχέση με τα κόστη και η επίτευξη υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO, οδηγούν τις περισσότερες επιχειρήσεις στην κατεύθυνση της πιστοποίησης.

Επίλογος

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση της έννοιας της αύξησης της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, αναλύθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο στοιχεία αναφορικά με τη Δ.Ο.Π. και τα πρότυπα πιστοποίησης ενώ διενεργήθηκε και έρευνα από την οποία προέκυψε η ιδιαίτερη σπουδαιότητα της επίτευξης υψηλής ποιότητας που οδηγεί σε ανταγωνιστικότητα.

Εξαιτίας του εντεινόμενου ανταγωνισμού στους περισσότερους τομείς, αν όχι και σε όλους, η προσοχή στην ποιότητα προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τις οποίες επιβάλλουν οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών ισοδυναμεί με μια μείζονα αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των οργανισμών. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι ευέλικτος στην προσέγγιση και την πρακτική, αναπτύσσει και διαπαιδαγωγεί το προσωπικό του, τους προμηθευτές και τους πελάτες και προσφέρει κάτι περισσότερο από μια θέση εργασίας. Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και η σύνδεση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η δημιουργία μιας μεγάλης ενιαίας αγοράς, η διεθνοποίηση των συναλλαγών καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές βελτιώσεις κατέστησαν επιτακτική τη δημιουργία ενός νέου σημείου αναφοράς στην ανταγωνιστική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Ως νέα επομένως παράμετρος στις διαμορφωθείσες απαιτήσεις της αγοράς έρχεται να προστεθεί η ποιότητα.

Στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται περισσότερο απέναντι στη ποιότητα, την οποία θεωρούν πολύ σημαντικότερη από ότι παλαιότερα την τιμή, ως κριτήριο για την αγορά των διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Η εποχή στην οποία οι παραγωγοί επέβαλαν τη θέληση τους στους καταναλωτές και προσάρμοζαν την παραγωγή τους ανάλογα με τη δυνατότητα των επιχειρήσεων, αποτελεί πλέον ένα ξεπερασμένο κομμάτι της οικονομικής ιστορίας.

Έτσι, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πλέον μια νέα φιλοσοφία της ποιότητας και για την εφαρμογή της απαιτείται η εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της. Η διαχείριση της ποιότητας λοιπόν επωμίζει με βαρύ φορτίο όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικές. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να ικανοποιεί διαρκώς τους πελάτες και να δημιουργεί ευέλικτες συνθήκες

που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την επιβίωσή της αλλά και τη δημιουργία συνθηκών υψηλής ανταγωνιστικότητας. Σ' αυτές τις απαιτήσεις καλούνται να ανταποκριθούν με την επιλογή εφαρμογής του κατάλληλου προτύπου. Τα πρότυπα της σειράς ISO καθορίζουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο θα πρέπει στο μέλλον να εφαρμόσουν αν όχι όλες τουλάχιστον οι περισσότερες επιχειρήσεις, αν επιθυμούν μακροημέρευση και επικράτηση στην αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akrani, G., (1999). Ποιοτικός έλεγχος ολικής ποιότητας: Κύκλοι διαχείρισης ποιότητας (TQM), p . 17.
2. American Productivity and Quality Center, (1993). The benchmarking management guide. USA: Productivity Press, p. 6.
3. Ayan Technologies, (2011). ISO ERP. Available at: <http://www.isoerp.co.in/isoerp.htm>. Athens.
4. Bank, J., (2000). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας, σ. 45-85.
5. Bellinson, T., (2009). The ERP software promise. BP Trends.
6. Bogan, C., English, M., (1996). Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation. New York: McGraw Hill, p. 22.
7. Boyson, S., Corsi T., (1999). Logistics and the extended enterprise: Best practices for the manufacturing professional. New York: John Wiley and Sons, p. 25.
8. Cole, E., Bacdayan, P., White, J., (1993). Quality, participation and competitiveness, California Management Review, Vol. 35, No. 3, p. 68-81.
9. Eskildsen, J., Kristensen, K., Juhl H., (2001). The criterion weights of the EFQM Excellence Model, International Journal of Quality and Reliability Management, 2001, Vol. 18, No.8, p. 15.
10. Gower, J., (2000). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 14.
11. Harrington, J., Harrington, H., (1996). High performance benchmarking: Twenty steps to success. New York: McGraw Hill, p. 11.
12. Hunger, J., Wheelen, L., (2004). Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Αθήνα: 3η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, μετάφραση Σοκοδήμος, Α., σ. 116.
13. ISO 9000: 2000. Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary, p. 14.

14. ISO, (2011). Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO. Διαθέσιμο στο: <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Αθήνα.
15. Johnson, P., (1993). ISO 9000: Meeting the new international standards, New York: McGraw - Hill, p. 11-58.
16. Karlof, B., (1995). Benchmarking workbook: How to apply benchmarking. New York: John Wiley and Sons, p. 4.
17. Mendelson, H., (2000). ERP overview. California: Stanford University, p. 4.
18. Strategy Train, (2011). Γιατί να χρησιμοποιήσετε ERP; Διαθέσιμο στο: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=217&L=4>. Αθήνα: Ημερ. πρόσβασης 27/11/2011.
19. Van der Wiele, A, Dale, B., Williams, A., (2000). ISO 9000 Series and excellence models: Fad to fashion to fit. Journal of General Management, Vol. 25 No 3, p. 18.
20. Αραβώσης, Κ., (2003). Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 και EMAS ως μέσα σχεδιασμού, διαχείρισης και αξιολόγησης περιβαλλοντικών προγραμμάτων επιχειρήσεων. Αθήνα: Plant Management, Ενέργεια και Περιβάλλον, σ. 55.
21. Αρβανιτογιάννης, Ι., Ευστρατιάδη Μ., Μπουντουρόπουλος Ι., (2000). ISO 9000 και ISO 14000. Αθήνα: Εκδόσεις University Studio Pres, σ. 11-58
22. Αυλωνίτης, Σ., (2003). Στοιχεία ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 7-19.
23. Βλάδικας Γ., Χουσουρίδης Ν. (2005). Επιχειρησιακός οδηγός benchmarking. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κέντρου Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α. – Κ.Ε.Μ.Α.Κ.), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης και Γ΄ Κ.Π.Σ.
24. Γεωργίου, Π., Συνέλλη, Κ., (2006). Σχεδιάζοντας ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας EN ISO 9001: 2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη. Πάτρα: 15ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Πατρών, σ. 7.
25. Δερβιτσιώτης, Κ., (1993). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: χ.ό., σ. 22-67.

26. Δερβιτσιώτης, Κ., (1999). Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα: χ.ό., σ. 585-589.
27. Δερβιτσιώτης, Κ., (2002). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 11-48.
28. Ζαβλανός, Μ., (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 21-31.
29. Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 24-81.
30. Ιωάννου, Γ., (2006). Διοίκηση παραγωγής και υπηρεσιών. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη, σ. 19-22.
31. Καλλιός Γ., (2001). ISO 9000: 2000 Η αναθεώρηση και αλλαγή του προτύπου ISO 9001: 1994 απόρροια της οικονομικής εξέλιξης και προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες. Συνοπτική αναφορά στις επικείμενες αλλαγές των υπάρχοντων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 58.
32. Καραγιάννης, Α., Φουρνιώτη, Γ., (2006). Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Αθήνα: Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας.
33. Κατσαμπάνης, Π., (2003). Το πρότυπο ISO 9001: 2000 με απλά λόγια. Αθήνα Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σ. 14.
34. Κατσαμπάνης, Π., (2003). Το πρότυπο ISO 9001: 2000 με απλά λόγια. Αθήνα Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σ. 16.
35. Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 32-149.
36. Κέφης, Β., Λένου, Φ., Τσάμης, Α., (2005). Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 46.
37. Κοντός, Β., (2001). Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000: 2000. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 85.

38. Κυριαζόγλου, Ι., (2005). Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς (performance measurement). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σ. 200-203
39. Λιαρμακόπουλος, Λ., (2001). Διοίκηση συστημάτων παραγωγής: σχεδίαση, προγραμματισμός και έλεγχος συστημάτων παραγωγής. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος, σ. 25-409.
40. Λογοθέτης, Ν., (2001). Διαδικασίες και τεχνικές συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 8.
41. Μάτσας Ι., (2000). Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας. Αθήνα: Plant Management: Μέθοδοι, Ετήσια Έκδοση, σ. 45.
42. Μπινιώρης, Σ., (2001). Διοίκηση ολικής ποιότητας στην υγεία. Αθήνα: Ιατρικές εκδόσεις Πασχαλίδης, σ. 14.
43. Μπλέσιος, Ν., (2005). Τεχνοοικονομικά συστήματα: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πειραιάς: Σημειώσεις διαλέξεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ. 7-9.
44. Νούλη Α., (2002). Η πιστοποίηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001. Αθήνα: Plant Management, Ενέργεια και Περιβάλλον, σ. 35..
45. Περδικάρης, Α., 2003. ISO 9000 και HACCP. Αθήνα: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης, Τμήμα Εισοδηματικής και Δημοσιονομικής Πολιτικής, σ. 29.
46. Πετρίδου, Ε., (2006). Διοίκηση – μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Ζυγός, σ. 7-9.
47. Σπανός, Α., (1995). Ολική ποιότητα. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος, σ. 33.
48. Στεφανάτος, Σ., (2000), Ολική ποιότητα. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 9.
49. Στυλιανάκης, Γ., (2003). ISO 9001:2000 - Η προσέγγιση στο νέο πρότυπο. Ηράκλειο Επιμελητήριο Ηρακλείου, σ. 6-11.
50. Τζόγιος, Α., (2000). Το κόστος της ποιότητας. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 14.
51. Τρίλιζας, Ν., (2001). Επιθεώρηση συστημάτων για την ποιότητα. Πάτρα: Ε.Α.Π., Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας, σ. 14.

52. Τσιώτρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 10-146.
53. Τσιώτρας, Γ., (1995). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σ. 95-126.
54. Ψύχας, Ν., (2000). Διοίκηση της ποιότητας: Προγραμματισμός για την ποιότητα. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ε.Α.Π., σ. 25-36.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Τ.Ε.Ι. Πάτρας

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα

Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«Αύξηση της ανταγωνιστικότητας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»

Σπουδάστριες: Τσιροπούλου Μαρία-Σταματίνα (Α.Μ.:1729)

Κανέλλου Λαμπρινή (Α.Μ.:1845)

Κοροβέση Μαρία (Α.Μ.:1940)

Οδηγίες Ερωτηματολογίου

1. Η άποψη που θα εκφράσετε συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που θα ακολουθήσει θα χρησιμοποιηθεί για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.
2. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο έτσι ώστε οι ερωτώμενοι να απαντούν με ειλικρίνεια χωρίς να υπάρχει ο φόβος διαρροής προσωπικών δεδομένων ή η απαίτηση για εύνοια σε περίπτωση θετικών κρίσεων.
3. Οι χρήστες για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να απαντήσουν με ειλικρίνεια, σοβαρότητα και υπευθυνότητα σε όλες τις ερωτήσεις μέσα από προκαθορισμένες επιλογές απαντήσεων. Πριν την οριστική καταχώρηση των απαντήσεών σας θα σας ζητηθεί για μία μόνο φορά - να συμπληρώσετε απαντήσεις στις ερωτήσεις που πιθανόν έχετε ξεχάσει.

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

1. Άνδρας	<input type="checkbox"/>	2. Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	------------	--------------------------

2. Ηλικία

1. 18 – 30	<input type="checkbox"/>	4. 51 – 60	<input type="checkbox"/>
2. 31 – 40	<input type="checkbox"/>	5. 61 +	<input type="checkbox"/>
3. 41 – 50	<input type="checkbox"/>		

3. Μορφωτικό επίπεδο

1. Λύκειο	<input type="checkbox"/>	4. Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
2. Ι.Ε.Κ.	<input type="checkbox"/>	5. Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
3. Α.Τ.Ε.Ι	<input type="checkbox"/>	6. Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>

4. Είδος εταιρείας

1. Ατομική	<input type="checkbox"/>	4. Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	<input type="checkbox"/>
2. Ο.Ε.	<input type="checkbox"/>	5. Α.Ε.	<input type="checkbox"/>
3. Ε.Π.Ε.	<input type="checkbox"/>	6. Άλλης μορφής	<input type="checkbox"/>

5. Έτη λειτουργίας

1. 0 έως 2	<input type="checkbox"/>	4. 9 έως 11	<input type="checkbox"/>
2. 3 έως 5	<input type="checkbox"/>	5. 11 ⁺	<input type="checkbox"/>
3. 6 έως 8	<input type="checkbox"/>		
0 – 1 – 2	<input type="checkbox"/>	9 – 10 - 11	<input type="checkbox"/>
3 – 4 – 5	<input type="checkbox"/>	11 ⁺	<input type="checkbox"/>
6 – 7 - 8	<input type="checkbox"/>		

B. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

6. Ποιος είναι ο βασικός λόγος που οδήγησε την επιχείρησή σας στον έλεγχο ποιότητας;

1. Ευθύνη προς τον πελάτη	<input type="checkbox"/>
2. Καθιέρωση του ονόματος της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>
3. Ανύψωση του ηθικού του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
4. Μείωση των ζημιών από ελαττωματικά προϊόντα	<input type="checkbox"/>
5. Ταξινόμηση του προϊόντος, με βάση την ποιότητα του	<input type="checkbox"/>

7. Κατά πόσο θεωρείται συσχετιζόμενες τις έννοιες της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4. Αρκετά	5. Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Πόσο σημαντική θεωρείται τη βελτίωση της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης;

1. Καθόλου σημαντική	2. Λίγο σημαντική	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντική	4. Αρκετά σημαντική	5. Πολύ σημαντική
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. ISO ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας τα πρότυπα ISO ως μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας (αιτιολογείστε την απάντησή σας);

1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

Αιτιολόγηση:.....
.....
.....

***Σημείωση:** Εάν απαντήσατε **ΝΑΙ**, συνεχίστε στις επόμενες ερωτήσεις.

Εάν απαντήσατε **ΟΧΙ**, συνεχίστε από την ερώτηση 19.

10. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείται το ISO (μέχρι 3 επιλογές);

1. Αύξηση ανταγωνιστικότητας	<input type="checkbox"/>
2. Καθιέρωση ονόματος της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>
3. Βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων	<input type="checkbox"/>
4. Αύξηση πωλήσεων και κερδών	<input type="checkbox"/>
5. Βελτίωση του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
6. Αύξηση υπευθυνότητας μελών επιχείρησης	

11. Τα οφέλη από την αξιοποίηση των προτύπων ISO, σε ποιους παράγοντες πιστεύετε πως οφείλονται (μέχρι 2 επιλογές);

1. Λόγω ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα με την επιχείρηση	<input type="checkbox"/>
2. Λόγω των προγραμμάτων εκπαίδευσης που προσφέρει το ISO	<input type="checkbox"/>
3. Λόγω του καλύτερου ελέγχου και αξιολόγησης των προμηθευτών	<input type="checkbox"/>
4. Λόγω των έντυπων παραπόνων πελατών	<input type="checkbox"/>
5. Λόγω της αμεσότητας της αντίδρασης του πελάτη (επικοινωνία)	<input type="checkbox"/>

12. Ποιο ήταν κατά προσέγγιση το ποσοστό (%) αύξησης των πωλήσεων από τη χρήση των προτύπων ISO;

1. 0 – 20%	<input type="checkbox"/>
2. 21 – 40%	<input type="checkbox"/>
3. 41 – 60%	<input type="checkbox"/>
4. 61 – 80%	<input type="checkbox"/>
5. 81 – 100%	<input type="checkbox"/>
6. Άνω του 101%	<input type="checkbox"/>

13. Ποιος ο βαθμός υιοθέτησης των εργαζομένων σε προδιαγραφές ISO αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικότητας;

1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4. Αρκετά	5. Πάρα Πολύ
------------	---------	------------------------	-----------	--------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Ποιο ήταν το βασικό πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά την εφαρμογή προτύπων ISO ως προς τους εργαζόμενους (1 επιλογή);

1. Αδυναμία κατανόησης προδιαγραφών	<input type="checkbox"/>
2. Έλλειψη εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>
3. Άρνηση εφαρμογής	<input type="checkbox"/>
4. Άλλο (προσδιορίστε).....	

15. Πως αντιμετωπίστηκαν τυχόν προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ISO;

1. Εκπαίδευση εργαζομένων	<input type="checkbox"/>
2. Διανομή ενημερωτικών εντύπων	<input type="checkbox"/>
3. Πραγματοποίηση σεμιναρίων	<input type="checkbox"/>
4. Άλλο (προσδιορίστε).....	

16. Ποια είναι η σημερινή άποψη των εργαζομένων για το ISO;

1. Κακή	2. Λίγο κακή	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ κακή	4. Αρκετά καλή	5. Πολύ καλή
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρησή σας με κάποιο από τα πρότυπα ISO;

1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

18. Ποιά από τα παρακάτω πρότυπα ISO έχουν πιστοποιήσει κατά καιρούς την επιχείρησή σας;

1. ISO 9000:1994	<input type="checkbox"/>
2. ISO 9000:2000	<input type="checkbox"/>
3. ISO 9001:2000	<input type="checkbox"/>
4. ISO 14000	<input type="checkbox"/>
5. Κανένα από τα παραπάνω	<input type="checkbox"/>

19. Κατά πόσο θεωρείται ότι η επιλογή του κατάλληλου προτύπου ISO μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4. Αρκετά	5. Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ. ERP ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

20. Θεωρείτε το ERP ως κατάλληλο εργαλείο ελέγχου για την επιχείρηση;

1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

21. Θεωρείτε ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ERP προσφέρει:

1. Μόνο επιπλέον κόστη	<input type="checkbox"/>
2. Μόνο οφέλη	<input type="checkbox"/>
3. Περισσότερα κόστη παρά οφέλη	<input type="checkbox"/>
4. Περισσότερα οφέλη παρά κόστη	<input type="checkbox"/>

22. Κατά πόσο θεωρείτε ότι συμβάλλει το ERP στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων;

1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4. Αρκετά	5. Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Ποια από τα παρακάτω «κρυφά» κόστη του ERP θεωρείτε τα σημαντικότερα κατά την εφαρμογή του (μέχρι 2 επιλογές);

1. Εκπαίδευση - κατάρτιση του προσωπικού στον τρόπο χρήσης και πλήρους αξιοποίησης του λογισμικού	<input type="checkbox"/>
2. Κόστος ανάλυσης δεδομένων	<input type="checkbox"/>
3. Χρόνος προσαρμογής	<input type="checkbox"/>
4. Μετατροπή υπαρχόντων δεδομένων	<input type="checkbox"/>
5. Ολοκλήρωση και έλεγχος δεσμών μεταξύ ERP με άλλα λογισμικά της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>

24. Στην επιχείρησή σας, υπάρχει διασύνδεση των προτύπων ISO με το ERP για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας;

1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

25. Στην επιχείρησή σας, χρησιμοποιούνται φόρμες αξιολόγησης ISO και ERP (προσωπικού, προμηθευτών, πελατών, διοίκησης κλπ.) στην προσπάθεια ανάδειξης της ανταγωνιστικότητας;

1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

26. Ποιες από τις παρακάτω φόρμες έχουν αξιοποιηθεί διαχρονικά από την επιχείρηση που εργάζεστε;

1. Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή	<input type="checkbox"/>
2. Φόρμα ανασκόπησης διοίκησης	<input type="checkbox"/>
3. Φόρμα αρχικής αξιολόγησης προσωπικού	<input type="checkbox"/>
4. Δελτίο επιθεώρησης χώρου/τμήματος	<input type="checkbox"/>
5. Φόρμα δελτίου παραπόνων πελατών	<input type="checkbox"/>
6. Φόρμα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>
7. Φόρμα μέτρησης επίδοσης παράδοσης παραγγελιών σε πελάτες	<input type="checkbox"/>
8. Φόρμα εκπαίδευσης και βελτίωσης ικανοτήτων προσωπικού	<input type="checkbox"/>
9. Φόρμα προβλημάτων/παραπόνων προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
10. Καμία από τις παραπάνω	<input type="checkbox"/>

27. Σε συνολικό επίπεδο, κατά τη γνώμη σας, ποιος είναι ο βαθμός επίτευξης ανταγωνιστικότητας από την αξιοποίηση του ERP και των προτύπων ISO;

1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Ούτε λίγο/ούτε πολύ	4. Αρκετά	5. Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>