



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σπουδάστριες:

Γκαβού Μαρία

Ζωγοπούλου Αναστασία

Μπίσκου Ελευθερία

Εποπτεύων καθηγητής
Γατομάτης Παναγιώτης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	4
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην ποιότητα	
1.1 Τι είναι ποιότητα.....	5
1.2 Η σημασία της ποιότητας.....	7
1.3 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας.....	12
Συμπέρασμα.....	20
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση ολικής ποιότητας	
2.1 Τι είναι διοίκηση ολικής ποιότητας.....	21
2.2 Αξιώματα και αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	22
2.3 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	24
2.4 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας-Οφέλη απ' την εφαρμογή της.....	25
Συμπέρασμα.....	27
Κεφάλαιο 3: Περιγραφή του ISO 9000(2000)	
3.1 Περιγραφή προτύπων στην σειρά ISO 9000 (Η EN 29000).....	30
3.2 Σημασία και πλεονεκτήματα για το ISO 9000.....	36
3.3 Φάσεις διαδικασίες πιστοποίησης	37
3.4 Δραστηριότητες για ενδεδειγμένες βελτιώσεις συστήματος.....	38
3.5 Εισαγωγή στο ISO:2000.....	38
3.5.1 Σύντομα περιγραφή των νέων προτύπων ποιότητας.....	38
3.6 Εγχειρίδιο ποιότητας.....	40
Συμπέρασμα.....	42
Κεφάλαιο 4: Ανταγωνιστικότητα και Μέθοδοι	
4.1 Ορισμός ανταγωνιστικότητας	43

4.2 Τι είναι το BENCHMARKING.....	48
4.3 Λόγοι χρήσης BENCHMARKING.....	49
4.4 Στάδια εφαρμογής του BENCHMARKING.....	49
4.5 Οφέλη από την εφαρμογή BENCHMARKING.....	50
4.6 Καινοτομία.....	50
Συμπέρασμα.....	54
Κεφάλαιο 5: Έρευνα στον όμιλο TITAN	
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	55
5.2 Περιγραφή του TITAN.....	55
5.3 Πολιτική ποιότητας.....	57
5.4 Σχεδιασμός προϊόντος	59
5.4.1 Σχεδιασμός Κλίνκερ.....	61
5.4.2 Σχεδιασμός τσιμέντου	63
5.5 Πελάτες και διαδικασίες.....	64
5.5.1 Εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες.	64
5.5.2 Δημιουργία συστήματος πληροφοριών για την ποιότητα.....	65
5.5.3 Παράπονα πελατών.....	71
5.6 Προμηθευτές και διαδικασίες.....	73
5.6.1 Χαρακτηριστικά των προμηθευτών.....	73
5.6.2 Αξιολόγηση των προμηθευτών.....	75
5.7 Συμπέρασμα έρευνας.....	79
Γενικά Συμπεράσματα.....	80
Συνομογραφίες	84
Βιβλιογραφία.....	85

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται σε βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα και τη θεωρούν σαν το σημαντικότερο κριτήριο στις επιλογές τους. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αυτή την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και σπεύδουν να προσαρμοστούν. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον σαν ο συγκεκριμένος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της Δ.Ο.Π., αυτής της νέας νοοτροπίας του management, που δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, ήρθε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της ποιότητας, όπως έδειξε η εφαρμογή της σε επιχειρήσεις αναπτυγμένων χωρών. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα έννοιες όπως: διασφάλιση ποιότητας, πιστοποιητικά κατά ISO 9000, ολική ποιότητα, φάνηκαν να κερδίζουν έδαφος όταν οι συντελεστές της οικονομικής ζωής συνειδητοποιήσουν ότι οι πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό θα αντιμετωπιστούν και με την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο χρόνος πιέζει ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να κινηθούν με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα για την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και των management ολικής ποιότητας μέσω από τη συστηματική προσέγγιση που έχουν ακολουθήσει και σε άλλες χώρες.

Η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την έννοια της ποιότητας, τη σημασία της και την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει για να την εφαρμόσει στην επιχείρησή του. Αυτό επιτυγχάνεται με το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη και στήριξη μιας επιχείρησης. Το δεύτερο κεφάλαιο με τη Δ.Ο.Π., που αποτελεί μια νέα κουλτούρα management που στοχεύει στη βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων, στην καινοτομία, στην υψηλή παραγωγικότητα, στη μείωση του κόστους και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, αλλά και των εργαζομένων της επιχείρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα θα αναπτύξουμε το πρότυπο ISO 9000:2000, που είναι το πιο σύγχρονο και αποτελεί μια σειρά προτύπων, η οποία καθορίζει συγκεκριμένα στάνταρτ σε σχέση με την παραγωγή, τη ποιότητα των προϊόντων, τις παραδόσεις, την υποστήριξη μέσω σύγχρονων λογισμικών κλπ. Θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα των προτύπων αυτών, καθώς και τις φάσεις Διαδικασίας Πιστοποίησης. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα αναλύσουμε το εγχειρίδιο Ποιότητας

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύουμε τον όρο της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή το βαθμό ικανότητας μιας χώρας να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των αγορών, βασισμένη σε δύο μεθόδους: τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης επίδοσης και την εφαρμογή της καινοτομίας, που αποτελεί μια άλλη προσέγγιση και τεχνική αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Κλείνοντας, κάναμε μια έρευνα στην Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ που καταβάλλει συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει και των υπηρεσιών που προσφέρει. Προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε και να υποστηρίξουμε όλα τα θεωρητικά στην πράξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1. Τι είναι ποιότητα

Πριν γίνει προσπάθεια παρουσίασης της έννοιας της ποιότητας καλό θα ήταν να αναρωτηθούμε γιατί τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας. Ζούμε σε μία εποχή που τουλάχιστον στις οργανωμένες κοινωνίες εμφανίζεται μία πληρότητα σε όλες τις κατηγορίες των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η προσφορά είναι πραγματικά μεγάλη και φυσικά υπερκαλύπτει τη ζήτηση με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι έντονος. Είναι λοιπόν λογικό να γίνεται έντονη έρευνα σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσουν οι διάφορες εταιρείες το μεγαλύτερο κατά το δυνατόν μερίδιο του δεδομένου και δυσμετάβλητου όγκου της αγοράς. Η έρευνα αυτή έδωσε ορισμένα πολύ σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά του πελάτη-καταναλωτή. Το σημαντικότερο αυτών είναι ότι υπάρχουν, ακόμη και σήμερα στην εποχή της ποιότητας, πολλοί καταναλωτές που προτιμούν να αγοράσουν το φθηνότερο, προτιμούν δηλαδή να απτό φασίσουν με βάση την τιμή. Από την άλλη όμως πλευρά, είναι εντυπωσιακά μικρός ο αριθμός αυτών που θα ξαναγόραζαν κάτι που δεν τους ικανοποίησε πλήρως την πρώτη φορά είτε αυτό είναι προϊόν είτε υπηρεσία. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύεται ότι ο σημερινός καταναλωτής εφαρμόζει, ίσως ασυναίσθητα, το ρητό των Αρχαίων Ελλήνων «το δις εξαμαρτείν ουκ ανδρός σοφού». **Κανείς δεν είναι διατεθειμένος να κάνει την ίδια λάθος επιλογή για δεύτερη φορά.**

Οι σημερινές σοβαρές εταιρείες που νοιάζονται πραγματικά να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς που τους αναλογεί, φαίνεται ότι πήραν το μήνυμα και στρέφονται για την κατάρτιση των προγραμμάτων σχετικά με την ποιότητα, στις έρευνες αγοράς έτσι ώστε να βρουν τον πιο κατάλληλο οδηγό σε αυτή τους την προσπάθεια που δεν είναι άλλος από τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών τους.

Η επιχείρηση του «τρίτου τύπου» όπως όλοι ονομάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις τείνει να στραφεί ολοκληρωτικά στην ποιότητα. Το μήνυμα είναι καθαρό και αυτό είναι πραγματικά το σημείο που έδωσε ώθηση στην ολοένα και πιο έντονη εισβολή της ποιότητας στη ζωή μας. Αυτή είναι και η απάντηση σε όσους ρωτούν γιατί εταιρείες στα πρόθυρα της χρεωκοπίας κατάφεραν να μεγαλουργήσουν από τη στιγμή που στράφηκαν στην ποιότητα. Τα παραδείγματα επιτυχίας είναι πολλά και δεν προέρχονται όλα από την Χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου.

Στη σημερινή κατάσταση της αγοράς πολλά πράγματα μπορούν να συγχωρεθούν αλλά όχι η κακή ποιότητα και η προσπάθεια εξαπάτησης του καταναλωτή, όποιος και αν είναι αυτός (άτομα ή άλλες παραγωγικές μονάδες). Όπου δεν υπάρχει ποιότητα δε θα υπάρχουν πωλήσεις και αυτό πρέπει να κατανοηθεί πλήρως από όλους τους managers. Εξάλλου, όπως έλεγε και ο Λίνκολν: «μπορείς να τους όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές αλλά δεν μπορείς να ξεγελάσεις όλους, όλες τις φορές».

Για να μπορέσει κάποιος να βαδίσει στο δρόμο της ποιότητας πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να κατανοήσει τους στόχους του, δηλαδή να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα για τον ίδιο και την επιχείρησή του. Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δε βασίζεται στη γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σ' αυτήν, αλλά στη σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. **Η εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης.** Βέβαια εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι πρώτες

προσπάθειες για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν προήλθαν από την ανάγκη ικανοποίησης απαιτητικών πελατών αλλά από την απαίτηση για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία που χρειάζονται σε προϊόντα όπως διαστημικά σκάφη, στρατιωτικό υλικό και τα διάφορα συστήματα ασφαλείας.

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** μπορούμε να ονομάσουμε:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- 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.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου.

Ποιότητα επίσης είναι:

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνει κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Η μελέτη των παραπάνω ορισμών μπορεί να δώσει μια 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 χιλιάδων πετυχημένων εφαρμογών της όσο και έρευνα αγοράς σε όλα τα επίπεδα.

Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει με σαφήνεια τα πλαίσια στα οποία πρέπει να κινηθεί κάποιος για την πλήρη κατανόηση του όρου της ποιότητας αλλά και της πορείας που πρέπει να ακολουθήσει για να την εφαρμόσει στη ζωή ή στην επιχείρησή του. Το κέρδος θα είναι πολύ μεγάλο και ο λόγος είναι πολύ απλός: **η ποιότητα είναι καθαρό κέρδος.**

Το κλειδί για την διοίκηση ενός οργανισμού με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα είναι κατά βάση να γνωρίζεις πλήρως τι χρειάζεται να βελτιώσεις και φυσικά να επιλέξεις τον τρόπο με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Η κατανόηση των όρων όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας θα βοηθήσουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

- **Χαρακτηριστικά προϊόντος:** τα πιο σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται από τους ειδικότερους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την αγορά και από τις τεχνικές απαιτήσεις των σημαντικότερων από τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας. Συχνά είναι

απαραίτητο να γίνεται συμβιβασμός μεταξύ αυτών των δύο πηγών ποιοτικών απαιτήσεων.

- **Σχεδιασμός:** ο σχεδιασμός καθορίζει με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες τα χαρακτηριστικά της δομής ενός συγκεκριμένου προϊόντος και είναι ο οδηγός που παρουσιάζει τη δίοδο που πρέπει να ακολουθήσει για τη μετάφραση των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά παραγόμενου προϊόντος. Ο αριθμός των σταδίων της μεταποιητικής διαδικασίας, ο τύπος και η μορφή των απαραίτητων μέσων και οι τύποι που απαιτούνται για την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό κατά την φάση του σχεδιασμού.
- **Ικανότητα διαδικασίας:** είναι η ικανότητα μιας συγκεκριμένης μεταποιητικής διαδικασίας να παράγει ένα προϊόν που συμμορφώνεται σε καθορισμένες απαιτήσεις του σχεδιασμού, δηλαδή το εύρος της διακύμανσης των χαρακτηριστικών του προϊόντος από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού κάτω από κανονικές εργασιακές συνθήκες.

Στη σημερινή οργανωμένη βιομηχανία των προηγμένων χωρών ποιότητα σημαίνει: **«εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο»** και φυσικά μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια κόστους. Οι σημαντικότερες από τις απαιτήσεις αυτές είναι η καταλληλότητα για την τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν και η τιμή πώλησής του. Με τη σειρά τους αυτές αντανakλούν στις παρακάτω ειδικότερες απαιτήσεις:

- Τις προδιαγραφές όσον αφορά τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά.
- Τους στόχους που αφορούν τη διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία.
- Τις απαιτήσεις για ασφάλεια.
- Τα σχετικά πρότυπα που θα ακολουθηθούν.
- Τα δομικά, μηχανικά, κατασκευαστικά και ποιοτικά κόστη.
- Τις συνθήκες παραγωγής κάτω από τις οποίες το αντικείμενο κατασκευάζεται.
- Τους στόχους που αφορούν την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την επισκευή.
- Τους παράγοντες ενεργειακής χρήσης και ορθολογικής αξιοποίησης των υλικών.
- Τις περιβαλλοντικές και τις άλλες περιφερειακές επιδράσεις.
- Τα κόστη εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο στόχος αυτών των απαιτήσεων είναι η επίτευξη εκείνου του επιπέδου ποιότητας που εγκαθιδρύει την ισορροπία μεταξύ του κόστους του προϊόντος και της υπηρεσίας και της ανταποδοτικής αξίας για τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των ουσιαστικών αιτήσεων όπως είναι η ασφάλεια.

1.2. Η Σημασία της Ποιότητας

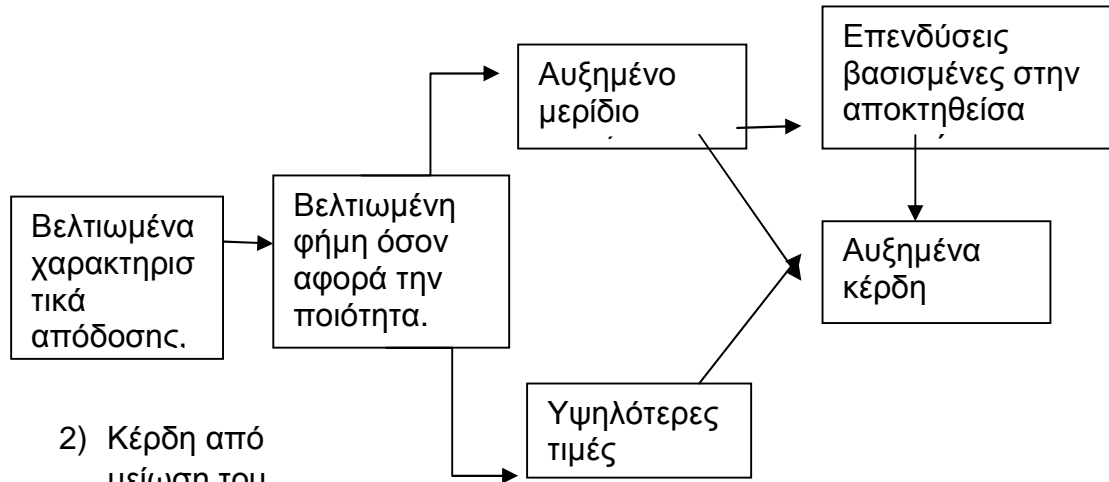
Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Για την επιχείρηση αποτελεί από την μία πλευρά καθαρό κέρδος και από τη 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 (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια.

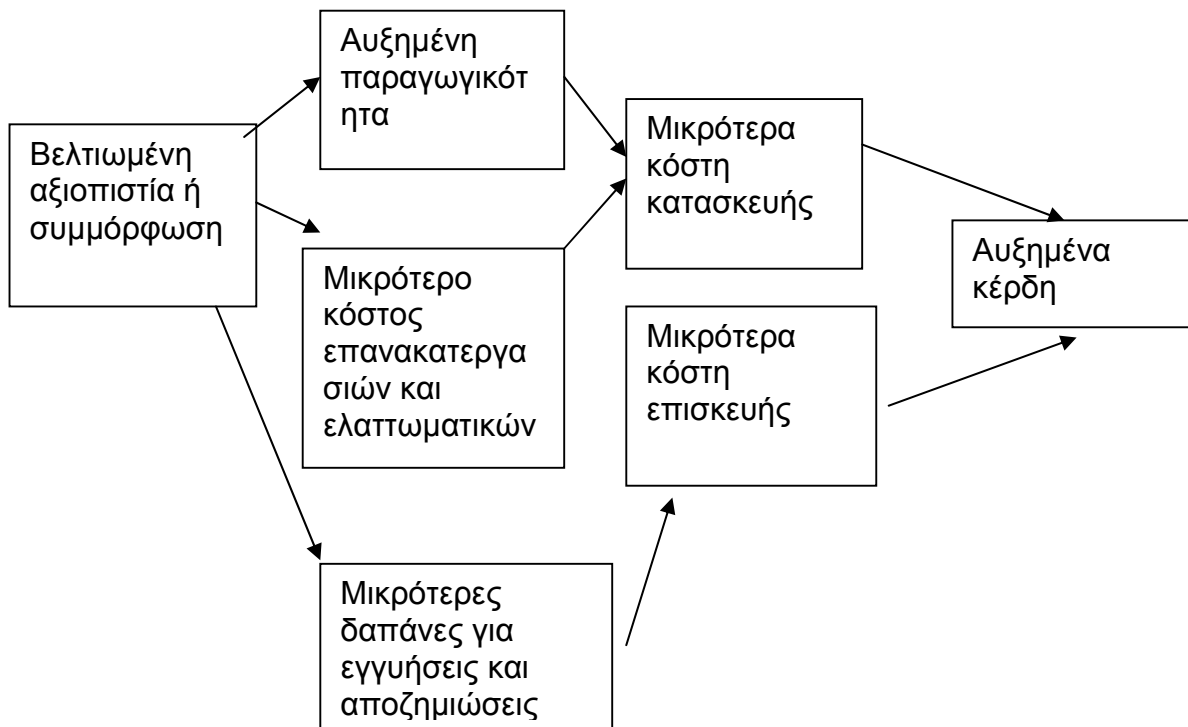
Όταν σε μία εταιρεία υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:

- **Η φήμη της:** η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρείας. Κάτω από αυτό το πρίσμα με την καλή ποιότητα η εταιρεία κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει τη δυνατότητα να καλύψει τα καινούργια προϊόντα της, τους εργαζόμενους της, στους προμηθευτές της και γενικότερα σε ολόκληρη την κοινωνία. Έχει αποδειχθεί ότι καμία διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή και αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα.
- **Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς:** το Σχήμα 1 δείχνει καθαρά ότι 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 στην επικέρδεια 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. Είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να κάνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας. Στην πραγματικότητα μια 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 ακόμα και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού.

1) Κέρδη από την αγορά



2) Κέρδη από μείωση του κόστους.



Σχήμα 1: Ποιότητα και Επικέρδια.

- **Η υπευθυνότητα για το προϊόν:** οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος δίνουν στην ποιότητα την εξέχουσα θέση μεταξύ των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και 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, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα.
- **Η 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 τόσο για την εταιρεία όσο και για τη χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

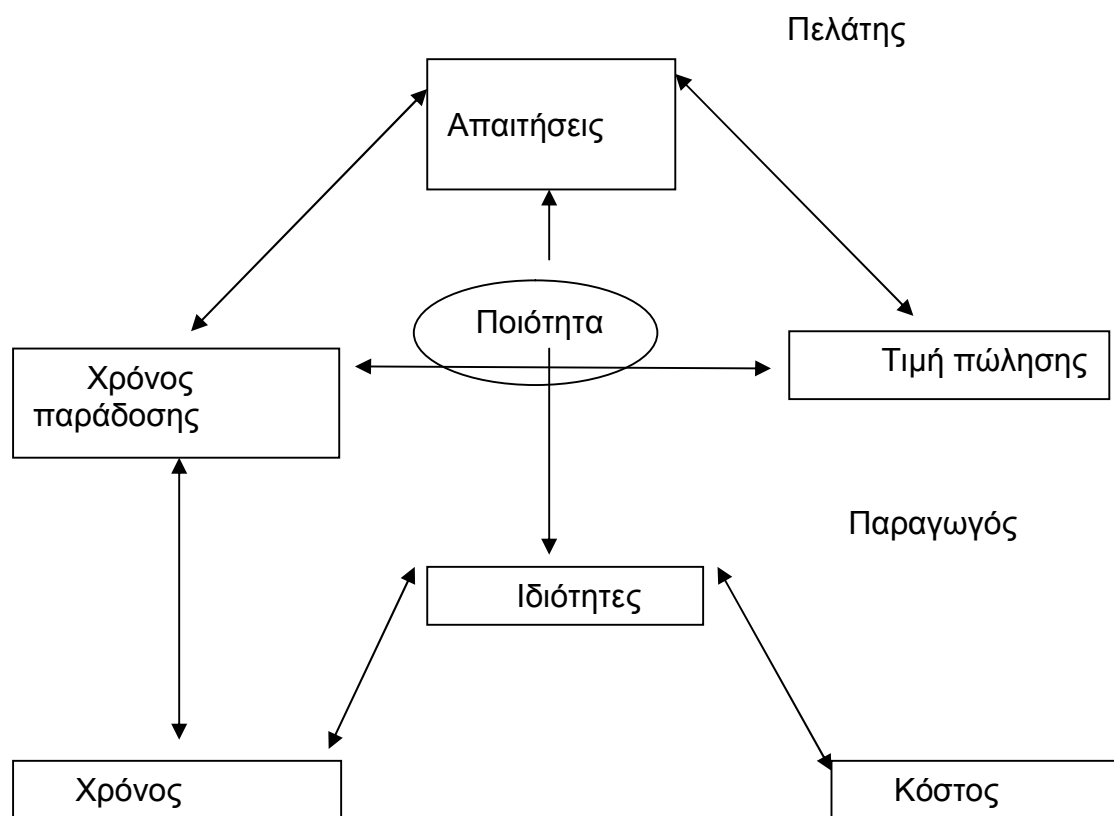
Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η οποία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι' αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν. Οποιαδήποτε εταιρεία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22 ενώ από την άλλη πλευρά ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο και αν βρίσκονται θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για τους δικούς του συγκεκριμένους λόγους που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα από όλους. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμη και ακριβότερα για να τα αποκτήσει.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν ένα μαγικό τρίγωνο, στο οποίο όταν καθορισθούν οι δύο γωνίες η Τρίτη αποτελεί μία εξαρτημένη μεταβλητή.

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.

Το σχήμα 2 είναι χαρακτηριστικό των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω για την αλληλεπίδραση των ενδιαφερόντων του καταναλωτή και του παραγωγού.



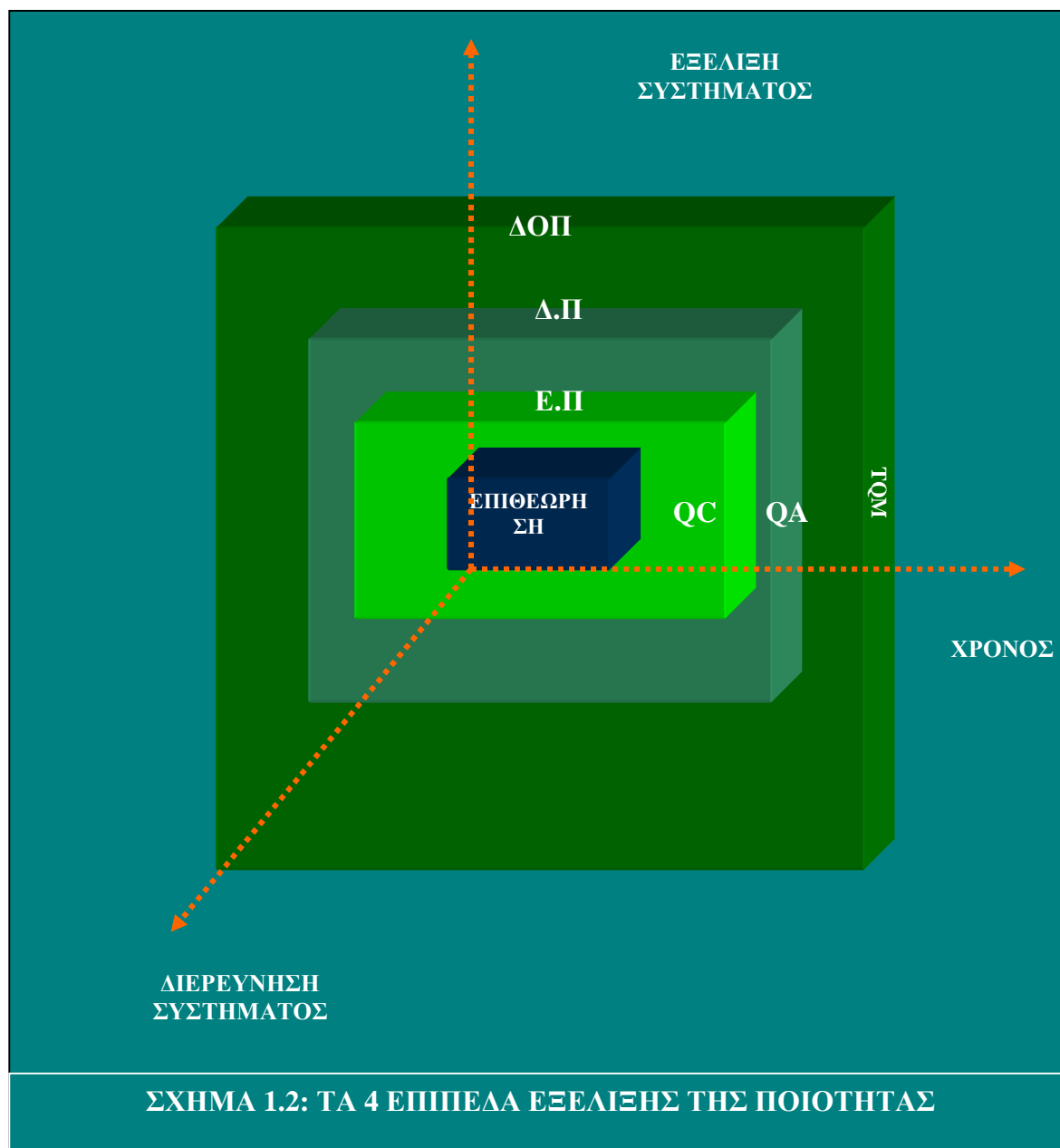
Σχήμα 2: Αλληλεπίδραση των ενδιαφερόντων παραγωγού-πελάτη.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο γίνεται εύκολα αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η **ποιότητα** για τη σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια έγινε σε μικρό χρονικό διάστημα **ανάγκη επιβίωσης**. Μια εταιρεία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Πρέπει λοιπόν να υπάρξει συγκεκριμένη αλλαγή νοοτροπίας σε όλες τις επιχειρήσεις η οποία να ξεκινάει από το ακόλουθο αξίωμα: «**η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της**». Βέβαια εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι ο κύκλος της ποιότητας μιας εταιρείας ξεκινάει από την προσωπική ποιότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν. Υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και στα επιμέρους τμήματα, τα οποία στη συνέχεια θα παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ανώτερη ποιότητα.

1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ξεκινώντας την αναφορά μας στα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, θεωρούμε σημαντικό ν' αναφερθούμε αρχικά στην εξέλιξη αυτών μέσα και από μια εκτενής περιγραφή των στοιχείων που τα χαρακτηρίζουν. Η ανάλυση αυτή θα γίνει μέσα από τα ΣΧΗΜΑΤΑ 1.2 και 1.3. (Στεφανάτος Σ 2000:σελ15¹)



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π)**

Συνεχής βελτίωση
Εμπλοκή όλων των
λειτουργιών του
οργανισμού. Συμμετοχή
πελατών προμηθευτών.
Ομαδική Εργασία.
Συμμετοχή Εργαζόμενων.
Μέτρηση Απόδοσης

**ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Π)**

Έλεγχος συστημάτων.
Σχεδιασμός Ποιότητας.
Ανάλυση αιτιών-
αστοχιών.
Στατιστικός έλεγχος
ποιότητας.
Κόστος ποιότητας.
Πιστοποίηση από τρίτους

**ΕΛΕΓΧΟΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Ε.Π)**

Εγχειρίδιο Ποιότητας.
Βασικός Σχεδιασμός
Ποιότητας.
Επιθεωρήσεις δοκιμές
προϊόντων
Τήρηση Στοιχείων

ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

Προσδιορισμός αιτιών
αστοχιών
Διορθωτικές ενέργειες

Σύμφωνα με τον Στεφανάτος Σ(2000: σελ 30) το πρώτο επίπεδο είναι η επιθεώρηση, η οποία περιορίζεται στη σύγκριση ενός προϊόντος με βάση τις προδιαγραφές τις οποίες έχει καθορίσει ο φορέας με σκοπό να πετύχει τη συμμόρφωση του με τα δεδομένα τα οποία αναγνωρίζει ο φορέας είτε ο κλάδος ο οποίος δραστηριοποιείται ως επιτρεπτά. Ο έλεγχος αυτός για τη τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών εξελίχτηκε σε πιο εξελιγμένες τεχνικές οι οποίες είναι γνωστές ως Έλεγχος Ποιότητας.

Στη πορεία η εξέλιξη όπως είδη αναφέραμε μας οδήγησε στον Έλεγχο ποιότητας ο οποίος σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ EN ISO 8402¹ ορίζεται ως το σύνολο των τεχνικών και δραστηριοτήτων λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές και δραστηριότητες οι οποίες έχουν λειτουργικό χαρακτήρα και σκοπεύουν στον πλήρη έλεγχο και στην απόλυτη παρακολούθηση μιας διαδικασίας κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της σ' όλα τα στάδια του βρόγχου της ποιότητας, προκειμένου ν' επιτευχθεί η καλύτερη οικονομική αποτελεσματικότητα.

Η προαναφερόμενη διαδικασία αποτελεί τη κλασική προσέγγιση του έλεγχου ποιότητας και βασίζεται κυρίως στη φιλοσοφία επιθεώρησης του προϊόντος αλλά και στον εντοπισμό τυχόν αστοχιών του. Η προσέγγιση αυτή βοηθάει στον εντοπισμό ελαττωματικών και στην επιδιόρθωση τους αλλά δε βοηθά και στον αποκλεισμό επανεμφάνισης σκάρτων προϊόντων κατά τη γραμμή παραγωγής. Συγχρόνως ο έλεγχος ποιότητας οδηγεί σ' αύξηση του κόστους, μια και η αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας και η επιδιόρθωση μη αναμενόμενων ελαττωματικών προϊόντων, οδηγεί σε μη αναμενόμενα κόστη. Οι αδυναμίες αυτές του ελέγχου του συστήματος ποιότητας οδήγησε στη μετάβαση στο τρίτο επίπεδο στη Διασφάλιση ποιότητας Στεφανάτος Σ(2000).

Σύμφωνα με το Τσιότρα Δ.Γ(2002 σελ 93)², η Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πλήρη ορισμένες προδιαγραφές (ISO 8402).

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αναφέρεται στη γενικότερη οργάνωση ενός φορέα εστιάζοντας στη φιλοσοφία που πρέπει να έχει το προσωπικό σε σχέση με τα προκαθορισμένα ποιοτικά στάνταρτ, τα οποία έχουν προκαθοριστεί προκειμένου και ο φορέας να πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις τις οποίες πιθανόν έχει καθορίσει ο κλάδος στον οποίος δραστηριοποιείται, αλλά και οι τελικές καταναλωτές των προϊόντων που προωθεί στην αγορά να είναι ικανοποιημένοι.

Προκειμένου ν' εφαρμοστούν οι αρχές της ποιότητας σε μια σειρά προϊόντων, απαιτείται ως αρχική και βασική προϋπόθεση όλες οι προδιαγραφές του συγκεκριμένου είδους να είναι ευρέως γνωστές σ' όλους τους εμπλεκόμενους. Η παραπάνω προϋπόθεση καθορίζει τις αρχές της διασφάλισης ποιότητας οι οποίες είναι η έρευνα και η εκπαίδευση του προσωπικού (Τσιότρα Δ.Γ2002 σελ 94). Συγκεκριμένα τα ακόλουθα αποτελούν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας (Τσιότρα Δ.Γ2002 σελ 94):

1. Η σωστή συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών.
2. Ο σχεδιασμός όλων των απαραίτητων οδηγιών και κανόνων θα πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή της οποιοσδήποτε διαδικασίας.

¹ ΕΛΟΤ EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλισης της Ποιότητας, Λεξιλόγιο

² Τσιότρα Δ.Γ(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος σελ 93-95

Η Διασφάλιση Ποιότητας βασίζεται κυρίως στο καταμερισμό των δραστηριοτήτων αλλά και των γενικών και ειδικών δράσεων μέσα σ' έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα τμήματα όπως η διοίκηση, το μάρκετινγκ, το οικονομικό τμήμα, η παραγωγή, ο σχεδιασμός, οι προμήθειες κ.λ.π θα πρέπει να λειτουργούν ξεχωριστά και το καθένα από αυτά να εστιάζει σε συγκεκριμένες δράσεις, ώστε να έχει και δικά του δεδομένα ποιότητας τα οποία θα πρέπει ν' ακολουθήσει. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι ο οργανισμός θα πρέπει ν' ορίζει και ν' αποσαφηνίζει τη λειτουργία του καθενός από αυτά.

Η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να καθορίζεται και να διοικείται από τη κεντρική διοίκηση μίας επιχείρησης και όχι από ανεξάρτητους αντιπροσώπους ή υποτιμήματα, η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει μια κεντρική φιλοσοφία ποιότητας η οποία στη πορεία ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος θ' επιμερίζεται και θα καθορίζεται αναλόγως από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος ξεχωριστά.

Η αποτυχημένη εφαρμογή των αρχών της διασφάλισης ποιότητας δε θα έχει μόνο δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση αλλά συνάμα θα επηρεάσει και το ηθικό των συμμετεχόντων σ' αυτή. Παρακάτω και μέσα από το καθορισμό του τι είναι και τι δεν είναι η διασφάλιση ποιότητας θα δώσουμε ξεκάθαρες κατευθύνσεις προκειμένου να μπορούμε να τη προσδιορίσουμε. Συγκεκριμένα αναφέρουμε αρχικά τι δεν είναι διασφάλιση ποιότητας (Δερβισιώτης 2001:34-37)³:

1. Η Δ.Π δεν είναι επιθεώρηση ή έλεγχος ποιότητας.
2. Η Δ.Π δεν είναι δραστηριότητα υπερβολικού ελέγχου.
3. Η Δ.Π δεν είναι υπεύθυνη για μηχανολογικές αποφάσεις.
4. Η Δ.Π δεν είναι παραγωγός γραφειοκρατικών διαδικασιών.
5. Η Δ.Π δεν είναι περιοχή δημιουργίας υψηλού κόστους.
6. Η Δ.Π δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα.

Η Διασφάλιση Ποιότητας από την άλλη είναι (Δερβισιώτης 2001:34-37):

1. Η ικανοποιητική απόδοση των οποιοδήποτε επενδύσεων έγιναν σε σχέση με τη ποιότητα.
2. Η βάση για την παραγωγικότητα.
3. Το μέσο για να φτιαχτεί κάτι σωστά με τη πρώτη προσπάθεια.
4. Υγιείς μορφή διοίκησης.
5. Υπευθυνότητα.

Το βασικό σε σχέση με τη Διασφάλιση Ποιότητα είναι ότι δεν μπορεί να «υποσχεθεί» σε μια επιχείρηση την απόλυτη βελτίωση της ποιότητας της, αντίθετα μπορεί να της δώσει με σιγουριά ουσιαστικό κέρδος αλλά και αξιοπιστία σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία προωθεί στην αγορά. Σύμφωνα με ΕΛΟΤ EN ISO 8402, η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων η παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη του οργανισμού διασφάλιση ότι το προϊόν θ' ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητα του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αλλά και η απόκτηση ανάλογου πιστοποιητικού δίνει σ' έναν οργανισμό αρκετά πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι τα' ακόλουθα (Στεφανάτος Σ2000: σελ 31):

³ Δερβισιώτης(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks σελ 34-37

- ◆ Ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων του σ' όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- ◆ Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.
- ◆ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη.
- ◆ Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του.
- ◆ Βελτίωσης της οργάνωσης του και του Συστήματος Ποιότητας που διαθέτει.
- ◆ Βελτίωση της αποδοτικότητας του μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.
- ◆ Απόδειξη ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του ικανοποιούν απαραίτητες προδιαγραφές .
- ◆ Ταύτιση με τις αρχές και τις νομοθεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έχοντας ολοκληρώσει την αναφορά μας και στο τρίτο επίπεδο, προχωράμε στο τέταρτο επίπεδο το οποίο αναφέρεται σε μια πιο εξελιγμένη μορφή της Διασφάλισης Ποιότητας. Συγκεκριμένα αναφέρεται στη μεθοδολογία διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στη ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του ενώ στοχεύει και στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στη παροχή οφελών σ' όλα τα μέλη του οργανισμού και την κοινωνία. Στο συγκεκριμένο επίπεδο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις της Διασφάλισης της Ποιότητας και αποτελεί μια διαδικασία μετάλλαξης για τους οργανισμούς, οι οποίοι στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση τους.

Αυτό που θα θέλαμε να τονίσουμε σ' αυτό το σημείο είναι ότι τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας (όπως η σειρά ISO 9000), μπορεί να μην έχουν ως αποτέλεσμα το καθορισμό της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, παρέχουν όμως τη δυνατότητα της πιστοποίησης του οργανισμού που τα εφαρμόζει, κάτι το οποίο δε συμβαίνει και με τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας και αυτό διότι αυτά αποτελούν πρότυπα συνεχών βελτιώσεων διαδικασιών. Τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας μπορεί να μη πιστοποιούνται εν αντιθέσει όμως βραβεύονται και πολύ οργανισμού ανα τον κόσμο αλλά και στην Ελλάδα έχουν αποκτήσει τέτοιες βραβεύσεις, οι οποίες τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Παπαδάκης2000)⁴.

Προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ των Μοντέλων Ολικής Ποιότητας και των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, παρατίθενται παρακάτω μερικές ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των προτύπων ISO 9000 και του Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 1.2- Στεφανάτος Σ 2000: 33)

⁴ Παπαδάκης(2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	ISO 9000
Ευρωπαϊκό	Ευρωπαϊκό-Διεθνές
Ποιότητα του καλύτερου στο είδος του.	Ποιότητα κοινού παρονομαστή.
Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το Σύστημα.	Προσανατολισμένο στο Σύστημα.
Έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεχή βελτίωση	Έμφαση στον έλεγχο.
Αποκλειστικό: 3 νικητές κάθε χρόνο, ένας σε κάθε κατηγορία	Ανοιχτό σ' όλες τις επιχειρήσεις
Αυστηρά κριτήρια: Ικανοποίηση Πελατών. Μείωση Κόστους. Συνεχής Βελτίωση. Ικανοποίηση Προσωπικού.	Γενικά Κριτήρια: Ικανοποίηση Πελατών.
Πρόληψη Ο ανταγωνισμός είναι το μέτρο σύγκρισης. Συνεχής βελτίωση της σχέσης κόστους/ απόδοσης	Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών

Προχωρώντας και προκειμένου να δείξουμε καλύτερα τη διαφοροποίηση του τρίτου με του τέταρτου επιπέδου δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του Συστήματος Διασφάλισης ποιότητας και ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας σε μια διαδικασία ενός οργανισμού θα παραθέσουμε τα παρακάτω ειδικά και πρακτικά στοιχεία τα οποία θα μας κατευθύνουν αλλά και θα μας ξεκαθαρίσουν και τη φύση της Δ.Π αλλά και τη διαφοροποίηση της από το Μ.Ο.Π. Στη περίπτωση που ο οργανισμός εφαρμόζει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας θα πρέπει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

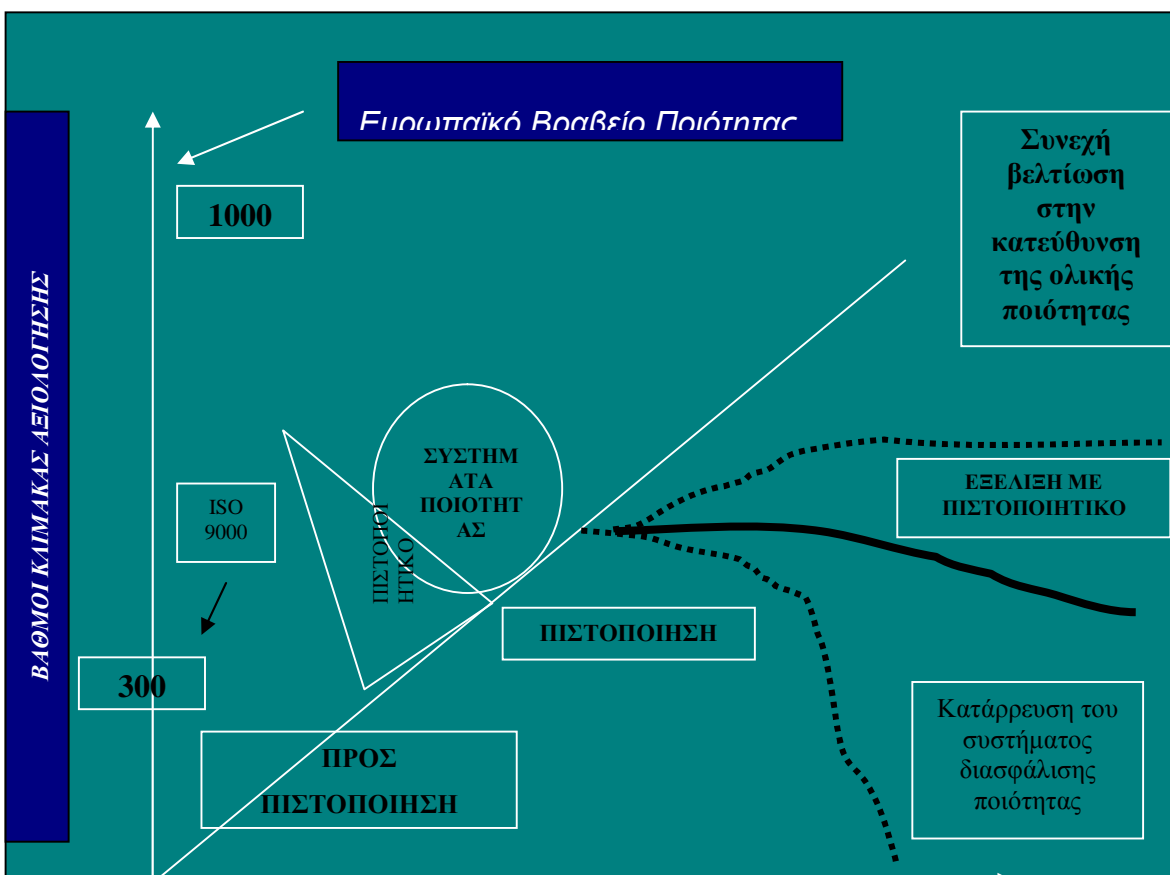
1. Θα καταγράψει τις διαδικασίες.
2. Θα δημιουργήσει συγκεκριμένο οδηγό και θα πρέπει να τυποποιήσει κάθε δυνατή εκδοχή προκειμένου να τηρούνται κάθε φορά οι διάφορες συμβατικές δεσμεύσεις του οργανισμού προς τους τελικούς καταναλωτές.

Στην άλλη περίπτωση που ο οργανισμός εφαρμόζει τη ΔΟΠ, θα πρέπει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

1. Θα αποτυπώσει τις διαδικασίες.
2. Θα προβεί στη βελτίωση των διαδικασιών με βάση τη γνώμη των πελατών, τις κινήσεις του ανταγωνισμού αλλά και τη γενικότερη φιλοσοφία και κινητικότητα της αγοράς.
3. Οι απαιτήσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη και μεταφράζονται σε προδιαγραφές και νέες διαδικασίες είτε σε τροποποιήσεις υπάρχοντων διαδικασιών.
4. Το σύνολο της προσπάθειας θα υλοποιηθεί με τη συμμετοχή του προσωπικού αλλά και ειδικής ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας.
5. Θα ληφθεί υπόψη το κόστος της εφαρμογής των αρχών της ποιότητας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα γίνει προσπάθεια μείωσης των ποιοτικών στάνταρτ προς χάριν της μείωσης του τελικού εξόδου που θα έχει η επιχείρηση από την όλη διαδικασία.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε τη σημασία ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο ουσιαστικά βοηθά στην ανάπτυξη και τη στήριξη ενός οργανισμού, ουσιαστικά όμως υστερεί κατά πολύ από ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας το οποίο προσεγγίζει πιο ολοκληρωτικά έναν οργανισμό. Στο ΣΧΗΜΑ 1.3 βλέπουμε όλη αυτή τη σχέση μεταξύ των αρχών του ενός και του άλλου μοντέλου:

Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ καθορίζει τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, με βάση τα οποία κρίνεται ένας οργανισμός για το Ευρωπαϊκό Βραβείο, ενώ από την άλλη δείχνει και το σημείο στο οποίο ο οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9000) με βάση τα πρότυπα της σειράς. Το ΣΧΗΜΑ 1.4 καθορίζει τη σχέση των προϋποθέσεων για το ISO 9000 και των τελικών αποτελεσμάτων για έναν οργανισμό βάση αυτών





Κλείνοντας την εισαγωγή μας στην προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας μέσω των Συστημάτων Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι μέσω της υιοθέτησης ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας ο οργανισμός έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών του με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας προκειμένου να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο παρών κεφαλαίο διαπιστώνουμε πως ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι μεγάλος, καθώς οι προσφορές είναι πολύ μεγάλη και υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες στρέφονται πλέον στην ποιότητα των προϊόντων, με τον πιο κατάλληλο οδηγό στην προσπάθεια αυτή οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών. Η σημασία της ποιότητας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση που αποτελεί καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και για τους πελάτες που επενδύουν ένα μέρος χρημάτων σε προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Όταν τους παρέχονται τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν διαθέτουν περισσότερα ώστε να τα αποκτήσουν. Όλα αυτά επιτυγχάνονται μέσω του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας δηλαδή, την ικανοποιητική απόδοση των οποιονδήποτε επενδύσεων έγιναν σε σχέση με την ποιότητα, τη βάση για την παραγωγικότητα, το μέσο για να φτιαχτεί το προϊόν σωστά με την πρώτη προσπάθεια, υγιείς μορφή διοίκησης και, τέλος, η υπευθυνότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ)-Total Quality Management(TQM) , που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και που εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις την δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα, ουσιαστικά φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

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.

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός είναι: ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους του εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στην 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 ΔΟΠ είναι δυνατή μόνον όταν έχει γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ' αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη 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 εμψυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες.

Η ΔΟΠ 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. Η προσπάθεια είναι ομαδική.

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 πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ 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

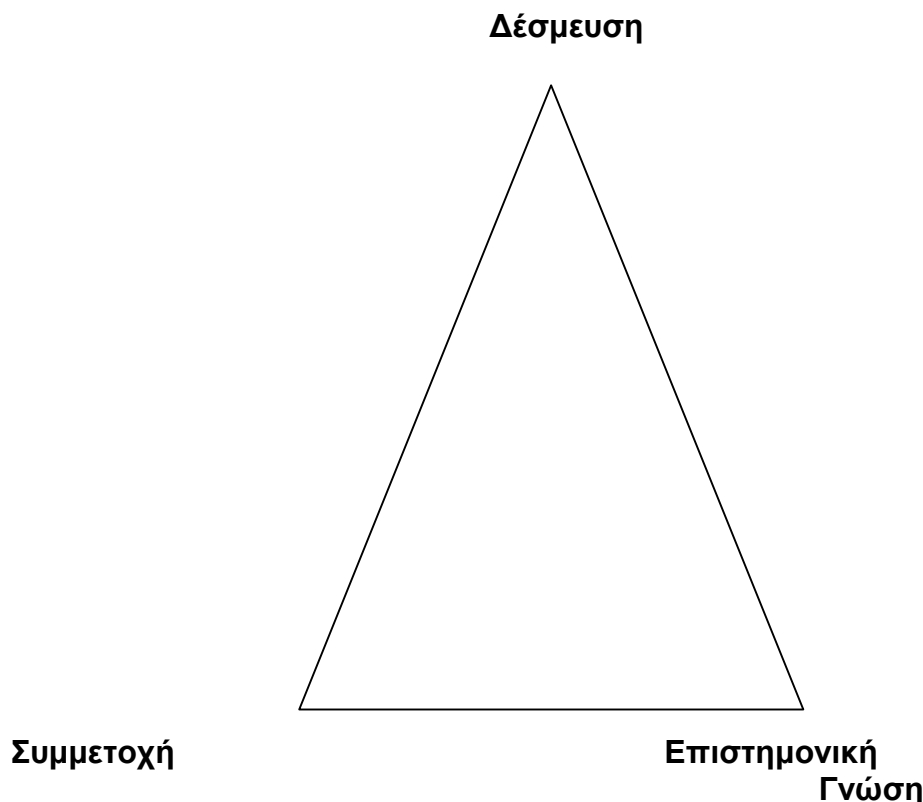
συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στην δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους.

Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σ' έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις ή αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια.

2.2 Αξιώματα και Αρχές της ΔΟΠ

Υπάρχουν διδάσκαλοι των επιστημών διοίκησης που έχουν αναπτύξει μια σειρά από αξιώματα και αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σ' έναν οργανισμό.

Τα βασικά αξιώματα – προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο Δέσμευση, συμμετοχή, επιστημονική γνώση, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω ισόπλευρο τρίγωνο(σχήμα 1)



Σχήμα 1: Το τρίγωνο της ΔΟΠ.

Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά 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 του οργανισμού, με τρόπο ώστε να στηρίζουν την πολιτική ποιότητας του. Οι γενικές βασικές αρχές είναι οι εξής:

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. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας θα έχουν να αντιμετωπίσουν εκτός από τον φόβο και τις δυσκολίες της αλλαγής που είναι φυσική στο περιβάλλον της επιχείρησης και την επιπλέον αντίσταση από αυτά τα στελέχη που θα εκάμπτοντο μόνο αν είχαν την οδηγία της ηγεσίας, καθώς και το φόβο της δοκιμής με πιθανότητα λάθους που μπορεί να είναι μοιραίο για την απασχόληση τους στην επιχείρηση.

2) Εφαρμογή σε έκταση: Είναι αναγκαία 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. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης, και των εργασιακών πρακτικών.

3) Υπευθυνότητα σε βάθος: Όλοι 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. Οι πελάτες αντιπροσωπεύουν κάθε εργαζόμενο ή ομάδα στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης (εσωτερικοί πελάτες) μέχρι τον τελευταίο κρίκο της, όπου συνδέονται οι εξωτερικοί πελάτες. Κάθε κρίκος αποτελεί και τον προμηθευτή του επόμενου κρίκου. Ο πρώτος κρίκος έχει σαν προμηθευτές τους προμηθευτές της επιχείρησης. Η δημιουργία μικτών ομάδων εργαζομένων σε εξαρτώμενες λειτουργίες βοηθάει στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Σ' αυτές τις ομάδες είναι δυνατή η συμμετοχή προμηθευτών αλλά και εκπροσώπων των πελατών.

4) Συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων: Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους εργαζόμενους όπως και από την διοίκηση, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι με αυτόν τον τρόπο δεν φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ ταυτόχρονα αποκτούν περηφάνια και αγάπη για την εργασία τους. Η άνεση χρήσης και κατανόηση

αυτών των μεθόδων συμβάλλει στην 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.

5) Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οροθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών. Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί επειδή συνδέονται με το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις ή μέσω ερωτηματολογίων, οι πελάτες του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν διαχρονική εξέλιξη δεικτών ή και διαστρωματική κατανομή των στα διάφορα τμήματα ή τομείς της επιχείρησης. Από αυτούς τους ελέγχους, δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

6) Συνεχής βελτίωση: η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, **kaizen** κατά τους Ιάπωνες, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Με την συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων, με συμμετοχή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιαστεί με μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας. Αλλού, η ανέλιξη παρουσιάζεται σαν μια κλίμακα, όπου κάθε κύκλος προσπαθειών ανεβάζει την ποιότητα στο επόμενο σκαλί. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε κάθε κύκλο είναι γνωστή σαν PDCA (Plan-Do-Check-Act), δηλαδή Σχεδιασμός-Συλλογή στοιχείων-Ανάλυση-Υλοποίηση και Αξιολόγηση. Κλειδί στην συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες μεθόδους αναγκαίες στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

2.3 Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μανάτζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα την διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2. η συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Για τη καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά

του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στην λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.

- α) Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.
- β) Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

4. Η βελτίωση της αξιοποίησής κι αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη την μεγάλη πείρα, την κρίση και την δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με την διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και την συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5. Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησής νέας τεχνολογίας, δηλ. νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ. ά. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

2.4 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ –Οφέλη από την εφαρμογή της

Μία 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 επιβίωσης. Το βλέπουμε αυτό σήμερα στην χώρα μας σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων. Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί πολλαπλά από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Για παράδειγμα, το παιδί του σχολείου τότε θα δεχόταν ευχαρίστως ένα ζευγάρι ανώνυμα καλά παπούτσια από ένα οποιοδήποτε κατάστημα χωρίς πρόβλημα. Τα σημερινά παιδιά ακούς να αναφέρουν

διεθνή ονόματα παπουτσιών και να κάνουν κρίσεις όπως «το τάδε παπούτσι είναι καλό αλλά το δείνα είναι καλύτερης ποιότητας».

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 ποιότητα. 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, 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 προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες, που συνεπικουρούνται από ποσοτικές μετρήσεις των απόψεων των πελατών.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ΔΟΠ 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. Είναι χαρακτηριστικό πολλών μεγάλων ιαπωνικών επιχειρήσεων η παραμονή των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση σε όλη τους την ζωή, όπου σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση προσφέρει μια σειρά από κοινωνικά οφέλη, όπως ιατρική κάλυψη, ψυχαγωγία, κοινωνικές εκδηλώσεις, σχολεία και νηπιαγωγεία για τα παιδιά των εργαζομένων, κλπ. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους – πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας ικανοποιημένους από την δουλειά τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας, της απομόνωσης.

Η ΔΟΠ 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 ΔΟΠ 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. Για παράδειγμα, πολλές φορές παραπονιούνται οι Αμερικάνοι και οι Ευρωπαίοι κατασκευαστές ότι οι Ιάπωνες δεν αγοράζουν τα προϊόντα τους.

Η προμήθεια ενδιάμεσων προϊόντων για περαιτέρω επεξεργασία είναι σχεδόν μονοπωλιακού τύπου λόγω των στενών σχέσεων που αναπτύσσονται με τους προμηθευτές, σε τέτοιο βαθμό που να λαμβάνεται η γνώμη τους σε αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία με αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλεξάρτηση. Αυτή η εξάρτηση αναπτύσσεται ακόμη και στην προμήθεια ετοιμών για κατανάλωση προϊόντων.

Για παράδειγμα ποιος ξένος κατασκευαστής μπορεί να δώσει το αυτοκίνητο ή ακόμη και το ποδήλατο που θέλει ο πελάτης με τις συγκεκριμένες προσωπικές του προτιμήσεις, όπως χρώμα, διακόσμηση, extras, στο χρόνο και την τιμή που το

προσφέρει ο Ιάπωνας προμηθευτής; Είναι ακριβώς αυτή η εξάρτηση που δεν αφήνει τρίτο να χωρέσει στην αλυσίδα παραγωγής της Ιαπωνίας. Οι εξαιρέσεις είναι λίγες σε μεμονωμένους τομείς, όπως για παράδειγμα η βιομηχανία κατασκευής Η/Υ και λογισμικού Apple που όμως έχει την ιδιαιτερότητα του ολιγοπωλίου, αν όχι μονοπωλίου, σε μια ορισμένη κατηγορία παροχής υπηρεσιών όπως το desktop publishing (εκτυπώσεις με τη βοήθεια μικροϋπολογιστών). Αλλά ακόμη και η Apple αναγκάστηκε να εφαρμόσει το σύστημα εξυπηρέτησης στον Ιαπωνικό τρόπο συνεργασίας επιχείρησης και προμηθευτή.

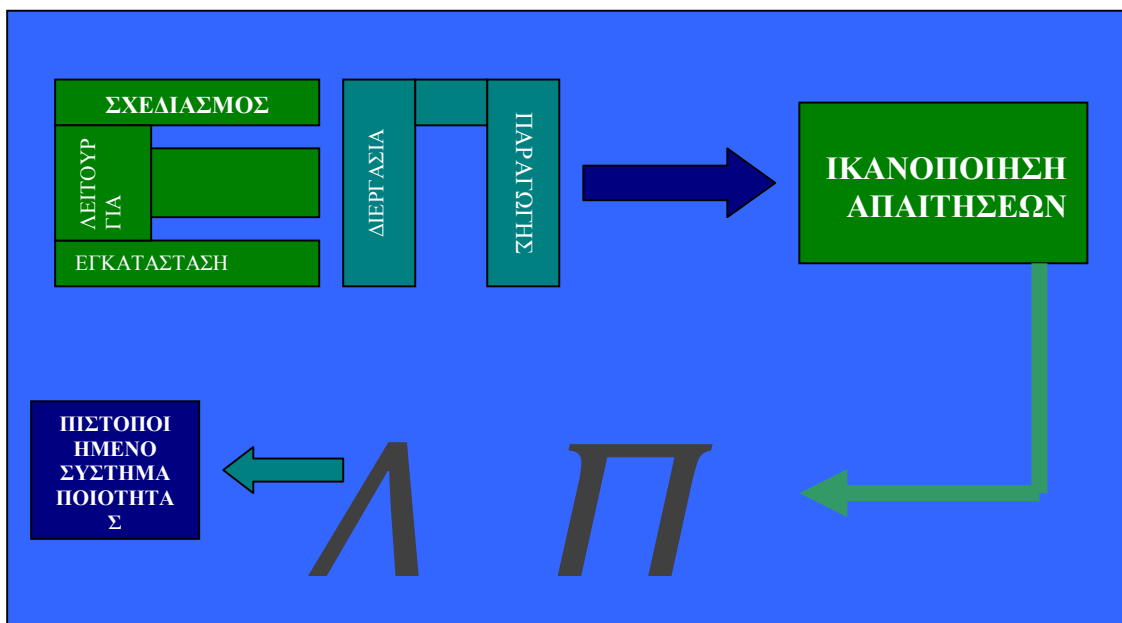
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Επομένως, διαπιστώνουμε ότι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις παγκοσμίως, αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για την απρόσκοπτη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η ποιότητα αποτελεί ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ των εταιρειών σε όλους τους κλάδους. Η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα, ενώ τα αποτελέσματα της μέτρησης αποκαλύπτουν το ύψος της επένδυσης που χρειάζεται προκειμένου να εγκαθιδρυθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Η εφαρμογή ενός διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου ποιότητας διασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας του οργανισμού, και την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της Ανώτατης Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ISO 9000 (2000)

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η πιθανή επιτυχία του ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από τις έξωθεν δυνάμεις π.χ οικονομικές πιέσεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές ανακατατάξεις, κοινωνικές μεταβολές κ.λ.π βασίζεται πια σε μεγάλο βαθμό στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο ([http:// www.members.rediff.com](http://www.members.rediff.com)) όπως αυτός δίνεται από τον Αρβανητογιάννη (2002:σελ 103)⁵, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σ' όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται ν' εκπληρωθούν (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 6)



Ιστορικά προσεγγίζοντας τα πρότυπα Ποιότητας θα χρειαστεί να πάμε αρκετά χρόνια πίσω, μια και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο Ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπλικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες τους Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όπου ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτό τον τρόπο να μην

⁵ Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης σελ 103

επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένη φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα (Tricker 2001b)⁶.

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης 2001: σελ 19)⁷. Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει Δερβισιώτης 2001:481) (Old , 1999:247-253)⁸.

Η Επιτροπή στηριζόμενη και σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, (το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχτηκε σ' ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας) (Αρβανητογιάννη, 2002:σελ 103), δημιούργησε τα πρότυπα σειράς ISO9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους(Αγγελίδης 2001: σελ 19).

Σύμφωνα με τον Αρβατογιάννη, (2002:σελ 104), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος.

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες (Pheng et al, 2002:404)⁹. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης, ο ΠΙΝΑΚΑΣ 2 δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 9000:2000(Αρβανητογιάννη ,2002:σελ 104-105).

⁶ Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK

⁷ Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio Press, σελ 19

⁸ Arnold J(1999), Les nouvelle normes ISO9000 :2000, Transfus Clin Biol-Elsevier, pp. 247-253

⁹ Pheng S.L et al(2002), Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certi. ed construction . rms, Construction Management and Economics **20**, 403–413

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΧΡΟΝΙΑ	ΙΔΡΥΜΑ/ ΦΟΡΕΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ ΠΡΟΤΥΠΟ
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891:1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000
1994	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)
2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη)

Πηγή: Αρβανητογιάννη, 2002, σελ 104-105

3.1 Περιγραφή Προτύπων στη ΣΕΙΡΑ ISO9000 (Η EN29000)

Σύμφωνα με τον Αγγελίδης (2001: σελ 20), η οικογένεια προτύπων ISO9000 περιλαμβάνει τα ακόλουθα πρότυπα (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 4- Rabbitt, and Bergh, 1993: 166)¹⁰:

¹⁰ Rabbitt, J.T and Bergh, P.A(1993), The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY., PP. 166

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

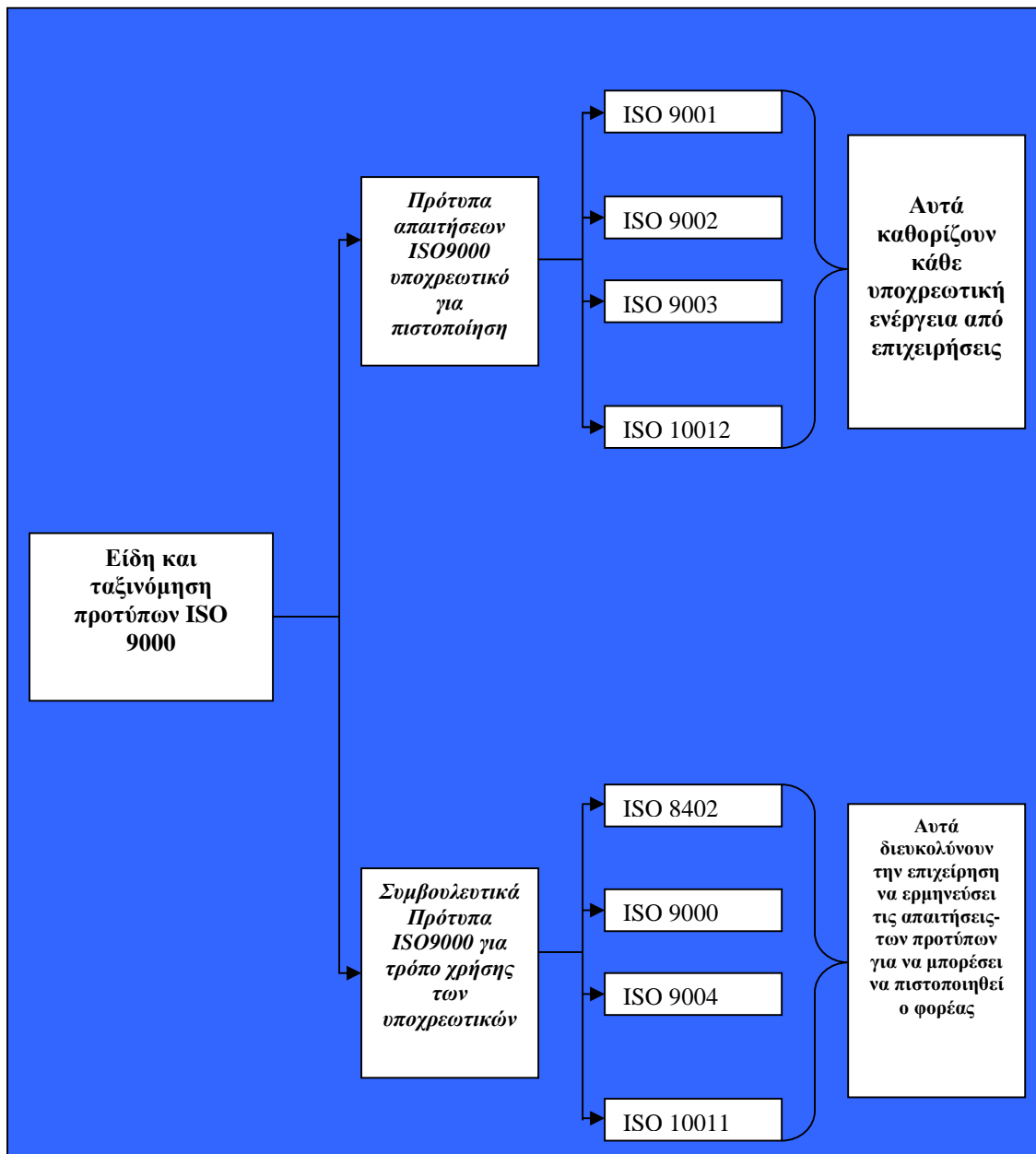
Ορολογία	
ISO 8402: Ποιότητα: Λεξικό (ορολογία)	
Διαχείριση Ποιότητας και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9000-1	Μέρος 1: Οδηγίες για επιλογή και χρήση (Μοντέλων Διασφάλισης Ποιότητας)
ISO 9000-2	Μέρος 2: Γενικές Οδηγίες για την εφαρμογή των ISO9001, ISO 9002 και ISO 9003
ISO 9000-3	Μέρος 3: Οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001 στην ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση Λογισμικού.
ISO 9000-4	Μέρος 4: Οδηγός στη Διαχείριση Προγράμματος Αξιοπιστίας
Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9001:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας και σχεδιασμού, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στην εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9002:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή, στην Εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9003:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην τελική Επιθεώρηση και δοκιμή.
Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9004-1:	Μέρος 1: Οδηγίες.
ISO 9004-2:	Μέρος 2: Οδηγίες για υπηρεσίες.
ISO 9004-3:	Μέρος 3: Οδηγίες για υλικά που υφίστανται διεργασία.
ISO 9004-4:	Μέρος 4: Οδηγίες για βελτίωση ποιότητας.

Οδηγίες για ανεξάρτητη εξέταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	
ISO 10011-1:	Μέρος 1 : Ανεξάρτητη Εξέταση.
ISO 10011-2:	Μέρος 2: Κριτήρια προσόντων για ανεξάρτητους εξεταστές συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.
ISO 10011-3:	Μέρος 3 : Διαχείριση προγραμμάτων ανεξάρτητων εξετάσεων.
Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μετρήσεων	
ISO 10012-1:	Μέρος 1: Διαχείριση εξοπλισμού μετρήσεων
Ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας	
ISO 10013:	Οδηγίες για ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας

Πηγή: Αγγελίδης (2001: σελ 20)

Συνεχίζοντας και με βάση το ΣΧΗΜΑ 7 θα ταξινομήσουμε τα στοιχεία τα οποία προαναφέραμε στο ΠΙΝΑΚΑ 4. Συγκεκριμένα

ΣΧΗΜΑ 7



Πηγή: Δερβισιώτης 2001 σελ 483

Τα πρότυπα στη σειρά ISO9000 (ή EN29000) διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σ' όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων (Rabbitt, and Bergh, 1993:166). Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από

βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα για χάλυβα ή για είδη χαρτιού κ.λ.π. Συγχρόνως χρησιμοποιείται και σ' εταιρίες παροχής υπηρεσιών, όπως ασφαλιστικές, ιατρικής περίθαλψη κ.λ.π (Αυγερινός, 1995:45).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική προσέγγιση του προτύπου ISO:9000, οι θεωρητικοί κατέληξαν ότι το συγκεκριμένο αναφέρετε σε έξι διαφορετικές κατηγορίες (Van der Wiele, Van Iwaarden, Williams and Dale,2004: 2-4)¹¹- (Δίπλα σε κάθε κατηγορία αναφέρουμε και θεωρητικούς που τη μελέτησαν όπως αυτοί δίνονται από το άρθρο):

1. Η σχέση μεταξύ του ISO 9000 και του TQM – Το ISO 9000 υποστηρίζει στην ανάπτυξη της ολικής ποιότητας. (Σ' αυτήν τη κατηγορία σύμφωνα με το άρθρο αναφέρθηκαν οι Askey and Dale, 1994; Bradley, 1994; Stephens, 1994; Meegan and Taylor, 1997; Van der Wiele *et al.*, 1997; Brown *et al.*, 1998; Kanji, 1998; Quazi and Padibjo, 1998; Macadam and McKeown, 1999; Lee, 1995; Jones *et al.*, 1997; Singels *et al.*, 2001; Yahya and Goth, 2001; Williams, 1997; Koch an, 1993; Brecka, 1994).

2. Τα πλεονεκτήματα του ISO 9000 , βοηθούν στη μείωση του κόστους. .(Singels *et al.*, 2001; Llopis and Tarí, 2003).

3. Το ISO 9000 βοηθά στη βελτίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Heras *et al*, 2002; Buzzer and Wireman, 1981; Craig and Douglas, 1982; Phillips *et al.*, 1983; Jacobson and Aaker, 1987; Capon *et al.*, 1990; Rust *et al.*, 1994; Maani *et al.*, 1994; Flynn *et al.*, 1995 and 1997; Forker *et al.*, 1996; Caruana and Pitt, 1997; Adam *et al.*, 1997; Ebrahimpour *et al.*, 1997; Mann and Kehoe, 1994; Buttle, 1997; Quazi and Padibjo, 1998; Lloyd's Register of Quality Assurance, 1993; Institute of Quality Assurance, 1993; Brecka, 1994; Terziovski *et al.*, 1997; Corrigan, 1994; Handoff, 1993; Johannes, 1995; Stephens, 1994).

4. Οι χρήσεις του ISO 9000 αναφέρονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών και έχουν εφαρμογή σε κάθε κατάσταση η οποία σχετίζεται με τη ποιότητα (Brown *et al*, 1998; Heras *et al*, 2002).

5. Η μακροχρόνια χρήση και εφαρμογή του ISO 9000 – βοηθά σε μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού (Gotzamani and Tsiotras, 2001; Terziovski *et al.*, 2003).

6.Τα κίνητρα στην εφαρμογή του ISO 9000 – παρουσιάζονται στην αλυσίδα αξίας της οποιασδήποτε επιχείρησης (Gotzamani and Tsiotras, 2001)

Στη σειρά προτύπων ISO9000, έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Στη πρώτη εντοπίζονται, τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση, τα ISO9000, ISO9002, ISO9003 και ISO10012. Μια επιχείρηση θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μια σειρά από άλλα, καθοδηγητικά πρότυπα, τα ISO8402, ISO9000, ISO9004 και ISO10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θ' ερμηνεύσει τις

¹¹ T. van der Wiele, J. van Iwaarden, R. Williams and B. Dale(2004), Perceptions About The ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision And Its Value: The Dutch Experience, Erasmus Research Institute of Management (ERIM),pp.2-4

απαιτήσεις του επιλεγμένου υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση (Wilkinson and Dale, 2002:284-297)¹².

Τα τρία μοντέλα Διασφάλισης Ποιότητας ISO9000, ISO9002, ISO9003, έχουν μια άμεση σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα κατά τη μετάβαση από το ISO9003 στο ISO9002 αυξάνεται ο βαθμός συμμόρφωσης, λόγω των επιπλέον διεργασιών της προμήθειας και της εγκατάστασης, όπως συμβαίνει και κατά την μετάβαση από το ISO9002 στο ISO9001, λόγω των επιπλέον διεργασιών του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, καθώς και των συνακολούθων υπηρεσιών. Η γενική περιγραφή των βασικών προτύπων έχει ως εξής(Δερβισιώτης 2001:484):

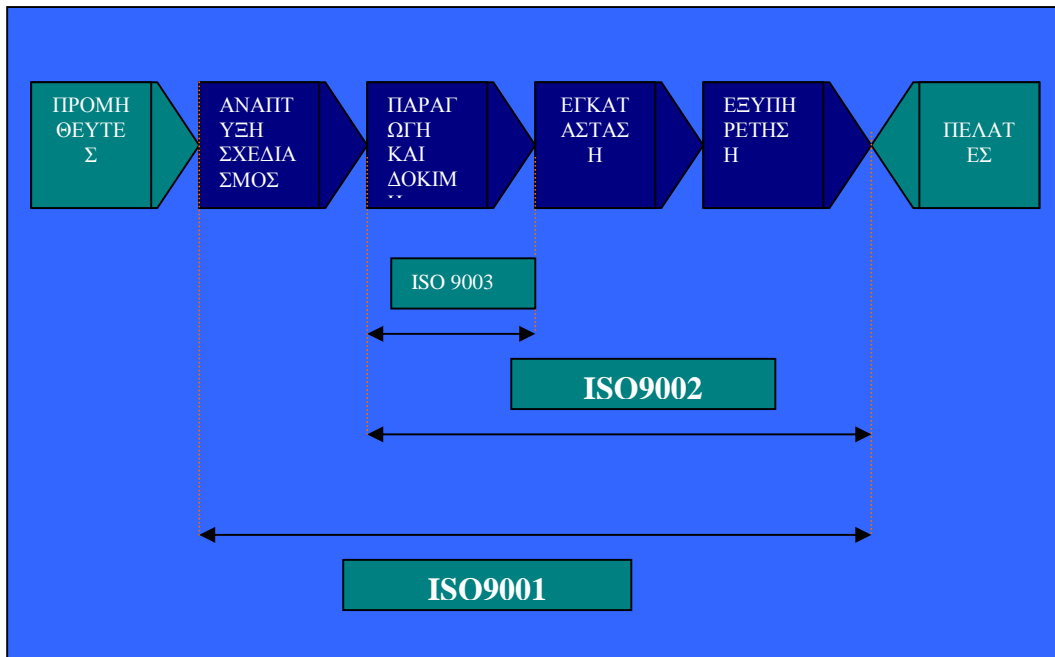
1. ISO 9001: Το ISO 9001 εφαρμόζεται για τη προσαρμογή σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και στην εγκατάσταση του αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Τέλος σχετίζεται και με τη διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος.

2. ISO 9002: Το ISO 9002 χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης. Στην αναθεωρημένη μορφή του, περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά τη πώληση τους, όπως το ISO9001.

3. Το ISO 9003: Το ISO 9003 χρησιμοποιείται μόνο για τη ταύτιση με τη φάση των τελικών δοκιμών και της επιθεώρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εξελισσόμενο έχει διευρύνει τις δράσεις του περιλαμβάνοντας και επιθεωρήσεις συμβάσεων, ελέγχους των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας. Ενθαρρύνεται, επίσης η αυξημένη συμμετοχή του μανάτζερ. Η σύγκριση των παραπάνω πιο εξειδικευμένων προτύπων της σειράς ISO9000 δίνεται μέσα από το ΣΧΗΜΑ 8 (Δερβισιώτης 2001:484)

¹² Wilkinson G and Dale.G.B, (2002), An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems, Production Planning & Control, VOL. 13, NO. 3,

ΣΧΗΜΑ 8



Πηγή: Δερβισιώτης, 2001 σελ 484

3.2. Σημασία και Πλεονεκτήματα Πιστοποίησης Για ΤΟ ISO-9000

Μετά το 1994 σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης περιείχε την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000.

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητα τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης των ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα της καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή και άλλες διαδικασίες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπευθύνους για το μάρκετινγκ ακόμα όπλο για καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Η πρωτοβουλία από την διοίκηση για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την διασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πιέσεις από την διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια.

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης

- Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.

- Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την 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, επιπλέον το πρώτο σοβαρό βήμα στην δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στην διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

3.3. Φάσεις Διαδικασίας Πιστοποίησης

Όταν έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000 η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Wiele Der Van Ton and Brown 2002:2-18)¹³:

Φάση 1: Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση

Για επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων βρίσκονται μεταξύ αυτών που ελέγχονται με σχετικές οδηγίες της ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προϊόντα που δεν υπόκεινται σε έλεγχο με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε. η επιχείρηση συνήθως προσδιορίζει την επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για την προετοιμασία για πιστοποίηση με κριτήρια που θα επιτρέψουν να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που θα συναντήσει στην αγορά.

Φάση 2: Προετοιμασία για πιστοποίηση

Η επιλογή ενός συμβουλευτικού γραφείου που θα προετοιμάσει την επιχείρηση στην σχεδίαση των αναγκαίων διαδικασιών για την διασφάλιση της ποιότητας και την συγγραφή του σχετικού εγχειριδίου εξαρτάται από το είδος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και από το βαθμό εξοικείωσης και πείρας που αυτή έχει με συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Το συμβουλευτικό γραφείο που επιλέγεται για την προετοιμασία της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή πείρα στο συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στην διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού.

Φάση 3: Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα

- α Προαιρετική αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης
- α Λήψη διορθωτικών μέτρων
- α Επικοινωνία για υποβολή συμπληρωματικών στοιχείων
- α Επίσκεψη χώρων παραγωγής και άλλων τμημάτων της επιχείρησης
- α Καταγραφή και ερμηνεία αποκλίσεων και παραλείψεων και σύνταξη εισήγησης με προτάσεις για διορθώσεις και βελτιώσεις
- α Συνάντηση και συζήτηση με εκπροσώπους της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης
- α Σχολιασμός και διευκρινήσεις σε ερωτήματα της διοίκησης
- α Χορήγηση στην επιχείρηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης με πρότυπο ISO-9000

¹³ Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), ISO9000 series certification over time: what have we learnt,pp. 2-18

- α Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον φορέα πιστοποίησης
- Φάση 4: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης**
- α Πλήρης επαναξιολόγηση της επιχείρησης για την συνέχιση της πιστοποίησης
- α Οποτεδήποτε αλλάξει η δραστηριότητα της επιχείρησης σε τομείς που δεν καλύφθηκαν στην αρχική πιστοποίηση
- α Κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια για αρχικές συνθήκες λειτουργίας

3.4. Δραστηριότητες για Ενδεδειγμένες Βελτιώσεις Συστήματος

- α Ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλες τις βαθμίδες με βάση τις διαπιστωμένες ανάγκες από προκαταρκτική αξιολόγηση
- α Ενεργοποίηση διοικητικών στελεχών και ειδικών για συμπλήρωση και βελτιώσεις συστήματος
- α Αναθεώρηση εγχειριδίου ποιότητας

3.5 Εισαγωγή στο ISO:2000

Με βάση τα λεγόμενα του Sir John Harvey-Jones (Wade 2004:10)¹⁴ «Όλοι οι μάνατζερ οι οποίοι προσπαθούν να επιφέρουν αλλαγές στα τμήματα τους, στις επιχειρήσεις τους κ.λ.π, γνωρίζουν ότι το εναρκτήριο στάδιο είναι ν' αλλάξουν αρχικά τους εαυτούς του. Το ISO 9001:2000 σύμφωνα με το συγγραφέα απαιτεί ολοκληρωτικό αλλαγή της λειτουργίας ενός οργανισμού- συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών- αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να ξεκινούν μέσα από τη προσαρμογή των υφισταμένων στη νέα τάξη πραγμάτων».

Από την άλλη ο συγγραφέας του άρθρου ISO 9000:2000 Quality Certification Dehuff (2003: 1) αναφέρει ότι «Οι οργανισμοί θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους αλλά και να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Το ISO 9000:2000 ως ποιοτικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου». Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θ' ασχοληθούμε με τη περιγραφή και ανάλυση του ISO 2000, το οποίο αποτελεί το πιο σύγχρονο ποιοτικό πρότυπο και το οποίο αποτελεί πια τη βάση της ποιοτικής ανανέωσης μιας επιχείρησης.

3.5.1 Σύντομη Περιγραφή των Νέων Προτύπων Ποιότητας

Η νέα οικογένεια των ISO 9000: 2000, αποτελεί μια σειρά προτύπων η οποία καθορίζει συγκεκριμένα στάνταρτ σε σχέση με τη παραγωγή, τη ποιότητα των προϊόντων, τις παραδόσεις, τη κατασκευή των προϊόντων, την υποστήριξη μέσω σύγχρονων λογισμικών κ.λ.π.

Η συνομοταξία του ISO 9000: 2000, αποτελείται από τρία κύρια πρότυπα τα οποία υποστηρίζονται από ένα αριθμό τεχνικό αναφορών. Συγκεκριμένα έχουμε (Αρβανητογιάννης 2002:σελ 106):

1. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Βασικά και Λεξιλόγιο (αντικαθιστά τα ISO 8402:1995 και ISO 9000-1:1994). Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμενοποιεί την ορολογία.

¹⁴ Wade J(2004), ISO: From The Top, Kyocera Mita (UK) Ltd

2. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας- Οδηγίες για το ISO 9000:2000 (αντικαθιστώντας τα ISO 9000-1:1994 και ISO 9000-2:1993). Αναφέρεται στις κύριες αρχές και προσεγγίσεις για το νέο ISO 9000:2000 και παρέχει ορισμούς για το νέο λεξιλόγιο (www.activa-uk.com)

3. ISO 9000 αν και δεν είναι πρότυπο, εμπεριέχεται στο ISO 9001 ως ρυθμιστική αναφορά και επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους επιθεωρητές για την υποστήριξη των απαιτήσεων του ISO 9001 (www.organizedchange.com).

Το ISO 9000:2000 έχει πιο ευέλικτη δομή και δίνει τη δυνατότητα στο σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης να είναι πιο βελτιωμένο αλλά και πιο ανταγωνιστικό σε σχέση με τη δόμηση και οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για να μειωθούν τα προβλήματα και να βελτιωθούν τα δεδομένα βάση των οποίων λειτουργούσε το ISO 9000:1994, το ISO 9000:2000 ανέπτυξε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα (Chin et al, 2003 : 243)¹⁵(Cianfrani, 2000)¹⁶:

1. Το ISO 9001, 9002, και 9003 ενσωματώθηκαν-ενώθηκαν στο ISO 9001.
2. Το νέο πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε βιομηχανία ανεξαρτήτων παραγωγικών διαδικασιών.
3. Το περιεχόμενο της διοίκησης-διαχείρισης ποιότητας καλύπτεται από την ποιοτική ασφάλιση που παρέχει το νέο πρότυπο. The concept of quality
4. ISO 9001(QA) και ISO 9004 (QM) ενώθηκαν

Το πρότυπο του ISO 9000:2000 εμβαθύνει στη διαδικασία του ποιοτικού συστήματος, πράγμα που σημαίνει ότι όλες οι διαδικασίες όπως οι διοικητικές, οι παραγωγικές, οι οικονομικές κ.λ.π συσχετίζονται μεταξύ τους.¹⁷

Το ISO 9001:2000 είναι ο ακριβής προσδιορισμός για το σύστημα διοίκησης ποιότητας, επειδή οι απαιτήσεις τους ορίζουν τα κριτήρια για τον έλεγχο του συστήματος ποιότητας.

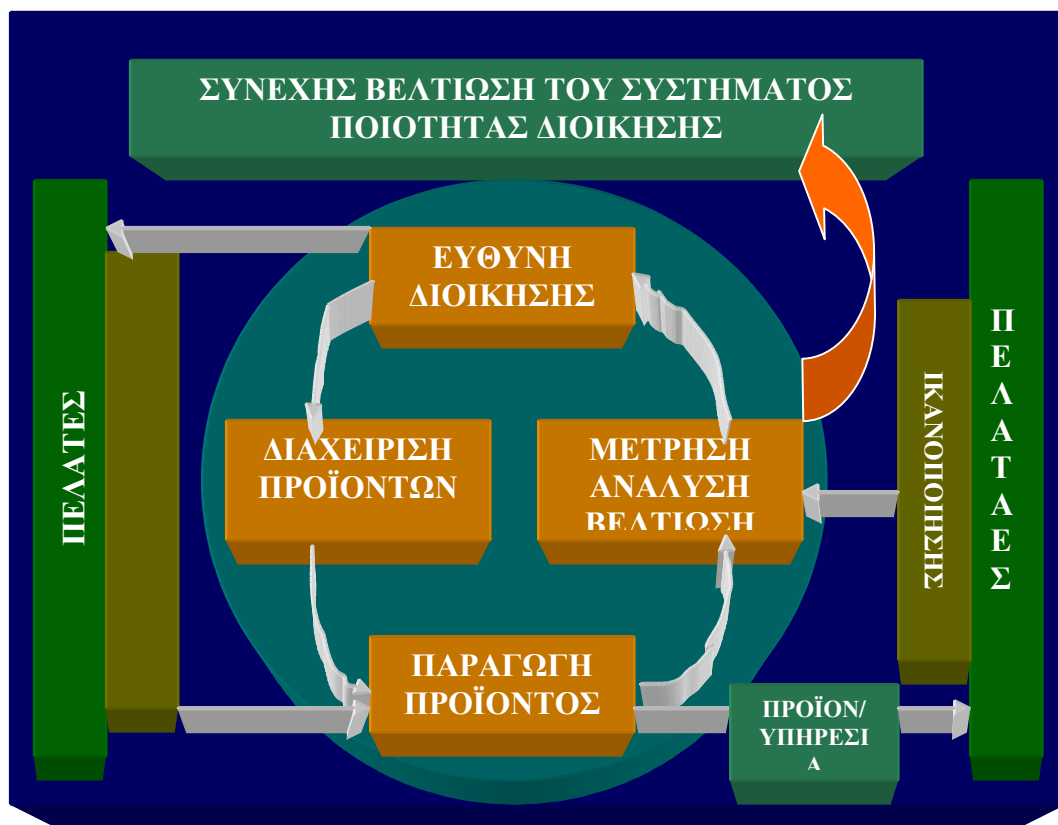
Αν και ο ρόλος του πρότυπου στη σειρά δεν έχει υποστεί ιδιαίτερες αλλαγές, τα περιεχόμενα του και η οργάνωση ανά τομείς έχει αναθεωρηθεί σε βάθος. Οι απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας έχουν οργανωθεί σε τέσσερις τομείς με σαφή έμφαση στις απαιτήσεις του πελάτη και στην ικανοποίηση του (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 8) (Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 106):

1. Τομέας 5-Ευθύνες Διοίκησης.
2. Τομέας 6-Διαχείριση Πηγών.
3. Τομέας 7-Πραγματοποίηση προϊόντος ή και υπηρεσιών
4. Τομέας 8-Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

¹⁵ Sangyoon Chin et al(2003), A process-based quality management information system,Elsevier, p. 243

¹⁶ C. Cianfrani, J. Tsiakals, J. West, ISO 9001:2000 Explained, 2nd ed., American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, 2001.

¹⁷ NORM-APME,p.7



Πηγή: Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108

Η συγκεκριμένη παρουσίαση, μας δείχνει τη σημερινή δομή και λειτουργία του Συστήματος Βελτίωσης της Ποιότητας Διοίκησης. Με τη πρόσφατη αναθεώρηση, η σημερινή οικογένεια από 21 πρότυπα στη σειρά ISO 9000:1994 περιορίζεται στη σειρά ISO 9000:2000. Με βάση το παραπάνω σκεπτικό οι πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων με βάση τα παλαιότερα πρότυπα, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 της σειράς 1994 δε θα ισχύουν.

3.6 Εγχειρίδιο Ποιότητας

Το εγχειρίδιο ποιότητας είναι ένα έγγραφο το οποίο καθορίζει τις πολιτικές σε σχέση με τις διαδικασίες ποιότητας ενός οργανισμού. Πρόκειται για ένα αρχείο ενός οργανισμού σε σχέση με τις αρχές που πρέπει ν' ακολουθεί ένας οργανισμός σε σχέση με τη παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος ή την παράδοση μιας ποιοτικής υπηρεσίας. Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση του συστήματος ποιότητας ενός οργανισμού. Αποτελείται από τα ακόλουθα:

Βιβλίο κανόνων από τους οποίους διέπεται ο οργανισμός.

1. Πηγή πληροφοριών από τις οποίες ο οργανισμός ενημερώνεται αλλά και αντλεί εμπιστοσύνη για τον οργανισμό.
2. Καθορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.
3. Καθορισμός δεδομένων ποιότητας τα οποία θέλει ν' ακολουθεί ο οργανισμός.
4. Βάση αναθεώρησης και αξιολόγησης του Σ.Δ.Π.
- 5.

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση λειτουργίας όλων των τομέων ενός οργανισμού σε σχέση με τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας. Είναι όπως προαναφέραμε η βάση του συστήματος διοίκησης ποιότητας και είναι ουσιώδες για όποιος σκέπτεται να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000.

Ο οργανισμός για ν' αναπτύξει ένα σωστά οργανωμένο Ε.Π, θα πρέπει:

1. Να περιλαμβάνει τη πολιτική του οργανισμού σε σχέση με τη ποιότητα.
2. Να περιέχει λεπτομέρειες για τη δομή τη φιλοσοφία και την οργάνωση του οργανισμού σε σχέση με την ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη ποιοτική ανάπτυξη του.
3. Περιγραφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με τη ποιότητα
4. Το Ε.Π θα πρέπει ν' αναφέρεται σ' επεξεργασίες ποιότητας, σε διεργασίες ποιότητας και σ' οδηγίες εργασίας προκειμένου να παρέχει πρότυπα διαφόρων εγγράφων και εντύπων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό-όπως είναι τα έντυπα ελέγχου παραγωγής, φύλλα επιθεώρησης κ.λ.π

Οι ΔΠΣ και οι ΟΕΣ, συμπεριλαμβάνουν λεπτομέρειες σε σχέση με τις διαδικασίες λειτουργίας τους. Για μια επιχείρηση αυτά μπορεί ν' αναφέρονται στα ακόλουθα:

- α Συγκεκριμένα σχέδια.
- α Υποστήριξη καταγραφής.
- α Εργαλεία και όργανα μέτρησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.
- α Μεθόδους δειγματοληψίας.
- α Όλες τις δοκιμές που πρέπει να γίνουν.
- α Προδιαγραφές και μεθοδολογία δοκιμών.
- α Κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης.

Για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών τα ακόλουθα θα πρέπει να είναι κομμάτι του εγχειριδίου ποιότητας:

1. Κριτήρια χρόνου αντίδρασης.
2. Επίπεδα υπηρεσιών.
3. Ικανοποίηση πελατών και διεργασίες παραπόνων.
4. Απατήσεις ευγενείας (π.χ αποδεκτή τηλεφωνική συμπεριφορά).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από τα παλαιότερα χρόνια οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους των λειτουργικών τους δραστηριοτήτων .Η εξέλιξη των προτύπων αυτών με το πέρασμα του χρόνου είναι φανερή και τα πλεονεκτήματα πολλά. Εκτός από το πλεονέκτημα της καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή, τα πρότυπα αυτά αποτελούν όπλο για καλύτερη προβολή των προϊόντων και της επιχείρησης.

Το πιο σύγχρονο ποιοτικό πρότυπο, το οποίο αποτελεί πια τη βάση της ποιοτικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι το ISO 9000:2000. Το συγκεκριμένο πρότυπο έχει πιο ευέλικτη δομή και δίνει τη δυνατότητα στο σύστημα ποιότητας να είναι πιο βελτιωμένο και ανταγωνιστικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

4.1 Ορισμός Ανταγωνιστικότητας

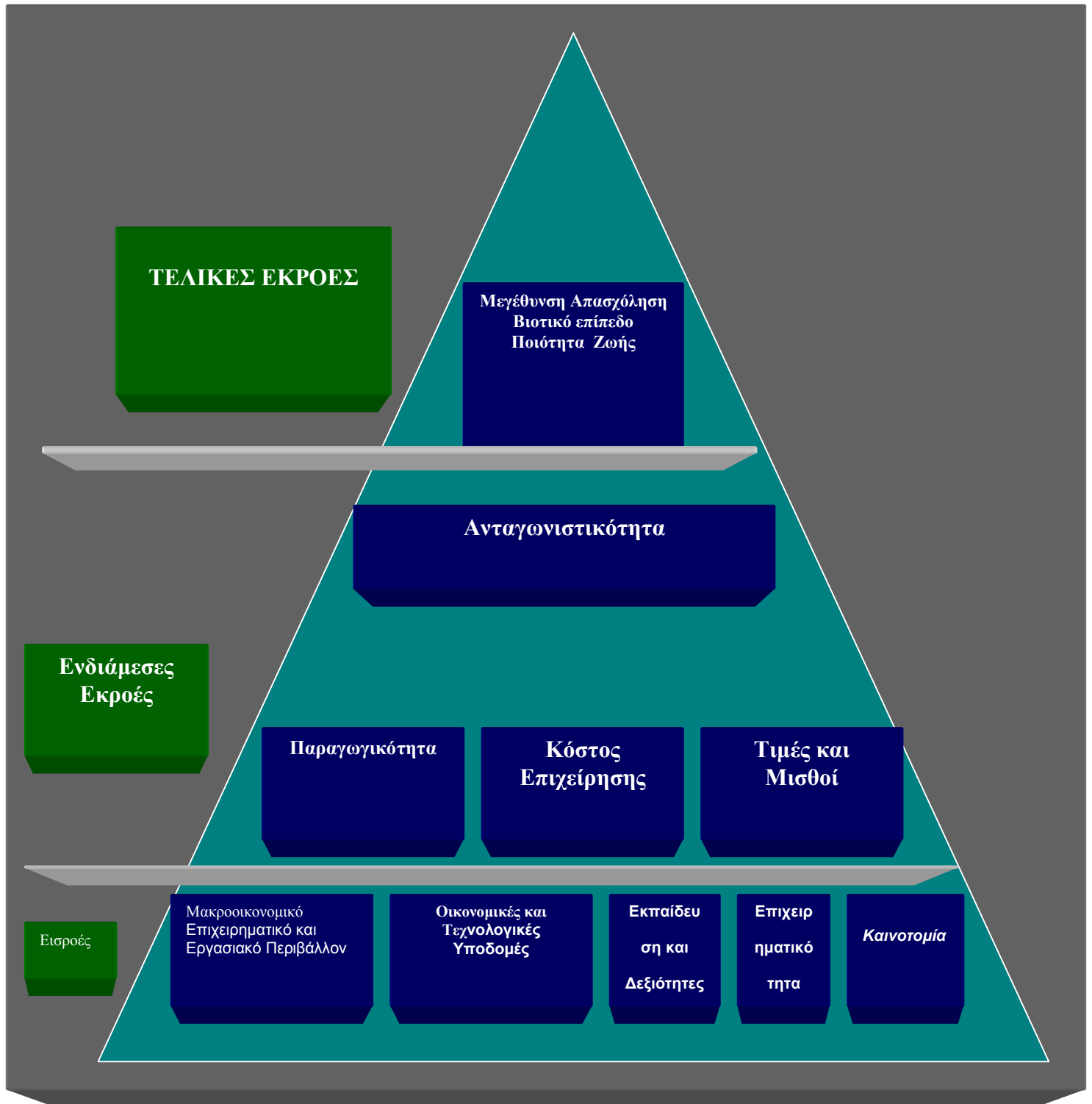
Η ανταγωνιστικότητα σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ, ορίζεται ως ο βαθμός ικανότητας μιας χώρας να παράγει- κάτω από συνθήκες ελεύθερου και χωρίς διακρίσεις ανταγωνισμού- αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, ενώ συγχρόνως διατηρούν και επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των κατοίκων μακροχρόνια. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα είναι η οικονομική επίδοση της χώρας (δημοσιονομική κατάσταση, δημοσιονομική πολιτική, θεσμικό περιβάλλον), η αποδοτικότητα του κράτους (επιχειρηματικό περιβάλλον, θεσμικό πλαίσιο για τις αγορές, εκπαίδευση/ επιμόρφωση), η αποδοτικότητα του επιχειρηματικού τομέα και οι υποδομές. Οι κυβερνήσεις διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις (Οικονομόπουλος: 2005).

Παρακάτω παραθέτουμε διάφορους ορισμούς της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα:

1. Η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα των παραγόντων, πολιτικών και θεσμών που προσδιορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μιας χώρας. Το επίπεδο παραγωγικότητας, με τη σειρά του, προσδιορίζει το διατηρήσιμο επίπεδο ευημερίας, που μπορεί να απολαμβάνει μια οικονομία. Με άλλα λόγια, οι πιο ανταγωνιστικές οικονομίες τείνουν να είναι σε θέση να προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος στους πολίτες τους. Η πιο ανταγωνιστική οικονομία είναι αυτή που πιθανότατα θα αναπτυχθεί σε μέσο και μακρο-προθεσμο ορίζοντα (World Economic Forum, 2007)
2. Η ανταγωνιστικότητα των χωρών είναι το πεδίο εκείνο της οικονομικής θεωρίας, που αναλύει τα στοιχεία και τις πολιτικές εκείνες, που διαμορφώνουν την ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί και να διατηρεί ένα περιβάλλον, που υποστηρίζει μεγαλύτερη παραγωγική αξία για τις επιχειρήσεις και μεγαλύτερη ευημερία για τους πολίτες (Institute for Management Development, 2006).
3. Ανταγωνιστικότητα είναι ο βαθμός, στον οποίο ένα κράτος μπορεί, υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιας αγοράς να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια των διεθνών αγορών, διατηρώντας και αυξάνοντας ταυτόχρονα, τα πραγματικά εισοδήματα των ανθρώπων μακροχρόνια (OECD, 1992).
4. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κύριο άξονα αύξησης βιοτικού επιπέδου, απασχόλησης των ανέργων και εξάλειψης της φτώχειας (Competitive Advisory Group, Enhancing European Competitiveness Second Report to the President of the Commission, the Prime Minister and the Head of State, December, 1995).
5. Η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας χώρας να πετύχει διατηρήσιμο υψηλούς ρυθμούς αύξησης του κατά κεφαλή ΑΕΠ (World Economic Forum, 1996).
6. Η ικανότητα μας να προσφέρουμε αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια του διεθνούς ανταγωνισμού, ενώ οι πολίτες μας απολαμβάνουν ένα βιοτικό επίπεδο, που αυξάνετε και είναι διατηρήσιμο (Fegeberg, 1996).

Η λογική στην οποία στηρίζεται η ανάλυση των δεδομένων της εθνικής ανταγωνιστικότητας απεικονίζεται στο ΣΧΗΜΑ 1. Οι πέντε κατηγορίες εισροών που εμφανίζονται στη παρακάτω πυραμίδα αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν τα δεδομένα της εθνικής οικονομίας αλλά και να καθορίσουν τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας σε υψηλά επίπεδα διαχρονικά. Συγκεκριμένα η

πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας στην οποία βασίζεται η εθνική πολιτική σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα είναι η ακόλουθη (ΕΣΑΑ, 2000):



Με βάση τη πυραμίδα δίνεται το πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας, το οποίο καθορίζει τις εισροές οι οποίες επηρεάζουν τις ενδιάμεσες εκροές και οι οποίες με τη σειρά τους

καθορίζουν τη τελική ανταγωνιστικότητα και σ' επίπεδο επιχειρήσεων και σ' επίπεδο κράτους. Η ανταγωνιστικότητα είναι αυτή που καθορίζει τις τελικές εκροές δηλαδή την οικονομική μεγέθυνση ενός κράτους, την απασχόληση, τη ποιότητα ζωής και σε γενικότερο επίπεδο την ευημερία των πολιτών. Οι κάθε μια από τις ομάδες εισροών οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη μετέπειτα πορεία προς την ανταγωνιστικότητα αποτελούνται και από επιμέρους παράγοντες:

1. **Επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον:**
 - α Ανταγωνιστικότητα και ρυθμιστικό περιβάλλον.
 - α Αγορά εργασίας.
 - α Μακροοικονομική και φορολογική πολιτική.
 - α Διαφάνεια.
2. **Οικονομικές και τεχνολογικές υποδομές:**
 - α Υποδομές γενικού χαρακτήρα.
 - α Μεταφορές και επικοινωνίες
 - α Οδικό άξονες
 - α Ενέργεια.
 - α Χρηματοοικονομικό σύστημα.
3. **Εκπαίδευση και δεξιότητες:**
 - α Επενδύσεις σε εκπαίδευση και δεξιότητες.
 - α Σύνδεση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την παραγωγή
4. **Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη επιχειρήσεων:**
 - α Ίδρυση και επέκταση επιχειρήσεων.
 - α Ο ρόλος των μικρών , μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων.
 - α Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και ρόλος των διευθυντικών στελεχών.
 - α Δίκτυα, Συγκεντρώσεις.
5. **Καινοτομία και δημιουργικότητα:**
 - α Επενδύσεις σε έρευνα.
 - α Εφαρμογή γνώσεων.

Η έννοια του κατάλληλου περιβάλλοντος αναφέρεται τόσο στην επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας αλλά και στη δημιουργία δομών της αγοράς που ευνοούν την επιχειρηματική δραστηριότητα και στη συγκρότηση θεσμών που ενισχύουν τις παραγωγικές ικανότητες της οικονομίας. Η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δε συνηγορεί μόνο υπέρ της δημιουργίας ανταγωνιστικών εγχώριων επιχειρήσεων αλλά προσελκύει και άμεσες ξένες επενδύσεις που συμβάλουν στην αύξηση της απασχόλησης και των εγχώριων εισοδημάτων και γενικότερα συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας χώρας(ΕΣΑΑ:2005,σελ.1-5). Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι κυβερνήσεις στη δημιουργία και μετάδοση της γνώσης που αποτελεί σήμερα το πιο κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα (Οικονομόπουλος, 2005).

. Σε γενικές γραμμές η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει ένα μεγάλο αριθμό ορισμών της ανταγωνιστικότητας, ενώ διεθνείς οργανισμοί και εθνικά συμβούλια υιοθετούν παρεμφερείς ορισμούς. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να οριστεί σε διαφορετικά επίπεδα όπως αυτό της επιχείρησης, του τομέα οικονομικής δραστηριότητας, σε επίπεδο περιφέρειας, ή κράτους. Ακολουθεί ανάλυση των ορισμών προκειμένου να έχουμε μια γενικότερη εικόνα της ανταγωνιστικότητας, προτού εισέλθουμε στην ανάλυση του κυρίως θέματος της μελέτης μέσα από τα κεφάλαια τα οποία ήδη έχουμε επιλέξει ν' αναπτύξουμε παρακάτω. Συγκεκριμένα αναφέρουμε:

1. **Σε επίπεδο επιχείρησης:** Ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιβιώνει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς συγκριτικά την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών, είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες κ.λπ. (Μικροανταγωνιστικότητα) π.χ. επικέντρωση της παραγωγής σε διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών και στις τάσεις της μόδας.
2. **Ο τομέας μιας χώρας:** Αποτελείται από μια ομάδα επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και στο σύνολο τους με αντίστοιχες βιομηχανίες άλλων χωρών. Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανική αγορά προσπαθούν να αναπτύξουν στρατηγικές σαφώς διαφορετικές από αντίστοιχες άλλων χωρών. Οι βιομηχανίες διαφέρουν πέρα από τους ιστορικούς, θεσμικούς και περιβαλλοντικούς λόγους και σ' επίπεδο δομής, σχέσεων με τους προμηθευτές και τους αγοραστές καθώς και σε άλλα δευτερεύοντα όπως την έρευνα και την ανάπτυξη κ.λπ.
3. **Σε επίπεδο κράτους:** η ανταγωνιστικότητα είναι πιο δύσκολο ν' εξηγηθεί. Τα κράτη δεν ανταγωνίζονται όπως οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις των κρατών ανταγωνίζονται σ' επιμέρους αγορές και μέσω αυτών τα κράτη άλλοτε κερδίζουν και άλλοτε χάνουν. Ουσιαστικά τα κράτη χρησιμοποιούν τις επιχειρήσεις τους ως μέσο ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο.
4. **Ως συστήματα:** Η ανταγωνιστικότητα σ' επίπεδο συστημάτων αναφέρεται και πάλι στα κράτη, τα οποία προσπαθούν ν' αναπτύξουν συστήματα τα οποία θα βοηθήσουν τις εταιρίες τους να λειτουργήσουν πιο ανταγωνιστικά. Συγκεκριμένα προσπαθούν να παράγουν κοινωνικό κεφάλαιο, να δημιουργήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας, να ενισχύσουν μέσω πόρων τις εταιρίες, να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες και καλύτερη ποιότητα ζωής για τους πολίτες. (Μακροανταγωνιστικότητα) π.χ. Έμφαση στη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων του κλάδου ένδυσης τόσο σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών, όσο και σε θέματα βέλτιστης διοίκησης των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω της αναβάθμισης του υπάρχοντος οργανισμού Ένδυσης, σύμφωνα με το πρότυπο του Γαλλικού Ιδρύματος Μόδας, όπως επίσης και την υιοθέτηση συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και προστασίας του περιβάλλοντος(Ζερβόπουλος: 2007).

Έχοντας αναφέρει την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε διαφορετικά επίπεδα του περιβάλλοντος, μπορούμε να προχωρήσουμε με τον ορισμό που δίνεται από το ΕΣΑΑ (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης), ο οποίος είναι ένας εκ των βασικότερων και των πιο ολοκληρωμένων. Συγκεκριμένα: «Η ικανότητα διατήρησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της χώρας-αναβάθμισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενίσχυσης της απασχόλησης και της πραγματικής συνοχής, της περιβαλλοντικής προστασίας και αναβάθμισης, της διαρκούς βελτίωσης της παραγωγικότητας-υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης».

Η ικανότητα αυτή που ορίζεται από το ΕΣΑΑ εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Τη βελτίωση της ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
2. Τη συμμετοχή του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού πλαισίου βιώσιμης ανάπτυξης.

3. Τη δυνατότητα διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης της χώρας με τις παγκόσμιες αγορές.
4. Τη στήριξη υψηλής και διαρκούς παραγωγικότητας.
5. Την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου εξασφάλισης υψηλού βιοτικού επιπέδου για τους πολίτες

Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής και αύξησης της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα εξαρτάται πλέον πολύ περισσότερο από την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων φορέων κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κλασική μορφή παραγωγικότητας, δηλαδή η εντατικοποίηση της χρήσης του κάθε παραγωγικού πόρου ξεχωριστά ή “τεϊλορική” παραγωγικότητα, συνεχίζει να κατέχει ουσιαστικό ρόλο σε πολλούς παραγωγικούς τομείς.

Ωστόσο, στην παραπάνω μορφή της παραγωγικότητας προστίθεται και μια άλλη πτυχή, που αποτελείται από:

- Την ποιότητα των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της (διεπιχειρησιακή συνεργασία).
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του θεσμικού τους περιβάλλοντος (πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης, χρηματοοικονομικό σύστημα, συνδικάτα, κ.λπ. Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω παραγωγικών φορέων, όπως και αυτών της επιχείρησης με τα εμπορικά δίκτυα και τους προμηθευτές της, ορίζουν πλέον σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα μεγάλο φάσμα ανταγωνιστικών επιδόσεων, που εξαρτώνται από “ποιοτικούς” παράγοντες ή από τη “διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα”, που πολύ συχνά αγνοούνται από τις οικονομικές αναλύσεις, εφόσον οι τελευταίες επεξεργάζονται κατά κύριο λόγο τα συνολικά μεγέθη. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τους κύριους συντελεστές της ανταγωνιστικότητας:

1. Ενδιάμεσες καταναλώσεις
2. Κεφάλαιο
3. Μισθοί
4. Αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση της ζήτησης και της εμπορίας νέων προϊόντων
5. Ποιότητα του προϊόντος (των φυσικών χαρακτηριστικών του αλλά και της ικανότητας των δικτύων εμπορίας με στόχο τη βελτίωση του εμπορικού στίγματος της επιχείρησης)
6. Ικανότητα της επιχείρησης για διαφοροποίηση των προϊόντων
7. Εξειδίκευση (επιλογή των αγορών και των προϊόντων)
8. Αποτελεσματικότητα των δικτύων και των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων
9. Χρηματιστική ισορροπία της επιχείρησης

Η δύναμη των επιχειρήσεων φαίνεται να στηρίζεται περισσότερο σε άυλα και δημιουργικά στοιχεία του κεφαλαίου, όπως οι γενικότερες ικανότητες του εργατικού δυναμικού, η ποιότητα της εσωτερικής οργάνωσης, η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, η ποιότητα των σχέσεων με τους προμηθευτές, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας κτλ. Οι αλλαγές αυτές εκφράζονται με την αύξηση της σημασίας των υπηρεσιών στο εσωτερικό της επιχείρησης (έρευνα, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, υπηρεσίες μετά την πώληση, εξατομίκευση της προσφοράς, κτλ) και την παράλληλη μείωση του μηχανικού εξοπλισμού (μείωση των τιμών του μηχανικού εξοπλισμού και οργανωσιακή βελτίωση στο εσωτερικό της επιχείρησης).

Βασιζόμενοι στα πιο πάνω, από την άλλη πλευρά η αδυναμία ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης εκδηλώνεται με διάφορα συμπτώματα, όπως μια σημαντική μείωση μεριδίου της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, η αδυναμία για καινοτομίες, η καθυστέρηση στην αγορά νέων προϊόντων κ.ά. Συνέπεια αυτών των εξελίξεων είναι συνήθως η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης με μειωμένη κερδοφορία και ζημιές. Τούτο κατά κανόνα οδηγεί τη διοίκηση στην αναζήτηση των αιτιών. Αυτό μπορεί να είναι οι συγκριτικά χαμηλές οι επιδόσεις της σε κρίσιμους για τον κλάδο της παράγοντας επιτυχίας, όπως η ποιότητα του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης των πελατών, το αυξημένο κόστος παραγωγής – διανομής από τη μείωση της παραγωγικότητας.

Στο βαθμό που υπάρχει η απαραίτητη βούληση για επιβίωση και ανάκαμψη, ένας αποτελεσματικός τρόπος για τον προσδιορισμό των επιθυμητών βελτιώσεων είναι η σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης σε κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας με τις πιο επιτυχημένες στον ίδιο κλάδο. Από τις παραπάνω διεπιχειρησιακές συγκρίσεις, για κάθε σημαντικό για τον κλάδο δείκτη, η διοίκηση επιδιώκει να κατανόησει σε ποιες λειτουργίες και, ειδικότερα, διαδικασίες οι ανταγωνιστές της υπερέρχουν, και με ποια μέσα έχουν διασφαλίσει αυτή την υπεροχή.

4.2 Τι είναι το Benchmarking

Το benchmarking είναι μία συνεχής διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές, για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους. Το benchmarking είναι δηλαδή μια διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις :

- Επιλέγουν τομείς ή δραστηριότητες – κλειδιά για βελτιώσεις
- Προσδιορίζουν και μελετούν τους καλύτερους τρόπους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων σε αυτούς τους τομείς .
- Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα για να βελτιώσουν τη δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα

Η τεχνική του benchmarking δεν είναι απλώς μια προσπάθεια για την αντιγραφή των διαδικασιών και της πρακτικής άλλων επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια γνήσια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σαφής τάση για αυξημένη εφαρμογή της τεχνικής συγκρίσεων με τους καλύτερους, για τον προσδιορισμό του είδους και του βαθμού βελτίωσης που χρειάζεται για την επιβίωση και την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης που λειτουργεί σε κάθε οικονομία.

4.3 Λόγοι Χρήσης Benchmarking

Οι επιχειρήσεις εκείνες που έχασαν την ανταγωνιστικότητά τους, σ ένα μεταβαλλόμενο, πολύπλοκο κ αβέβαιο περιβάλλον, οδηγήθηκαν σε μειονεκτική θέση για διάφορους λόγους .Πιο σημαντικοί από αυτούς είναι συνήθως οι εξής :

- ✓ *Απώλεια επαφής με τους πραγματικές ανάγκες των πελατών στην εξυπηρετούμενη αγορά.* Αυτό έχει ως συνέπεια την αποδυνάμωσή τους σε θέματα ποιότητας των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών τους
- ✓ *Απώλεια επαφής με τους εργαζομένους.* Το κύριο αποτέλεσμα της εξέλιξης αυτής ήταν η σημαντική μείωση της παραγωγικότητας και η μεγάλη αύξηση των γενικών εξόδων στις βασικές δραστηριότητες και στις δραστηριότητες υποστήριξης. Η διατήρηση πολλών επιτελικών λειτουργιών ,μεγάλου αριθμού επιπέδων στην οργανωτική ιεραρχία και η εξάρτηση για καινοτομίες ή και την επίλυση απλών προβλημάτων από γραφειοκρατικές διαδικασίες οδήγησαν σε αδυναμία προσδιορισμού και βελτίωσης της προσφερόμενης αξίας σε πελάτες και της συμβολής πολλών δραστηριοτήτων σε σχέση με το μεγάλο κόστος εκτέλεσής τους.
- ✓ *Απώλεια επαφής με τους προμηθευτές.* Αυτό περιόρισε τις ευκαιρίες για την αξιοποίηση σημαντικών διασυνδέσεων και συνεργασίας με προμηθευτές σε θέματα σχετικά με την επιδιωκόμενη ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών, με τη συχνότητα και το μέγεθος παραγγελιών.
- ✓ *Απώλεια επαφής με άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη* στις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως το κοινωνικό περιβάλλον, οι μέτοχοι

4.4 Στάδια Εφαρμογής Benchmarking

Η διαδικασία για τη μέτρηση και τη συγκριτική ανάλυση επιδόσεων εκτελείται σε τέσσερα στάδια ‘ PLAN-DO-CHECK-ACT ’ γνωστά ως ο κύκλος του Deming



ΣΤΑΔΙΟ 1^ο :Σχεδιασμός της έρευνας benchmarking (PLAN)

Αφορά τον προσδιορισμό των στόχων και των διαδικασιών για να προκύψουν αποτελέσματα σύμφωνα με την αναμενόμενη απόδοση. Με την παραγωγή της αναμενόμενης παραγωγής στο επίκεντρο, αυτή διαφέρει από άλλες τεχνικές στο μέτρο που η πληρότητα και η ακρίβεια των προδιαγραφών είναι επίσης μέρος της βελτίωσης.

ΣΤΑΔΙΟ 2^ο : Συλλογή πληροφοριών (DO)

Εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Συχνά, σε μικρή κλίμακα, αν είναι δυνατόν

ΣΤΑΔΙΟ 3^ο: Ανάλυση, αξιολόγηση και επικοινωνία αποτελεσμάτων με προτάσεις για βελτιώσεις (CHECK)

Αφορά την μέτρηση των νέων διαδικασιών και συγκρίνει τα αποτελέσματα σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα για να διαπιστωθούν τυχόν διαφορές.

ΣΤΑΔΙΟ 4^ο: Εφαρμογή προγραμμάτων δράσεως για βελτιώσεις (ACT)

Ανάλυση των διαφορών που προκύπτουν από τον προσδιορισμό της αιτίας τους. Κάθε τι θα αποτελέσει μέρος του, είτε είναι ένα ή περισσότερα από τα βήματα PDCA. Μετά θα πρέπει να προσδιοριστεί πού πρέπει να εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα περιλαμβάνει βελτίωση.

4.5 Οφέλη από την Εφαρμογή Benchmarking

Τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από μια συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- Ο εντοπισμός και η κατανόηση των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και ανάπτυξη της .
- Η μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα για όλους τους εργαζομένους ,σε μια συνεχή διαδικασία βελτιώσεων. Η επιλογή διατήρησης του ίδιου τρόπου λειτουργίας ,σε μια εποχή που η προσέλκυση και διατήρηση πελατών απαιτεί συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση πελατών ,στην αύξηση της παραγωγικότητας και σε ωφέλιμες καινοτομίες ,ισοδυναμεί με καταδίκη σε μαρασμό και εξαφάνιση.
- Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ,από την ενημέρωσή τους πάνω στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστών και από την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές που θα συμβάλουν σε βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών.

4.6 Καινοτομία

Άλλη μια προσέγγιση και τεχνική αύξησης της ανταγωνιστικότητας είναι και η καινοτομία. Η καινοτομία τη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με τον Peter Drucker πηγάζει από πέντε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις. Συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 90 μερικές γνωστές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν προβλήματα που ήταν αποτέλεσμα αδικαιολόγητων λαθών, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι ηγεσίες τους είχαν δώσει την απαιτούμενη προσοχή στο ότι τα λάθη αυτά είχαν επαναληφθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Drucker τα λάθη αυτά έγιναν στα πλαίσια μιας προσπάθειας να ξεχωρίσουν και να πετύχουν το άμεσο κέρδος σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Τα πέντε σημεία είναι τα ακόλουθα (Drucker, 1993):

Η προσπάθεια για μεγάλο κέρδος : Πολλοί μάνατζερ έχουν εμμονές με τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις όλο και υψηλότερες τιμές για βελτιωμένα προϊόντα. Κλασικό παράδειγμα ήταν η Xerox που είχε εφεύρει το φωτοτυπικό μηχάνημα, ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στην ιστορία. Η Xerox μετά την αρχική επιτυχία της άρχισε να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και να το ανατιμά με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρχικά τεράστιων κερδών, έχοντας ως βάση καινοτομίας τη

διαφοροποίηση του προϊόντος της, αδιαφορώντας για άλλα σημαντικά θέματα. Κάποιος που ήθελε όμως ένα απλό φωτοτυπικό μηχάνημα δεν είχε καμία επιλογή. Τη λύση την έδωσε η ιαπωνική Canon που λανσάρισε ένα φτηνό προϊόν στις ΗΠΑ. Έγινε ανάρπαστο αμέσως, της έδωσε μεγάλο μερίδιο αγοράς και σταδιακά απείλησε την επιβίωση της Xerox. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους μπορούν να οδηγήσουν στην παραμέληση τμημάτων της αγοράς που γίνονται ευάλωτα σε ανταγωνιστές. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απαιτεί όχι μόνο μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και κάποιο τζίρο. Το πρώτο αυτό σημείο αποδεικνύει ότι είναι λάθος να συνδέει μια επιχείρηση τη καινοτομικότητα με το κέρδος. Αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος μονοπάτια. Η καινοτομία θα πρέπει να είναι η τροχοπέδη της ανάπτυξης αλλά και της εισαγωγής σε νέες αγορές.

Με βάση τα παραπάνω και συγκεκριμένα με βάση τον κλάδο του έτοιμου ενδύματος μπορούμε να πούμε ότι η έλλειψη καινοτομίας που τον χαρακτήριζε για πολλά χρόνια αλλά και οι υψηλές τιμές ειδικά στο κομμάτι του φασόν ήταν αυτό που έδωσε τη δυνατότητα σε ξένες εταιρίες ειδικά από τις χώρες της Ασίας να εισέλθουν στην αγορά και να πάρουν πολύ μεγάλο μερίδιο. Σήμερα ο κλάδος ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή ύφεση για να μπορέσει να υποστηρίξει το υπάρχον μερίδιό του αλλά και για να το αυξήσει θα πρέπει να εστιάσει σε τεχνολογικές δράσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να μειώσει το λειτουργικό του κόστος με αποτέλεσμα να μειώσει και τις τιμές πώλησης ώστε να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις του στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές. Το κομμάτι του φασόν που κάποτε ανθούσε στη χώρα μας μπορεί να ξανακερδίσει την πρωτίστη ανάπτυξή του μέσα από καινοτόμες δράσεις που θα το ξανακάνει ανταγωνιστικό. Για παράδειγμα να ενισχυθεί με σύγχρονα μηχανήματα τα οποία αυξάνουν την παραγωγή και ελαχιστοποιούν το κόστος.

Καινοτομία και υψηλές τιμές: Οι υψηλές τιμές ανοίγουν την πόρτα σε ανταγωνιστές και τους δίνουν μεγάλα περιθώρια δράσης. Οι σοφές επιχειρήσεις, ακόμα και αν προστατεύονται από κάποια πατέντα, τιμολογούν τα προϊόντα τους κάπως χαμηλότερα με βάση κάποιο μελλοντικό ορίζοντα μερικών χρόνων (οπότε το προϊόν αναμένεται να είναι φθηνότερο) και με βάση τις ανάγκες άμυνας έναντι μελλοντικών ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο όχι μόνο αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών στο μέλλον αλλά επιτρέπει την διατήρηση καλών μεριδίων ακόμα και αν εμφανιστούν.

Τιμολόγηση με βάση το κόστος: Ο Drucker αποδίδει την παρακμή διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και τα ηλεκτρονικά, στην νοοτροπία αυτή. Μάλιστα προέβλεπε το 1993 ότι ήταν ζήτημα χρόνου ότι η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ, από χρόνια φέουδο των BMW, Mercedes και Cadillac, θα κυριαρχείτο στο τέλος από ιαπωνικές μάρκες ακριβώς λόγω της στρατηγικής αυτής στην τιμολόγηση. Κάτι που έχει γίνει γεγονός εδώ και καιρό. Το 2005, για παράδειγμα, από τα πέντε κορυφαία σε πωλήσεις μοντέλα πολυτελείας τα 4 ανήκουν στις θυγατρικές των Toyota, Honda και Nissan. Μάρκες εντελώς νέες, με κανένα παρελθόν, που παράγονται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ειδικά για την αμερικανική αγορά και άρχισαν να λανσάρουν αυτοκίνητα μόλις το 1990.

Ο κλάδος του έτοιμου ενδύματος για πολλά χρόνια προσπαθούσε να κοστολογεί βάσει του υψηλού κόστους που είχε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πουλάει υψηλή ποιότητα σε υψηλές τιμές, όμως στην πορεία και με τις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς, οδηγήθηκε στην παρακμή, μιας και ουσιαστικά δεν μπορούσε να ακολουθήσει το νέο μοντέλο ζήτησης, που αναφέρονταν σε χαμηλές τιμές χαμηλών σε ποιότητα ενδυμάτων. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρξει μια σχετική σε παραγωγή ποιότητα αλλά και σε δελεαστικές για την αγορά

τιμές. Αυτό θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση και την αλλαγή που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στην αγορά σε σχέση με την ποιότητα και την τιμή.

Η θυσία της αυριανής ευκαιρίας στο βωμό του χθες: Μια επιχείρηση έχει κάποιο προϊόν με καλές προοπτικές ανάπτυξης αλλά φοβάται να το προωθήσει γιατί μπορεί να κόψει πωλήσεις από τα σημερινά προϊόντα της. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της IBM, η οποία όταν η Apple λανσάρισε το πρώτο PC το 1975 αντέδρασε αστραπιαία για μεγάλη γραφειοκρατική επιχείρηση, λανσάροντας το πρώτο IBM PC. Η βάση της IBM ήταν τότε οι κεντρικοί υπολογιστές και έτσι αποφάσισε να μην κάνει ούτε νύξη για τα PC σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η ιστορία είναι βέβαια γνωστή. Πολλές επιχειρήσεις επωφελήθηκαν και επωφελούνται, πολλές μάλιστα ιδρύθηκαν για το σκοπό αυτό, αλλά η IBM ποτέ δεν επωφελήθηκε από τη σπουδαία αυτή εφεύρεση της. Οι ελληνικές εταιρίες έτοιμου ενδύματος όλα αυτά τα χρόνια προέβησαν σε περιορισμένες καινοτόμες δράσεις παράγοντας κάποιο καινούργιο προϊόν ή αναπτύσσοντας κάποια νέα διαδικασία. Κυρίως εστίασαν στο να λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό υποστηρικτικά, μέσα από την αντιπροσώπευση ξένων οίκων. Για να μπορέσουν να συνεχίσουν την πορεία τους στο μέλλον θα πρέπει να γίνουν πιο καινοτόμες σε επίπεδο σχεδιασμού, να εκπαιδεύσουν καλύτερα τους σχεδιαστές τους και να είναι περισσότερο άμεσοι σε σχέση με τις στρατηγικές κινήσεις που κάνουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Προβλήματα και ευκαιρίες: Ο Drucker συνήθιζε να κάνει την εξής ερώτηση σε πελάτες του: ποια είναι τα καλύτερα στελέχη σας και ποια είναι τα καθήκοντα τους; Χωρίς εξαίρεση τα στελέχη αυτά ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων - κάποιο προϊόν που αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό, κάποιο τμήμα που πήγαινε από το κακό στο χειρότερο, κάποια ξεπερασμένη τεχνολογία. Η επόμενη ερώτηση του Drucker ήταν: και ποιος διαχειρίζεται τις ευκαιρίες; Και πάλι χωρίς εξαίρεση η απάντηση ήταν ότι στην ουσία οι ευκαιρίες ήταν εγκαταλελειμμένες στην τύχη τους. Με άλλα λόγια λανθασμένες προτεραιότητες. Ο Drucker δεν συμβουλεύει την παραμέληση των προβλημάτων. Κάθε άλλο. Απλώς επισημαίνει ότι οι ευκαιρίες φέρνουν αποτελέσματα και ανάπτυξη και έτσι η επιδίωξη και στελέχωση τους πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της επιχείρησης. Τα προβλήματα και η επίλυση τους ακολουθούν. Ο Drucker δίνει το παράδειγμα της General Electric που η στρατηγική της είναι να βρίσκεται στις δύο κορυφαίες θέσεις ενός κλάδου και να τοποθετεί τα καλύτερα στελέχη της στην επιδίωξη των ευκαιριών σε κάθε κλάδο. Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρει ο Drucker στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρονται στο πως μια εταιρία διαχειρίζεται τα πλεονεκτήματά της και πως αυτά μπορεί να επηρεαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Αν προσαρμόσουμε τις συγκεκριμένες ερωτήσεις του Drucker στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος, θα δούμε ότι υπάρχει περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού και γενικότερα δράσεις, οι οποίες δεν βοηθούν το προσωπικό της εταιρίας να λειτουργεί πιο ανταγωνιστικά, άρα και η ίδια η εταιρία να είναι πιο ανταγωνιστική.

Στην εποχή μας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι οι ταχύτεροι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης, απαιτείται δημιουργική και καινοτόμος σκέψη. Επιβάλλεται αναθεώρηση του παραδοσιακού παραγωγικού προτύπου, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Είναι δεδομένο ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται πλέον από το κόστος, αλλά από την προσφερόμενη ποιότητα.

Δημιουργικότητα είναι η γέννηση μιας ομάδας νέων ιδεών και εμπνεύσεων. Αλλά η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή της δημιουργικής ιδέας στην πράξη, τη

δημιουργία ενός εμπορεύσιμου προϊόντος από μια εφεύρεση. Δεν είναι απλώς η γέννηση νέων ιδεών. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση. Η εφεύρεση σχετίζεται με την έρευνα, είναι η διαδικασία επένδυσης χρημάτων στη γνώση. Καινοτομία όμως είναι το αντίστροφο : το να κερδίζει κανείς χρήματα από τη γνώση! Είναι η διαδικασία της μετατροπής νέων ιδεών, ερευνητικών αποτελεσμάτων και στοιχείων γνώσης σε προϊόντα και υπηρεσίες, που προσφέρουν αξία σ' αυτόν που τα χρησιμοποιεί.

Η αναφορά σε καινοτομίες εφαρμογές και λύσεις, περιλαμβάνει τη νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, ένα νέο τρόπο παρουσίασης κάποιου προϊόντος, μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Αλλά και ο σχεδιασμός και η κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή η υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή ένας νέος τρόπος σκέψης για την επίλυση ενός προβλήματος, εντάσσονται στον τομέα της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός τώρα, υπεισέρχεται στην τοποθέτηση της ιδέας στην αγορά. Όσον αφορά ειδικότερα το Βιομηχανικό σχεδιασμό, η θεωρία και η πρακτική του οποίου συνιστούν την εξειδικευμένη γνώση με την οποία αποδίδονται οι μορφές και οι λειτουργίες στα σύγχρονα προϊόντα χρήσης, αυτός πλέον αποτελεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Το τρίπτυχο της δημιουργίας / έμπνευσης, της καινοτομίας και του σχεδιασμού αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής και παραγωγικής διαδικασίας, προσδίδοντας της προστιθέμενη αξία. Η ικανότητα μιας οικονομίας να το εφαρμόζει στην πράξη, ισοδυναμεί με την ικανότητα της να ανανεώνεται και να εξελίσσεται. Αυτό το τρίπτυχο αποτελεί τη βάση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας οικονομιών και επιχειρήσεων, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Είναι το αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση των δομικών αλλαγών στην παρούσα συγκυρία, προσφέροντας μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τον όρο ανταγωνιστικότητα και το πώς επηρεάζει τις οργανωτικές διαδικασίες και την πολιτική στρατηγικής που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση, προκειμένου να αυξήσει τα μερίδιά της στην αγορά και να στοχεύσει σε μεγαλύτερα κέρδη.

Εμείς προσπαθήσαμε να εντάξουμε την ανταγωνιστικότητα σε δύο πλαίσια:

- Με τη μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων (benchmarking)
- Με την εφαρμογή καινοτομιών

Διαπιστώσαμε πως υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και στον βαθμό χρήσης μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας. Οι επιχειρήσεις ερευνούν συνεχώς τις προοπτικές νέων αγορών, σχεδιάζουν και επενδύουν μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προϊόντα ή υπηρεσίες κακής ποιότητας εκτοπίζονται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, ενώ η ανυπαρξία διοικητικών μεθόδων ολικής ποιότητας επιφέρει σπατάλη πόρων, υψηλό κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων και αποτελεί, σε τελευταία ανάλυση, αντιοικονομική διαχείριση της επιχειρήσεως.

Συμπερασματικά θα θέλαμε να καταλήξουμε στο ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και του ίδιου του κράτους, συντελώντας αποφασιστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και στην ανύψωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα στον όμιλο TITAN

5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο στόχος της έρευνας μας είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη- ακροατή της εργασίας αυτής την πρακτική εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας, διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας κατά ISO 9000 και διοίκηση ολικής ποιότητα, μέσω πραγματικών περιπτώσεων Ελληνικών επιχειρήσεων.

Εμείς επιλέξαμε την Α.Ε ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN που καταβάλει συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει και των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Επιδιώκει την συνεργασία και την συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην επίτευξη αυτού του στόχου. Στον TITANA πιστεύουν ότι πάντα υπάρχει δυνατότητα και περιθώριο βελτίωσης και ότι η διαχείριση της ποιότητας είναι θέμα ομαδικής υπόθεσης. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί έγινε συνειδητή προσπάθεια για να γίνει κατανοητό πως η έννοια Διασφάλιση Ποιότητας, πιστοποίηση κατά ISO 9000, Ολική Ποιότητα, Καινοτομία και Ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος γίνονται πράξη, τίθενται σε εφαρμογή από έναν όμιλο που έχει ενστερνιστεί πως ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει είναι να δώσει βαρύτητα στον παράγοντα που καλείται ποιότητα..

Ασχοληθήκαμε ιδιαίτερα με το πώς αντιμετωπίζει ο όμιλος την ποιότητα σε συνάρτηση με το πώς ορίζουν την ποιότητα οι πελάτες και οι προμηθευτές του ομίλου. Η έρευνα μας στηρίζεται σε τρεις συνιστώσες, το προϊόν και την σχεδίαση του, τους πελάτες και του προμηθευτές της εταιρείας. Έχουμε παραθέσει και διάφορες φόρμες που βοηθούν καλύτερα στη κατανόηση όσων υιοθετήσαμε.

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στους διευθυντές και υπεύθυνους της ποιότητας της εταιρείας TITAN Α.Ε, για την συμβολή τους στην προσπάθεια σύνδεσης της εργασίας μας με την Βιομηχανία.

5.2 Περιγραφή του TITAN

Η Εταιρία Τιτάν ιδρύθηκε το 1902 με την κατασκευή του πρώτου εργοστασίου της στην Ελευσίνα. Αποστολή της Εταιρίας ήταν και είναι να παράγει και να διαθέτει προϊόντα υψηλής ποιότητας προς χρήση από την κατασκευαστική βιομηχανία¹⁸.

Οι δραστηριότητες της Α.Ε. Τσιμέντων Τιτάν, μητρική εταιρία του Ομίλου Τιτάν καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων, από αδρανή μέχρι φαιό και λευκό τσιμέντο, σκυρόδεμα, κονιάματα και επεξεργασμένη ιπτάμενη τέφρα, καθώς επίσης θαλάσσιες και χερσαίες μεταφορές και άλλες σχετικές υπηρεσίες.

Η εισαγωγή των μετοχών της στο ΧΑΑ έγινε το 1912 και το 1948 έκανε τις πρώτες εξαγωγές στη Μέση Ανατολή. Μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και σωστής στρατηγικής η Εταιρία αναπτύχθηκε σημαντικά διατηρώντας τις παραδοσιακές αρχές, την αξιοπιστία και το κύρος της. Η ανάπτυξή της βοηθήθηκε σημαντικά μέσω των κοινοπραξιών στο Beni Suef (1999) και στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου (2002), εξαγορές της Tarmac America Inc. (2000) με εργοστάσια στη Βιρτζίνια και την

Φλόριντα και της τσιμεντοβιομηχανίας στο Kosjeric της Σερβίας καθώς και της εταιρίας STI στις ΗΠΑ.

Ο πυρήνας των δραστηριοτήτων του Ομίλου Τιτάν αποτελείται από 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου σε 6 χώρες, σταθμούς διανομής τσιμέντου στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη καθώς και 4 εργοστάσια τσιμέντου σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Ο Όμιλος εξυπηρετεί κυρίως ανάγκες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Τα προϊόντα του χρησιμοποιούνται επί των πλείστον για την κατασκευή ιδιόκτητων κτιρίων, κατοικιών και γραφείων ενώ μικρότερες ποσότητες αναφέρονται σε δημόσια έργα όπως κατασκευή οδών, γεφυρών, σχολείων κτλ. Ακολουθεί η ιστορία της Εταιρίας κατά χρονολογική σειρά.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΩΝ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ

Το Εργοστάσιο Καμαρίου λειτουργεί από το 1976, απασχολεί σήμερα 224 άτομα και παράγει ετησίως 2.500.000 περίπου τόνους τσιμέντου.

Το εργοστάσιο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει από το έτος 1987 ένα Σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002 ή αντίστοιχο πρότυπο (BS 5750), το οποίο έχει επανειλημμένα πιστοποιηθεί από το BSI. Από το 2000 το Σύστημα Ποιότητας έχει πιστοποιηθεί και από τον ΕΛΟΤ. Επιπλέον, τα παραγόμενα προϊόντα έχουν πιστοποιηθεί από:

∅ Το BSI (Ην.Βασίλειο) σύμφωνα με το πρότυπο BS 12 από το έτος 1987

∅ Την AFNOR (Γαλλία) σύμφωνα με το πρότυπο NF P15 301 από το 1992 (διεκόπη μετά από απόφαση της εταιρείας από 1/3/2003)

∅ Τον ΕΛΟΤ από το έτος 1992 και πρόσφατα (2000) σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 197-1 και ΕΛΟΤ EN 197-2

Το Εργοστάσιο Πατρών λειτουργεί από το 1968 , απασχολεί σήμερα 221 άτομα περίπου και παράγει ετησίως 1.650.000 περίπου τόνους τσιμέντου.

Το εργοστάσιο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει από το έτος 1988 ένα Σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002 ή αντίστοιχο πρότυπο (BS 5750), το οποίο έχει πιστοποιηθεί από το BSI. Από το 2001 το Σύστημα Ποιότητας έχει πιστοποιηθεί και από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002:1994.

Από το 2001 το Σύστημα Ποιότητας έχει πιστοποιηθεί και από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002:1994

∅ το BSI (Η. Βασίλειο) σύμφωνα με το πρότυπο BS 12 από το έτος 1987(Διεκόπη το 2001 με απόφαση της Εταιρείας)

∅ τον ΕΛΟΤ από το έτος 2001 σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 197-1 και ΕΛΟΤ EN 197-2.

Το Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης λειτουργεί από το 1961, απασχολεί σήμερα 168 άτομα περίπου και παράγει ετησίως 1.400.000 περίπου τόνους τσιμέντου.

Το Εργοστάσιο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει από το έτος 1998 ένα Σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002

Από το 2001 το Σύστημα Ποιότητας έχει πιστοποιηθεί και από τον ΕΛΟΤ.

Επιπλέον, τα παραγόμενα προϊόντα έχουν πιστοποιηθεί από:

∅ τον ΕΛΟΤ από το έτος 2001 σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 197-1 και ΕΛΟΤ EN 197-2.

Το Εργοστάσιο Ελευσίνας λειτουργεί από το 1906, απασχολεί σήμερα 105 άτομα περίπου και παράγει ετησίως 125.000 περίπου τόνους λευκού τσιμέντου.

Το Εργοστάσιο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει από το έτος 2000 ένα σύστημα ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002.

Από το 2001 το Σύστημα Ποιότητας έχει πιστοποιηθεί και από τον ΕΛΟΤ.

Επιπλέον, τα παραγόμενα προϊόντα έχουν πιστοποιηθεί από:

∅ τον ΕΛΟΤ από το έτος 2001 για τον τύπο II 52,5 N και 2002 για το II 42,5 N σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 197-1 και ΕΛΟΤ EN 197-2.

Το παρόν Εγχειρίδιο και οι Διαδικασίες στις οποίες αυτό παραπέμπει αναβαθμίζουν το Σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000. Η εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας κατά την παραγωγή και τη διάθεση τσιμέντου αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την Εταιρεία, ενισχύοντάς τη σε μια σειρά σημείων με κυριότερα:

✓ την πρόληψη λαθών (αστοχιών) σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης

✓ τον έλεγχο τόσο του προσωπικού όσο και των προμηθευτών, που λειτουργούν κάτω από συγκεκριμένες διαδικασίες και οδηγίες

✓ τη σταθερότητα των χαρακτηριστικών του παραγόμενου προϊόντος, με τη χρήση ελεγχόμενου μέσω Η/Υ εξοπλισμού παραγωγής και κατάλληλης εργαστηριακής υποδομής για τον έλεγχο ποιότητας

✓ την ενεργό εμπλοκή της Διοίκησης της Εταιρείας κατά τις ανασκοπήσεις, μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.

✓ την ικανοποίηση των πελατών της μέσα από την μετρήσεις που διεξάγει και τις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες για την συνεχή βελτίωση της

5.3 Πολιτική Ποιότητας

Για τα Εργοστάσια Τσιμέντου της Ελλάδας και τις σχετικές υπηρεσίες των Κεντρικών Γραφείων της Εταιρείας έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται ένα Σύστημα Ποιότητας στο οποίο περιγράφονται, μέσω αντίστοιχων Διαδικασιών, όλες οι διεργασίες που αναφέρονται στις λειτουργίες των Εργοστασίων και των σχετικών υπηρεσιών των Κεντρικών Γραφείων της Εταιρείας. Οι διεργασίες έχουν ταξινομηθεί σε τρεις ομάδες:

- Κύριες διεργασίες (Κ), που καλύπτουν τις σχέσεις με τους πελάτες, τα σχετικά με τα προϊόντα θέματα και τις βασικές διεργασίες παραγωγής και διάθεσης τσιμέντου

- Υποστηρικτικές διεργασίες (Υ), που καλύπτουν θέματα προμηθειών, πρώτων υλών και εξοπλισμού

- Γενικές διεργασίες (Γ), που αφορούν τη γενική οργάνωση και λειτουργία των Εργοστασίων και των σχετικών υπηρεσιών των Κεντρικών Γραφείων καθώς και τη διαχείριση του Συστήματος Ποιότητας

Οι Διαδικασίες που περιγράφουν τις διεργασίες των Εργοστασίων και των σχετικών υπηρεσιών των Κεντρικών Γραφείων της Εταιρείας ομαδοποιούνται σε θεματικές ενότητες με ομοειδές αντικείμενο. Οι ενότητες αυτές είναι οι εξής:

- * Οργάνωση - Προσωπικό
- * Σχέσεις με πελάτες
- * Προϊόντα
- * Προμηθευτές
- * Πρώτες ύλες
- * Παραγωγή Κλίνκερ
- * Παραγωγή Τσιμέντου
- * Εξοπλισμός
- * Διαχείριση Συστήματος Ποιότητας

Αναφορικά με αυτό το σημείο εμείς θα ασχοληθούμε περισσότερο με την μελέτη των: πελατών, προμηθευτών, τις προδιαγραφές του προϊόντος και τη Διαχείριση του Συστήματος Ποιότητας για να δούμε πως συνδέονται όλα αυτά με την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και ποιος είναι ο ρόλος του ομίλου TITAN σε αυτές τις διαδικασίες .

Η Διοίκηση του TITAN έχει καθορίσει την Πολιτική Ποιότητας της Εταιρείας, με βάση την οποία αναπτύχθηκε το Σύστημα Ποιότητας.

Το Σύστημα Ποιότητας αναπτύσσεται και εφαρμόζεται σε τρία επίπεδα, για κάθε ένα από τα οποία υπάρχει και η αντίστοιχη έγγραφη τεκμηρίωση:

1ο επίπεδο: Αποτελείται από το Εγχειρίδιο Ποιότητας , στο οποίο ακολουθείται η δομή του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000 και περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο καλύπτονται οι απαιτήσεις του προτύπου.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο του Συστήματος Ποιότητας με το πρότυπο και παραπέμπει στο επίπεδο 2, όπου τα επί μέρους θέματα αναλύονται σε συγκεκριμένες Διαδικασίες Ποιότητας, μέσω των οποίων περιγράφονται και καλύπτονται όλες οι διεργασίες.

2ο επίπεδο: Περιλαμβάνει τις Διαδικασίες Ποιότητας, οι οποίες περιγράφουν με λεπτομέρειες τις διάφορες διεργασίες και περιλαμβάνουν τα απαιτούμενα Έντυπα. Οι Διαδικασίες Ποιότητας συνοδεύονται και συμπληρώνονται από τις Οδηγίες και τα άλλα έγγραφα του 3ου επιπέδου.

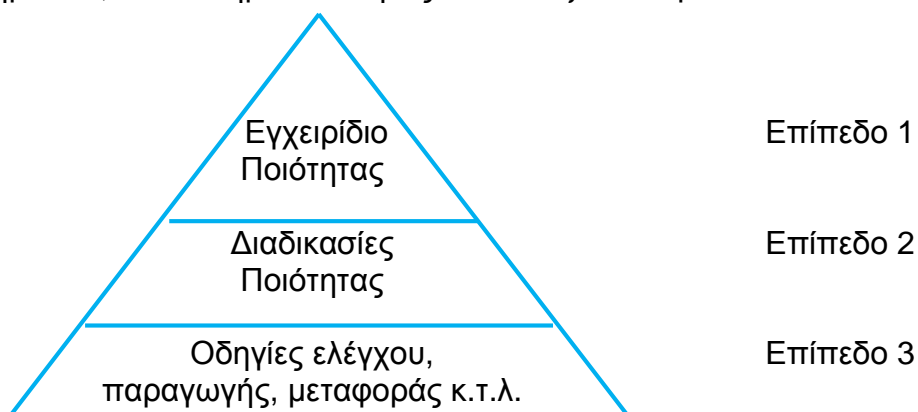
Στις Διαδικασίες του Συστήματος Ποιότητας περιγράφονται με σαφήνεια όλες οι δραστηριότητες και αποτυπώνονται οι λεπτομέρειες της καθημερινής εφαρμογής τους, ενώ καθορίζονται οι αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου που εμπλέκεται στη λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας.

3ο επίπεδο: Αποτελείται από άλλα έγγραφα που προκύπτουν από τις Διαδικασίες τις οποίες συμπληρώνουν και υποστηρίζουν, όπως είναι οι Οδηγίες, τα Προγράμματα Ποιότητας, οι Περιγραφές Καθηκόντων και άλλα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης (π.χ. πρότυπα

κτλ.). Με τα έγγραφα αυτά εξασφαλίζεται η αποτελεσματική σχεδίαση, η λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών του Συστήματος Ποιότητας .

Η σύνταξη, διανομή, επιθεώρηση, αναθεώρηση και η γενικότερη διαχείριση των Διαδικασιών και των Οδηγιών που τις συνοδεύουν πραγματοποιείται με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας της Εταιρείας σε συνεργασία με τους Υπευθύνους Διαχείρισης Ποιότητας των Εργοστασίων. Επιπλέον, κατά την ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας , αποφασίζονται οι πιθανές αλλαγές στην τεκμηρίωση του Συστήματος Ποιότητας.

Σχηματικά, το Σύστημα Ποιότητας απεικονίζεται παρακάτω:



Σταθερή πολιτική της Εταιρείας, που αποτελεί συγχρόνως και τη δέσμευσή της για το μέλλον, είναι να συνεχίσει να ακολουθεί τα υψηλά ποιοτικά πρότυπα που έχει θέσει ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών της.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η Διοίκηση της Εταιρείας έχει αναπτύξει και θέσει σε εφαρμογή το Σύστημα Ποιότητας για τα Εργοστάσια Τσιμέντου της Εταιρείας στην Ελλάδα και των Αποθηκών τους στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό που λειτουργούν σαν θυγατρικές Εταιρείες με τις επωνυμίες FINTITAN (Ιταλία) INTERTITAN (Γαλλία) και TITAN CEMENT U.K. (Αγγλία)για τις οποίες έχει την πλήρη ευθύνη της ποιότητας του τσιμέντου που αυτές διακινούν καθώς , και τις σχετικές υπηρεσίες των Κεντρικών Γραφείων και φροντίζει για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, μέσω:

- της καθιέρωσης κατάλληλης Πολιτικής Ποιότητας
- της εξασφάλισης των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εκπαίδευση, οικονομικοί πόροι, εξοπλισμός)
- της ενημέρωσης του προσωπικού για την ανάγκη ικανοποίησης του πελάτη καθώς και για τις σχετικές με το προϊόν νομικής και τεχνικής φύσεως απαιτήσεις.
- της καθιέρωσης αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα και δεικτών παρακολούθησής τους .
- της διεξαγωγής ανασκοπήσεων του Συστήματος Ποιότητας από τη Διοίκηση της Εταιρείας.

5.4 Σχεδιασμός Προϊόντος

Μετά την πολιτική ποιότητας που αναλύθηκε πιο πάνω ,δημιουργείται η ανάγκη να εξηγήσουμε πως η Εταιρεία μας σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της

,προκειμένου να τα διαθέσει στην αγορά, να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών της και τέλος να αυξήσει τα μερίδια της στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρεία πρέπει να μεταφράσει τις απαιτήσεις του πελάτη σε προδιαγραφές του προϊόντος και των διαδικασιών παραγωγής. Αυτός είναι ο ρόλος των τμημάτων σχεδίασης, μελέτης και παραγωγής. Οι προδιαγραφές του προϊόντος συνίστανται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως είναι το μέγεθος, ο τύπος, το φινίρισμα, τα υλικά κατασκευής και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Οι προδιαγραφές της παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνουν τις συσκευές, τα εργαλεία και τις εγκαταστάσεις που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων. Οι σχεδιαστές του προϊόντος θα πρέπει να ισοροπήσουν την απόδοση με το κόστος παραγωγής.

Κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας πολλά μπορούν να συμβούν. Οι ρυθμίσεις των μηχανών να μην γίνουν σωστά, οι χειριστές και οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθος, οι πρώτες ύλες να είναι ελαττωματικές. Ακόμη και στην πιο στενά ελεγχόμενη παραγωγική διαδικασία αποκλίσεις από τις προδιαγραφές του προϊόντος είναι αναπόφευκτες. Η ευθύνη συνίσταται στην τήρηση των προδιαγραφών κατά τη διάρκεια της παραγωγής και στο ότι το τελικό προϊόν λειτουργεί κατά τον τρόπο που είχε σχεδιαστεί. Ως εκ τούτου η ποιότητα ορίζεται από τις προδιαγραφές του προϊόντος και επιτυγχάνεται με την παραγωγή του.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί και τις δεδομένες και τις αναμενόμενες ανάγκες. Επομένως μπορούμε να συνδέσουμε την ποιότητα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. **Απόδοση:** Το πρωτεύον λειτουργικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος
2. **Εντυπωσιακά Χαρακτηριστικά:** Τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή τα 'κουδούνια και οι σφυρίχτρες' του προϊόντος.
3. **Συμμόρφωση προς τις Προδιαγραφές :** Ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στα υπάρχοντα πρότυπα.
4. **Αξιοπιστία:** Η πιθανότητα που έχει ένα προϊόν να λειτουργήσει σωστά κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας ή χρήσης.
5. **Διάρκεια :** Ο χρόνος χρήσης ενός προϊόντος από τον πελάτη πριν αυτό αχρηστευτεί παντελώς, ή ο χρόνος μετά τον οποίο είναι προτιμότερη η αντικατάστασή του.
6. **Δυνατότητα Συντήρησης :** η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η συντήρηση και η αποκατάσταση των βλαβών.
7. **Αισθητική:** ο τρόπος με τον οποίον ένα προϊόν απευθύνεται στις αισθήσεις μας.
8. **Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα:** Η αντίληψη της ποιότητας ενός προϊόντος από τον πελάτη, βασιζόμενη στη φήμη, στην εικόνα της εταιρείας, ή σε συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο πελάτης αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ειδικότερα για τον TITAN ο σχεδιασμός απαιτείται όταν ο πελάτης ζητά οτιδήποτε είναι εκτός των τυποποιημένων προϊόντων που παράγονται ήδη από τα Εργοστάσια, των ορίων αποδοχής, των προδιαγραφών και των στόχων ποιότητας. Ο σχεδιασμός μπορεί να αφορά το ίδιο το προϊόν ή/και τη διεργασία παραγωγής. Περιπτώσεις σχεδιασμού:

- 1) Ο πελάτης θέλει προϊόν που περιλαμβάνεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN 197-1 αλλά δεν παράγεται από την Εταιρεία.
- 2) Ο πελάτης θέλει προϊόν που δεν αναφέρεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN 197-1.
- 3) Σχεδιασμός νέων κατηγοριών τσιμέντου λόγω αλλαγής κανονισμών – προτύπων (με ήδη υπάρχον ή όχι κλίνκερ).

5.4.1. Σχεδιασμός Κλίνκερ

Σε περίπτωση που αποφασιστεί από την Εταιρεία ότι υπάρχει απαίτηση για σχεδιασμό νέου τύπου κλίνκερ¹, γίνεται αξιοποίηση των δεδομένων σχεδιασμού για τον καθορισμό των απαιτήσεων του πελάτη και των προδιαγραφών του κλίνκερ με αναφορά σε στοιχεία όπως αποτελέσματα έρευνας διαθεσιμότητας α' υλών, αναλογίες α' υλών που απαιτούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι ποιότητας του νέου κλίνκερ (π.χ. LSF, πυριτικός και αργιλικός δείκτης), κλπ. Κατά τον σχεδιασμό λαμβάνονται επίσης υπόψη και οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις καθώς και οι απαιτήσεις για υγεία και ασφάλεια, εφόσον υπάρχουν.

Στη συνέχεια καθορίζεται η Ομάδα Σχεδιασμού, η οποία θα έχει την ευθύνη για τη μελέτη και την παρακολούθηση του σχεδιασμού. Στην Ομάδα Σχεδιασμού συμμετέχουν ο Διευθυντής Έρευνας & Ποιότητας, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας της Εταιρείας, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας Εργοστασίου, ο Προϊστάμενος Ποιοτικού Ελέγχου Εργοστασίου, ο Προϊστάμενος Υπηρεσίας Παραγωγής Εργοστασίου, και όποιο άλλο στέλεχος κριθεί απαραίτητο. Ορίζεται επίσης ο επικεφαλής της Ομάδας Σχεδιασμού, ανάλογα με την περίπτωση (συνήθως ο Διευθυντής Έρευνας & Ποιότητας). Η Ομάδα Σχεδιασμού συντάσσει ένα χρονοδιάγραμμα και το αντίστοιχο Πρόγραμμα Ποιότητας για τις δραστηριότητες του σχεδιασμού.

Έπειτα γίνεται προσομοίωση των α' υλών και καθορισμός σύνθεσης κλίνκερ από τον Διευθυντή Έρευνας & Ποιότητας και το αποτέλεσμα αξιολογείται από την Ομάδα Σχεδιασμού.

Εάν το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό, γίνεται διερεύνηση δυνατότητας παραγωγής του κλίνκερ και πραγματοποιείται δοκιμαστική παραγωγή σε ένα περιστροφικό κλίβανο. Ακολουθούν οι σχετικοί έλεγχοι και δοκιμές και εάν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό, επαναλαμβάνονται τα προηγούμενα βήματα. Στην περίπτωση αυτή το κλίνκερ που έχει παραχθεί και έχει αποθηκευτεί ξεχωριστά καταναλώνεται στις αλέσεις τσιμέντου II/32.5 ή II/42.5 σε ποσοστό 5% (ανώτατο όριο).

Εάν, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των παραπάνω δεν απαιτείται σχεδιασμός τσιμέντου, τότε η Ομάδα Σχεδιασμού επικυρώνει το σχεδιασμό και οριστικοποιεί τις προδιαγραφές του κλίνκερ και τις οδηγίες παραγωγής και ελέγχου.

Τα ενδιάμεσα και τελικά αποτελέσματα του σχεδιασμού νέου κλίνκερ, καθώς και οι πληροφορίες επικύρωσης του σχεδιασμού κατά την χρήση καταγράφονται συνοπτικά με τη βοήθεια του Εντύπου:

Κλίνκερ¹: Το κλίνκερ είναι το κύριο συστατικό του τσιμέντου. Αυτοί οι σκληρυμένοι κόκκοι λαμβάνονται με την έψηση ενός μίγματος περίπου 80% ασβεστόλιθου και 20% αργίλου σε υψηλή θερμοκρασία. Το τσιμέντο παράγεται με την άλεση του κλίνκερ και σε ορισμένες περιπτώσεις, με τη συμπλήρωση πρόσθετων.

 ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ Κ.Γ. / ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	E1-Δπο.310/1 Σελίδα ... από
---	---	--

Στοιχεία προϊόντος:
Προδιαγραφές σχεδιασμού και απαιτήσεις πελάτη:
Διαθέσιμα στοιχεία:

Επικεφαλής Ομάδας Σχεδιασμού:		Περάτωση την:	
Ομάδα Σχεδιασμού	Θέση Μελών Ομάδας		

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΕΙΣ – ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΕΙΣ – ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ			
Ημ/νία	Θέμα	Συμμετέχοντες	
		Όνομα	Υπογραφή

(συνεχίζεται στην πίσω πλευρά του φύλλου, αν απαιτείται)

Καταγραφή αποτελεσμάτων σχεδιασμού στα εξής έγγραφα:
--

Πληροφορίες επικύρωσης σχεδιασμού κατά την χρήση:	
Ημ/νία: (υπογραφή):	Επικεφαλής Ομάδας Σχεδιασμού

Το συγκεκριμένο έγγραφο αρχειοθετείται σε κατάλληλο αρχείο σχεδιασμού. Το αρχείο αυτό τηρείται στα Τμήματα Ελέγχου Ποιότητας Παραγωγής των Εργοστασίων και περιλαμβάνει επίσης όλα τα στοιχεία σχετικά με τα δεδομένα και τα αποτελέσματα του σχεδιασμού, όπως:

- Ø Προδιαγραφές σχεδιασμού και απαιτήσεις πελάτη
- Ø Προγράμματα Ποιότητας
- Ø Ανασκοπήσεις – επαληθεύσεις – αλλαγές σχεδιασμού
- Ø Αποτελέσματα ελέγχων και δοκιμών

κ. ά.

Τα βασικά βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού που περιγράφονται παραπάνω και είναι σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000

5.4.2. Σχεδιασμός Τσιμέντου

Σε περίπτωση που αποφασιστεί από την Εταιρεία ότι υπάρχει απαίτηση για σχεδιασμό νέου τύπου τσιμέντου, γίνεται αξιοποίηση των δεδομένων σχεδιασμού για τον καθορισμό των απαιτήσεων του πελάτη και των προδιαγραφών του τσιμέντου από την Διεύθυνση Έρευνας & Ποιότητας, σε συνεργασία με τους: Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας Εργοστασίου και Προϊστάμενο Ποιοτικού Ελέγχου Εργοστασίου. Κατά τον σχεδιασμό λαμβάνονται επίσης υπόψη και οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις καθώς και οι απαιτήσεις για υγεία και ασφάλεια, εφόσον υπάρχουν.

Στη συνέχεια καθορίζεται η Ομάδα Σχεδιασμού, η οποία θα έχει την ευθύνη για τη μελέτη και την παρακολούθηση του σχεδιασμού. Στην Ομάδα Σχεδιασμού συμμετέχουν ο Διευθυντής Έρευνας & Ποιότητας, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας Εργοστασίου, ο Προϊστάμενος Ποιοτικού Ελέγχου Εργοστασίου, ο Προϊστάμενος Υπηρεσίας Παραγωγής Εργοστασίου, και όποιο άλλο στέλεχος κριθεί απαραίτητο. Ορίζεται επίσης ο επικεφαλής της Ομάδας Σχεδιασμού, ανάλογα με την περίπτωση (συνήθως ο Διευθυντής Έρευνας & Ποιότητας).

Η Ομάδα Σχεδιασμού συντάσσει ένα χρονοδιάγραμμα και το αντίστοιχο Πρόγραμμα Ποιότητας για τις δραστηριότητες του σχεδιασμού. Στο Πρόγραμμα Ποιότητας αναφέρεται εάν θα γίνουν εργαστηριακές δοκιμές (σε περίπτωση που η αλλαγή από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα είναι μεγάλη) ή κατευθείαν δοκιμαστική βιομηχανική άλεση (σε περίπτωση που οι αλλαγές είναι μικρές). Στη συνέχεια γίνεται καθορισμός σύνθεσης από τον Διευθυντή Έρευνας & Ποιότητας και το αποτέλεσμα αξιολογείται από την Ομάδα Σχεδιασμού.

Έπειτα γίνεται δοκιμαστική παρασκευή και άλεση του τσιμέντου στο εργαστήριο, όπου απαιτείται. Ακολουθούν οι σχετικοί έλεγχοι και δοκιμές (φυσικές, χημικές αναλύσεις) και το αποτέλεσμα αξιολογείται από την Ομάδα Σχεδιασμού.

Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό και σύμφωνα με τις προδιαγραφές σύνθεσης και τους στόχους ποιότητας, επαναλαμβάνονται τα προηγούμενα βήματα.

Εάν το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό, πραγματοποιείται δοκιμαστική παραγωγή σε ένα μύλο τσιμέντου. Ακολουθούν οι σχετικοί έλεγχοι και δοκιμές και μέχρι να βγουν τα αποτελέσματα των τελικών αντοχών του τσιμέντου, το νέο προϊόν παραμένει αποθηκευμένο σε ξεχωριστό σιλό. Αν υπάρχει άμεση ανάγκη να αδειάσει

το συγκεκριμένο σιλό, το τσιμέντο που έχει παραχθεί διατίθεται στην αγορά με πρόγραμμα καθορισμένο από τον Προϊστάμενο Ποιοτικού Ελέγχου Εργοστασίου.

Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό, επαναλαμβάνονται τα προηγούμενα βήματα. Στην περίπτωση αυτή το τσιμέντο που έχει παραχθεί διατίθεται στην αγορά σε ανάμιξη με άλλο συγγενές τσιμέντο. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των παραπάνω δοκιμών αποστέλλεται ολοκληρωμένη μελέτη για έγκριση στην Διοίκηση (ΚΤΕ). Στη συνέχεια γίνεται έλεγχος εργαστηριακά με παρασκευή σκυροδέματος στο διαπιστευμένο εργαστήριο της ΔΕΠ. Η αξιολόγηση του τελικού προϊόντος γίνεται σε συνάντηση μεταξύ της ΔΕΠ, του ΥΔΠερ, του ΠΠΕερ, του ΠΥΠερ, εκπροσώπου της Εμπορίας και του Διευθυντή Εργοστασίου.

Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό επαναλαμβάνονται τα παραπάνω βήματα. Εάν το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό, τότε η Ομάδα Σχεδιασμού οριστικοποιεί τις προδιαγραφές του τσιμέντου και τις οδηγίες παραγωγής και ελέγχου και εάν απαιτείται η πιστοποίησή του, υποβάλλει αίτηση στο φορέα πιστοποίησης, για να ληφθεί δείγμα για την αρχική δοκιμή τύπου. Η επικύρωση του σχεδιασμού για μεν τα τσιμέντα που προδιαγράφονται στο ΕΛΟΤ EN 197-1 γίνονται με την πιστοποίηση συμμόρφωσης σύμφωνα με τον Ειδικό Κανονισμό Πιστοποίησης Τσιμέντου από τον ΕΛΟΤ. Για τα υπόλοιπα σχεδιασμένα τσιμέντα κατόπιν απαιτήσεων πελάτη, θεωρείται ότι επικυρώνονται εάν δεν υπάρξει ανάγκη αναθεώρησης, κατόπιν ενημέρωσης της Εταιρείας από τον πελάτη για τυχόν αποκλίσεις του προϊόντος σε σχέση με τις προδιαγραφές τους. Τα ενδιαμέσα και τελικά αποτελέσματα του σχεδιασμού τσιμέντου, καθώς και οι πληροφορίες επικύρωσης του σχεδιασμού κατά την χρήση καταγράφονται συνοπτικά με τη βοήθεια του πιο πάνω εντύπου

5.5 Πελάτες και Διαδικασίες

Η στρατηγική της ποιότητας απαιτεί την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των Πελατών της εταιρείας. Ο πελάτης για την ΔΟΠ είναι η σημαντικότερη προσωπικότητα της επιχείρησης και βρίσκεται στο κέντρο κάθε δραστηριότητας. Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα για την ικανοποίηση του πελάτη είναι η βαθιά κατανόηση ποιος είναι ο πελάτης, ποια τα χαρακτηριστικά του και τι περιμένει από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της Εταιρείας. Ο πελάτης αποφασίζει αν θα συνεργαστεί με την εταιρεία και θα αγοράσει το προϊόν, αυτός θα καθορίσει και την ποιότητα που απαιτεί.

5.5.1.Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Πελάτες

Ο πελάτης σύμφωνα με τον Juran είναι ο καθένας που λαμβάνει ή επηρεάζεται από ένα προϊόν ή μια διαδικασία. Υπάρχουν 2 κατηγορίες πελατών:

- A. Εξωτερικοί πελάτες
- B. Εσωτερικοί πελάτες

Εξωτερικοί πελάτες είναι οι άνθρωποι που επηρεάζονται από το προϊόν ή την υπηρεσία. Συνήθως εξωτερικός πελάτης είναι ο αγοραστής και τελικός χρήστης του προϊόντος ενώ οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα μέλη του οργανισμού της επιχείρησης, οι οποίοι λαμβάνουν από άλλα μέλη του οργανισμού τα προϊόντα ή τις

υπηρεσίες τους. Ο αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τους εξωτερικούς πελάτες ,ώστε να συνεχίσουν να συνεργάζονται και να προτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, ενώ ταυτόχρονα διαφημίζουν την δημιουργική συνεργασία και σε άλλους πιθανούς πελάτες. Η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών στα πλαίσια της ΔΟΠ βασίζεται στους ικανοποιημένους εσωτερικούς πελάτες. Η προσέγγιση της ΔΟΠ για συνεχή ικανοποίηση της σχέσης πελάτη/προμηθευτής απαιτεί την συνεχή επαφή μεταξύ όλων των συνεργατών της επιχείρησης .

5.5.2 Δημιουργία Συστήματος Πληροφοριών για την Ποιότητα

Οι εταιρείες που είναι γνωστό ότι παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών, είναι καλές στο να ακούνε τους πελάτες και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής τους.

Για να το κάνουν αυτό, χρειάζεται μια συνεχής ερευνητική διαδικασία που δίνει στους μάνατζερ χρήσιμα δεδομένα.

Όπως έχει πει ο Leonard Berry στο “On Great Service”¹⁹ , «Οι εταιρίες χρειάζεται να δημιουργούν ένα σύστημα πληροφοριών για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, όχι να κάνουν απλώς μια μελέτη. Η διενέργεια μιας μελέτης ποιότητας υπηρεσιών, είναι ανάλογη με μια φωτογραφία. Η βαθύτερη γνώση και η κατανόηση της πορείας της αλλαγής, προκύπτει από μια σειρά τέτοιων φωτογραφιών που λαμβάνονται για διάφορα θέματα και από πολλές γωνίες».

Ο Berry συστήνει ότι μια συνεχής έρευνα, θα πρέπει να γίνεται μέσω μιας σειράς ερευνητικών τεχνικών, οι οποίες θα δημιουργήσουν το σύστημα πληροφοριών ποιότητας υπηρεσιών.

Οι πιθανές προσεγγίσεις είναι:

- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και των εντυπώσεών τους, ενώ ακόμα αυτά είναι «φρέσκα στο μυαλό τους» (transactional surveys)
- Μέτρηση της διαχρονικής συσσωρευμένης εμπειρίας των πελατών για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (total market surveys).
- Οι κρυφοί αγοραστές που είναι άνθρωποι οι οποίοι προσλαμβάνονται από μια εταιρεία για να παραστήσουν τους συνηθισμένους πελάτες της.
- Έρευνες που αφορούν πελάτες που έφυγαν από την εταιρεία, ώστε να διαπιστωθούν οι λόγοι (new, declining, and former customer surveys).
- Έρευνες που εστιάζονται σε ομάδες αντιπροσωπευτικών πελατών γύρω από ιδιαίτερα θέματα ή προβλήματα (focus group interviews).
- Ποιοτικές έρευνες σε υπαλλήλους της εταιρείας που μπορεί να είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών.

Παρακάτω διατίθενται κάποιες φόρμες βασισμένες στα πληροφοριακά συστήματα του TITANA :



ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ
Κ.Γ. / ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

ΔΕΛΤΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

E2-Δπο.221/1

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΔΕΛΤΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

ΠΕΛΑΤΗΣ:.....

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ:.....

ΕΡΓΟ:

Δ/ΝΣΗ ΕΡΓΟΥ.....

ΤΗΛ:

FAX:.....

ΑΦΜ:..... ΔΟΥ:

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΕΤΟΙΜΟ ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ
 ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ
 ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
 ΛΑΤΟΜΕΙΟ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΟΚΙΜΩΝ.....

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΝΤΟΛΕΣ.....

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΥΛΙΚΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

1) ΤΣΙΜΕΝΤΟ: ΤΥΠΟΣ.....
 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

ΛΑΡΑΝΗ ΘΡΑΥΣΤΑ ΛΑΤΟΜΕΙΟΥ ΣΚΥΡΑ ΓΑΡΜ. ΑΜΜΟΣ
ΥΛΙΚΑ: ΣΥΛΛΕΚΤΑ ΘΡΑΥΣΤΑ ΣΚΥΡΑ ΓΑΡΜ. ΑΜΜΟΣ
ΑΥΤΟΥΣΙΑ ΣΥΛΛΕΚΤΑ ΣΚΥΡΑ ΓΑΡΜ. ΑΜΜΟΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΥΛΙΚΑ: ΤΥΠΟΣ:

ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΤΗΣ

ΥΠΕΡΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΤΗΣ

ΣΤΕΓΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

ΑΕΡΑΚΤΙΚΟ

ΆΛΛΟ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ;

BRAND NAME

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΥΛΙΚΩΝ.....

ΔΕΛΤΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΥΛΙΚΩΝ Νο.....

ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙΣ ΧΡΟΝΟΣ.....

ΗΜΕΡΕΣ

ΗΜΕΡΕΣ

Ο ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Ερωτηματολόγιο Ποιότητας Προϊόντων και Υπηρεσιών της Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Σας ευχαριστούμε για την προθυμία σας να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιό μας και να μας βοηθήσετε να βελτιώσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Πριν ξεκινήσετε με τις απαντήσεις, θα θέλαμε να σας υπενθυμίσουμε ότι σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων για την ποιότητα των υπηρεσιών μας, που θα προκύψουν μετά από στατιστική επεξεργασία και όχι η ανάλυση των στοιχείων του κάθε ερωτηματολογίου ξεχωριστά.

Επίσης θα θέλαμε να σας βεβαιώσουμε ότι τα στοιχεία που θα συμπληρώσετε θεωρούνται απολύτως εμπιστευτικά και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο σκοπό πέραν αυτού που αναφέραμε παραπάνω.

Για τους λόγους αυτούς, σας προτείνουμε να συμπληρώσετε το ονοματεπώνυμό σας και την επωνυμία της επιχείρησής σας. Αν παρ' όλα αυτά για οποιοδήποτε λόγο νομίζετε ότι είναι καλύτερα να μην συμπληρώσετε κάποιο από τα πεδία αυτά, μπορείτε να μην το κάνετε.

A1. Επωνυμία επιχείρησής : _____

A2. Ονοματεπώνυμό σας : _____

A3. Θέση σας στην επιχείρηση: _____

ΜΕΡΟΣ Α.

ΤΜΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ / ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Σε αυτή την ενότητα θα θέλαμε την άποψή σας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Παραγγελιών/Εμπορικών Υπηρεσιών.

Για κάθε ένα από τα παρακάτω επιμέρους θέματα που αφορούν στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Παραγγελιών/Εμπορικών Υπηρεσιών, παρακαλούμε σημειώστε :

- I. Την άποψή σας για το επίπεδο του Τμήματος μας Εξυπηρέτησης Παραγγελιών/Εμπορικών Υπηρεσιών, κυκλώνοντας έναν από τους αριθμούς 0-10.
- II. Την άποψή σας για το επίπεδο του Τμήματος Εξυπηρέτησης Παραγγελιών/Εμπορικών Υπηρεσιών του ανταγωνισμού, κυκλώνοντας έναν από τους αριθμούς 0-10.

	ΤΜΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ/ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Επίπεδο TITAN (0-10)	Επίπεδο Ανταγωνισμού (0-10)
A1	Είναι εύκολο να επικοινωνήσω με τον υπεύθυνο του τμήματος.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Υψηλό	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Υψηλό

A2	Η συμπεριφορά του προσωπικού είναι πάντα φιλική.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
A3	Το προσωπικό είναι έμπειρο και ενημερωμένο.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
A4	Η εξυπηρέτηση γίνεται σε σύντομο χρόνο.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
A5	Η εξυπηρέτηση γίνεται με τον σωστό τρόπο.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
A6	Γίνεται σωστή τιμολόγηση.	Χαμηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους θα θέλατε να επικοινωνείτε με τις Εμπορικές Υπηρεσίες στο μέλλον προκειμένου να δίνετε τις παραγγελίες σας;

ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ

ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ

ΜΕΣΩ FAX

ΜΕΣΩ E-MAIL (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ)

ΑΛΛΟ, ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΤΕ

ΔΞ/ΔΑ

2. Υπάρχει κάποια έλλειψη / κάποιο πρόβλημα ή κάτι άλλο που θα θέλατε να επισημάνετε σε σχέση με το τμήμα Εξυπηρέτησης Παραγγελιών/Εμπορικών Υπηρεσιών ;

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ Β.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Σε αυτή την ενότητα θα θέλαμε την άποψή σας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Πωλήσεων.

Για κάθε ένα από τα παρακάτω επιμέρους θέματα που αφορούν στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Πωλήσεων, παρακαλούμε σημειώστε :

- I. Την άποψή σας για **το επίπεδο του Τμήματος Πωλήσεων μας**, κυκλώνοντας έναν από τους **αριθμούς 0-10**.
- II. Την άποψή σας για **το επίπεδο του Τμήματος Πωλήσεων του ανταγωνισμού**, κυκλώνοντας έναν από τους **αριθμούς 0-10**.

	ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Επίπεδο TITAN (0-10)	Επίπεδο Ανταγωνισμού (0-10)
B1	Είναι εύκολο να επικοινωνήσω με τα στελέχη Πωλήσεων.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B2	Η συμπεριφορά τους είναι πάντα φιλική.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B3	Ανταποκρίνονται στα αιτήματά μου σε σύντομο χρόνο.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B4	Έρχονται σε επαφή μαζί μου σε τακτικά διαστήματα.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B5	Ενδιαφέρονται για τις ανάγκες της επιχείρησής μου.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B6	Προτείνουν λύσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες μου.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B7	Είναι έμπειροι και ενημερωμένοι σε θέματα της αγοράς.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B8	Γνωρίζουν καλά τα προϊόντα και τις εφαρμογές τους.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B9	Παρέχουν εποικοδομητικές συμβουλές.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
B10	Μπορούν να χειριστούν σωστά όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται ανεξάρτητα από τη δυσκολία τους.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Υπάρχει κάποια έλλειψη / κάποιο πρόβλημα ή κάτι άλλο που θα θέλατε να επισημάνετε σε σχέση με το τμήμα Πωλήσεων;

.....

.....

ΜΕΡΟΣ Γ.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Σε αυτή την ενότητα θα θέλαμε την άποψή σας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες Τεχνικής Υποστήριξης Προϊόντων.

Για κάθε ένα από τα παρακάτω επιμέρους θέματα που αφορούν στις παρεχόμενες υπηρεσίες Τεχνικής Υποστήριξης Προϊόντων, παρακαλούμε σημειώστε :

- I. Την άποψή σας για **το επίπεδο Τεχνικής Υποστήριξης των Προϊόντων μας**, κυκλώνοντας έναν από τους **αριθμούς 0-10**.
- II. Την άποψή σας για **το επίπεδο Τεχνικής Υποστήριξης Προϊόντων του ανταγωνισμού**, κυκλώνοντας έναν από τους **αριθμούς 0-10**.

	ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	Επίπεδο TITAN (0-10)	Επίπεδο Ανταγωνισμού (0-10)
Γ1	Επικοινωνώ εύκολα με τον αρμόδιο.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Γ2	Υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά μου.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Γ3	Η συμπεριφορά των στελεχών είναι πάντα φιλική.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Γ4	Οι αρμόδιοι γνωρίζουν τις υφιστάμενες διαδικασίες, διατάξεις και τους κανονισμούς.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Γ5	Μου παρέχουν πάντα τη σωστή τεχνική υποστήριξη.	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Χαμηλό Υψηλό 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Υπάρχει κάποια έλλειψη / κάποιο πρόβλημα ή κάτι άλλο που θα θέλατε να επισημάνετε σε σχέση με την Τεχνική Υποστήριξη Προϊόντων;

5.5.3 Παράπονα Πελατών

Η διαχείριση των παραπόνων στην επιχείρησή είναι άλλοτε εύκολη και άλλοτε δύσκολη υπόθεση, ανάλογα με την περίπτωση. Σίγουρα όμως είναι αντιμετωπίσιμη, αν ακολουθηθούν οι κατάλληλοι χειρισμοί. Με βάση το σύστημα διαχείρισης παραπόνων του TITAN διαπιστώσαμε ότι γενικά για ένα παράπονο, ο υπεύθυνος αντιμετώπισης του ενημερώνεται είτε από τους ίδιους τους πελάτες (προσωπικές επαφές, επιστολές), είτε από τους προϊσταμένους των τμημάτων, είτε από την διεύθυνση, είτε από τα κεντρικά γραφεία ή τέλος από τους υπαλλήλους. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα καταγραφής του παραπόνου από όλα αυτά τα σημεία στην κεντρική του βάση δεδομένων, έτσι ώστε ο υπεύθυνος να έχει μια συνολική εικόνα για όλη τη μονάδα.

Παράπονα μπορούν να προκύψουν με τρεις τρόπους: από ερωτηματολόγια, από συμβάντα-απαιτήσεις του πελάτη και από απ' ευθείας εισαγωγή στο σύστημα.

1. Απ' ευθείας εισαγωγή παραπόνου. Ο πελάτης ειδοποιεί τον υπεύθυνο για ένα παράπονο που έχει. Ο υπεύθυνος καταχωρεί το παράπονο στο σύστημα.
2. Εισαγωγή παραπόνου από ερωτηματολόγιο. Οποιαδήποτε απάντηση σε ερωτηματολόγιο έχει χαρακτηριστεί ως παράπονο εγγράφεται αυτόματα στη λίστα των παραπόνων.
3. Εισαγωγή παραπόνου από συμβάν-αίτημα πελάτη. Όταν εισάγεται ένα νέο συμβάν στο σύστημα, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να το καταχωρίσει ως παράπονο του πελάτη και να εμφανιστεί στη λίστα παραπόνων.

Αν ο πελάτης είναι ακόμα στην εταιρία, θα πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Ο υπεύθυνος συλλέγει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το συμβάν.
1. Ο υπεύθυνος ανοίγει την κάρτα του πελάτη και παίρνει πληροφορίες για αυτόν.
2. Έρχεται σε προσωπική επαφή με τον πελάτη. Σημειώνει τα σχόλια του σχετικά με τις ενέργειες που έκανε στο σύστημα.
3. Μετά από την παρέλευση κάποιων ημερών ανοίγει την κάρτα του πελάτη και βλέπει το ιστορικό.

Αν ο πελάτης έχει ήδη φύγει από την εταιρία, γίνεται η σχετική έρευνα με όλα τα τμήματα και τους εμπλεκόμενους και κρατούνται οι σχετικές σημειώσεις στο σύστημα και αποστέλλεται απαντητική επιστολή



ΔΕΛΤΙΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ ΠΕΛΑΤΟΥ

E1-ΔΠο.231/1

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΠΡΟΣ

ΑΠΟ

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ <input type="text"/>	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> R/M	
ΝΟΜΟΣ <input type="text"/> ΠΟΛΗ <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Τ.Ε.	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	
	<input type="checkbox"/> ΕΜΠΟΡΟΣ/ΙΔΙΩΤΗΣ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ		
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΣ ΤΙΤΑΝ ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΦΟΡΤΙΟΥ <input type="text"/>
ΕΤΑΙΡΙΑ 1 <input type="text"/>	ΠΟΣΟΣΤΟ <input type="text"/>		ΠΟΣΟΤΗΤΑ <input type="text"/> ΤΟΝ
ΕΤΑΙΡΙΑ 2 <input type="text"/>	ΠΟΣΟΣΤΟ <input type="text"/>		ΑΡΙΘ.ΤΙΜΟΛ. <input type="text"/>
ΕΤΑΙΡΙΑ 3 <input type="text"/>	ΠΟΣΟΣΤΟ <input type="text"/>		ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ <input type="text"/>
ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ <input type="text"/>	ΤΟΝΟΙ <input type="text"/>		ΦΑΙΟ <input type="checkbox"/> Χ/Δ <input type="checkbox"/> Σ/Κ <input type="checkbox"/>
			ΛΕΥΚΟ <input type="checkbox"/> Χ/Δ <input type="checkbox"/> Σ/Κ <input type="checkbox"/>

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

ΥΠΗΡΞΕ ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΑΙΤΙΑ : ΟΧΙ ΝΑΙ ΗΜ/ΝΙΑ

ΟΔΗΓΙΕΣ / ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

ΑΠΟ: ΣΤΟΝ: ΗΜ/ΝΙΑ

ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ; ΟΧΙ ΝΑΙ

5.6 Προμηθευτές και Διαδικασίες

Η εξάρτηση της επιχείρησης από τους προμηθευτές είναι σημαντική. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες της εξαρτώνται από την ποιότητα των προϊόντων που θα την προμηθεύσουν οι προμηθευτές της. Εάν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων δεν είναι αυτά που έχουν προδιαγραφεί, τότε το τελικό προϊόν δεν θα ικανοποιήσει τον πελάτη. Οι πελάτες γνωρίζουν μόνο την επιχείρηση και δεν ενδιαφέρονται για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει με τους προμηθευτές της.

Ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας που επηρεάζει τις επιχειρήσεις στην προσέγγιση των προμηθευτών τους είναι το γεγονός ότι η αγορά προϊόντων θεωρείται μια δραστηριότητα <<κοινής λογικής >>. Ο διευθυντής επηρεασμένος από τις καθημερινές λειτουργίες των προσωπικών αγορών του υποεκτιμά τον ρόλο των προμηθευτών στις επαγγελματικές του σχέσεις. Με δεδομένο τον σημαντικό ρόλο των πρώτων υλών στην παραγωγή των Προϊόντων της επιχείρησης και την επίδραση τους στα κέρδη, η στάση της έναντι των προμηθευτών θα πρέπει να γίνει περισσότερο επαγγελματική, με την οριοθέτηση διαδικασιών και την κατανομή πόρων. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές οικονομίες.

Μια αποδοτική επιχείρηση έχει σαν στόχο να προμηθεύεται την προδιαγεγραμμένη ποσότητα, στην κατάλληλη ώρα, την ακριβή ποσότητα, στην συμφωνημένη τιμή. Η παραπάνω προσέγγιση είναι μια υπεραπλούστευση της διαδικασίας των προμηθειών και ως εκ τούτου απαιτείται ένας πιο αναλυτικός προσδιορισμός των στόχων των προμηθειών και ως εκ τούτου απαιτείται ένας πιο αναλυτικός προσδιορισμός των στόχων των προμηθειών:

1. Οι προμήθειες μια εταιρείας –υλικά ή υπηρεσίες –θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις της.
2. Ανάπτυξη δημιουργικής συνεργασίας με τους προμηθευτές της εταιρείας καθώς και αναζήτηση νέων προμηθευτών ανάλογα με την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης.
3. Τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών εκτός από την τιμή πρέπει να είναι η ποιότητα των προϊόντων και η αξιοπιστία των παραδόσεων.
4. Οι προμηθευτές θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την εμπειρία όλων των εργαζομένων που επηρεάζονται από το προϊόν ή την υπηρεσία των προμηθευτών.

5.6.1 Χαρακτηριστικά των Προμηθευτών

Τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή διαφέρουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το προϊόν. Τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν τα κριτήρια επιλογής γενικά είναι:

1. Ικανότητα και δυνατότητα παραγωγής
2. Τιμή
3. Ταχύτητα παραδόσεων
4. Αξιοπιστία παραδόσεων
5. Ευελιξία
6. Ποιότητα
7. Η απόδοση του στο παρελθόν

Με βάση τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, αναγνωρίζεται ότι το τμήμα προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η εταιρεία μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, ακόμα και όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις

απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της. Συνεπώς, η δημιουργία μιας στενής συνεργασίας που συμβάλλει και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αντί για ανταγωνισμό ,επιχείρηση και προμηθευτές κερδίζουν όταν υιοθετούν μία νέα αντίληψη σύμφωνα με την οποία μία καλή πολιτική προμηθειών είναι ωφέλιμη και για τους δύο.

Για την αποτελεσματικότερη, εφαρμογή της ΔΟΠ είναι προτιμότερο η εταιρεία να βλέπει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της σαν να είναι προέκταση των δικών της δραστηριοτήτων .Η στρατηγική σημασία της σχέσης μίας επιχείρησης με τους προμηθευτές της απορρέει από το ότι επηρεάζει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας της δηλαδή την ποιότητα, το κόστος, το χρόνο παράδοσης ,και την ταχύτητα με την οποία ο όμιλος μπορεί να εισάγει το τσιμέντο και άλλα προϊόντα στην αγορά.

5.6.2 Αξιολόγηση των Προμηθευτών

Η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι μια απαραίτητη λειτουργία, η οποία έχει ως σκοπό την καταγραφή της απόδοσης των προμηθευτών. Η αξιολόγηση των προμηθευτών βοηθά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις μελλοντικές προμήθειες, βασισμένες σε γεγονότα. Ταυτόχρονα προσδιορίζει το επίπεδο ελέγχου που πρέπει να εφαρμόσει ο όμιλος στα προϊόντα του κάθε προμηθευτή. Με τον τρόπο αυτό, καταγράφονται οι τάσεις της απόδοσης και όταν πέσουν κάτω από τα επιτρεπτά επίπεδα, η διοίκηση αποφασίζει τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τον προμηθευτή ή εάν χρειάζεται να επιλέξει μία εναλλακτική πηγή προμηθειών. Σύμφωνα με τα Βρετανικά πρότυπα (BS 6001) κάθε προμηθευτής για κάθε του προϊόν κατατάσσεται σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες :

1. Κανονικός ποιοτικός έλεγχος
2. Αυξημένος ποιοτικός έλεγχος
3. Ελαττωμένος ποιοτικός έλεγχος

Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να καταγραφεί στα πλαίσια της αξιολόγησης των προμηθευτών είναι η συνέπεια των παραδόσεων. Στα πλαίσια αυτά κρατούνται αρχεία τα οποία περιλαμβάνουν:


- Τις καθυστερημένες παραδόσεις
- Τον βαθμό καθυστέρησης
- Το κόστος της καθυστέρησης

Ένας τρίτος παράγοντας της αξιολόγησης προμηθευτών είναι η εξυπηρέτηση που παρέχει ο προμηθευτής στην προσπάθειά του να βοηθήσει και να υποστηρίξει τους πελάτες του σε περιπτώσεις που οι καταστάσεις το καθιστούν αναγκαίο. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον όρο εξυπηρέτηση είναι:

1. Τεχνογνωσία
2. Διαθεσιμότητα και επίπεδο τεχνικής υποστήριξης
3. Επίπεδο τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση
4. Βαθμός διάθεσης συνεργασίας
5. Ικανότητα παραγωγής νέων προϊόντων
6. Ετοιμότητα αποδοχής ευθυνών
7. Συμβουλές για την ύπαρξη πιθανών προβλημάτων
8. Το είδος και ο τύπος της εγγύησης που δίνουν για τα προϊόντα τους
9. Η ταχύτητα αντικατάστασης των ελαττωματικών προϊόντων


Η αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή της ΔΟΠ και είναι απολύτως αναγκαίο οι πληροφορίες και τα συμπεράσματα που έχει συλλέξει ο όμιλος TITAN για να επικοινωνεί με τους προμηθευτές του. Είναι εξαιρετικά δύσκολο ο όμιλος να ικανοποιήσει τους πελάτες του, εάν το ίδιο το εργοστάσιο δεν είναι ικανοποιημένο από τους προμηθευτές του. Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται να παρέχονται στους προμηθευτές τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους. Η παραπάνω προσέγγιση του TITAN βρίσκεται σε αρμονία με τη βασική φιλοσοφία της ΔΟΠ: προσδιορισμός και επίλυση των προβλημάτων πριν να επηρεάσουν τον πελάτη.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι φόρμες του εργοστασίου, αποδεικνύοντας εμπράκτως τα παραπάνω:

 ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ Κ.Γ. / ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	Ε2-ΔΠο.420/2 Σελίδα ... από
---	--	--

Επωνυμία Προμηθευτή :
Προϊόντα/Υπηρεσίες:
Σκοπός / Αιτία Επιθεώρησης:
Τόπος Επιθεώρησης:
Πρόγραμμα Επιθεώρησης:
Αποτέλεσμα Επιθεώρησης:
(Αν δεν επαρκεί ο χώρος χρησιμοποιείστε την πίσω σελίδα)
Σχόλια / Προτεινόμενες Ενέργειες:

ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΗΣ	
Όνομα:	Ημερομηνία :
Υπογραφή :	

 ΤΙΤΑΝ		ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ											ΕΞ-ΔΠο. 420/2			
													ΔΕΙΓΜΑ			
ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	ΒΕΤΕ ΚΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΣΤΑΘΟΣ	ΠΑΤΡΑ	ΦΕΙΣΑΧΟΝΙΚΗ	ΥΛΙΚΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΕΓΚΡΙΣΗ	ΤΕΛΕΥΤΙΑ ΒΑΘΜΟΣΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΣΛΟΓΙΑ	ΚΩΔΙΚΟΣ SAP	ΑΦΜ					

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ <input type="checkbox"/>	ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ <input type="checkbox"/>	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ <input type="checkbox"/>	ΆΛΛΟ..... <input type="checkbox"/>
--	---	--	---------------------------------------

Επωνυμία:

Διεύθυνση:

E-Mail:

Τηλ.:

Fax:

Σύνολο μόνιμου προσωπικού:

Προϊόντα:

(Παρακαλούμε επισυνάψτε προδιαγραφές, φυλλάδια και άλλες πληροφορίες για τα προϊόντα)

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΜΕ ΝΑΙ Η ΟΧΙ ΟΣΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΥΝΑΨΤΕ ΟΣΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΜΙΖΕΤΕ ΟΤΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

- Έχετε Σύστημα / Διαδικασίες Ποιότητας;
Παρακαλούμε επισυνάψτε περιγραφή ή αναφέρετε το Πρότυπο και τον Οργανισμό Πιστοποίησης, εφόσον έχετε πιστοποιηθεί ή πρόκειται σύντομα να πιστοποιηθείτε;
- Εκδίδετε Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ή/ και Εκθέσεις Δοκιμών;
- Έχετε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που διενεργεί ελέγχους ποιότητας;
- Διαθέτετε κατάλληλο και διακριβωμένο εξοπλισμό ελέγχου ποιότητας;
- Τηρείτε αρχεία ελέγχων ποιότητας;
- Χρησιμοποιείτε κατάλληλη σήμανση για τα προϊόντα (π.χ. αριθμός παρτίδας);
- Έχετε γραπτές οδηγίες για την παραγωγή, αποθήκευση, συσκευασία και φόρτωση των προϊόντων;
- Γίνονται κατάλληλες ενέργειες σε περιπτώσεις μη συμμορφώσεων (μη συμφωνία με προδιαγραφές κ.λ.π.) και αν ναι, ποιες;
- Έχετε διαδικασίες για την διαχείριση των παραπόνων των πελατών;
- Έχετε σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών σας;

Εκπρόσωπος Εταιρείας (Συντάκτης του Παρόντος):

Ημερομηνία:

Όνομα – Θέση:

Υπογραφή:

Για σχόλια χρησιμοποιήστε επόμενη σελίδα

5.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε καταλήξαμε σε κάποιες προτάσεις-βελτιώσεις που θα μπορούσε να ακολουθήσει ο όμιλος TITAN , αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που έχει ως στόχο όχι μόνο τη διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας, αλλά τη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης από την επιχείρηση ποιότητας.

Αυτές είναι οι εξής:

- 1) Η μετάβαση σε μια κουλτούρα ενδυναμωμένων εργαζομένων, με δημιουργικότητα και υπευθυνότητα για την εργασία τους, συμβάλει στην διατήρηση του δυναμισμού και της ευελιξίας, που είναι τόσο απαραίτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- 2) Οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα μοντέλο/πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις. Το μοντέλο/πλαίσιο αυτό να είναι συστηματικό και εύκολα κατανοητό, να έχει απλή δομή και οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων να είναι σαφώς καθορισμένες.
- 3) Ύπαρξη στρατηγικής, η οποία να περικλείει όραμα, στόχους και αρχές, εκπαίδευση, οργάνωση και υποκίνηση.
- 4) Δημιουργία συστηματικών διαδικασιών όπως αυτές περιγράφονται στο πρότυπο ISO 9000.
- 5) Η χρήση της πληροφορικής. Οι δημιουργικές καινοτόμες και αποδοτικές προσεγγίσεις των πλέον επιτυχημένων οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι εφικτές κυρίως λόγω των πλεονεκτημάτων των τεχνολογιών αιχμής , όπως ο σχεδιασμός και η κατασκευή με την βοήθεια της πληροφορικής.
- 6) Ικανότητα για καινοτομίες
- 7) Η χρησιμοποίηση ενός συμβούλου ποιότητας. Ένας προσεχτικά επιλεγμένος σύμβουλος μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην γρήγορη μεταφορά της αναγκαίας τεχνογνωσίας και στην εφαρμογή των διαδικασιών στον οργανισμό των επιχειρήσεων.

Η συνεχής βελτίωση καλύπτει τόσο τις σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών όσο και στις μικρές βελτιώσεις στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά την ετοιμότητα τους για την ένταξη πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας. Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι κάποιες ενέργειες μπορεί να είναι πολύ πιο κατάλληλες για τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού της συγκεκριμένης εταιρείας. Γενικά, καλό θα είναι κάθε επιχείρηση να διατηρήσει μια νοοτροπία προσανατολισμένη στην ποιότητα.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας πλέον ολοκληρώσει και την έρευνά μας, είμαστε σε θέση να παραθέσουμε τα συμπεράσματά μας και τις παρατηρήσεις μας για το πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Όπως είναι γνωστό οι επιχειρήσεις ιδρύονται και αναπτύσσονται σε ένα έντονο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον γι αυτό και καλούνται να επιλέξουν την πιο κατάλληλη στρατηγική που θα τις επιτρέψει όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να βάλουν την υποδομή για την ανάπτυξή τους. Συνεπώς, η μοναδική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση είναι η βελτίωση της ποιότητας και αυτό γιατί:

1. Η απαίτηση των πελατών για ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες αυξάνει συνεχώς
2. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεικνύουν ότι έχουν σε εφαρμογή ένα ολοκληρωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας που υπόσχονται στους πελάτες τους.

Ως εκ τούτου οι πελάτες απαιτούν οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους να εφαρμόζουν ένα σύστημα ποιότητας το οποίο πιστοποιείται και ελέγχεται από ανεξάρτητο φορέα. Ένα τέτοιο σύστημα είναι η σειρά του προτύπου ISO 9000. Τα δύο σημαντικότερα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης σύμφωνα με το πρότυπο ISO είναι η βελτίωση των διαδικασιών στις εσωτερικές διεργασίες και η αναβάθμιση της επιχειρηματικής εικόνας στην αγορά. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει με κάθε λεπτομέρεια τις επιπτώσεις της πιστοποίησης στον οργανισμό της πριν αποφασίσει να προχωρήσει τις σχετικές διαδικασίες απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Στόχοι. Τι αναμένει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ;
2. Περιορισμοί. Τι είδους περιορισμούς αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην πορεία της για πιστοποίηση ;
3. Μεθοδολογία. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν υφίσταται ένας και μοναδικός τρόπος πιστοποίησης και η επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει εκείνη την πιστοποίηση που ταιριάζει στην επιχειρηματική της κουλτούρα.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση που αντιμετωπίζει την πιστοποίηση ως το μέσο βελτίωσης των εσωτερικών τις λειτουργιών από εξωτερικό οργανισμό μπορεί να προχωρήσει στην πιστοποίηση. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει το πιστοποιητικό ως διαφημιστικό μέσο και διακόσμηση στο γραφείο του ιδιοκτήτη/διευθυντή, μάλλον θα πρέπει να το απορρίψει. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν την ποιότητα ως κάτι το ξεχωριστό, την εφαρμόζουν για λίγο και μετά επιστρέφουν στην 'πραγματική' τους δουλειά και στις παλιές τους συνήθειες. Η ποιότητα είναι δουλειά όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Δεν μπορεί μια επιχείρηση να ξεγελάσει τους πελάτες της όσον αφορά την ποιότητα διότι αυτό θα της κοστίσει την φήμη, την εικόνα της και τα μερίδιά της στην αγορά γι αυτό και άλλωστε δημιουργήθηκε το ακόλουθο αξίωμα <<η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα στους πελάτες της >>

Σε αυτό το σημείο έρχεται να δημιουργηθεί η ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος που να διασφαλίζει την ποιότητα στις διαδικασίες που ακολουθούνται σε μια επιχείρηση, την Διασφάλιση Ποιότητας. Εντούτοις η Δ.Π δεν μπορεί να εγγυηθεί σε

μια επιχείρηση την απόλυτη βελτίωση της ποιότητάς της, αντίθετα μπορεί να της δώσει ουσιαστικό κέρδος και αξιοπιστία σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προωθεί στην αγορά. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιδιώξουν την τελειότητα και να διασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στράφηκαν προς την Ολική Ποιότητα δημιουργώντας έτσι την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ένα μοντέλο που βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ναι ξεκάθαρα ευθυγραμμισμένη με τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης ,το περιβάλλον και τους επιχειρηματικούς στόχους. Εστιάζοντας περισσότερο στο διοικητικό μοτίβο των επιχειρήσεων διαπιστώνουμε ότι σε κάποιες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες/διευθυντές και οι σύμβουλοι έχουν παραμελήσει τον ρόλο των προμηθευτών στην επίτευξη παραγωγής ποιοτικών προϊόντων και πολύ συχνά δεν περιλαμβάνονται στους στόχους της ΔΟΠ. Η ανάπτυξη μιας στενής σχέσης μεταξύ του παραγωγού και του προμηθευτή θα πρέπει να ναι η πρώτη προτεραιότητα σε ένα πρόγραμμα ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ δεν εγγυάται την επιτυχία, αντιθέτως είναι ένα ευρύ πλαίσιο εντός του οποίου συνυπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Παρατηρούμε, ότι τα κυριότερα προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων στον δρόμο τους για την εφαρμογή της ΔΟΠ επικεντρώνονται στα εξής :

- Έλλειψη πόρων ,οικονομικών και ανθρωπίνων.
- Έλλειψη τεχνολογικής υποστήριξης .
- Υπέρβαση της ελληνικής νοοτροπίας σχετικά με την ποιότητα.

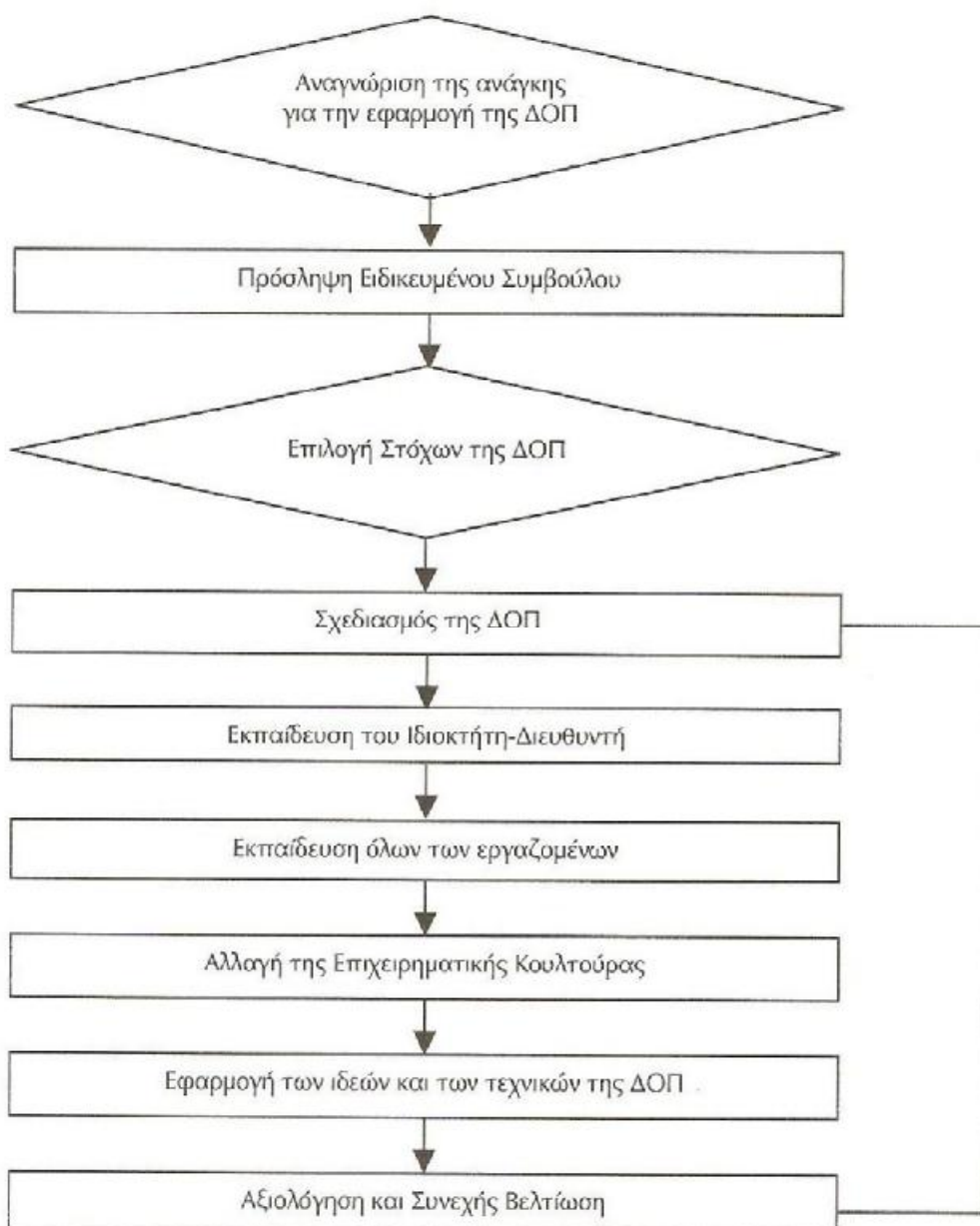
Για τους παραπάνω λόγους, δημιουργείται η ανάγκη να παρουσιάσουμε, όσο είναι εφικτό ένα μοντέλο/πλαίσιο για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Ο Asher (1992) ,παρουσίασε ένα πρακτικό οδηγό βασιζόμενος στην ανάπτυξη μιας δομής για βελτίωση με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και την πρόσληψη ενός συντονιστή ποιότητας στη βάση της μερικής απασχόλησης. Οι βασικές του μοντέλου είναι:

- ✓ Διάγνωση
- ✓ Δέσμευση
- ✓ Εφαρμογή
- ✓ Αναθεώρηση

Οι Yusof and Aspinwall το (2000),πρότειναν ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία θα πρέπει να έχει ένα μοντέλο/πλαίσιο :

1. Να είναι συστηματικό και εύκολα κατανοητό.
2. Να έχει απλή δομή.
3. Οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων να είναι σαφώς καθορισμένες.
4. Να είναι αρκετά γενικό για να εφαρμόζεται σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα
5. Να αντιπροσωπεύει ένα εργαλείο σχεδιασμού για την εφαρμογή.
6. Να απαντά στην ερώτηση <<πώς να...>>
7. Να είναι εφαρμόσιμο.

Στα πλαίσια αυτού του μοντέλου η κάθε επιχείρηση θα έχει την δυνατότητα να αναπτύξει τις δικές τις απόψεις και πρακτικές για να επιτύχει τον απώτερο στόχο της που είναι η βελτίωση της απόδοσής της. Η φιλοσοφία πίσω από το μοντέλο είναι η συνεχής βελτίωση ,η οποία καλύπτει τόσο τις σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών όσο και στις μικρές βελτιώσεις στις επιχειρηματικές λειτουργίες .



Το παραπάνω Σχήμα απεικονίζει ένα πρότυπο Μοντέλου εφαρμογής της ΔΟΠ

Συνεπώς μετά από μια επιτυχή εφαρμογή ενός πρότυπου μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η κάθε επιχείρηση εστιάζεται και στην ανταγωνιστικότητά της, μιας και το να είναι ανταγωνιστική στο κλάδο της θα της εξασφαλίσει κέρδη και βιωσιμότητα. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί σημαντικό δείκτη οικονομικής επίδοσης μιας χώρας παρατηρούμε δηλαδή ότι είναι αυτή που καθορίζει την οικονομική μεγέθυνση ενός κράτους, την απασχόληση, τη ποιότητα ζωής και σε γενικότερο επίπεδο την ευημερία των πολιτών.

Πολλές φορές όμως για διάφορους λόγους, για τους οποίους έχει γίνει αναφορά στην εργασία μας, οι επιχειρήσεις εκδηλώνουν αδυναμία ανταγωνιστικότητας, στο βαθμό όμως που υπάρχει βούληση για επιβίωση και ανάκαμψη, δύο αποτελεσματικοί τρόποι για τον προσδιορισμό βελτιώσεων είναι το benchmarking και η καινοτομία.

Όσον αφορά το benchmarking, διαπιστώνουμε ότι σε κάθε συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, είναι απαραίτητο να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις που επηρεάζουν καθοριστικά την επιτυχία του. Αυτές είναι :

- Η ουσιαστική υποστήριξη του προγράμματος και η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με τρόπο αντιληπτό από όλους, εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Η εστίαση του προγράμματος στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Η κατάλληλη εκπαίδευση και η ενεργός συμμετοχή των διοικητικών στελεχών και άλλων που είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες ή δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική ανάλυση.
- Η τήρηση ενός πρωτοκόλλου σωστής επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφοριών, τήρησης δεσμεύσεων για εχεμύθεια στη διαδικασία συλλογής στοιχείων από επιχειρήσεις που έχουν επιλεγεί ως οι καλύτερες.
- Η συνεχής προσπάθεια καλλιέργειας μιας τέτοιας νοοτροπίας στο προσωπικό η οποία διευκολύνει τις συνεχείς βελτιώσεις για την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.
- Η ικανότητα ευελιξίας στην προσαρμογή της μεθόδου στις συγκεκριμένες ανάγκες και δυνατότητες σε διαδοχικά χρονικά στάδια, σε ότι αφορά το επίπεδο ανάλυσης, τις επιλεγόμενες δραστηριότητες και το βαθμό λεπτομέρειας στη συλλογή και αξιοποίηση στοιχείων.

Όσον αφορά την καινοτομία, συμπεραίνουμε πως η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση αλλά είναι η διαδικασία επένδυσης χρημάτων στη γνώση. Η αναφορά σε καινοτόμες εφαρμογές και λύσεις περιλαμβάνει τη νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος, ένα νέο τρόπο παροχής υπηρεσιών. Είναι μεγάλο ρίσκο για μια επιχείρηση όταν έχει "στήσει" ένα προϊόν με συγκεκριμένες προδιαγραφές να μπει στη διαδικασία να το αλλάξει ή να το βελτιώσει προσέχοντας πάντα βέβαια να μην αλλοιώσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του, αλλά όταν μιλάμε για κέρδη, αυξημένα μερίδια αγοράς, αυξημένες πωλήσεις και φήμη, η ανάγκη για έρευνα και εφαρμογή των αποτελεσμάτων γίνεται δελεαστική και επιτακτική.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- ∅ **ΕΛΟΤ** : Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
- ∅ **ISO**: International Organization for Standardization (Διεθνής οργανισμός για την τυποποίηση)
- ∅ **Δ.Π** : Διοίκηση ποιότητας
- ∅ **Μ.Ο.Π.** : Μοντέλο Ολικής Ποιότητας
- ∅ **ΟΟΣΑ** : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
- ∅ **ΕΣΑΑ** : Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης
- ∅ **ΗΠΑ** : Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- ∅ **IBM** : International Business Machines Corporation (*IBM*, «διεθνής εταιρία μηχανών γραφείου»)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) .Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio Press, σελ 19
- 2) Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης σελ 103
- 3) Δερβισιώτης(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks σελ 34-37
- 4) ΕΕΣΑ(2005), Ορισμός και Έννοια της Ανταγωνιστικότητας
- 5) ΕΛΟΤ EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας, Λεξιλόγιο
- 6) Λογοθέτης Ν(1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks, σελ 15-16
- 7) Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6
- 8) ΟΟΣΑ., (1997), New Directions for Industrial Policy, Policy Brief No3/97.
- 9) Παπαδάκης(2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος
- 10)Πετράκης Μ. (1999), Έρευνα Μάρκετινγκ, Αθήνα, Σταμούλης
- 11)Σπύρος Γούναρης : “ Μάρκετινγκ υπηρεσιών”, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ: 17.
- 12)Στεφανάτος Σ(2000), Διασφάλιση Ποιότητας- Προγραμματισμός για τη Ποιότητα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο σελ 15
- 13)Τιτάν,2003, Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης και βιώσιμης Ανάπτυξης.
- 14)Τσιότρας Δ.Γ(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος σελ 93-95
- 15)Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons
- 16)Daft R., (2003), Management, Thomson, pp. 667-671
- 17)Pheng S.L et al(2002), Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certi. ed construction . rms, Construction Management and Economics 20, 403–413

- 18) Rabbitt, J.T and Bergh, P.A(1993), The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY., PP. 166
- 19) Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002, 984
- 20) Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK
- 21) Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), ISO9000 series certification over time: what have we learnt, pp. 2-18
- 22) www.google.gr
- 23) www.titan.gr
- 24) www.wikipedia.com