



## **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΕΣΜΕΡΑΛΝΤΑ ΚΟΛΕΤΣΗ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Α. ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2008**



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b><u>1</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b><u>3</u></b>
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(MANATZMENT)</b> .....	<b><u>3</u></b>
<b>1.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> .....	<b><u>4</u></b>
<b>1.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ     ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b><u>6</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b><u>8</u></b>
<b>2.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b><u>8</u></b>
<b>2.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ     ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b><u>9</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b><u>10</u></b>
<b>3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>10</u></b>
<b>3.2 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management);</b> .....	<b><u>11</u></b>
<b>3.3 Ποιες είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;</b> .....	<b><u>12</u></b>
<b>3.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>13</u></b>
<b>3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>14</u></b>
<b>3.6 Τι είναι Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;</b> .....	<b><u>15</u></b>
<b>3.7 Ποια είναι η διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance) και     Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management);</b> .....	<b><u>16</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	<b><u>17</u></b>
<b>4.1 ΤΑ ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ     DEMING</b> .....	<b><u>17</u></b>
<b>4.2 Η ΤΡΙΑΛΟΓΙΑ ΤΟΥ JURAN</b> .....	<b><u>18</u></b>
<b>4.3 PHILIP B. CROSBY</b> .....	<b><u>19</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> .....	<b><u>23</u></b>
<b>Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΕΝΑ ΝΕΟ ΤΡΟΠΟ MANAGEMENT ΠΟΥ ΕΠΙΔΙΩΚΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b><u>23</u></b>
<b>5.1 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ;</b> .....	<b><u>23</u></b>
<b>5.2 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ     ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>24</u></b>
<b>5.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ     ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.</b> .....	<b><u>26</u></b>
<b>5.4 ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ...</b> .....	<b><u>27</u></b>
<b>5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>31</u></b>
<b>5.6 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b> .....	<b><u>36</u></b>
<b>5.7 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΝΟ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b> .....	<b><u>39</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b> .....	<b><u>43</u></b>
<b>6.1 «Έξι Σίγμα»</b> .....	<b><u>43</u></b>
<b>6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ</b> .....	<b><u>46</u></b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b> .....	<b><u>54</u></b>
<b>7.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b><u>54</u></b>
<b>7.2 Βασικές Μορφές Βελτίωσης: Καινοτομίες και ΚΑΙΖΕΝ</b> .....	<b><u>54</u></b>
<b>7.3 Στόχοι βελτιώσεων</b> .....	<b><u>55</u></b>
<b>7.4 Αποτελεσματικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση ποιότητας</b> .....	<b><u>56</u></b>
<b>7.5 Μέθοδος Διοίκησης Διαδικασιών (Process mgnt.)</b> .....	<b><u>57</u></b>
<b>7.6 Σκοπός της Διοίκησης Διαδικασιών</b> .....	<b><u>59</u></b>
<b>7.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ</b> .....	<b><u>62</u></b>

7.8 Διοίκηση με Στόχους και Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας .....	<u>62</u>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b> .....	<u>65</u>
8.1 Τα τρία (3) επίπεδα Ποιότητας .....	<u>65</u>
8.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	<u>67</u>
8.3 Διεθνείς οργανισμοί ποιότητας .....	<u>70</u>
8.4 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ISO; .....	<u>71</u>
8.5 Πώς αλλάζει η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας; .....	<u>75</u>
8.6 Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.....	<u>76</u>
8.7 HACCP .....	<u>86</u>
8.8 Η διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος HACCP περιλαμβάνει τις εξής τρεις κύριες φάσεις: .....	<u>91</u>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9</b> .....	<u>95</u>
9.1 BRITISH AIRWAYS.....	<u>95</u>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10</b> .....	<u>98</u>
10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	<u>98</u>
10.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....	<u>99</u>
10.3 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....	<u>100</u>
10.4 ΥΠΟΔΟΧΗ.....	<u>102</u>
10.5 ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	<u>103</u>
10.6 ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ .....	<u>103</u>
10.7 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ .....	<u>104</u>
10.8 ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	<u>105</u>
10.9 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ .....	<u>105</u>
10.10 - ΘΥΡΩΡΕΙΟ.....	<u>106</u>
10.11 - ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΟΡΟΦΩΝ.....	<u>106</u>
10.12 - ΛΙΝΟΘΗΚΗ .....	<u>107</u>
10.13 - ΚΟΥΖΙΝΑ .....	<u>107</u>
10.14 - ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ .....	<u>107</u>
10.15 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	<u>108</u>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	<u>109</u>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<u>111</u>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<u>112</u>
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<u>112</u>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(MANATZMENT)

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του Μάνατζμεντ. Δυο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Η Αμερικανική Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 ως ορισμό του Μάνατζμεντ τον εξής: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος, όμως, ορισμός του Μάνατζμεντ είναι κάπως διαφορετικός: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.

Ποιες είναι, όμως, οι διαφορές μεταξύ των δυο αυτών ορισμών; Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία:

- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους, και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.
- Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Από την ανάλυση του τελευταίου ορισμού του Μάνατζμεντ προκύπτει πως το Μάνατζμεντ είναι και επιστήμη αλλά και τέχνη. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του Μάνατζμεντ και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μια μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε έχουμε πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη

ασχολούνται με εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία (είναι σπάνιες), οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως ένας στόχος του Μάνατζμεντ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.

Δεν αρκεί, μόνο η αποδοτικότητα. Το Μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

## **1.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

- 1.** Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διοίκησης σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό, συλλογικό, συμμετοχικό, χρησιμοποίηση επαγγελματιών Managers).
- 2.** Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.
- 3.** Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.
- 4.** Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις Managers σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.
- 5.** Εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζομένους.

6. Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων.
7. Χρησιμοποίηση σε όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, συστημάτων, τεχνικών και μεθόδων.
8. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις.
9. Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται τα κενά ηγεσίας (ορισμός αναπληρωτών).
10. Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο (όχι παραπάνω από 6).
11. Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση, ώστε καθένας να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο, για την αποφυγή σύγχυσης.
12. Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται, αφενός με την κατάρτιση και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με τον συντονισμό όλων των ενεργειών.
13. Τήρηση, κατά το δυνατό, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων.
14. Υποταγή όλων, από την κορυφή μέχρι τη βάση, χωρίς εξαίρεση, στο γενικό συμφέρον.
15. Εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

## **1.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ορισμένα έργα, όπως το να γεμίσει ένα μπουκάλι με νερό, πραγματοποιούνται εύκολα από ένα μόνο άνθρωπο. Ορισμένα όμως έργα, όπως η λειτουργία ενός ξενοδοχείου απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για τη πραγματοποίησή τους.

Για την ανθρώπινη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου, υπάρχουν τρία αξιώματα:

- 1.** Το προς πραγματοποίηση έργο πρέπει να είναι ξεκάθαρα γνωστό στους συνεργαζόμενους ανθρώπους, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν συντρέχουν λόγοι συνεργασίας.
- 2.** Η συνεργασία πρέπει να εξυπηρετεί την παραγωγή του συγκεκριμένου έργου.
- 3.** Όλοι οι συνεργαζόμενοι να προσδοκούν όφελος από τη συνεργασία. Το όφελος μπορεί να έχει δυο μορφές:
  - (α). Θετική, δηλαδή βελτίωση της κατάστασης του συνεργαζομένου.
  - (β). Μη αρνητική, δηλαδή αποφυγή κάποιας ζημίας του συνεργαζομένου.

Στον κόσμο των Τουριστικών επιχειρήσεων η συνεργασία παίρνει τρεις μορφές:

- 1.** Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών.
- 2.** Συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών και εργαζομένων.
- 3.** Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων.

Επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος ο οποίος συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές(φύση, εργασία, κεφάλαιο) μιας οικονομικής μονάδας, αναλαμβάνει τους κινδύνους και αποσκοπεί στο κέρδος που μπορεί να προέλθει από αυτό το επιχείρημα του.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μόνο τον έναν από τους παραγωγικούς συντελεστές και είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσφέρουν με αμοιβή εργασία, δηλαδή ανθρώπινη προσπάθεια.

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε αυτή. Στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης η παραπάνω διαπίστωση παίρνει πολλαπλασιασμένες διαστάσεις.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι στον τουρισμό έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό προϊόν. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του τραπεζοκόμου παίζει σημαντικότατο ρόλο για την ικανοποίηση του εστιατορικού πελάτη. Ενώ η συμπεριφορά του εργάτη αυτοκινήτων δεν απασχολεί καθόλου τον πελάτη μιας αυτοκινητοβιομηχανίας. Η επιστήμη της διοίκησης έχει σκοπό να ορίσει τους παράγοντες που επεμβαίνουν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα, διότι ανταλλάσσουν συνεχώς ενέργειες, υλικά και πληροφορίες με το περιβάλλον. Προμηθεύονται εργαζομένους από το περιβάλλον, αγοράζουν πρώτες ύλες από το περιβάλλον και είναι υπερβολικά ευαίσθητες στη συμπεριφορά του περιβάλλοντος. Αρκεί ένας σημαντικός σεισμός ή μια τρομοκρατική ενέργεια για να μειώσει σημαντικά την τουριστική κίνηση μιας περιοχής, ακόμη και μιας χώρας.

Τεράστιο ρόλο στην επιβίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων παίζει η δυνατότητα αναπληροφόρησης που έχουν από το περιβάλλον. Δηλαδή κατά πόσο αντιλαμβάνονται ότι οι ίδιες είναι υποσύστημα ευρύτερων συστημάτων.

Ειδικά σε μια εποχή ταχύτατων μεταβολών, η δυνατότητα αναπροσαρμογής των Τουριστικών Επιχειρήσεων απέναντι στο περιβάλλον είναι απαραίτητη. Οι διαθέσεις των τουριστών συνεχώς αλλάζουν, οι δυνατότητες και οι τιμές των μεταφορικών μέσων συνεχώς τροποποιούνται, δημιουργούνται νέες τουριστικές τοποθεσίες από άποψη υποδομής και διακίνησης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να αγρυπνούν.

Σημαντικές αλλαγές γίνονται και στο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτές. Οι αλλαγές αυτές αφορούν σε θέματα:

- § Κοινωνικά.
- § Πολιτικά.
- § Οικονομικά.
- § Τεχνολογικά.
- § Δημογραφικά.
- § Οικολογικά.

## § Πολιτιστικά.

Είναι σημαντικό για τη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων να παρατηρούνται οι εκάστοτε κοινωνικές αλλαγές, ώστε να αναπροσαρμόζεται η πολιτική προσωπικού στην εκάστοτε νέα πραγματικότητα.

## **2.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αυτή είναι προφανής διότι:

- 1.** Με το κατάλληλο Management και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατόν να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.
- 2.** Το Management είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό. Επομένως με το κατάλληλο Management μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα της επιχείρησης.
- 3.** Το κατάλληλο Management μπορεί να επιτύχει βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίηση τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το συμπέρασμα είναι ότι το Management μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο όπου ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση, προς την κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης της επιχείρησης.

Τελευταία έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου, η οποία ονομάζεται Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.). Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση τους. Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη, εάν βάλουν ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού.

Η τιμή έπαυσε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή. Έρευνες δείχνουν ότι οκτώ στους δέκα αγοραστές, στη διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά, θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς.

Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές (πρότυπα) στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνεται με βάση το σχεδιασμό του. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό υπάρχουν δυο διαστάσεις της ποιότητας. Η εσωτερική διάσταση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα συνίσταται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και

πρότυπα. Η διάσταση αυτή δεν εκφράζει συνολικά την ποιότητα, αφού δεν λαμβάνει υπόψη την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τους πελάτες και τη σχετική ποιότητα των ανταγωνιστών. Έτσι η εξωτερική διάσταση της ποιότητας εκφράζει το βαθμό στον οποίο το προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών. Η οποία δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή υπηρεσία αυτό καθαυτό αλλά ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνει και τα στοιχεία της εξυπηρέτησης των πελατών.

### **3.2 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management);**

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) βασίζεται στις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτές είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν έναν διαφορετικό τύπο Διοίκησης Ποιότητας αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Δηλαδή δεν υπάρχει η έννοια «Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», απλώς ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας μπορεί να εφαρμόζει τις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ενσωμάτωση των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας οδηγεί σε συνεκτικά και καλώς οργανωμένα συστήματα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (χρηστών) ή προμηθευτών μέσω της ολοκλήρωσης (ενοποίησης) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσης μέσω κύκλων ανάπτυξης, βελτίωσης και συντήρησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

### 3.3 Ποιες είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγεσία
- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού
- Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες
- Συστηματική προσέγγιση της διοίκησης
- Συνεχής βελτίωση
- Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία
- Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές

#### Εξέλιξη της Ποιότητας

Quality Management	Διοίκηση Ποιότητας
Quality Assurance (ISO)	Διασφάλιση Ποιότητας
Quality Control	Έλεγχος Ποιότητας
Inspection	Επιθεώρηση

#### Γιατί Ποιότητα ;

Σήμερα το προϊόν δεν είναι μόνο το χειροπιαστό προϊόν ή η υπηρεσία  
Είναι ένα πακέτο με δύο αναπόσπαστα στοιχεία.

**Τεχνικά Χαρακτηριστικά + Εξυπηρέτηση**

**Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control) Είναι εργαλείο του Management  
SPC (statistical Process Control)**

#### Λόγοι υιοθέτησης Δ.Ο.Π

1. Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

2. Αδυναμία άλλων προσεγγιστικών θεωριών / απόψεων για την διασφάλιση της ποιότητας.
3. Αναποτελεσματικότητα διαφόρων μηχανιστικών διαδικασιών περί ποιότητας π.χ. (SPC, χάρτες ελέγχου ποιότητας κ.λ.π. )
4. Η σωστή εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες αποτελεί τον κυριότερο λόγο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π

**-optimize**

**-control**

**Re** **-build** **Re-engineering** (ανασχεδιασμός εκ θεμελίων)

**-design**

**-organize**

∅ Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

∅ Η Δ.Ο.Π. αποδίδει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στις Διεργασίες.

### **3.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς λειτουργίες – δραστηριότητες της επιχείρησης – οργανισμού και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών. Βασικό στοιχείο της λογικής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας δεν μπορεί να υπάρξει, αν δεν υπάρχει ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών διεργασιών –λειτουργιών.

Ως σύστημα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από:

- Ø ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους
- Ø συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού (π.χ. ISO, συστήματα πρόληψης λαθών)
- Ø μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση σε αξίες και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της ποιότητας
- Ø ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο σύστημα από ότι ο έλεγχος ποιότητας (quality control) ο οποίος προϋπήρχε δεκαετίες πριν και αφορούσε τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τη διάρκεια της παραγωγής τους.

### **3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική γύρω από την αρχή της ποιότητας. Αυτό το επιτυγχάνουν με την αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας. Η υιοθέτηση, όμως, της θεωρίας αυτής δεσμεύει την επιχείρηση να αποδεχθεί ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας όπως:

- Ø Η ποιότητα δεν έχει ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.

- Ø Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.
- Ø Πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρησιακή δραστηριότητα, και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι απαραίτητος ο προσανατολισμός προς την κατεύθυνση αυτή της λειτουργίας Μάρκετινγκ, της Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων, της λειτουργίας Προμηθειών, καθώς και όλων των υπηρεσιών που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός προϊόντος ποιότητας.
- Ø Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται με κριτήρια εξωτερικά- του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά-της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και ανάγκες του αγοραστή, και όχι σε εσωτερικές προοπτικές, όπως είναι η απόδοση.
- Ø Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη νέα τεχνολογία, αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Ø Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων, και όχι σε μια ομάδα ειδικών.

### **3.6 Τι είναι Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;**

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου μιας επιχείρησης για την καθιέρωση πολιτικής και στόχων για την ποιότητα καθώς και για την επίτευξη των στόχων αυτών (δηλαδή ένα σύστημα για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας). Ο γενικός στόχος του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών



(χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

### **3.7 Ποια είναι η διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance) και Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management);**

Η Διοίκηση Ποιότητας είναι υπερσύνολο της Διασφάλισης Ποιότητας. Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) σημαίνει το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που:

**α.** καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και

**β.** υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και δραστηριότητες βελτιώσεων ποιότητας. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) είναι το σύνολο όλων των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να επιδειχθούν ή να αποδειχθούν, και που έχουν ως στόχο να δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη, ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις. Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι ιστορικά προγενέστερη. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ποιότητας οι λειτουργίες του φορέα αντιμετωπίζονται σε υψηλότερο επίπεδο και επιπλέον εισάγεται η έννοια της στοχοθέτησης βάσει της οποίας μεταβάλλονται οι τυποποιημένες δραστηριότητες του φορέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΤΑ ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING

1. Δημιουργία εναρμονισμένης συνύπαρξης σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντος και υπηρεσίας, με σκοπό να γίνετε περισσότερο ανταγωνιστικοί και κατά συνέπεια να παραμείνετε ενεργοί στον κλάδο και στην αγορά εργασίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. «Βρισκόμαστε σε μια νέα οικονομική γενιά. Δεν πρέπει να επιτρέπονται πλέον και να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττωματικά υλικά και ελαττωματική εργασία».
3. Διακοπή της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση της παραγωγής για επίτευξη ποιότητας. Αντικατάσταση της ανάγκης μαζικού ελέγχου με την ενσωμάτωση της ποιότητας στο αρχικό στάδιο σχεδίασης του προϊόντος.
4. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή. Άντ' αυτού, ελαχιστοποιείτε το συνολικό κόστος για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Προτιμήστε έναν μόνο προμηθευτή για κάθε ξεχωριστό είδος και συνάψτε μακροπρόθεσμες συμβάσεις βάσει ικανοποιητικών τεκμηρίων εμπιστοσύνης.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα με στόχο τη σταθερή μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση νέων μεθόδων επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης για την ποιότητα στους χώρους εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
7. Καθιέρωση αποτελεσματικής ηγεσίας των εργαζομένων με στόχο να βοηθήσουν ανθρώπους, μηχανές και τεχνικές να εκτελεστούν καλύτερα την εργασία τους.
8. Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να εργάζεται αποτελεσματικά για την επιχείρηση.

**9.** Κατάργηση εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι στην έρευνα, το σχεδιασμό, τις πωλήσεις και την παραγωγή πρέπει να εργάζονται ομαδικά για να προβλέπουν τα προβλήματα της παραγωγής και να συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας.

**10.** Κατάργηση σλόγκαν, προτροπών και στόχων που αποβλέπουν να υποκινήσουν το εργατικό δυναμικό για «μηδέν ελαττωματικά» και νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους. Οι προτροπές μόνες τους δημιουργούν εχθρικές σχέσεις, καθώς όλες οι αιτίες για κακή ποιότητα και χαμηλή παραγωγικότητα ανήκαν στο σύστημα και κατά συνέπεια το εργατικό δυναμικό επαναπαύεται.

**11.** Κατάργηση ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία.

**12.** Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να υπερηφανεύεται για τη δουλειά του. Η υπευθυνότητα πρέπει να αλλάξει και από σκέτους αριθμούς να μεταβληθεί σε ποιότητα.

**13.** Καθιέρωση ενός ακμαίου προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοδύναμης ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο.

**14.** Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση της βελτίωσης της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση βάσει της νέας φιλοσοφίας.

## **4.2 Η ΤΡΙΑΛΟΓΙΑ ΤΟΥ JURAN**

### **I. Σχεδιασμός ποιότητας**

- § Αναγνώρισε τους πελάτες
- § Προσδιόρισε τις ανάγκες του πελάτη
- § Δημιούργησε χαρακτηριστικά στα προϊόντα
- § Καθιέρωσε στόχους ποιότητας

- § Ανάπτυξε μία διαδικασία
  - § Απόδειξε την ικανότητα της διαδικασίας
- II. Έλεγχος ποιότητας**
- § Επίλεξε τα σημεία που θα ελεγχθούν (τι θα ελεγχθεί)
  - § Επίλεξε μονάδες μέτρησης
  - § Καθιέρωσε τρόπο μέτρησης
  - § Καθιέρωσε πρότυπα απόδοσης
  - § Μέτρησε την πραγματική απόδοση
  - § Ερμήνευσε τη διαφορά (της πραγματικής από την πρότυπη)
  - § Πάρε θέση (δράση) στη διαφορά
- III. Βελτίωση ποιότητας**
- § Απόδειξε την ανάγκη για βελτίωση
  - § Αναγνώρισε τα καθοριστικά σημεία της βελτίωσης
  - § Οργάνωσε τα σχέδια
  - § Οργάνωσε τη διάγνωση-για την ανακάλυψη των αιτιών
  - § Διέγνωσε τις αιτίες
  - § Προώθησε Θεραπείες
  - § Απόδειξε ότι οι Θεραπείες είναι αποτελεσματικές κάτω από συνθήκες Λειτουργίας
  - § Προώθησε τον έλεγχο για να διατηρήσει τα οφέλη.

### **4.3 PHILIP B. CROSBY**

#### **«Οι τέσσερις Απόλυτες Θέσεις της Διοίκησης Ποιότητας»**

#### **(The Four Absolutes of Quality Management)**

##### **1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.**

Ο καθορισμός των απαιτήσεων είναι ευθύνη της Διοίκησης, αφού μέσω των απαιτήσεων του πελάτη γίνεται η επικοινωνία και μετριέται η

αποτελεσματικότητα. Ο Crosby υποστηρίζει ότι αν η Διοίκηση Θέλει ανθρώπους να «κάνουν πράγματα σωστά από την πρώτη φορά», τότε θα πρέπει να πουν στον καθένα καθαρά για το τι πρόκειται.

## **2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών**

(ο εμβολιασμός είναι ο τρόπος πρόληψης της ασθένειας). Η πρώτη απόλυτη Θέση ήταν για να κατανοήσουμε τη διαδικασία μέσω της οποίας διάφορες δραστηριότητες εμπλέκονται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η δεύτερη απόλυτη Θέση είναι για να προσδιορίσουμε και να αποφύγουμε όλες τις πιθανές καταστάσεις που οδηγούν σε σφάλματα.

## **3. Το πρότυπο για την επίτευξη ποιότητας είναι ο Μηδενισμός των ελαττωματικών.**

Αυτό είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη και Θα πρέπει να είναι η προσωπική πρότυπο απόδοσης για τον καθένα στην επιχείρηση. Αυτό Θα επιτευχθεί, σύμφωνα με τον Crosby, από την αλλαγή της νοοτροπίας.

## **4. Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη:**

Σύμφωνα με τον Crosby, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις ξοδεύουν το 25% των πωλήσεων για να κάνουν λάθος πράγματα, ενώ οι υπηρεσίες σπαταλούν περίπου το 40% του λειτουργικού κόστους για όμοιες λάθος δραστηριότητες.

# **ΤΑ ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ CROSBY ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**1. Υπόσχεση της Διοίκησης:** Βοηθήστε τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει ότι

πρέπει να είναι προσωπικό Θέμα η συμμετοχή της σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.

**2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας:** Συγκεντρώστε αντιπροσώπους του κάθε τμήματος για να σχηματίσετε μια τέτοια ομάδα.

**3. Μέτρηση ποιότητας:** Προσδιόρισε την κατάσταση της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση.

**4. Αποτίμηση του κόστους ποιότητας:** Δημιουργήστε το κόστος ποιότητας για να δείχνει που η διορθωτική δράση Θα είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση.

**5. Ενημερότητα της ποιότητας:** Μοιραστείτε μαζί με τους εργαζόμενους τις μετρήσεις για οτιδήποτε μη ποιοτικό (που κοστίζει) κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας.

**6. Διορθωτική δράση:** Φέρτε τα προβλήματα στο φως για όλους για να τα δείτε και να τα αναλύσετε με μεθοδικό τρόπο.

**7. Καθιέρωση ad hoc επιτροπή για το πρόγραμμα «Μηδέν**

**Ελαττωματικά»:** Αφού έχει περάσει ένα χρόνος, η Ημέρα των Μηδέν Ελαττωματικών θα επιβεβαιώσει την υπόσχεση της διοίκησης στις λέξεις «Μηδέν Ελαττωματικά» και στη Θεώρηση ότι ο καθένας Θα πρέπει να κάνει σωστά πράγματα την πρώτη φορά.

**8. Εκπαίδευση της διεύθυνσης:** Μία επίσημη κατεύθυνση του προγράμματος Μηδέν Λάθη με όλα τα επίπεδα της διοίκησης Θα βοηθήσει στην υλοποίησή του.

**9. Ημέρα Μηδέν Ελαττωματικών:** Καθιέρωση ημέρας «μηδέν ελαττωματικών», ως πρότυπο απόδοσης της επιχείρησης για να δώσει έμφαση στο γεγονός ότι ο μηδενισμός ελαττωματικών είναι το πρότυπο για την επίτευξη ποιότητας.

**10. Καθορισμός στόχων:** Τακτικές συσκέψεις μεταξύ των υπευθύνων και των εργαζομένων βοηθούν τους ανθρώπους να σκέπτονται με όρους ομαδικών στόχων και να εκτελούν καθοριστικά καθήκοντα σαν ομάδα.

**11. Αποβολή των αιτιών για λάθη:** Ζητείτε από τα άτομα να περιγράψουν κάθε πρόβλημα, το οποίο αποτελεί εμπόδιο για την εκτέλεση εργασιών απαλλαγμένων από σφάλματα. Κανονικά, μια λειτουργική ομάδα θα βρει λύσεις σε αυτά τα προβλήματα.

**12. Αναγνώριση:** Προγράμματα επιβράβευσης έχουν δημιουργηθεί για την αναγνώριση εκείνων που πετυχαίνουν τους σκοπούς τους και εκείνων που δεν τους πετυχαίνουν. Η επιβράβευση δεν θα πρέπει να είναι μόνο οικονομική, αλλά ότι είναι σημαντικό.

**13. Συμβούλια ποιότητας:** Οι ειδικοί της ποιότητας και οι υπεύθυνοι θα πρέπει να συναντιούνται τακτικά, ώστε να επικοινωνούν και να καθορίζουν τις δραστηριότητες με σκοπό την αναβάθμιση και τη βελτίωση του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.

**14. Κάντο πάλι:** Δημιουργήστε μια νέα ομάδα από αντιπροσώπους και καταθέστε τα αποτελέσματα και τις αλλαγές (των καταστάσεων) που μπορεί να υπήρξαν σε ένα χρονικό διάστημα 18 μηνών για να εφαρμόσετε ένα τυπικό πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΕΝΑ ΝΕΟ ΤΡΟΠΟ MANAGEMENT ΠΟΥ ΕΠΙΔΙΩΚΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 5.1 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ;

ΜΕ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΙ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ :

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	➔	ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΥΝΑΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ
ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	➔	ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
MARKETING	➔	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΗ <ul style="list-style-type: none"><li>• ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</li><li>• ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</li><li>• ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ</li></ul>

ΕΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΔΟΠ - ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΙ:

- ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ
- ΤΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥ



## ΡΟΛΟΥ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

- ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΕΣΩ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## 5.2 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**1. Η αποδοχή της ιδέας:** Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης. Με την αποδοχή της ιδέας αυτής, η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιώδη στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Για την επίτευξη, όμως, αυτού του στόχου θα πρέπει η διοίκηση να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να επιτύχει. Το επίπεδο αυτό δεν είναι σταθερό, αλλά μεταβάλλεται. Γίνεται, δηλαδή, καθορισμός και επανακαθορισμός του επιπέδου αυτού, σύμφωνα με την μεταβαλλόμενη αντίληψη του καταναλωτή όσον αφορά στην ποιότητα. Έτσι, η ποιότητα γίνεται ένας μετακινούμενος στόχος, του οποίου η κατεύθυνση είναι ανοδική.

### **2. Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση τη επιχείρησης:**

Μετά την αποδοχή από τη διοίκηση της ιδέας για συνολική ποιότητα, το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου για ποιοτική τελειότητα. Θα πρέπει, δε, να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολόκληρη η επιχείρηση. Δικαιολογημένα ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες χρησιμοποιούν την έκφραση

**«έλεγχος ποιότητας σε όλη την έκταση της επιχείρησης».** Με αυτή τη φράση θέλουν να τονίσουν πως όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης δεσμεύονται να δραστηριοποιηθούν, προκειμένου να επιτύχουν το στόχο για ποιοτική τελειότητα.

### **3. Μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης:**

Η μετακίνηση προς το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π.) συνεπάγεται αναπροσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας, όπου ειδικοί αναλαμβάνουν καθήκοντα διασφάλισης της. Με τη νέα προσέγγιση του Μ.Ο.Π. η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης.

### **4. Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού:**

Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος του Μ.Ο.Π. για παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας. Γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.

### **5. Προσανατολισμός προς τον καταναλωτή:**

Το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό, τυποποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο το μηχανισμό, ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτήσεις του αγοραστή. Αυτή η διαδικασία προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων απαιτήσεων. Αν ο αγοραστής είναι κατασκευαστής βιομηχανικών προϊόντων, μπορεί ο ίδιος να καθορίσει ποια είναι τα χαρακτηριστικά

ποιότητας τα οποία ο ίδιος πρωταρχικά απαιτεί. Το καταναλωτικό κοινό, όμως, όταν ερωτάται πως θα ήθελε το προϊόν ή την υπηρεσία, προβάλλει συχνά απαιτήσεις δεύτερου ή τρίτου επιπέδου. Για παράδειγμα, οι επιβάτες αεροπορικών εταιρειών μπορεί να λένε ότι θέλουν να φθάνουν στην ώρα τους ή να τρώνε καλά προετοιμασμένα γεύματα(απαιτήσεις δεύτερου ή τρίτου επιπέδου), και να μη λένε τίποτα για την ασφάλεια πτήσης (προφανώς πρωταρχική απαίτηση). Επειδή οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι ατελείς, οι επιχειρήσεις πρέπει να καλύπτουν τα κενά τα οποία αποκαλύπτει το πρότυπο της απαιτούμενης ποιότητας.

### **5.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.**

<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση Δ.Ο.Π.</b>
Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνης για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση

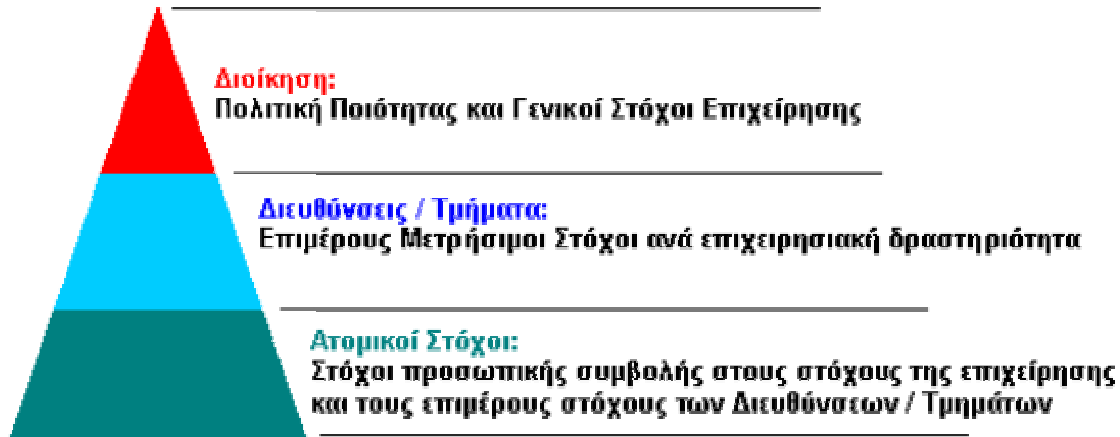
Ποιος φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

#### **5.4 ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι Στόχοι Ποιότητας αποτελούν μια κωδικοποιημένη έκφραση της επιθυμίας της διοίκησης με απώτερο σκοπό την συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης για την συνεχή ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών. Οι Στόχοι Ποιότητας θα πρέπει:

- Να είναι ιεραρχικοί
- Να αφορούν επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται κατά την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας
- Να είναι μετρήσιμοι μέσω αντικειμενικών στοιχείων

Για κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να τίθενται αντίστοιχοι Στόχοι Ποιότητας για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συσχέτιση Στόχων, Δραστηριοτήτων και Τμημάτων. Η ιεραρχική δομή των Στόχων Ποιότητας καλύπτει το φάσμα Διοίκηση–Διευθύνσεις ή Τμήματα–Άτομα. Η δομή αυτή αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα.



Οι κύκλοι βελτίωσης είναι ιεραρχικοί όπως και οι Στόχοι Ποιότητας. Οι κύκλοι βελτίωσης μπορούν να εφαρμοσθούν σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Μια πολύ γνωστή κωδικοποίηση του κύκλου βελτίωσης είναι ο λεγόμενος Κύκλος PDCA ή Κύκλος Shewhart ή Κύκλος Deming (περιγράφηκε αρχικά από τον Walter A. Shewhart και έγινε ευρύτερα γνωστός από τις εργασίες του Dr. W. Edwards Deming).

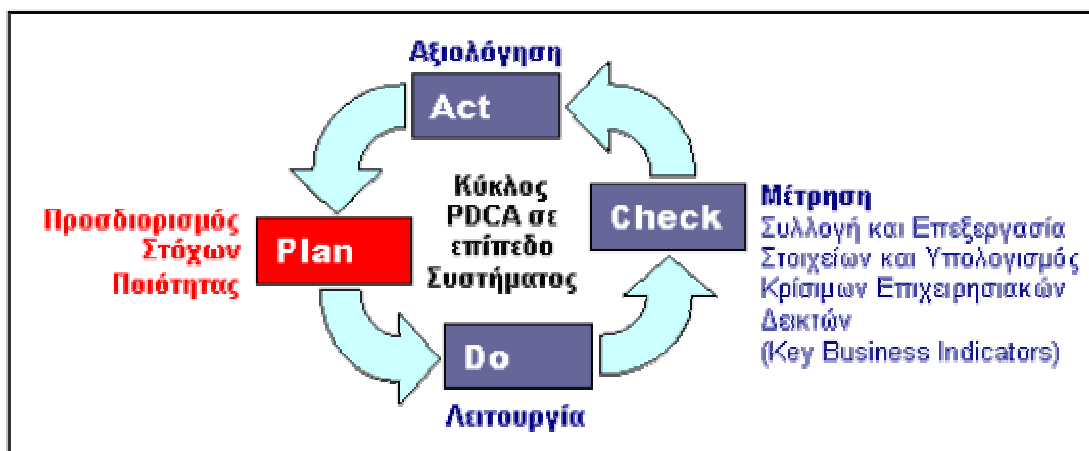
Τα στοιχεία PDCA αντιστοιχούν στις αγγλικές λέξεις:

- **Plan** (αντιστοιχεί στον προσδιορισμό Στόχων Ποιότητας)
- **Do** (αντιστοιχεί στην λειτουργία της επιχείρησης)
- **Check** (αντιστοιχεί στην μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας) και
- **Act** (αντιστοιχεί στην αξιολόγηση των μετρήσεων και τον προσδιορισμό νέων τιμών των Στόχων Ποιότητας).

Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Στο επίπεδο Συστήματος η φάση **Act** του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων Στόχων Ποιότητας. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση **Act** μπορεί να περιλαμβάνει θέσπιση νέων στόχων για μια διεργασία αλλά και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση διεργασιών ή επιμέρους διαδικασιών.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα.

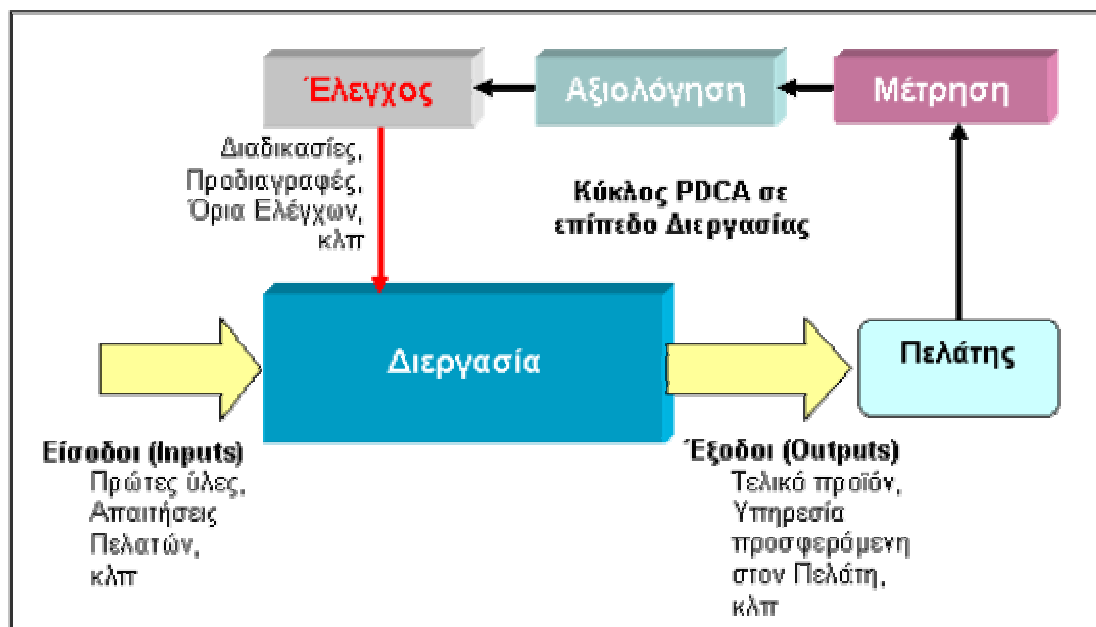


Από την παραπάνω περιγραφή προκύπτει ότι ο Κύκλος PDCA και γενικότερα οι κύκλοι βελτίωσης, αποτελούν κλασικά παραδείγματα συστημάτων με ανάδραση (feedback). Ο κύκλος PDCA, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια της χρονικής αυτής περιόδου. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει η επιχείρηση και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη

πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης της επιχείρησης σε αλλαγές του περιβάλλοντός της, σε απώλεια της ευελιξίας της, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις. Η διάρκεια των κύκλων βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Η επιχείρηση μπορεί να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφ' όσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα. Όπως προκύπτει από το σχήμα, πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύστημα ελέγχου με ανάδραση και αντιστοιχεί ακριβώς στην έννοια του Ελέγχου Διεργασίας.

Ο Έλεγχος Διεργασίας (Process Control) ορίζεται ως ένα σύστημα μετρήσεων και δράσεων στα πλαίσια μιας διεργασίας, με στόχο να διασφαλισθεί ότι η έξοδος (output) της διεργασίας, θα συμμορφώνεται προς τις σχετικές τεθείσες προδιαγραφές.



Για βιομηχανικές επιχειρήσεις	Για επιχειρήσεις στον τομέα υπηρεσιών
1. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης στα τμήματα παραγωγής	1. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών
2. Διοργάνωση εκπαιδευτικού προγράμματος για στελέχη στη διεύθυνση παραπόνων	2. Διοργάνωση εκπαιδευτικού προγράμματος για προσωπικό
3. Μείωση του ποσοστού σκάρτων σε επίπεδο 50 στο 1.000.000	3. Μείωση του χρόνου αναμονής πελάτη στα 2' ή λιγότερο
4. Μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών στο μισό του σημερινού	4. Μείωση ποσοστού σφαλμάτων σε λογαριασμούς πελατών στο μισό του σημερινού

## 5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(1η Βασική λειτουργία Ποιότητας)

a) Σχεδιασμός Ποιότητας Υπηρεσίας

b) Σχεδιασμός Ποιότητας Προϊόντος

### Ερωτήματα

✚ Ποιοι είναι οι Πελάτες

✚ Πώς πρέπει να διαμορφωθούν τα προϊόντα για να ικανοποιούν τους πελάτες

### Φάση 1

#### Προσδιορισμός Πελατών

Εξωτερικοί Δημιουργούν Έσοδα

Εσωτερικοί Δημιουργούν Έξοδα

(συμβάλλουν στο κόστος του προϊόντος / υπηρεσίας)



## **Φάση 2** Προσδιορισμός Αποφάσεων σχετικά με τους Πελάτες

- Ανάγκες
- Προσδοκίες
- \* Ιεράρχηση Πελατών

## **Φάση 3** Μετάφραση της ανάγκης σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά (Τεχνικά Χαρακτηριστικά )

\* Απαιτήσεις πελατών «στη γλώσσα μας » (της επιχείρησης)

## **Φάση 4** Σχεδίαση Προϊόντων Εξυπηρέτησης

## **Φάση 5** Σχεδίαση Παραγωγικής Διαδικασίας

Υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες

Εξοπλισμός

Λογισμικό

Οδηγίες Λειτουργίας

Στη Διοίκηση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάγκη αντιμετώπισης προβλημάτων ποιότητας, εστιάζεται στα επόμενα:

1. Τη διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος μέσα στην επιχείρηση, που θα διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία όλων των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα.
2. Στον προσδιορισμό των «μοχλών» ποιότητας. Δηλαδή, των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα.
3. Στην αξιολόγηση των «μοχλών» ποιότητας, ώστε να ιεραρχηθούν σωστά οι προτεραιότητες στη διάθεση πόρων (προσωπικού, τεχνικών μέσων, κ.α.) για τη

βελτίωση της ποιότητας.

Για να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την ποιότητα, πρέπει εκείνοι που ερευνούν κάποιο πρόβλημα να καταλαβαίνουν τις αλληλοεπιδράσεις των διαφόρων αποφάσεων, από τη σχεδίαση ενός προϊόντος μέχρι την παραγωγή και τη διάθεσή του.

## QFD

Οι Ιάπωνες ανέπτυξαν μια μεθοδολογία, με το όνομα **QFD**, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων –προσδοκιών του πελάτη, μέσω του σχεδιασμού διαδικασίας (process design) και επίσης του σχεδιασμού των Παραγωγικών Συστημάτων (Production Systems Design). Ο όρος **QFD**, μετάφραση των Ιαπωνικών χαρακτήρων kanji, οι οποίοι στα αγγλικά αποδίδονται ως:

- Hin Shitu = **Quality**
- Ki Nou = **Function**
- Ten Kai = **Deployment – Development-Evolution**

και ο οποίος χρησιμοποιείται για την περιγραφή της διαδικασίας, για την Ανάπτυξη Προγράμματος Ποιότητας, μπορεί να ακούγεται με τρόπο που μας μπερδεύει. Συγκεκριμένα, η **QFD** είναι διαδικασία σχεδιασμού, καθοδηγούμενη από τις ανάγκες του πελάτη και οδηγεί στο σχεδιασμό, την παραγωγή και το marketing των αγαθών. Μέσω της **QFD**, κάθε απόφαση σχεδιασμού, παραγωγής και ελέγχου, λαμβάνεται με στόχο την ικανοποίηση των εκφρασμένων αναγκών του πελάτη. Στις Η.Π.Α., δύο οργανισμοί: American Supplier Institute – μη κερδοσκοπικός οργανισμός και η εταιρεία συμβούλων GOAL/QPS στη Μασαχουσέτη, δημοσιοποίησαν και ανέπτυξαν τη μεθοδολογία **QFD**.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η **QFD** παρουσιάζει πρόκληση και ευκαιρία στο top management, να ξεφύγει από το συνηθισμένο στενό στόχο στα «αποτελέσματα», τα οποία μπορούν να μετρηθούν μόνο μετά το γεγονός και να

δουν την πλατύτερη διαδικασία, δηλαδή πώς προκύπτουν τα αποτελέσματα. Με την **QFD**, όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης καθοδηγούνται από τη φωνή του πελάτη, παρά τις διαταγές του top management ή και τις γνώμες και τις επιθυμίες των σχεδιαστών μηχανικών. Στα επίπεδα του Τακτικού και Λειτουργικού Σχεδιασμού, η **QFD** ξεφεύγει από τη συνηθισμένη διαδικασία προγραμματισμού προϊόντος (*Product Planning Process*). Κατά τη διαδικασία αυτή το προϊόν καταρχάς σχεδιάζεται από ομάδα σχεδιαστών, μετά εξετάζεται από την ομάδα Έρευνας & Ανάπτυξης, ελέγχεται και επαναπροσδιορίζεται και τέλος παράγεται και προωθείται στην αγορά.

Η συνηθισμένη τακτική, συλλέγει αυξημένη ποσότητα πληροφοριών γύρω από τις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών, τη χρησιμοποίηση και τα προβλήματά τους, επανασχεδιάζει το προϊόν, τροποποιεί το σύστημα παραγωγής και κατόπιν παραδίδει το προϊόν.

Η προσέγγιση αυτή της συνηθισμένης τακτικής παρουσιάζει δύο προβλήματα:

- ✓ Οι πελάτες των οποίων οι προσδοκίες και οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται από το αρχικό προϊόν, δεν είναι διατεθειμένοι να συνεχίζουν να αγοράζουν το προϊόν.
- ✓ Καταναλώνεται μεγάλο ποσοστό άχρηστου χρόνου και προσπάθειας στον επανασχεδιασμό του προϊόντος και τα συστήματα παραγωγής, μέχρις ότου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών.

Έτσι, γίνεται φανερό ότι αν οι ανάγκες του πελάτη μπορεί να αναγνωριστούν κατάλληλα στο πρώτο μέρος, γεγονός που αποτελεί τον κύριο στόχο της QFD, τότε παραλείπεται τέτοιος άχρηστος χρόνος και προσπάθεια.

Η «Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας» (“**Quality Function Deployment**”), μπορεί να κατανεμηθεί στα επόμενα τέσσερα στάδια (φάσεις):

## **1. PRODUCT PLANNING – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Οι απαιτήσεις και προσδοκίες του πελάτη μεταβιβάζονται στις ιδιότητες του προϊόντος. Συγχρόνως γίνεται αξιολόγηση αυτών των απαιτήσεων και

επιθυμιών χρησιμοποιώντας, ως πηγή, αναλύσεις των ανταγωνιστών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ο προσδιορισμός των πιο σπουδαίων ιδιοτήτων του προϊόντος, οι οποίες μεταβιβάζονται στο επόμενο στάδιο της **QFD** εργασίας.

## **2. PRODUCT DESIGN – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Επιλέγεται αυτός ο σχεδιασμός προϊόντος που ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τις δοθείσες τιμές στόχου. Συστατικά στοιχεία, που είναι κρίσιμα για το προϊόν, προσδιορίζονται και μετά οι ιδιότητες αυτών των συστατικών μερών τίθενται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αντιστοιχούν στις ιδιότητες του προϊόντος του προηγούμενου σταδίου.

## **3. PROCESS DESIGN – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Οι λεπτομερείς και κρίσιμες χαρακτηριστικές ιδιότητες μεταβιβάζονται σε λειτουργίες παραγωγής και προσδιορίζονται οι κρίσιμες παράμετροί τους. Χρησιμοποιούνται, προς τούτο, μέθοδοι για έλεγχο της διαδικασίας και τη βελτίωσή της.

## **4. PRODUCTION DESIGN – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Σχεδιάζονται οι οδηγίες παραγωγής. Ο εργαζόμενος χρειάζεται ακριβείς περιγραφές των επί μέρους συστατικών του προϊόντος, που πρέπει να μετρηθούν και τις απαραίτητες μετρήσεις που πρέπει να επιτελέσει. Σχέδια ποιοτικού ελέγχου που πρέπει να αναπτυχθούν με στόχο να προκύψουν σχετικές οδηγίες που αφορούν το σύνολο των μονάδων που πρέπει να ελεγχθούν, τη συχνότητα που πρέπει να γίνεται αυτό και τα μέσα ή εργαλεία.

## 5.6 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η ικανοποίηση του πελάτη, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, αποτέλεσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα στρατηγικής σημασίας, για πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ως δείκτη της επίδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών και ως δείκτη της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, εταιρείες και επιχειρήσεις /οργανισμοί, διαμορφώνουν και προωθούν στρατηγικές με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη παρά με στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, όπως συνήθιζαν παλαιότερα. Αυτή η μετατόπιση της στρατηγικής σκέψης, βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεί και είναι ο καλύτερος δείκτης της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης, και αυτό γιατί :

Οδηγεί σε υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας της επιχείρησης για τον πελάτη

Σταθερό ρεύμα μελλοντικών χρηματοροών (για την επιχείρηση) θα μπορούσε να συμβάλει

- ✓ Τόσο στη ΜΕΙΩΣΗ διαφόρων ειδών κόστους διεξαγωγής των διαδικασιών.
- ✓ Όσο και στη ΜΕΙΩΣΗ του κόστους προσέλευσης νέων πελατών.

Επίσης η ικανοποίηση του πελάτη :

- ✓ Μειώνει την ελαστικότητα των τιμών (καθώς ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα για προϊόντα /υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- ✓ Συνηθίζει να αγοράζει συχνότερα και σε μεγαλύτερες ποσότητες όχι μόνο ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της ίδιας

της επιχείρησης.

### **Συμπερασματικά :**

Ο απώτερος αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και να τον πείσει να αγοράζει από την επιχείρηση και όχι μόνο να του προσφέρει, να του πουλάει και να τον εξυπηρετεί.

### **Στρατηγική Αύξησης Μεριδίου της Αγοράς**

Από μελέτες, έχει προκύψει η μεγιστοποίηση του μεριδίου της αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση απόδοσης της επένδυσης ( ROI ).

Η αύξηση μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται:

- ✓ Επιθετική στρατηγική (offensive)
- ✓ Αμυντική στρατηγική (defensive)

**Επιθετική στρατηγική** : κύριος στόχος η προσέλκυση νέων πελατών

Όμως,

- ο αυξημένος ανταγωνισμός
- οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών
- οι κορεσμένες αγορές

δυσκολεύουν την αύξηση μεριδίου αγοράς με επιθετική στρατηγική.

Το κόστος προσέλκυσης πελατών είναι κατά πολύ υψηλότερο του κόστους διατήρησης των υπαρχόντων πελατών, που βασίζεται στο αυξημένο επίπεδο αξιοπιστίας της επιχείρησης (έχει αποδειχθεί ότι κοστίζει 5-6 φορές περισσότερο να προσελκύσει έναν νέο πελάτη παρά να διατηρήσει ένα υπάρχοντα).

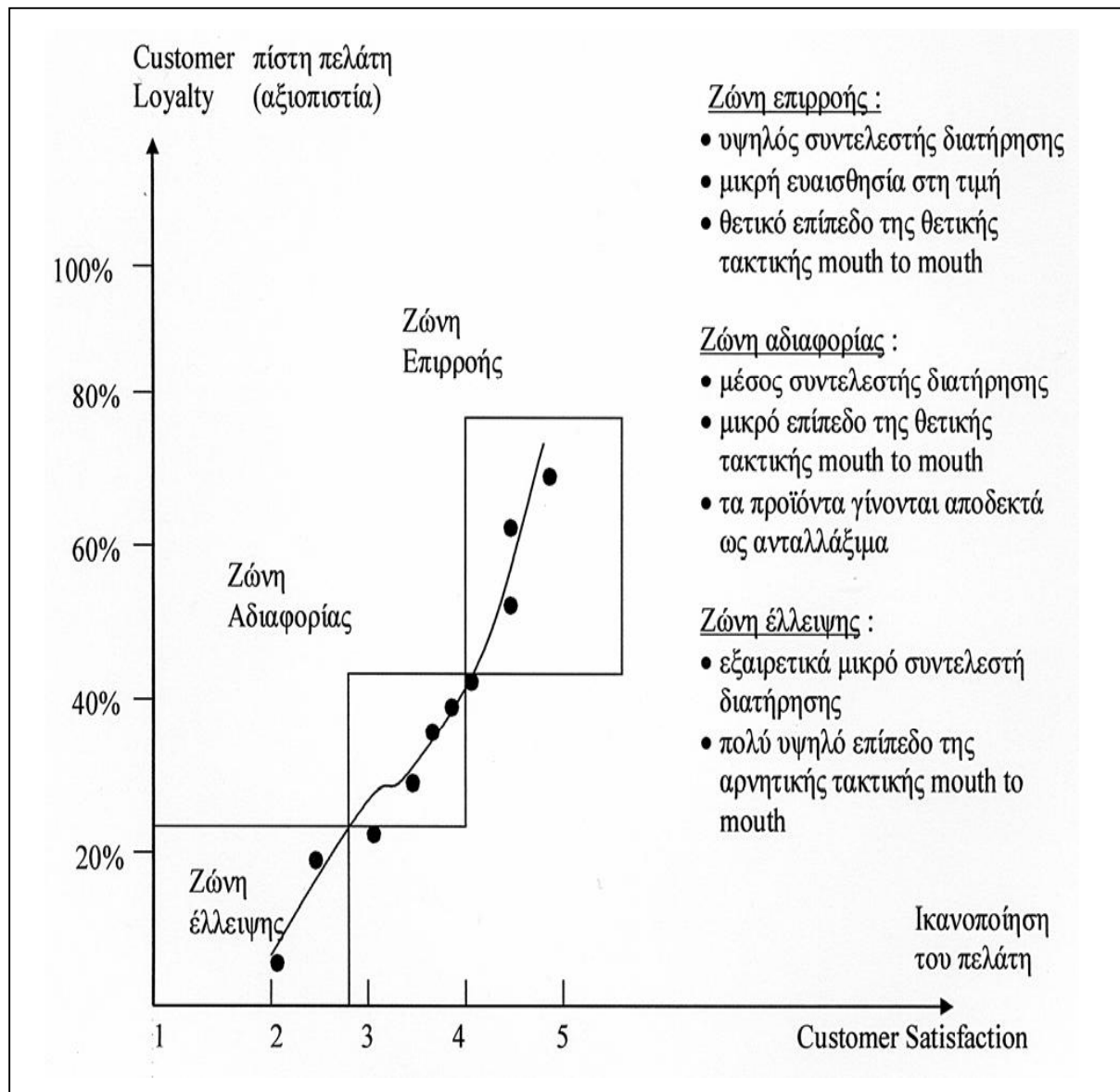
### **Αμυντική στρατηγική**

Η στρατηγική διατήρησης πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική και μάλιστα όταν έχουμε αγορές με μικρό ρυθμό ανάπτυξης ή κορεσμένες αγορές. Το κρίσιμο σημείο αυτής της στρατηγικής είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ η ικανοποίηση του πελάτη

και αυτή η στρατηγική είναι αμυντική και ποιοτικής φύσεως, σε αντίθεση της επιθετικής στρατηγικής που είναι ποσοτικής φύσεως.

Η αμυντική στρατηγική είναι ποιοτικής φύσεως, που σημαίνει ότι συνίσταται από στοιχεία, όπως :

- πελάτες με υψηλή πίστη (προς την επιχείρηση)
- μικρή ευαισθησία στην τιμή
- χαμηλό κόστος διεξαγωγής διαδικασιών
- θετική προσέγγιση πελατών με την τακτική mouth -to- mouth.



## Customer satisfaction & Customer Loyalty

## 5.7 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΝΟ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο Κανο με το μοντέλο που πρότεινε [Kano et al. (1984)], ταξινομεί τις απαιτήσεις του πελάτη από ένα προϊόν ή υπηρεσία για την ικανοποίηση των αναγκών του, σε τρεις (3) τύπους (κατηγορίες).

Περιγραφή των τριών τύπων απαιτήσεων:

### 1. ANAMENOMENES /ΑΥΤΟΝΟΗΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (“Must-be”

Requirements)

Αυτές οι απαιτήσεις των πελατών, περιγράφονται από βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος /υπηρεσίας. Αν το προϊόν δεν πληροί αυτές τις απαιτήσεις, ο πελάτης είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένος. Από την άλλη μεριά, επειδή ο πελάτης θεωρεί ότι αυτές οι απαιτήσεις του είναι αυτονόητα δεδομένες, η εκπλήρωσή τους δεν συνεπάγεται την αυξημένη ικανοποίηση του από το προϊόν /υπηρεσία.

Δηλαδή, η εκπλήρωση από ένα προϊόν των αυτονόητων απαιτήσεων του πελάτη οδηγεί ΜΟΝΟΝ σε κατάσταση μη δυσαρέσκειας.

Οι αυτονόητες απαιτήσεις θεωρούνται ως προαπαιτούμενες από τον πελάτη, ο οποίος τις παίρνει ως δεδομένες κι έτσι δεν τις επιζητεί ιδιαίτερα. Ωστόσο, οι απαιτήσεις αυτές, σε κάθε περίπτωση, αποτελούν ένα αποφασιστικό ανταγωνιστικό παράγοντα και στη περίπτωση που δεν πληρούνται, ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται καθόλου για το δεδομένο προϊόν. Π.χ. Όταν η ακρίβεια στην πραγματικότητα δρομολογίων ενός συστήματος αστικών συγκοινωνιών ή σιδηροδρόμων υπερβαίνει κατά μέσο όρο ένα ορισμένο επίπεδο, τότε δεν υπάρχει αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, αν η ακρίβεια των δρομολογίων δεν πληροί τις προσδοκίες του πελάτη, τότε το γεγονός αυτό συνεπάγεται ένα υψηλό επίπεδο μη ικανοποίησης.

Η ακρίβεια των δρομολογίων, κάθε συστήματος μεταφορών, από την πλευρά του πελάτη θεωρείται αυτονόητη–αναμενόμενη-δεδομένη, οπότε η εκπλήρωση αυτής της ελάχιστης απαίτησης του πελάτη δεν παίρνει bonus points.



## 2. ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (One Dimensional Requirement)

Performance

### ΑΝΑΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτές η ικανοποίηση του πελάτη είναι ανάλογη της εκπλήρωσης της απαίτησης του.

Δηλαδή όσο υψηλότερο το επίπεδο εκπλήρωσης τόσο μεγαλύτερη/υψηλότερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη και αντίστροφα.

Συνήθως, οι απαιτήσεις μιας διάστασης ζητούνται από τον πελάτη ρητά και συγκεκριμένα.

## 3. ΕΛΚΥΣΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (Attractive Requirements)

Οι απαιτήσεις αυτές των πελατών, περιγράφονται από εκείνα τα χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας, τα οποία έχουν την μέγιστη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν. Οι ελκυστικές (συναρπαστικές) απαιτήσεις ούτε εκφράζονται ρητά και συγκεκριμένα ούτε αναμένονται από τον πελάτη. Η εκπλήρωση τους έχει ως συνέπεια όχι απλά την αναλογική ικανοποίηση του πελάτη αλλά κάτι πολύ περισσότερο, την ενθουσιώδη ικανοποίηση του. Ωστόσο αν ένα προϊόν/ υπηρεσία δεν πληροί ελκυστικές απαιτήσεις, αυτό δεν συνεπάγεται αίσθηση δυσαρέσκειας. Χαρακτηριστικά στοιχεία ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας, τα οποία ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη και ταξινομούνται ως “ελκυστικές απαιτήσεις του πελάτη” δημιουργούν πρόσθετη αξία για τον πελάτη και εξυψώνουν την ικανοποίηση του.

Π.χ. Η αεροπορική εταιρεία ABC, προσφέρει κατά τη διάρκεια των πτήσεων των Α/Φ της, τηλεφωνική υπηρεσία! Η υπηρεσία αυτή, για τους executive managers επιβάτες, θεωρείται ως πρόσθετη αξία και δημιουργεί ενθουσιώδη ικανοποίηση, επειδή οι εν λόγω επιβάτες έχουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουν με την εταιρεία τους την διάρκεια της πτήσης τους και μ' αυτό τον τρόπο δεν χάνονται διάφορες ενδιαφέρουσες ευκαιρίες, οι οποίες σε

διαφορετική περίπτωση (δηλαδή μη διάθεση τηλεφωνικής επικοινωνίας) δεν θα ήταν εφικτές. Ωστόσο, η απουσία μιας τέτοιας υπηρεσίας εκ μέρους της αεροπορικής εταιρείας ABC, δεν συνεπάγεται απαραίτητα την δυσαρέσκεια ή την απώλεια επιβατών.

- Matzler

Σύμφωνα με τον Hinterhuber et al., (1997a)

- Bailom

- sauerwein

Η ταξινόμηση των απαιτήσεων του πελάτη, βάσει της μεθόδου Kano, έχει πολύ σαφή πλεονεκτήματα :

- Οι απαιτήσεις του προϊόντος είναι καλύτερα κατανοητές.

Τα χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος, τα οποία έχουν την μέγιστη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη, μπορούν να προσδιοριστούν.

Η ταξινόμηση των απαιτήσεων του προϊόντος σε αναμενόμενες, αναλογικές και ελκυστικές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εστίαση των προτεραιοτήτων στην ανάπτυξη του προϊόντος.

Π.χ. Δεν είναι και πολύ χρήσιμο να επενδύουμε στην βελτίωση των αυτονόητων απαιτήσεων που είναι ήδη σ' ένα ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά καλύτερα να βελτιώσουμε τις αναλογικές ή ελκυστικές απαιτήσεις, αφού αυτές ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην διάκριση της ποιότητας του προϊόντος και ακολούθως στο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη.

- Η μέθοδος Kano παρέχει αξιόλογη βοήθεια κατά το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος, όταν προκύπτουν καταστάσεις trade off (εκμετάλλευσης).

Δηλαδή όταν δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα δυο απαιτήσεις προϊόντος, λόγω τεχνικών ή χρηματοοικονομικών αιτιών, τότε μπορεί να προσδιοριστεί εκείνο το χαρακτηριστικό ποιότητας του προϊόντος που ασκεί την μέγιστη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη.

- Οι αυτονόητες αναλογικές και ελκυστικές απαιτήσεις διαφέρουν, κατά κανόνα, στην προσδοκώμενη χρησιμότητα των διαφόρων τμημάτων πελατών.

Από την άποψη αυτή, μπορούμε να επεξεργαστούμε λύσεις για ειδικά

προβλήματα καλοβαλμένων πελατών, οι οποίες εγγυώνται ένα βέλτιστο επίπεδο ικανοποίησης στα διάφορα τμήματα πελατών.

- Η ανακάλυψη και εκπλήρωση ελκυστικών απαιτήσεων, δημιουργεί ένα πλατύ εύρος δυνατοτήτων για διαφοροποίηση. Ένα προϊόν το οποίο ικανοποιεί μόνο τις αναμενόμενες και αναλογικές απαιτήσεις διακρίνεται ως μέσο προϊόν και κατά συνέπεια είναι ανταλλάξιμο.

- Το μοντέλο Kano για την ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να συνδυαστεί, κατά βέλτιστο τρόπο, με την ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (QFD).

Αυτό που προαπαιτείται είναι να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών, να ιεραρχηθούν και να τεθούν σε προτεραιότητα.

Το μοντέλο Kano χρησιμοποιείται για να αποδείξει και να καθιερώσει τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών στοιχείων ποιότητας του προϊόντος, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί την βέλτιστη προαπαίτηση για δραστηριότητες ανάπτυξης του προϊόντος που είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία ( Process oriented).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 «Έξι Σίγμα»

Το «Έξι Σίγμα» είναι πολλά πράγματα. Ανάλογα με τη σχολή απ' όπου προέρχεται μπορεί να θεωρηθεί ως: μια στρατηγική, μια επιχειρησιακή πρωτοβουλία, μια μεθοδολογία, μια στατιστική, μια μονάδα μέτρησης, ένας στόχος, μια συγκριτική μέτρηση επιδόσεων, ένα όραμα και μια φιλοσοφία.

Ο **Defeo** (1999) περιγράφει ότι το «Έξι Σίγμα» είναι μια προσανατολισμένη προς τα δεδομένα μέθοδος για την επίτευξη σχεδόν τέλειας ποιότητας και διαφέρει από άλλες ποιοτικές προσπάθειες επειδή πιάνει τα λάθη προτού να συμβούν.

Ο **Harry et al** (2000) προσδιορίζουν την έννοια του «Έξι Σίγμα» ως *"μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν δραστικά την κατώτατη γραμμή τους με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τρόπους που ελαχιστοποιούν τα σφάλματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση πελατών"*. Το «Έξι Σίγμα» καθοδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν λιγότερα λάθη σε ό,τι κάνουν, μειώνοντας τα σφάλματα στην ποιότητα στα πιο πρόωρα πιθανά περιστατικά. Σε αντίθεση με προγράμματα ποιοτικού ελέγχου, που έχουν εστιαστεί στην ανίχνευση και διόρθωση εμπορικών, βιομηχανικών και ατελειών σχεδιασμού, το «Έξι Σίγμα» καλύπτει μια ευρύτερη περιοχή: παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για την επαναδημιουργία της διαδικασίας έτσι ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις.

Οι **Breyfogle et al** (2001) βασίζουν τον ορισμό τους για το 6σ στην προσέγγιση εκπαίδευσης ποιότητας, αποκαλούμενη και ως *«Εξυπνότερες Λύσεις»*. Αυτές καθορίζουν ότι η προσέγγιση «Έξι Σίγμα» υπογραμμίζει μια ευφυή φιλοσοφία ανάμειξης της επιχείρησης με αποδεδειγμένα στατιστικά εργαλεία για βελτίωση

της αποδοτικότητας

και αποτελεσματικότητας της οργάνωσης στο να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών. Τελικά, ο στόχος δεν είναι η βελτίωση για χάρη της βελτίωσης αλλά μάλλον η δημιουργία ενός οικονομικού πλούτου για τον πελάτη και τον προμηθευτή.

Σύμφωνα με τον **Harry et al** (2000) ο στόχος του «Έξι Σίγμα» δεν είναι να επιτευχθούν επίπεδα ποιότητας έξι σίγμα. Το «Έξι Σίγμα» είναι για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αν και η βελτιωμένη ποιότητα και η αποτελεσματικότητα είναι άμεσα υποπροϊόντα του «Έξι Σίγμα».

Σε αντίθεση με αυτή την δήλωση, έχουν παρουσιαστεί άλλες απόψεις για τον καθορισμό του «Έξι Σίγμα» που περιορίζουν το «Έξι Σίγμα», λίγο πολύ εκτός μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και μιας μεθοδολογίας. Σύμφωνα με τον ορισμό του **Mario Perez-Wilson** (1999), το «Έξι Σίγμα» είναι ένα βελτιστοποιημένο επίπεδο απόδοσης προσέγγισης μηδέν ατελειών σε μια διαδικασία που παράγει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια συναλλαγή. Δείχνει ένα επίτευγμα και μια συντήρηση μιας παγκόσμιας ποιότητας απόδοσης. Το «Έξι Σίγμα» είναι ένα αποτέλεσμα, όχι τα μέσα. Συνεπώς, ο **Perez-Wilson** δεν θεωρεί το «Έξι Σίγμα» ως μεθοδολογία, αλλά ως στόχο.

Η προσέγγιση των «**Εξυπνότερων λύσεων**» (**Breyfogle et al** 2001) βλέπει το «Έξι Σίγμα» ως μια στρατηγική επιχειρησιακή πρωτοβουλία παρά ένα πρόγραμμα ποιότητας. Αυτό δεν υπονοεί ότι το «Έξι Σίγμα» αντικαθιστά τις υπάρχουσες και τρέχουσες ποιοτικές πρωτοβουλίες σε μια επιχείρηση, αλλά ότι η ανώτερη διοίκηση εστιάζεται στις προαναφερθείσες διαδικασίες ως κρίσιμες, σε όρους ποιότητας, από άποψη πελατών. Τα κρίσιμα συστήματα που βρέθηκαν αποτελούν αντικείμενο έντονων προσπαθειών διερεύνησης και βελτίωσης. Η επιτυχία κάθε πρωτοβουλίας «Έξι Σίγμα» συνδέεται με ένα σύνολο πολυδιάστατων μετρικών που απαιτούν απόδοση σε παγκόσμια κλίμακα. Εάν αυτό επιτυγχάνεται, οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις στο μερίδιο αγοράς, σε ανάπτυξη νέων προϊόντων, σε ικανοποίηση πελατών και σε πλούτο των

μετόχων. Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια του «Έξι Σίγμα», θα ήταν χρήσιμο να απαριθμηθούν μερικές αντίθετες δηλώσεις των χαρακτηριστικών του «Έξι Σίγμα». Υπάρχουν δέκα μύθοι του «Έξι Σίγμα», για το **τι δεν είναι** το συζητημένο θέμα (Breyfogle *et al* 2001):

1. εφαρμόζεται μόνο στην κατασκευαστική εταιρεία
2. αγνοεί τον πελάτη σε αναζήτηση ωφελειών
3. δημιουργεί παράλληλη οργάνωση
4. είναι μια πρόσθετη προσπάθεια
5. απαιτεί μαζική εκπαίδευση
6. απαιτεί μεγάλες ομάδες
7. δημιουργεί γραφειοκρατία
8. είναι ένα ακόμα ποιοτικό πρόγραμμα
9. απαιτεί τις περίπλοκες δύσκολες στατιστικές και
10. δεν είναι οικονομικά αποδοτικό.

## **Η έννοια**

Η έννοια του **σίγμα** προέρχεται από το ελληνικό γράμμα του αλφάβητου «σ». Το γράμμα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μεταβλητότητα, όπου μια κλασσική εκτίμηση μονάδων μέτρησης του προγράμματος είναι τα ελαττωματικά ανά μονάδα.

Το σίγμα, σ, δείχνει επίσης την τυπική απόκλιση μιας διαδικασίας. Ένα ποιοτικό επίπεδο σίγμα προσφέρει έναν δείκτη του πόσο συχνά τα ελαττώματα είναι πιθανό να εμφανιστούν. Όσο πιο υψηλό το επίπεδο σίγμα είναι, τόσο λιγότερο είναι πιθανό μια διαδικασία να δημιουργήσει ελαττώματα. (Breyfogle 1999 Breyfogle *et al* 2001; Oakland 1999)

## 6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (STRATEGIC PLANNING)

Η έννοια της Στρατηγικής σημαίνει διάφορα πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Ειδικοί της Στρατηγικής (π.χ. Quinn) χαρακτηρίζουν την στρατηγική με τον ακόλουθο τρόπο:

“Η Στρατηγική είναι μία πατέντα ή ένα σχέδιο ή ένα πλάνο το οποίο ολοκληρώνει τους μύριους στόχους, τις πολιτικές και την ακολουθία πράξεων ενός οργανισμού σε μία συνεκτική ολότητα”.

Τυπικές Στρατηγικές περιέχουν τρία στοιχεία:

- 1. Στόχους, που πρέπει να πιάσουν (να επιτευχθούν)**
- 2. Πολιτικές οι οποίες καθοδηγούν ή περιορίζουν μία πράξη.**
- 3. Ακολουθίες πράξεων ή προγραμμάτων, που συμπληρώνουν ή συνοδεύουν τους στόχους.**

Αποτελεσματικές στρατηγικές εστιάζονται γύρω από λίγες έννοιες κλειδιά και «πιστεύω» όπως π.χ. Ικανοποίηση του πελάτη. Ο μακροπρόθεσμος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η οικοδόμηση μιας στάσης η οποία είναι τόσο ισχυρή σε συλλογικούς τρόπους, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να επιτύχει τους στόχους της, ανεξάρτητα των διάφορων και απρόβλεπτων εξωτερικών συνθηκών.

Ο Henry Mintzberg, (γκουρού του mgnt, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως unconventional thinker), όταν ασχολείται με το mgnt συμβουλεύει ότι το μεγαλύτερο μέρος της Επιχειρησιακής Στρατηγικής, είναι στην πραγματικότητα Strategic Programming. Ένας τέτοιος προγραμματισμός καθοδηγείται από αριθμούς και δημιουργείται από τους προγραμματιστές (planners) εντός του οργανισμού, αντί να δίδεται έτοιμος από το Top mgnt. Ο Mintzberg διαφωνεί έντονα ότι η ανταγωνιστικότητα απαιτεί περισσότερο στρατηγική σκέψη από το tsp mgnt και λιγότερο στρατηγικό σχεδιασμό από το μεσαίο – επίπεδο mgnt. Έτσι, η αληθινή (ιδανική) διαδικασία στρατηγικής, μπορεί να περιγραφεί, ως:

*... Capturing what the manager learns from all sources (both soft insights from his or her personal experiences and the experiences of others throughout the organization and the hard data from market research and the like) and then synthesizing that learning into a vision of the direction that the business should pursue.*

Αν και ο Mintzberg δεν κάνει καμία συγκεκριμένη αναφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η περιγραφή του προσαρμόζεται στη «Συμβατική Σοφία του TQM» η οποία λέει: Όραμα κ' Ηγεσία είναι κριτικά σημεία στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διοίκησης.

### **Ο ρόλος της Ποιότητας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό**

Η διεθνής βιβλιογραφία στην ανταγωνιστική στρατηγική υποδεικνύει ότι μία Επιχείρηση μπορεί να στηρίζεται σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

✓ Χαμηλό Κόστος και

✓ Διαφοροποίηση

Έτσι, δεν είναι καθόλου παράξενο το γεγονός ότι ο Επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός, τυπικά, περιστρέφεται γύρω από τους χρηματοοικονομικούς στόχους κ' τους στόχους του marketing.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας – η συστηματική προσέγγιση των στόχων ποιότητας – αντιμετωπίζεται ή θεωρείται ξεχωριστός από τον Επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός ποιότητας, συνήθως, ελάμβανε χώρα στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης και εστιαζόταν στην μεταποίηση και τη τεχνολογία. Ο ρόλος της ποιότητας στην Επιχειρησιακή Στρατηγική, από το 1980, έκανε δύο σημαντικά βήματα.

Κατ' αρχάς, πολλές επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι η στρατηγική που καθοδηγείται από την ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά πλεονεκτήματα της αγοράς.



Δεύτερον, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της στρατηγικής ποιότητας και της βασικής επιχειρησιακής στρατηγικής έχει γίνει αρκετά θολή, έχει εξασθενήσει, εφόσον η ικανοποίηση του πελάτη με βάση την ποιότητα και η άριστη λειτουργική απόδοση, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα της Επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι στόχοι βελτίωσης της ποιότητας, όπως αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη, μείωση ελαττωματικών και μείωση των χρόνων διαδικασιών, αποτελούν, γενικά, σήμερα στόχους της επιχείρησης εξίσου σημαντικούς όπως οι χρηματοοικονομικοί και οι στόχοι marketing. Η σύγχρονη τάση είναι η ολοκλήρωση του σχεδιασμού ποιότητας μέσα στο κανονικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, αναγνωρίζοντας ότι η ποιότητα οδηγεί σε επιτυχία της χρηματοοικονομικής και του marketing.

**Συμπερασματικά:** Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας είναι συνώνυμος με τον Επιχειρησιακό Στρατηγικό Σχεδιασμό.

### **Διατύπωση Στρατηγικής**

Οι περισσότερες Εταιρείες ακολουθούν κάποια πολύ – καλά ορισμένη διαδικασία για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό. Η βασική διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού, φαίνεται στα επόμενα:



Η ηγεσία της Επιχείρησης /οργανισμού κατ' αρχάς εκθέτει και συμφωνεί στην **ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΡΑΜΑ – ΑΞΙΕΣ** της Επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν και

διατυπώνουν το Θεμέλιο του Στρατηγικού πλάνου.

**Η Αποστολή (mission)** της Επιχείρησης συνοψίζει τη θεμελιώδη κινητήρια δύναμη το λόγο ύπαρξης της Επιχείρησης. Δηλ. απαντάει στο ερώτημα: «Γιατί είμαστε στον κόσμο των επιχειρήσεων;»

Μπορεί να περιλαμβάνει τον ορισμό των προϊόντων /υπηρεσιών που παρέχει η Επιχείρηση /οργανισμός, τις Τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την παροχή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών, τους τύπους αγορών, τις πιο σημαντικές ανάγκες των πελατών και τις ξεχωριστές δυνατότητες της Επιχείρησης (π.χ. την εξειδίκευση που την ξεχωρίζει από τις άλλες).

Η Αποστολή, πρέπει να είναι απλή και εύκολη στη διατύπωση για να τη θυμάται κάποιος ανά πάσα στιγμή. Επίσης, πρέπει να εμπνέει και να έχει τη θερμή αποδοχή όλων των εμπλεκομένων στην Επιχείρηση. Η Αποστολή της Επιχείρησης καθοδηγεί την ανάπτυξη των στρατηγικών από διαφορετικές ομάδες εντός της Επιχείρησης. Καθιερώνει το περίγραμμα εντός του οποίου λαμβάνονται λειτουργικές αποφάσεις και θέτει τα όρια σε διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικής. Τέλος, πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους προς τον ολοσχερή σκοπό της Επιχείρησης.

**Το Όραμα (the Vision):** Περιγράφει που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση /οργανισμός (είναι επικεφαλής του κλάδου, τι μερίδιο της αγοράς κατέχει;) και που σκοπεύει να είναι. Αποτελεί μία έκθεση της μελλοντικής κατάστασης της Επιχείρησης, η οποία δεν θα μπορούσε να συμβεί από μόνη της. Συνδέει τα βασικά χαρακτηριστικά που περικλείει η στρατηγική της Επιχείρησης. Το όραμα θα πρέπει να είναι απλό και να διεγείρει τους εργαζόμενους. Επίσης, θα πρέπει να συνδέεται με τις ανάγκες του πελάτη και να μεταφέρει μία γενική στρατηγική προς επιτέλεση της αποστολής της Επιχείρησης.

Τέλος, το όραμα πρέπει να είναι συμβατό με την κουλτούρα και τις Αξίες της Επιχείρησης.

**Αξίες – Κατευθυντήριες αρχές (Values):** Οδηγούν σ'εκείνο το «όραμα»,

ορίζοντας τις ιδιότητες και πολιτικές για όλους τους εργαζόμενους, οι οποίες επαναδυναμώνονται μέσω συνειδητής συμπεριφοράς σ' όλα τα επίπεδα της Επιχείρησης. Οι Αξίες, μοιάζουν με πεποιθήσεις και φιλοσοφίες, αφού πρέπει κι αυτές να είναι μακρόπνοες και να περιγράφουν την κουλτούρα και τη συμπεριφορά της Επιχείρησης. Π.χ. οι Αξίες της ξενοδοχειακής μονάδας "AGAPI BEACH" καταγράφονται ως εξής:

Ο πελάτης είναι η πρώτη μας προτεραιότητα.

- § Δίνουμε μεγάλη σημασία στους απομονωμένους πελάτες μας.
- § Είμαστε αποφασισμένοι να επιτύχουμε.
- § Προωθούμε την ομαδική εργασία.
- § Επιβραβεύουμε τη διαφάνεια, την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα.
- § Νοιαζόμαστε για τους ανθρώπους μας.

**Η Αποστολή, το Όραμα και οι Κατευθυντήριες Αρχές (Αξίες)**, λειτουργούν ως θεμέλιο για το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Πρέπει να αρθρώνονται από το Top mgnt και τους άλλους της Ηγεσίας, ειδικότερα του CEO (corporate executive officer).

Επίσης, πρέπει να μεταβιβάζονται, να γίνονται πρακτική και να ενισχύονται μέσω συμβολικών και πραγματικών δραστηριοτήτων πριν γίνουν «πραγματικότητα» προς τους εργαζόμενους και τους ανθρώπους, ομάδες και επιχειρήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες συνεργάζονται ή έχουν επιχειρησιακή σχέση με την Επιχείρηση.

Το επόμενο βήμα, της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού, είναι η εκτίμηση του κενού μεταξύ του που βρίσκεται τώρα και που επιθυμεί να είναι, σύμφωνα με το όραμά της. (Gap analysis). Χρησιμοποιώντας αυτή την αξιολόγηση/εκτίμηση, μία Επιχείρηση, αναπτύσσει Στόχους (goals), Στρατηγικές (Strategies) και μακροχρόνιους στόχους, οι οποίοι θα της επιτρέψουν να γεφυρώσει το κενό.

**Οι στόχοι (Goals)** είναι πλατειές εκθέσεις που οριοθετούν την κατεύθυνση της Επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιήσει την αποστολή της και να κλείσει το

κενό μεταξύ του που βρίσκεται και που θέλει να βρίσκεται.

**Οι Στρατηγικές**, είναι πράξεις - κλειδιά-για την επίτευξη των στόχων.

**Οι Αντικειμενικοί ή μακροπρόθεσμοι στόχοι**, είναι εξειδικευμένες μετρήσιμες πράξεις, οι οποίες υποστηρίζουν τις στρατηγικές. Οι Στόχοι, χρειάζεται να είναι συμβατοί με τους παράγοντες - κλειδιά-που οδηγούν την Επιχείρηση.

**Key Business drivers**, είναι εκείνα τα στρατηγικά στοιχεία της Επιχείρησης, τα οποία οδηγούν τα περισσότερα στοιχεία του συστήματος ποιότητας: στρατηγικός σχεδιασμός, σχεδιασμός και mgnt της διαδικασίας ποιότητας, ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινων πόρων, όπως επίσης πληροφορία και ανάλυση.

## Ανάπτυξη Στρατηγικής

Η ηγεσία της Εταιρείας αναζητεί μεθοδολογία /ες, η οποία θα της εξασφαλίζει την επιτυχή εκπόνηση των σχεδίων και των στρατηγικών της. Η απαίτηση αυτή (η αναζήτηση) είναι ισοδύναμη με την άποψη του Mintzberg περί Στρατηγικού προγραμματισμού (strategic Programming). Οι Managers προσδιορίζουν τις ειδικές υπευθυνότητες, για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων, στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της Επιχείρησης και παρέχουν τους απαραίτητους πόρους.

Η ανάπτυξη στρατηγικής, συνήθως, προσεγγίζεται από τα ανώτερα κλιμάκια προς τα κατώτερα.

Σύμφωνα με την φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι κατώτεροι είναι συγχρόνως πελάτες και προμηθευτές, οπότε η συμβολή τους είναι απαραίτητη.

Η επαναληπτική διαδικασία, κατά την οποία οι ανώτεροι Managers αναζητούν

- ✓ τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα
- ✓ τι χρειάζονται αυτοί και
- ✓ ποιες συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν

μπορεί να συμβάλλει στην αποφυγή πολλών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά την φάση της υλοποίησης.

Στην Ιαπωνία, η ανάπτυξη στρατηγικής γίνεται μέσω της διαδικασίας, γνωστής ως hoshin kanri ή σχεδιασμός hoshin. Στις Η.Π.Α. η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, συχνά, αναφέρεται ως ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας (policy deployment) ή ως διοίκηση βάσει σχεδιασμού (management by planning).

Η βασική ιδέα, αυτών των όρων, είναι να καταδείξει η διαδικασία την κοινή κατεύθυνση όλης της επιχείρησης.

Άσχετα με τον συγκεκριμένο ορισμό, η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, δίνει έμφαση στον ευρύ επιχειρησιακό σχεδιασμό, θέτοντας προτεραιότητες, παρέχοντας απαραίτητους πόρους για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων και μετρώντας την απόδοση, ως βάση για την βελτίωσή της. Η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, είναι μία στοιχειώδης προσέγγιση εκτέλεσης μιας στρατηγικής, η οποία βασίζεται στην ολική ποιότητα. Στη διαδικασία αυτή, το μακροχρόνιο στρατηγικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για βραχυχρόνιο σχεδιασμό.

Το όραμα αναπτύσσεται μέσω της παρουσίασης και εκπόνησης των ετήσιων στόχων και σχεδίων. Οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, για να πιάσουν το όραμα, συμμετέχουν ενεργά στην παραγωγή στρατηγικής και πρακτικών ενεργειών. Σε κάθε επίπεδο χρησιμοποιούνται προοδευτικά και με λεπτομέρεια εκείνα τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη των τεθέντων αντικειμενικών στόχων.

Προς το σκοπό αυτό, γίνονται συζητήσεις και διαπραγματεύσεις μεταξύ των Managers σε μεσαίο και ανώτερο επίπεδο, ώστε να καταδειχθούν οι στρατηγικές μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, καθώς επίσης και πιθανές αλλαγές στη διαδικασία και τους απαιτούμενους πόρους που θα ήταν απαραίτητοι για την επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, οι Managers του μεσαίου επιπέδου συζητούν και διαπραγματεύονται με τις ομάδες υλοποίησης, τους τελικούς βραχυχρόνιους αντικειμενικούς στόχους και τα

μέτρα απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν για να υποδείξουν την επιτελούμενη πρόοδο των στόχων αυτών. Η διοίκηση, σε ειδικά σημεία, διενεργεί επιθεωρήσεις για να διαβεβαιώσει την αποτελεσματικότητα επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής. Οι ομάδες υλοποίησης εξουσιοδοτούνται για τη διοίκηση των ενεργειών τους και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων τους.

Περιοδικές επιθεωρήσεις (μηνιαίες ή τριμηνιαίες) παρακολουθούν την πρόοδο και κάνουν διάγνωση προβλημάτων. Η διοίκηση, με βάση αυτές τις επιθεωρήσεις, μπορεί να τροποποιήσει αντικειμενικούς στόχους.

Η ηγεσία εκτιμά και αξιολογεί τόσο τα αποτελέσματα όσο και την ανάπτυξη αυτή καθ' αυτή της διαδικασίας, μέσω ετήσιων επιθεωρήσεων οι οποίες λειτουργούν ως βάση για τον επόμενο κύκλο σχεδιασμού.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι η ηγεσία της Επιχείρησης θέτει κατευθυντήριες γραμμές και στρατηγικές και δεν αναπτύσσει πλάνα ενεργειών. Τα τμήματα και οι λειτουργικές μονάδες αναπτύσσουν τα ειδικά πλάνα υλοποίησης. Έτσι, η διαδικασία περιλαμβάνει τόσο τις επιχειρησιακές δραστηριότητες όσο κι αυτές των τμημάτων. Στην καθημερινή πρακτική, η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, εμπεριέχει υψηλό βαθμό λεπτομέρειας προβλέποντας συγχρόνως και τα πιθανά προβλήματα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Η έμφαση δίνεται στη βελτίωση της διαδικασίας, αντίθετα με άλλες πολιτικές που είναι προσανατολισμένες μόνο στα αποτελέσματα της διαδικασίας και μόνον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί το τελικό στόχο των άλλων δύο λειτουργιών της ΔΟΠ, δηλ. του Σχεδιασμού και του ελέγχου ποιότητας.

- Χωρίς Σχεδιασμό ποιότητας και μάλιστα αποτελεσματικό, είναι δύσκολο για την Επιχείρηση να επιλέξει τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη και τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας που θα είναι ικανή για να τα παράγει.
- Με τον Έλεγχο της ποιότητας παρέχεται η πληροφόρηση για την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί στις προδιαγραφές του προϊόντος και για να εντοπιστούν τα πιθανά αίτια που δημιουργούν προβλήματα.
- Οι δαπάνες για την απλοποίηση των διαδικασιών, την συμπίεση του χρόνου παραγωγής και για τη βελτίωση της ποιότητας αποτελούν την καλύτερη επένδυση με όφελος 4 ή 5 προς 1.

### 7.2 Βασικές Μορφές Βελτίωσης: Καινοτομίες και ΚΑΙZEN

#### Η Έννοια της Βελτίωσης:

Γενικά ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Κατ' επέκταση οι αλλαγές αυτές ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της Επιχείρησης. Ενδεικτικές βελτιώσεις είναι οι εξής:

- Η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών που δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές για προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής.

- ΰ Η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών.
- ΰ Η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας, εξοπλισμού κ.α..
- ΰ Η βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.
- ΰ Η μείωση του ποσοστού αδικαιολόγητων απουσιών του προσωπικού.

### 7.3 Στόχοι βελτιώσεων

Οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις στην ποιότητα γίνονται συνήθως με δύο στόχους.

**1.** Τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να ικανοποιούν αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του πελάτη.

**2.** Τη βελτίωση των διαδικασιών:

**2.1.** Για την παραγωγή του προϊόντος

**2.2.** Για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στήριξης(π.χ. διεκπεραίωση παραγγελιών, προμήθειες, συντήρηση κλπ.)

Γενικά, η συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη διατήρηση στην Επιχείρηση ενός κλίματος εποικοδομητικής έλλειψης ικανοποίησεως με την παρούσα κατάσταση. Αυτό ισοδυναμεί με την πεποίθηση ότι με σωστή οργάνωση και υποκίνηση είναι εφικτή η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Οι σχετικές διαδικασίες για συνεχείς βελτιώσεις στοχεύουν στη σταδιακή αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς της Διοίκησης και των εργαζομένων με τρόπο που να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση σε πελάτες της επιχείρησης, στο προσωπικό που απασχολείται σ' αυτή, στους ιδιοκτήτες και τους προμηθευτές.

Κάθε γνήσια βελτίωση συμβάλλει επίσης στην αναβάθμιση της ποιότητας στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

#### **Βασικά Είδη Βελτιώσεων:**

Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους οι επιχειρήσεις στηρίζονται σε δύο βασικά είδη βελτιώσεων:

§ Τις καινοτομίες και



§ Τις μικρές αλλά συνεχείς βελτιώσεις, γνωστές με το όνομα **KAIZEN**.

Η βελτίωση με καινοτομίες είναι η πιο γνωστή και διαδεδομένη κυρίως στις δυτικές χώρες και αντιστοιχεί με στρατηγικής φύσεως άλματα με δραστικές μεταβολές στα προϊόντα και τις διαδικασίες. Με αυτά επιδιώκεται η βελτίωση όχι μόνο της ποιότητας, αλλά και άλλων δεικτών απόδοσης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, όπως: η παραγωγικότητα, η ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά κλπ.. Ενδεικτικά παραδείγματα βελτιώσεων με καινοτομίες είναι η εγκατάσταση μιας νέας τεχνολογίας παραγωγής, π.χ. CAD, CAM ή FMS, η λειτουργία διαδικασιών με νέες μεθόδους για προγραμματισμό κ' έλεγχο, όπως π.χ. με **just – in – Time**, ο σχεδιασμός ποιότητας με τη μέθοδο Taguchi, κ.α.

Το δεύτερο είδος Βελτίωσης, γνωστό ως **KAIZEN**, είναι αυτό που συντελείται βαθμιαία με μικρά σχεδόν ανεπαίσθητα βήματα, αλλά σε συνεχή βάση σε όλες σχεδόν τις δραστηριότητες κι από το σύνολο των εργαζομένων σ' όλα τα επίπεδα. Η βελτίωση τύπου **KAIZEN** είναι πιο διαδεδομένη σε επιχειρήσεις της Ιαπωνίας και τα ενεργητικά της αποτελέσματα δεν είναι μόνο αυτά που συνδέονται άμεσα με τους διάφορους δείκτες απόδοσης, αλλά και με την καλλιέργεια ενός κλίματος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων στην επιδίωξη μικρών αλλά συνεχών αλλαγών για πιο αποτελεσματική λειτουργία.

Οι άνθρωποι και όχι η τεχνολογία είναι το βασικό κεφάλαιο της βελτίωσης τύπου **KAIZEN**. Είναι, μία διαδικασία τρόπου σκέψης και όχι προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων, χαρακτηριστικό του δοτικού μοντέλου άσκησης διοίκησης και σκέψης.

#### **7.4 Αποτελεσματικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση ποιότητας**

Για την επίτευξη βελτιώσεων χρησιμοποιούνται διάφορες προσεγγίσεις. Οι πιο σημαντικές είναι:

**Η επιλεκτική μέθοδος:** Με την προσέγγιση αυτή προσδιορίζονται οι πιο σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια

ιεραρχούνται με κριτήριο τη σχέση αναμενόμενου οφέλους προς το κόστος υλοποίησης.

### **Οι μέθοδοι με προκαθορισμένη σειρά ενεργειών.**

Ορισμένοι συγγραφείς και σύμβουλοι επιχειρήσεων, συνηγορούν την εφαρμογή ενός προγράμματος από X σημεία, για τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτά αντιστοιχούν είτε σε γενικές αρχές είτε σε μία προκαθορισμένη σειρά ενεργειών που θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την υποδομή για τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας.

Π.χ. ένα καλό «πακέτο» έχει σχεδιαστεί για να καλύψει συνήθως πέντε αλληλοεξαρτώμενες φάσεις, που περιλαμβάνουν τα εξής:

- α) Ενημέρωση
- β) Δημιουργία δικτύου ομάδων βελτίωσης
- γ) Πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών και εργαζομένων
- δ) Διαμόρφωση συστήματος μετρήσεων και
- ε) Στρατηγικό σχεδιασμό.

*(1). KAIZEN, the key to Japan's Competitive Success.*

*Imai, M. Mac Graw-Hill Co, 1986.*

## **7.5 Μέθοδος Διοίκησης Διαδικασιών (Process mgnt.)**

Στην προσέγγιση αυτή οι δραστηριότητες για τη βελτίωση της ποιότητας, συνδέονται με τη μελέτη και ανάλυση των βασικών διαδικασιών, όπως λειτουργούν σε κάθε επιχείρηση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση των πελατών.

«Unless you change the Process, why would you expect the results to change;»

President of Texas Instruments Defense Systems & Electronics Group. Βασική αρχή της Δ.Ο.Π. Όλη η εργασία εκτελείται μέσω διαδικασίας. Ο Deming και ο Juran παρατηρούν :

«Η πλειονότητα των προβλημάτων ποιότητας, σε υπερθετικό βαθμό, συνδέονται

με διαδικασίες. Λίγα προβλήματα, οφείλονται σ' αυτούς, καθ' αυτούς τους εργαζόμενους.»

Η Διοίκηση Διαδικασιών, εμπεριέχει σχεδιασμό και διαχείριση όλων των αναγκαίων δραστηριοτήτων, βάσει των οποίων επιτελείται ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης σε μία διαδικασία, αναγνωρίζοντας ευκαιρίες για βελτίωση ποιότητας και λειτουργική απόδοση με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Περιλαμβάνει συλλογή στοιχείων, έλεγχο της διαδικασίας αναγνωρίζοντας, αναλύοντας και διορθώνοντας μη κανονικές συνθήκες.

Κάθε εταιρεία, που ηγείται στο κλάδο της, ακολουθεί κάποια μεθοδολογία για τη Διοίκηση Διαδικασιών, η οποία έχει οριστεί πολύ καλά. Π.χ. η AT&T ακολουθεί μία μεθοδολογία, η οποία βασίζεται στις επόμενες αρχές:

- ✓ Η ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας, εστιάζεται στο τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας.
- ✓ Η φροντίδα της ποιότητας είναι η πρόληψη και συνεχής βελτίωση.
- ✓ Ο καθένας μας διαχειρίζεται μία διαδικασία σε κάποιο επίπεδο και είναι ταυτόχρονα ο πελάτης και ο προμηθευτής. Οι ανάγκες του πελάτη οδηγούν στην ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας.
- ✓ Οι διορθωτικές πράξεις εστιάζονται στην αφαίρεση των ριζικών αιτιών των προβλημάτων, παρά στη θεραπεία των συμπτωμάτων.
- ✓ Η απλοποίηση της διαδικασίας μειώνει τις ευκαιρίες για λάθη και επανεργασία.
- ✓ Η ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας προκύπτει από μία πειθαρχημένη και δομημένη εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας.

Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Διαδικασιών, επιτελούνται κατά τον καλύτερο τρόπο, μέσω ομάδων Cross-Functionals επειδή τυπικά οι διαδικασίες διακόπτονται κατά μήκος των συμβατών οργανωτικών συνόρων (δηλ. από οργανωτική μονάδα σε μονάδα π.χ. από την παραγωγή-marketing-χρηματοοικονομική-πωλήσεις κ.α.).

## 7.6 Σκοπός της Διοίκησης Διαδικασιών

Μία διαδικασία, είναι ακολουθία δραστηριοτήτων η οποία αποσκοπεί, τυπικά, στην επιτέλεση κάποιου αποτελέσματος για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τον πελάτη.

Ηγετικές επιχειρήσεις, αναγνωρίζουν, σοβαρές επιχειρησιακές διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Πέραν των τρεχόντων διαδικασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, επεκτείνονται σε όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες υποστήριξης, όπως marketing και τεχνικής υποστήριξης, Νομικών Υπηρεσιών και Δημοσίων Σχέσεων, Ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικών, Ασφάλειας Δικτύων και ρυθμιστικών υπηρεσιών κ.α.

Οι Εταιρείες, που είναι ηγετικές εταιρείες διεθνώς στο κλάδο τους, έχουν υιοθετήσει κάποιες κοινές πρακτικές, Διοίκησης Διαδικασιών, όπως:

- ✚ Ελέγχουν την ποιότητα και την λειτουργική απόδοση κρίσιμων διαδικασιών, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή και διανομή προϊόντων /υπηρεσιών.
- ✚ Αναγνωρίζουν σημαντικές διακυμάνσεις σε διαδικασίες και αποτελέσματα διαδικασιών, προσδιορίζουν ριζικές αιτίες, κάνουν διορθώσεις και επαληθεύουν τα αποτελέσματα.
- ✚ Βελτιώνουν, συνεχώς, τις διαδικασίες επιδιώκοντας καλύτερη ποιότητα και συνολική λειτουργική απόδοση.
- ✚ Θέτουν «έκτακτους στόχους-stretch goals» και χρησιμοποιούν εκτενώς Benchmarking και Reengineering, με στόχο την επίτευξη εντυπωσιακής απόδοσης (Breakthrough performance).

**Benchmarking** – Συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων.

Η συστηματική σύγκριση των επιδόσεων της Επιχείρησης (Διοίκησης και εργαζομένων) σε βασικούς δείκτες απόδοσης με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή τους καλύτερους σε κάθε κρίσιμη για την επιχείρηση δραστηριότητα, στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο.

Συνοπτικά, Benchmarking, είναι η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών, σε οποιαδήποτε εταιρεία, βιομηχανία σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου.

**Reengineering:** “The fundamental Re-thinking and radical Re-design of Business Processes to achieve dramatic improvements in critical, Contemporary measures of performance such as: Cost, Quality, Service and Speed”.

**To Reengineering** θέτει βασικές ερωτήσεις σχετικά με τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Ø Τι κάνουμε?

Ø Γιατί γίνεται με αυτό τον τρόπο?

**Τέτοιες ερωτήσεις πολύ συχνά αποκαλύπτουν άχρηστες και ακατάλληλες υποθέσεις. Ο ριζικός επανασχεδιασμός (Radical Redesign) αποσκοπεί να ξετινάξει τις υπάρχουσες διαδικασίες και να τις επαναπροσδιορίσει και όχι μόνο για αυξητική βελτίωση. Στόχος είναι πολύ μεγάλα πηδήματα απόδοσης.**

Επιτυχημένο Reengineering απαιτεί στοιχειώδη κατανόηση των διαδικασιών, δημιουργική σκέψη, απομάκρυνση από παλιές και συνηθισμένες υποθέσεις και αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής.

Το Benchmarking μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στις προσπάθειες του Reengineering. Reengineering χωρίς Benchmarking μπορεί να παράγει πιθανώς μία βελτίωση της τάξης του 5-10%. Με τη βοήθεια του Benchmarking αυτή η βελτίωση μπορεί να φτάσει το επίπεδο του 50-70%. Αντίθετα με τις υποδείξεις και συστάσεις πολλών συγγραφέων και Συμβούλων Επιχειρήσεων, το Reengineering δεν είναι απόλυτα διαφορετικό από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το ζήτημα αυτό δεν είναι όπως το Kaizen έναντι της εντυπωσιακής βελτίωσης (Breakthrough Improvement).

Στη πραγματικότητα ο Juran μιλούσε για Breakthrough Improvement, πολύ πριν από τους Hammer και Champy που εκλαΐκευσαν τον όρο Reengineering. Incremental and Breakthrough Improvement, είναι

συμπληρωματικές προσεγγίσεις κάτω από την ομπρέλα της ΔΟΠ. Και τα δύο θεωρούνται απαραίτητα, ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική. Στην πραγματικότητα, αρκετοί υποστηρίζουν ότι το Reengineering απαιτεί την υποστήριξη του T.Q.M. για να θεωρηθεί επιτυχημένο. Από μόνο του το Reengineering οδηγείται συχνά από τη Διοίκηση μόνο, χωρίς τη πλήρη υποστήριξη ή τη κατανόηση του υπόλοιπου οργανισμού και έτσι οι ριζικές καινοτομικές προσπάθειες μπορεί να τερματίσουν με αποτυχίες. Η φιλοσοφία T.Q.M. ενθαρρύνει την συμμετοχή και συστηματική μελέτη, μέτρηση και επαλήθευση των αποτελεσμάτων, που υποστηρίζουν προσπάθειες Reengineering.

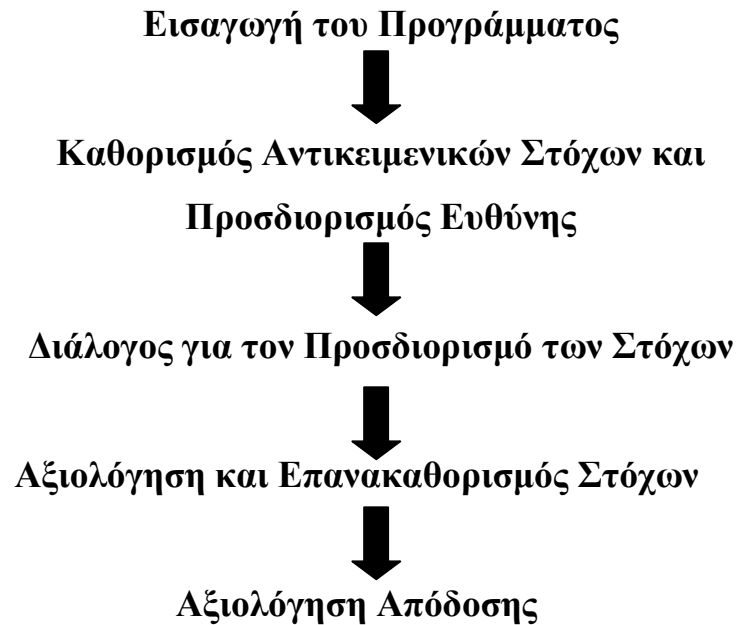
### **Διαδικασία Διοίκησης με Στόχους**

Μια άλλη Φιλοσοφία Διοίκησης, την οποία εισήγαγε ο Peter Drucker, είναι η διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους (Management by Objectives – M.B.O.). Κατά τη διαδικασία της M.B.O. τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρείας /οργανισμού διαμορφώνουν και ιεραρχούν τους στόχους από κοινού με τους υφισταμένους τους. Προσδιορίζουν την περιοχή ευθύνης κάθε εργαζόμενου σε σχέση με τα αποτελέσματα που αναμένουν και χρησιμοποιούν πρότυπα απόδοσης για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε μέλους στη λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας. Τα στάδια της Διοίκησης με Στόχους έχουν ως εξής, όπως παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα.

**1.** Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ενημερώνουν τα ιεραρχικά κατώτερα κλιμάκια για τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εφαρμοστεί η Διοίκηση με Στόχους, για τους σκοπούς της και καθορίζουν τα όρια ευθύνης κάθε τμήματος της επιχείρησης που θα συμμετάσχει. Στη συνέχεια καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι, ενημερώνονται οι εργαζόμενοι γι' αυτούς και προσδιορίζεται η ευθύνη κάθε ατόμου σε σχέση με τα

προσδοκώμενα αποτελέσματα.

## **7.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ**



2. Οι προϊστάμενοι ενημερώνουν τους υφισταμένους για τους αντικειμενικούς στόχους των τμημάτων τους και ζητούν από αυτούς να διατυπώσουν σκέψεις και προτάσεις σχετικές με τους στόχους αυτούς.
3. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης γίνεται συχνά αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής και επανακαθορισμός, όταν χρειάζεται, των αντικειμενικών στόχων.
4. Τέλος, αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων από κοινού με τους προϊσταμένους τους έτσι ώστε να εκτιμηθεί αν υλοποιήθηκαν οι στόχοι κάθε εργαζόμενου και η απόδοσή τους συνδέεται με την άνοδο στην ιεραρχία και τις αμοιβές.

## **7.8 Διοίκηση με Στόχους και Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας**

Και οι δύο προσεγγίσεις Διοίκησης (M.B.O. & Policy Deployment) καθοδηγούνται από αντικειμενικούς στόχους, περιλαμβάνουν εργαζόμενους,

αναπτύσσουν και διαμορφώνουν αντικειμενικούς στόχους, δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση και την ευθύνη και βασίζονται στη συμμετοχή των εργαζομένων. Ωστόσο, μεταξύ τους παρουσιάζουν μερικές σημαντικές διαφορές:

Διοίκηση με Στόχους	Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας
<p><b>1.</b> Οι αντικειμενικοί στόχοι, γενικά, δεν υποστηρίζουν το όραμα της εταιρείας αλλά τίθενται ανεξάρτητα.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Μ.Β.Ο. καταλήγει συνήθως σε στόχους που εστιάζονται στη διοίκηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου, παρά στη βελτίωση της εταιρείας ως συνόλου.</li> <li>• Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και οι ανταμοιβές τους σχετίζονται πολύ στενά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Η πρακτική αυτή, τείνει να προωθεί πράξεις και δραστηριότητες που βελτιστοποιούν το ατομικό όφελος των εργαζομένων παρά τη βελτίωση της επιχείρησης.</li> </ul>	<p>Διαμορφώνει και επιλέγει αντικειμενικούς στόχους – κλειδιά που παρουσιάζουν τις ικανότητες της επιχείρησης και είναι κρίσιμες για την ανταγωνιστικότητά της.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ετήσιοι αντικειμενικοί στόχοι ταυτίζονται με το όραμα και το στρατηγικό πλάνο διαμορφώνονται σε κάθε επίπεδο της Ανάπτυξης Ποιότητας.</li> <li>• Κάθε επίπεδο της ιεραρχίας της Διοίκησης είναι υπεύθυνο για κάποιο έργο ή πρόγραμμα το οποίο συνεισφέρει σε έναν ή περισσότερους αντικειμενικούς στόχους. Οι αντικειμενικοί στόχοι σπάνε προς τα κάτω και διαμορφώνονται έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να δουν πώς οι προσωπικές τους προσπάθειες ευθυγραμμίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.</li> </ul>



<p><b>2.</b> Η Διοίκηση χρησιμοποιεί την M.B.O. κυρίως ως μέσο στενού ελέγχου. Στην καθημερινή πρακτική οι περισσότεροι των εργαζομένων υποκύπτουν στις επιθυμίες των προϊσταμένων τους.</p>	<p>Δημιουργούνται διαλειτουργικές ομάδες διασύνδεσης και γενικότερα διαλειτουργικές διασυνδέσεις (Cross Functional) προς επιβεβαίωση της οριζόντιας ευθυγράμμισης. Γίνεται λόγος και διαπραγματεύσεις από κάτω προς τα πάνω και από πάνω προς τα κάτω, μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού μέχρις ότου όλα τα επίπεδα να καταλήξουν σε συμφωνία.</p>
<p><b>3.</b> Οι αντικειμενικοί στόχοι της M.B.O. συνήθως δε χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία. Το αντίθετο τους ξεθάβουμε μόνο κατά τη διάρκεια επιθεώρησης της απόδοσης των εργαζομένων που εστιάζεται στα αποτελέσματα.</p>	<p>Κάθε ομάδα συμμετέχει σε κανονικές επιθεωρήσεις και διαγνώσεις χρησιμοποιώντας την ίδια γλώσσα και το ίδιο format. Οι περιοδικές επιθεωρήσεις, περιλαμβάνουν τόσο τη διαδικασία, όσο και τα αποτελέσματα. Η πρακτική αυτή επιτρέπει την αναγνώριση και τη διόρθωση ριζικών αιτίων μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.</p>

***Σημειώστε ότι ο Deming είναι ριζικά αντίθετος με τη φιλοσοφία M.B.O.***

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### 8.1 Τα τρία (3) επίπεδα Ποιότητας

**ΓΕΝΙΚΑ:** Πολλές Επιχειρήσεις / οργανισμοί έδιναν και δίνουν ακόμη και σήμερα έμφαση και αρκετή προσοχή στην ΚΑΘΕΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ management της Επιχείρησης. Δηλαδή ακολουθούν τον Συνηθισμένο τρόπο mgnt. (Traditional way). «Παρακολουθούν προσεκτικά την κάθετη Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης, για να επιβεβαιώνουν συνεχώς αν και κατά πόσο Αυτή είναι ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ «EFFECTIVE».

Δηλαδή «Κάνει τα σωστά πράγματα» - Doing the Right things.

Όμως, από την άλλη πλευρά, ένας Οργανισμός / Επιχείρηση είναι ένα ΣΥΣΤΗΜΑ, που επεξεργάζεται διάφορες διαδικασίες για την μετατροπή των Εισροών σε Εκροές. Η εργασία, μεταφέρεται πηγαίνει προς τα κάτω οριζόντια ή Cross-functionally και όχι Ιεραρχικά (δηλ. με εντολές και διαταγές – κάθετα).

Δηλαδή μια επιχείρηση πρέπει να δίνει έμφαση τόσο στην οριζόντια διάσταση όσο και στην κάθετη, για να επιβεβαιώνει ότι είναι ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΣ που σημαίνει ότι κάνει «Τα πράγματα Σωστά»- Doing things «EFFICIENT» Right.

Οι λήπτες αποφάσεων με κάθε απόφασή τους και οι εργαζόμενοι με την εκτέλεση κάθε έργου μπορούν να επηρεάσουν αρκετά θετικά την ποιότητα.

Η Επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τις συγκρούσεις ολόκληρου του συστήματός της επί της ποιότητας.

Η Επιχείρηση πρέπει να παράγει αγαθά και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ή και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών.

Οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (organizational performances) βρίσκεται στις organizational Interfaces εκείνες μεταξύ των κουτιών και του organization chart

της οργανωτικής Δομής.

Ο οργανισμός /Επιχείρηση που εστιάζεται στην ποιότητα, πρέπει να εξετάζει την ποιότητα σε 3 επίπεδα.

### **1<sup>0</sup>) Organizational Level:(Επίπεδο οργανισμού)**

Η ποιότητα αφορά κέντρα της Επιχείρησης που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη. Βλέπουν τον πελάτη σε συνεχή και κανονική βάση. Ερωτήσεις που βοηθούν στο προσδιορισμό της ποιότητας στο επίπεδο αυτό, είναι:

- Û Τι προϊόντα/ υπηρεσίες ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη και ποια/ ποιες δεν τις ικανοποιούν;
- Û Τι προϊόντα /υπηρεσίες χρειάζεται ο πελάτης, που δεν τα έχει ή δεν τις λαμβάνει;
- Û Παίρνει προϊόντα και υπηρεσίες που δεν χρειάζεται;

### **Process Level: (Επίπεδο Διαδικασίας)**

2<sup>0</sup>) Οι διάφορες Επιχειρησιακές μονάδες ταξινομούνται ως προς τις λειτουργίες ή τα τμήματα (όπως):

Ερωτήσεις που βοηθούν το επίπεδο αυτό για προσδιορισμό της ποιότητας, είναι:

- Û Τι προϊόντα/ υπηρεσίες είναι πιο σπουδαία για τον πελάτη (εξωτερικό);
- Û Τι διαδικασίες παράγουν αυτά τα προϊόντα/ υπηρεσίες;
- Û Τι (ποια) είναι τα κλειδιά των εισροών στη διαδικασία;
- Û Ποιες διαδικασίες έχουν τη πιο σημαντική επίδραση (αποτέλεσμα) στα stds της επιχείρησης προς την κατεύθυνση του πελάτη;
- Û Ποιοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες και ποιες είναι οι ανάγκες τους;

### **3<sup>0</sup>) Perfomer/job Level ή Task-design Level (Επίπεδο εκτελεστικό/ εργασιακό)**

Στο επίπεδο αυτό τα stds για τις εκροές πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις εξυπηρέτησης του πελάτη και στην ποιότητα του προϊόντος; Όπως αυτά προκύπτουν αρχικά σε επίπεδο οργανισμού και διαδικασίας. Τα stds αυτά

περιλαμβάνουν απαιτήσεις όπως:

Ακρίβεια, πληρότητα, καινοτομία, επικαιρότητα και κόστος.

Για τα αποτελέσματα της εργασίας (ενός εργαζομένου) κάποιος μπορεί να ρωτήσει:

• Τι απαιτείται από τον εσωτερικό ή και εξωτερικό πελάτη;

• Πως μπορούν να μετρηθούν οι απαιτήσεις;

• Τι είναι ή ποια είναι τα συγκεκριμένα πρότυπα για κάθε μέτρηση;

Οι ερωτήσεις αυτές οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.

Εστιάζοντας την προσοχή μας στην κατευθυνόμενη από τον πελάτη ποιότητα, ουσιαστικά απαιτούμαι τη συμμετοχή όλων στην επιχείρηση.

## **8.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η Υπηρεσία έχει οριστεί ως:

«Μία κοινωνική πράξη μεταξύ του πελάτη και του εκπροσώπου της Επιχείρησης /οργανισμού υπηρεσιών, η οποία λαμβάνει χώρα με άμεση επαφή».

Η σπουδαιότητα της ποιότητας στις υπηρεσίες δεν πρέπει και δεν μπορεί να υποτιμάται:

Στις Η.Π.Α εκτιμούν ότι μία μεσαία Επιχείρηση χανει το 35% των πελατών της κάθε χρόνο, λόγω της χαμηλής υπηρεσίας που παρέχει, και απ' αυτούς τα 2/3 περίπου χαρακτηρίζονται «Lost customers» δηλ. δεν επιστρέφουν ποτέ στην Επιχείρηση. Επίσης, από μελέτες καταδεικνύεται, ότι:οι επιχειρήσεις μπορεί να αυξάνουν τα κέρδη τους ακόμη και σε επίπεδο 100%, εάν καταφέρουν να διατηρούν τους πελάτες τους κατά μόλις 5% περισσότερο των ανταγωνιστών τους!

Ο ορισμός της "ποιότητας" όπως εφαρμόζεται στην παραγωγή προϊόντων εφαρμόζεται εξίσου και στην υπηρεσία προϊόντων.

Η υπηρεσία, από τη φύση της, πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του

πελάτη. Δηλαδή η υπηρεσία πρέπει: «Να ικανοποιεί ή να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη».

Οι προσδοκίες αυτές πρέπει να μεταφράζονται σε stds απόδοσης και Performance διασαφήσεων (προσδιορισμού) ανάλογα των stds προδιαγραφών για τις (specifications) δραστηριότητες της παραγωγής π.χ. Ο πελάτης προσδοκά από ένα Εστιατόριο «Γρήγορης Υπηρεσίας» να σερβίρει ένα πλήρες γεύμα εντός 5 λεπτών.

Από την άλλη μεριά, ένας πελάτης επιθυμεί από ένα πολύ καλό εστιατόριο να έχει χρονικό διάστημα 10-15 λεπτών μεταξύ των «πρώτων» και του «κυρίως πιάτου» και ίσως να θεωρεί ότι η προσφερόμενη υπηρεσία, σ' αυτό το εστιατόριο είναι χαμηλή αν ο χρόνος μεταξύ των δύο «πιάτων» είναι τόσο σύντομος!

Η παραγωγή Υπηρεσιών διαφέρει απ' αυτή των προϊόντων σε πολλά σημεία και τρόπους. Και αυτές οι διαφορές έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Στα επόμενα περιγράφονται οι πιο σημαντικές διαφορές:

Οι ανάγκες των πελατών και τα stds απόδοσης, συχνά είναι δύσκολο να αναγνωριστούν και να προσδιοριστούν, κυρίως γιατί οι πελάτες είναι αυτοί που τα ορίζουν και κάθε πελάτης είναι διαφορετικός. Ενδιαφέρουσες και σπουδαίες διαστάσεις για την ποιότητα Υπηρεσιών, περιέχουν:

- **το Χρόνο:** πόσο πρέπει να περιμένει ο πελάτης για εξυπηρέτηση και πόσο χρόνο παίρνει η εξυπηρέτηση
- **την Ακρίβεια:** Θα λάβει την επιβεβαίωση της κράτησης του ο πελάτης μέσα σε 24 ώρες;
- **Πληρότητα:** Στάλθηκαν όλες οι επιβεβαιώσεις κρατήσεων;
- **Προσβασιμότητα κ' Ευκολία:** Αυτή η Υπηρεσία προκύπτει εύκολα;
- **Ανταποκρισιμότητα:** Το προσωπικό της Υπηρεσίας μπορεί να αντιδράσει γρήγορα σε μη αναμενόμενα προβλήματα;

Η εκροή (το αποτέλεσμα) πολλών συστημάτων υπηρεσιών είναι απροσδιόριστο,

ενώ σ' ένα σύστημα παραγωγής προϊόντων είναι προσδιορίσιμο και ορατό. Η ποιότητα του παραγομένου προϊόντος μπορεί να αξιολογηθεί ως προς τους προσδιορισμούς του σχεδιασμού, ενώ η ποιότητα της παραγόμενης υπηρεσίας αξιολογείται μόνο ως προς την υποκειμενική προσδοκία του πελάτη και την εμπειρία του παρελθόντος. Π.χ. Τι είναι «καλή» εμπειρία από τις πωλήσεις; Επίσης, ο πελάτης «έχει και κρατά» το παραγόμενο προϊόν, αλλά την υπηρεσία που του προσφέρεται μόνο τη θυμάται.

Ελαττωματικά προϊόντα, ανακαλούνται ή αντικαθίστανται από τον παραγωγό. Όμως, για φτωχής ποιότητας υπηρεσίες μόνο συγγνώμη μπορεί να ζητήσει κανείς από τον πελάτη.

Οι υπηρεσίες, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ τα παραγόμενα προϊόντα πρώτα παράγονται και μετά προωθούνται προς κατανάλωση. Επίσης πολλές υπηρεσίες μπορεί να πραγματοποιούνται για διευκόλυνση του πελάτη, οπότε δεν είναι δυνατόν να αποθηκευθούν ή να υποστούν έλεγχο πριν την παράδοσή τους στον πελάτη, όπως έτσι συμβαίνει με τα παραγόμενα προϊόντα.

Οι πελάτες, συνήθως, λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, για το χρονικό διάστημα που εκτελείται αυτή, ενώ η παραγωγή προϊόντος πραγματοποιείται πολύ μακριά από τον πελάτη.

Π.χ. στο εστιατόριο «γρήγορης – εξυπηρέτησης» ο πελάτης δίνει τη παραγγελία του, μεταφέρει μόνος του το φαγητό στο τραπέζι και προβλέπεται να καθαρίσει και το τραπέζι μετά το τέλος του φαγητού.

Οι υπηρεσίες, χαρακτηρίζονται, ως «εντάσεως εργασίας», ενώ η παραγωγή προϊόντος ως «εντάσεως κεφαλαίου». Η ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα είναι βασικό στοιχείο για υπηρεσίες που εμπεριέχουν άμεση επαφή με άτομα.

Το ήθος και η συμπεριφορά των υπαλλήλων της υπηρεσίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Βασικές συνιστώσες για την ποιότητα Συστήματος παροχής Υπηρεσίας, είναι:

- Οι Εργαζόμενοι. Η σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, καταφαίνεται, από τα ακόλουθα (σε μορφή

slogans).

1. Αν η ικανοποίηση του υπαλλήλου από την Εργασία του είναι αρκετά καλή, τότε και η ικανοποίηση του πελάτη, από την προσφερόμενη υπηρεσία, είναι υψηλού επιπέδου.

2. Αν προσέχουμε τους εργαζόμενους στην Επιχείρησή μας, τότε προσέχουμε τους πελάτες μας.

3. «People – Service – Profits» «Εργαζόμενοι – Εξυπηρέτηση πελατών – Κερδοφόρα απόδοση»

Δυστυχώς, σε πολλές υπηρεσίες οι εργαζόμενοι «πρώτης Γραμμής» είναι οι πιο ακατάλληλοι!! κάτι που πρέπει να αποφεύγεται κατά το δυνατόν. Δηλαδή

- έχουν μικρές αποδοχές

- δεν εκπαιδεύονται, σχεδόν καθόλου και

- δεν έχουν ή έχουν πολύ μικρή εξουσία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Ενώ, πρέπει να συμβαίνει το αντίθετο, αφού αυτοί είναι που έρχονται σε πρώτη φάση σε επαφή με τον πελάτη.

### **8.3 Διεθνείς οργανισμοί ποιότητας**

Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει αρκετοί οργανισμοί σε διεθνές και εθνικό επίπεδο που έχουν ως αποστολή να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις, να αναπτύξουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ευρύτερα την «τελειότητα» (excellence) καθώς και να παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας (π.χ. ISO, ΕΛΟΤ στην Ελλάδα). Οι δυο παγκοσμίου κύρους και αναγνώρισης οργανισμοί που έχουν ως αποστολή την προώθηση της «ποιότητας» και της «τελειότητας» στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι το European Foundation for Quality Management (EFQM) στην Ευρώπη και το Malcolm Baldrige National Quality Award στις ΗΠΑ. Οι δυο αυτοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει συγκεκριμένα εννοιολογικά πλαίσια και μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας-τελειότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης-

οργανισμού. Έχουν υιοθετήσει διαδικασίες αξιολόγησης με πιστοποιημένους αξιολογητές και απονέμουν βραβεία στις επιχειρήσεις που διακρίνονται, με σκοπό την προώθηση της ποιότητας-τελειότητας.

## **8.4 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ISO;**

Είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης). Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2.981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). Υπάρχουν περισσότερα από δεκατέσσερις χιλιάδες διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν την δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου.

**Μπορεί κάποιος να αντιγράψει και να διανέμει τα πρότυπα ISO;**

Όχι. Τα πρότυπα του οργανισμού ISO υπόκεινται σε copyright.

**Που μπορεί κάποιος να βρει και να προμηθευτεί νόμιμα τα πρότυπα ISO;**

Στον επίσημο δικτυακό τόπο του οργανισμού ISO : <http://www.iso.ch>. Εκεί λειτουργεί υπηρεσία Online αναζήτησης και αγοράς των προτύπων. Επίσης στον οργανισμό που αντιπροσωπεύει τον ISO σε κάθε χώρα.

**Ποιος οργανισμός αντιπροσωπεύει τον ISO στην Ελλάδα;**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)

Αχαρνών 313, Αθήνα, ΤΚ 11145

Τηλέφωνο: 210 21 20 100,

Fax 210 21 20 131

email: [info@elot.gr](mailto:info@elot.gr)



## **Τι οφέλη έχει ένας οργανισμός από την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας;**

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Το οφέλη αυτά είναι κατ' αρχάς εσωτερικά και προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία του οργανισμού σαν αποτέλεσμα της εισαγωγής σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών. Σημαντικότερα όμως είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στις σχέσεις του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές του οργανισμού με πελάτες, προμηθευτές, κλπ. Επειδή κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, βελτίωση του γοήτρου και της αξιοπιστίας της επιχείρησης, κλπ.

## **Είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση που επιθυμεί να εγκαταστήσει Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες ειδικού εξωτερικού συμβούλου;**

Η συμμετοχή ειδικού εξωτερικού συμβούλου δεν συμπεριλαμβάνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και συνεπώς δεν είναι τυπικά απαραίτητη. Άρα ένας οργανισμός που διαθέτει ένα ή περισσότερα στελέχη με γνώσεις σχετικές με την Διοίκηση Ποιότητας θα μπορούσε να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Στην πράξη όμως αυτό είναι σπάνιο. Τα θέματα Διοίκησης Ποιότητας έχουν μεγάλο βάθος, προϋποθέτουν

εξειδίκευση και απαιτούν ουσιαστική γνώση και εμπειρία. Για τον λόγο αυτό στην συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων συμμετέχει ένας εξειδικευμένος εξωτερικός σύμβουλος στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εγκατάσταση και την πιστοποίηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ο σύμβουλος διευκολύνει σημαντικά την επιχείρηση σε πρακτικά θέματα αλλά και σε θέματα σχεδιασμού και προφυλάσσει τον οργανισμό από τυχόν σφάλματα και αστοχίες.

## **Ένας οργανισμός με Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 ποια σήματα μπορεί να χρησιμοποιεί και πως;**

Υπάρχουν οι εξής επιλογές:

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το Logo του οργανισμού ενσωματώνοντας σ' αυτό την πληροφορία ότι ο οργανισμός είναι πιστοποιημένος κατά ISO 9001:2000. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το Logo να μην παραπέμπει στο σήμα του οργανισμού ISO.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης ο οποίος επιθεώρησε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και εξέδωσε το σχετικό πιστοποιητικό. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός πιστοποίησης δίνει την σχετική άδεια εγγράφως. Επίσης παρέχεται μια συλλογή σημάτων του οργανισμού πιστοποίησης (το ίδιο σήμα σε διαφορετικές γραφιστικές προσεγγίσεις) τα οποία ο πιστοποιημένος οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί. Ο πιστοποιημένος οργανισμός δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει άλλες παραλλαγές του σήματος του οργανισμού πιστοποίησης πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στην προαναφερθείσα συλλογή.

Σε κάθε περίπτωση, μαζί με το εκάστοτε χρησιμοποιούμενο σήμα, αναγράφεται

το πρότυπο βάσει του οποίου έγινε η πιστοποίηση (ISO 9001:2000) και ο αριθμός καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number). Σε όλες τις περιπτώσεις η παραπάνω σήμανση αναφέρεται στην εταιρεία ή στον οργανισμό σαν σύνολο και δεν αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης. Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 σημαίνει ότι πιστοποιήθηκε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού και όχι η ποιότητα ενός προϊόντος του. Θα πρέπει λοιπόν να δίνεται η κατάλληλη προσοχή ούτως ώστε να μην δημιουργείται η εντύπωση ότι η πιστοποίηση αφορά ένα προϊόν. Συνεπώς, η σήμανση μπορεί να συνοδεύει ένα profile του οργανισμού, η να μπαίνει σε business cards, αλλά δεν θα πρέπει να συνοδεύει την ονομασία ενός προϊόντος ή να μπαίνει στην συσκευασία με τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αφορά το συγκεκριμένο προϊόν.

### **Ποια η διαφορά μεταξύ Πιστοποίησης και Διαπίστευσης;**

Η διαδικασία της Πιστοποίησης (Certification) περιλαμβάνει την επιθεώρηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα (οργανισμό πιστοποίησης—certification body). Εφ' όσον το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο ανεξάρτητος οργανισμός πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το πιστοποιητικό ποιότητας (Certificate) που λαμβάνει ο πιστοποιημένος οργανισμός.

Αντίθετα, ο όρος Διαπίστευση (Accreditation) αφορά κάτι τελείως διαφορετικό και δεν πρέπει να συγχέεται με την Πιστοποίηση ή την Καταχώρηση. Η Διαπίστευση είναι η επίσημη αναγνώριση από έναν ειδικό φορέα ο οποίος ονομάζεται οργανισμός διαπίστευσης (accreditation body), ότι ένας φορέας πιστοποίησης (certification body) είναι ικανός να πραγματοποιεί διαδικασίες πιστοποίησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ISO 9001:2000 για συγκεκριμένους βιομηχανικούς ή επιχειρηματικούς τομείς. Δηλαδή η

Διαπίστευση είναι ουσιαστικά η Πιστοποίηση του οργανισμού πιστοποίησης.

## **Ποια η διαφορά μεταξύ Πιστοποίησης και Καταχώρησης**

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας Πιστοποίησης ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον πιστοποιημένο οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση του οργανισμού. Συνεπώς από πρακτική άποψη οι όροι Πιστοποίηση και Καταχώρηση είναι σχεδόν ισοδύναμοι.

### **Τι είναι το ISO 9001;**

Το ISO 9001 είναι ένα διεθνές πρότυπο που ανέπτυξε ο οργανισμός ISO. Ο πλήρης τίτλος του είναι: «ISO 9001:2000 Quality Management Systems – Requirements» (Συστήματα διοίκησης ποιότητας – Απαιτήσεις). Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας και περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί. Συνεπώς η πιστοποίηση ενός οργανισμού κατά ISO 9001 σημαίνει ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου.

### **8.5 Πώς αλλάζει η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας;**

Για την αλλαγή κάθε στοιχείου της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας ακολουθείται προκαθορισμένη διαδικασία η οποία μάλιστα θα

πρέπει να έχει τεκμηριωθεί αναλυτικά στα πλαίσια του συστήματος. Καμία αλλαγή δεν γίνεται αυθαίρετα. Όταν, σύμφωνα με την προκαθορισμένη διαδικασία, συμβούν μεταβολές σε κάποιο τμήμα της τεκμηρίωσης τότε η προηγούμενη version αποσύρεται και οι παραλήπτες δηλώνουν εγγράφως ότι έχουν παραλάβει την νέα version. Το πρωτότυπο της νέας version σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να φέρει τις υπογραφές των στελεχών που το έχουν εγκρίνει. Το ποια πρέπει να είναι αυτά τα στελέχη, για κάθε στοιχείο της τεκμηρίωσης, περιγράφεται επίσης στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

## **8.6 Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας**

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

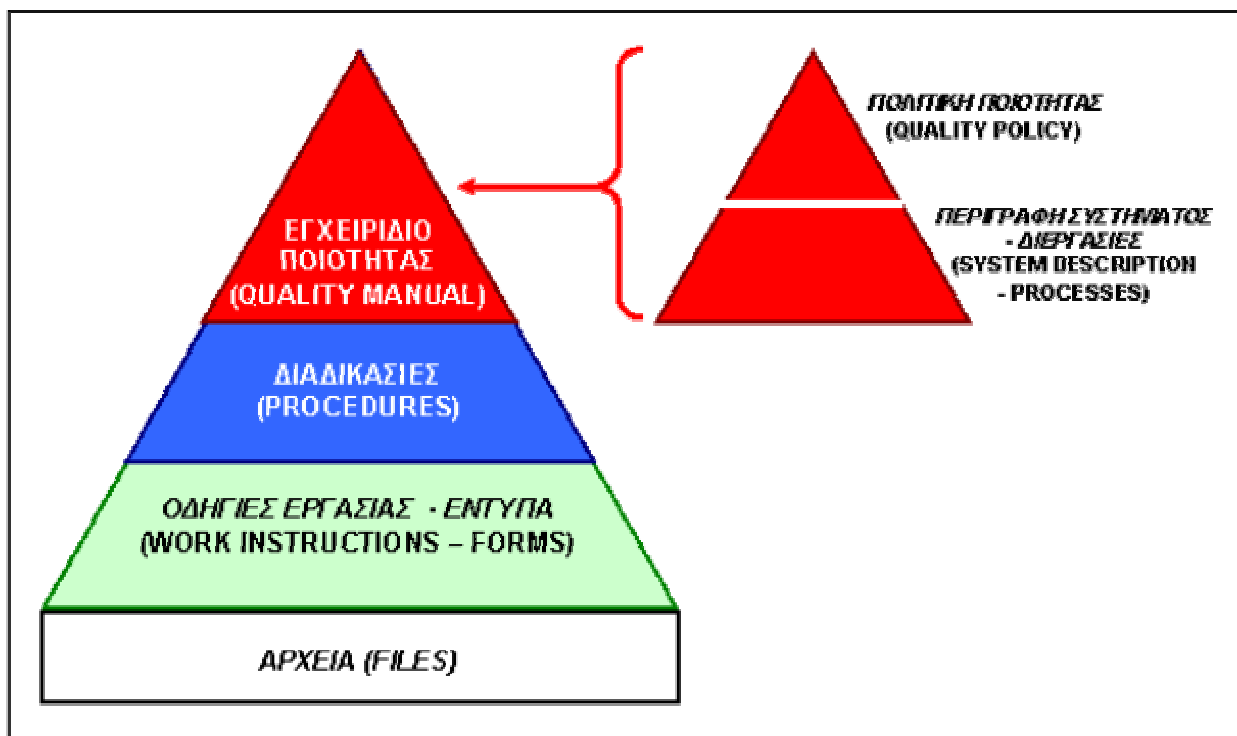
Εκτός της παραπάνω τυπικής απαίτησης του προτύπου, είναι φανερό ότι υπάρχει ουσιαστική ανάγκη τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύνολο τυποποιημένων διεργασιών και πόρων (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας. Είναι προφανές ότι για να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η Διοίκηση Ποιότητας στο περιβάλλον μιας εταιρείας που διαθέτει διάφορα τμήματα ή / και

διευθύνσεις και απασχολεί μία μικρή ή μεγάλη ομάδα εργαζομένων, είναι απαραίτητη η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας. Η καταγραφή αυτή γίνεται ακριβώς στα πλαίσια της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα ιεραρχικό σύστημα εγγράφων και αρχείων το οποίο αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα.



Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- Τις Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
- Τις Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
- Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).
- Τα Αρχεία (Files).
- Τα Εξωτερικά Έντυπα.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι το ανώτατο έγγραφο του Συστήματος που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας. Η Πολιτική Ποιότητας περιλαμβάνεται σαν ειδικό κεφάλαιο στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνει την συνολική περιγραφή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Δεν υπάρχει κάποια προτεινόμενη τυποποιημένη δομή του εγχειριδίου κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Η έκταση του εγχειριδίου εξαρτάται κάθε φορά από την συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή από την οργάνωση, τις δραστηριότητες, το μέγεθος, την πολιτική ποιότητας, κλπ της επιχείρησης.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σαφείς περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της επιχείρησης ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή θα πρέπει να αναφέρονται τα μέτρα που λαμβάνονται και οι σχετικοί μηχανισμοί του συστήματος, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 είναι ομαδοποιημένες στις εξής

κατηγορίες:

- Ύπαρξη Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
- Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
- Ευθύνη της Διοίκησης
- Διαχείριση Πόρων
- Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)
- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Για κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές το πρότυπο αναλύει και εξειδικεύει τις επιμέρους απαιτήσεις.

Για όλες τις παραπάνω απαιτήσεις το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις περί του τρόπου με τον οποίο οι απαιτήσεις αυτές θα καλυφθούν. Ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του Εγχειριδίου Ποιότητας είναι η γενική περιγραφή του συστήματος των Διεργασιών και Διαδικασιών. Θα πρέπει να αναφέρονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας αλλά σε ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας και συγκεκριμένα στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες του πρωτότυπα, από τον Διευθυντή Ποιότητας ο οποίος είναι ο συντάκτης του εγχειριδίου και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει το περιεχόμενό του. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Όταν υπάρχει ανάγκη διανομής του στο προσωπικό της επιχείρησης, διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή διανέμεται σε ηλεκτρονική μορφή.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δεν αλλάζει αυθαίρετα (κάτι που ισχύει για όλα τα τμήματα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας). Για να γίνει αλλαγή του Εγχειριδίου Ποιότητας θα πρέπει να υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις



του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Σε όλες τις σελίδες του Εγχειριδίου Ποιότητας αναγράφεται ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, ο αριθμός αναθεώρησης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση του εγχειριδίου.

Στο διεθνές πρότυπο ISO 8402:1994 Quality management and quality assurance–Vocabulary, δόθηκε αρχικά ο τυπικός ορισμός του Συστήματος Ποιότητας ως εξής: Σύστημα Ποιότητας (Quality System) είναι η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας. Το πρότυπο αυτό αντικαταστάθηκε από το πρότυπο ISO 9000:2000 Quality Management Systems–Fundamentals and Vocabulary στο οποίο δίνεται ο ορισμός του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management System–QMS) ως εξής: Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου ενός οργανισμού για την καθιέρωση πολιτικής και στόχων για την ποιότητα καθώς και για την επίτευξη των στόχων αυτών (δηλαδή ένα σύστημα για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας).

Εδώ ο όρος Σύστημα Ποιότητας (Quality System) είναι ισοδύναμος με τον όρο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management System). Συχνά, τα Συστήματα Ποιότητας αναφέρονται και σαν Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας αν και αυτό είναι λανθασμένο επειδή οι δύο έννοιες δεν ταυτίζονται απολύτως.

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας μπορεί να ορισθεί πιο συνεκτικά ως εξής: Το σύνολο των τυποποιημένων διεργασιών και των χρησιμοποιούμενων πόρων (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων ποιότητας .

Η έννοια της διεργασίας προσδιορίζεται ως εξής: Διεργασία (Process) είναι μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs). Οι διεργασίες περιλαμβάνουν επιμέρους

Διαδικασίες (Procedures) οι οποίες ελέγχουν τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού.

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 Quality Management Systems–Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Απαιτήσεις) ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται στον καθορισμό απαιτήσεων για οργανισμούς που:

- Σκοπεύουν (ή πρέπει) να αποδείξουν την ικανότητά τους να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και της νομοθεσίας
- Σκοπεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών

Σημαντική έννοια στα πλαίσια του προτύπου ISO 9001: 2000 είναι η Δέσμευση (Commitment) της Διοίκησης του φορέα για την παροχή των απαιτούμενων πόρων και υποδομών, και υποστήριξης, προκειμένου να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί ορθά το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας στον φορέα.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί και θα εφαρμοσθεί στον φορέα, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000, θα πρέπει να καλύπτει και να αντιμετωπίζει έναν αριθμό σημαντικών θεμάτων όπως:

- Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- Διακριβωμένος εξοπλισμός μετρήσεων
- Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια
- Εκπαίδευση
- Τήρηση Εγγράφων–Αρχείων
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών
- Μετρήσεις και ανάλυση
- Διαρκής βελτίωση

Για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000, απαιτούνται μεταξύ άλλων τα εξής:

- Τήρηση νομοθεσίας / ειδικών απαιτήσεων

- Οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες
- Ύπαρξη Εγχειριδίου Ποιότητας / Διαδικασιών
- Ελεγχόμενη ροή εγγράφων
- Έλεγχοι των προϊόντων (α' υλών, ενδιάμεσων, τελικών)
- Αξιολόγηση των προμηθευτών
- Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας
- Έλεγχος παραγγελιών / συμβάσεων
- Οργάνωση αποθήκης

Εκτός του προτύπου ISO 9001:2000 υπάρχουν και άλλα πρότυπα της σειράς προτύπων ISO 9000. Η σειρά προτύπων ISO 9000 περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν την δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα εξής:

- ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary (Συστήματα διοίκησης ποιότητας—Βασικές έννοιες και λεξικό όρων). Το πρότυπο ISO 9000:2000 αντικατέστησε και υπερκαλύπτει το προγενέστερο πρότυπο ISO 8402:1994.
- ISO 9001:2000 Quality Management Systems—Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας—Απαιτήσεις). Το πρότυπο ISO 9001:2000 αντικατέστησε τα προγενέστερα πρότυπα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.
- ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας—Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης).

Από τα πρότυπα αυτά, το ISO 9001:2000 αφορά τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, ενώ τα ISO 9000:2000 και ISO 9004:2000 παρέχουν κατευθυντήριες οδηγίες για τον

σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από τα τρία πρότυπα της σειράς ISO 9000, μόνον το ISO 9001:2000 μπορεί να πιστοποιηθεί, επειδή είναι το μόνο που περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληρούνται σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Εκτός της σειράς προτύπων ISO 9000, υφίστανται επίσης και διεθνή πρότυπα σχετικά με τις μεθόδους επιθεώρησης Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας από οργανισμούς πιστοποίησης (certification bodies) και συναφή θέματα.

Υπάρχουν επίσης και πολλά άλλα πρότυπα σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, ορισμένα από τα οποία είναι γενικά, δηλαδή είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς κάθε τύπου, ανεξάρτητα από το είδος ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, και άλλα τα οποία είναι εξειδικευμένα για διάφορους τομείς δραστηριοτήτων.

Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τα Πρότυπα Διοίκησης Ποιότητας, δίνονται στην ενότητα: Διεθνή Πρότυπα και Συστήματα Διοίκησης.

Μετά την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό και την λειτουργία του για ένα χρονικό διάστημα, ακολουθεί η φάση της πιστοποίησης του οργανισμού. Η διαδικασία της Πιστοποίησης (Certification) περιλαμβάνει την επιθεώρηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα (οργανισμό πιστοποίησης—certification body). Εφ' όσον το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο ανεξάρτητος οργανισμός πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το πιστοποιητικό ποιότητας (Certificate) που λαμβάνει ο πιστοποιημένος οργανισμός.

Στην συνέχεια ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον πιστοποιημένο οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και

Το κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

κατά ISO 9001:2000 αναλύεται στις εξής συνιστώσες:

#### **A. Κόστος σχεδιασμού, ανάπτυξης, εγκατάστασης και πιστοποίησης**

- Αμοιβές εξωτερικών συμβούλων
- Κόστος επιθεώρησης, πιστοποίησης και καταχώρησης από τον φορέα πιστοποίησης.
- Προμήθεια των απαιτούμενων προτύπων από τον ΕΛΟΤ ή online από τον οργανισμό ISO.
- Προμήθεια εξοπλισμού που τυχόν απαιτείται, ειδικά για την λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (πχ. εξοπλισμός μετρήσεων, εφαρμογές λογισμικού διαχείρισης, κλπ)
- Κόστος απασχόλησης του προσωπικού για εκπαίδευση

#### **B. Κόστος εφαρμογής μετά την πιστοποίηση**

- Δαπάνες για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας
- Κόστος επιπλέον απασχόλησης του προσωπικού για διατμηματική επικοινωνία, συμπλήρωση αναφορών, τήρηση αρχείων, κλπ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Όλες οι παραπάνω δαπάνες θα πρέπει να νοηθούν σαν επένδυση επειδή κατά κανόνα, η εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας βελτιώνει την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας και αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της. Άρα είναι λογικό να αναμένει κανείς την απόσβεση των παραπάνω δαπανών, λόγω π.χ. εξοικονόμησης πόρων από την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, αύξηση της κερδοφορίας από την προσέλκυση νέων πελατών σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης, κλπ.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύνθετο εγχείρημα στο οποίο θα πρέπει να συμμετάσχει ενεργά το σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης. Η εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας θεωρείται επιτυχής όταν επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός της δηλαδή:

Η ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας.

Δεν είναι απαραίτητο αυτό να επιτευχθεί τέλεια από την πρώτη ημέρα της εφαρμογής. Θα πρέπει όμως το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας να τείνει προς τον παραπάνω απώτερο στόχο σε βάθος χρόνου, μέσω των κύκλων βελτίωσης. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν, είναι οι εξής:

- Η Δέσμευση της Διοίκησης
- Η δημιουργία θετικής διάθεσης και εμπιστοσύνης
- Η αποδοχή και συμμετοχή όλου του προσωπικού

Ειδικότερα:

- Η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει πρώτη το καλό παράδειγμα εφαρμόζοντας πιστά το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει από την αρχή να επιδείξει με έντονο και κατηγορηματικό τρόπο, σε όλους τους εμπλεκόμενους, την απόφασή της για την εγκατάσταση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας είναι κατάλληλη για τον σκοπό της επιχείρησης και ότι περιλαμβάνει την δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης ποιότητας.
- Θα πρέπει κατά τον σχεδιασμό του συστήματος να επιδιώκεται η αρμονική συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης με τον εξωτερικό σύμβουλο, ώστε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί, να αντιπροσωπεύει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.
- Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να σχεδιασθεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης και να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης δηλαδή, να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά συγχρόνως να μην προκαλεί περιττή γραφειοκρατία ούτε να επιβαρύνει το

προσωπικό με περιττές υποχρεώσεις.

- Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην συναίνεση και εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκομένων, έτσι ώστε να διευκολύνεται η ενεργός συμμετοχή τους για την καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη του συστήματος.
- Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η προσπάθεια όλων των εργαζομένων για την συνεχή βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων (θέσπιση και επίτευξη στόχων για την ποιότητα).

## 8.7 HACCP

Το σύστημα HACCP είναι μια μεθοδολογία για τον προσδιορισμό των κινδύνων κάθε είδους (χημικών, φυσικών και μικροβιολογικών) οι οποίοι μπορούν να εμφανισθούν σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ενός τροφίμου. Η μεθοδολογία αυτή προβλέπει την εγκατάσταση συστημάτων ελέγχου τα οποία εστιάζουν κυρίως στον προληπτικό έλεγχο και ανάλυση (χημική ή μικροβιολογική) που αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια του προϊόντος (ανά στάδιο παραγωγικής διαδικασίας) παρά στον έλεγχο και την ανάλυση του τελικού προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα σχεδιάζουν, εγκαθιστούν και εφαρμόζουν ένα σύστημα HACCP ώστε να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους δεν προκαλούν βλάβη στον καταναλωτή. Ο όρος HACCP είναι ακρωνύμιο του: Hazard Analysis-Critical Control Points, το οποίο αποδίδεται στα ελληνικά ως: Ανάλυση Επικινδυνότητας- Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου.

Η αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία ενός συστήματος HACCP προϋποθέτει την στήριξη και την πλήρη δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης, αλλά και τη συνεργασία του προσωπικού έτσι ώστε το σύστημα HACCP να λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο ενός γενικότερα συγκροτημένου συστήματος διαχείρισης.

Το σύστημα HACCP αναπτύχθηκε για να καλύψει ανάγκη παραγωγής τροφίμων σε συμπυκνωμένη μορφή, τα οποία όμως θα πρέπει να είναι ασφαλή από μικροβιολογική άποψη, για την διατροφή των αστροναυτών στις πρώτες επανδρωμένες διαστημικές πτήσεις. Η εταιρεία παραγωγής τροφίμων Pillsbury σε συνεργασία με τη NASA ανέλαβε την πραγματοποίηση του εγχειρήματος αυτού. Αποτελέσματα του προγράμματος παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 1971 στο Εθνικό Συνέδριο για την Ασφάλεια Τροφίμων στις Η.Π.Α. Με την πάροδο των ετών το πεδίο εφαρμογής του συστήματος HACCP διευρύνθηκε σημαντικά. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει τεθεί σε ισχύ η κοινοτική οδηγία 93/43/ΕΟΚ η οποία αφορά την υγιεινή των τροφίμων. Η εγκατάσταση του συστήματος HACCP στις βιομηχανίες τροφίμων είναι πλέον επιτακτική. Επίσης κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων θα πρέπει να προχωρήσει στην ανάπτυξη και εγκατάσταση συστήματος HACCP όχι μόνον στην περίπτωση που παράγει, παρασκευάζει ή μεταποιεί τρόφιμα, αλλά και στις περιπτώσεις, που η επιχείρηση συσκευάζει, αποθηκεύει, μεταφέρει, διανέμει, και προσφέρει τρόφιμα στους πελάτες με την μορφή υπηρεσιών εστίασης.

Εκτενέστερη ανάλυση σχετικά με το σύστημα HACCP και τις απαιτήσεις του διατίθεται στην εξής έκθεση:

Είναι προφανές ότι η εφαρμογή του συστήματος HACCP προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση του τομέα των τροφίμων, τόσο από την άποψη της ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων όσο από την εμπορική άποψη επειδή αυξάνεται το αίσθημα εμπιστοσύνης των πελατών στην επιχείρηση. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα αυτά είναι τα εξής:

- Τεκμηριωμένη παραγωγή ασφαλών προϊόντων από απόψεως υγιεινής. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να περάσει με επιτυχία οποιονδήποτε έλεγχο των αρμοδίων αρχών, αφού εφαρμόζει την κοινοτική οδηγία 93/43/ΕΟΚ περί της υγιεινής των τροφίμων.
- Ικανοποίηση της απαίτησης των πελατών για προμήθεια υγιεινών προϊόντων και τόνωση της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού προς



την εταιρεία και τα προϊόντα της.

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης έναντι ομοειδών επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν το σύστημα.
- Δυνατότητα για πιο άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων έγκαιρα δηλαδή κατά την δημιουργία του προβλήματος και όχι εκ των υστέρων.
- Καλύτερη αξιοποίηση και διαχείριση του προσωπικού ως αποτέλεσμα τη τεκμηριωμένης και παρακολουθούμενης λειτουργίας της επιχείρησης σε όλα τα στάδια παραγωγής.
- Μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας επειδή ελαχιστοποιείται η παραγωγή ακατάλληλων προϊόντων και η παροχή ανεπαρκών υπηρεσιών επειδή ο έλεγχος του συστήματος εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής και όχι μόνον στο τελικό προϊόν.
- Μείωση των παραπόνων εκ μέρους των πελατών για ανεπάρκειες στην παροχή υπηρεσιών ή για διάθεση ακατάλληλων προϊόντων.
- Εδραίωση της φήμης της επιχείρησης επειδή η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι μια έμμεση αλλά αποτελεσματική διαφήμιση της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και της παραγωγής ασφαλών και υγιεινών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το σύστημα HACCP διέπεται από επτά βασικές αρχές οι οποίες διατυπώνονται στην επίσημη έκδοση του οργανισμού NACMCF των Η.Π.Α του 1992. Το ακρωνύμιο NACMCF προέρχεται από το: National Advisory Committee on Microbiological Criteria For Foods (Εθνική Επιτροπή για τα Μικροβιολογικά Κριτήρια στα Τρόφιμα). Οι επτά αυτές αρχές είναι οι εξής:

**Αρχή 1: Αναγνώριση και ανάλυση των δυνητικών κινδύνων σε όλα τα στάδια της παραγωγής, εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων και προσδιορισμός προληπτικών μέτρων για τον έλεγχό τους.**

Με βάση την αρχή αυτή γίνεται ανάλυση της κάθε παραγωγικής διαδικασίας με

την χρήση διαγραμμάτων ροής όπου περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι διεργασίες από την εισαγωγή πρώτων υλών έως τα τελικά προϊόντα. Στη συνέχεια αναγνωρίζονται και εκτιμούνται οι πιθανοί κίνδυνοι συνυπολογίζοντας την επικινδυνότητα και τη σοβαρότητά τους, σε όποιο στάδιο αυτοί εμφανίζονται και τέλος αναφέρονται τα προληπτικά μέτρα που ήδη λαμβάνονται ή πρόκειται να ληφθούν για την αποφυγή τους.

### **Αρχή 2: Προσδιορισμός των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Critical Control Points).**

Ως Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου ορίζεται το σημείο, διεργασία ή φάση λειτουργίας όπου μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος για την πρόληψη ή την εξάλειψη ή τη μείωση σε αποδεκτά επίπεδα ενός κινδύνου με στόχο την ασφάλεια του τροφίμου.

### **Αρχή 3: Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου.**

Μετά τον προσδιορισμό των Κρισίμων Σημείων Ελέγχου σε κάθε παραγωγική διεργασία καθορίζονται όρια (τιμές ή παράμετροι) τα οποία διαχωρίζουν το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, ώστε η διεργασία να θεωρείται ασφαλής.

### **Αρχή 4: Καθορισμός των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου των κρίσιμων σημείων.**

Θα πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες παρακολούθησης των Κρισίμων Σημείων Ελέγχου για να διαπιστώνεται ανά πάσα στιγμή εάν το κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων. Η παρακολούθηση μπορεί να γίνεται με απλή παρατήρηση η οποία παρέχει ποιοτικές ενδείξεις ή και μέτρηση ή εργαστηριακή ανάλυση η οποία παρέχει ποσοτικά αποτελέσματα.

### **Αρχή 5: Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών που γίνονται όταν διαπιστωθεί ότι ένα Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου βρίσκεται εκτός των προκαθορισμένων ορίων.**

Για κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου καθορίζονται συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες που εφαρμόζονται όταν η παρακολούθηση δείξει ότι αυτό αποκλίνει

από τα προκαθορισμένα όρια. Οι διορθωτικές αυτές ενέργειες πρέπει να διασφαλίζουν ότι το κρίσιμο σημείο ελέγχου θα επανέλθει εντός των αποδεκτών ορίων. Οι διορθωτικές ενέργειες περιλαμβάνουν σαφώς προσδιορισμένες ενέργειες και κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή τους. Επίσης οι διορθωτικές ενέργειες αφορούν την διαχείριση των μη σωστά παραχθέντων προϊόντων κατά τη χρονική περίοδο που το Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου ήταν εκτός ορίων.

**Αρχή 6: Προσδιορισμός και καθιέρωση των διαδικασιών επαλήθευσης που επιβεβαιώνουν την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος HACCP.**

Είναι απαραίτητο να καθιερωθούν διαδικασίες που αφορούν το σχεδιασμό και την εκτέλεση περιοδικών επαληθεύσεων με σκοπό την διαπίστωση της σωστής εφαρμογής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος HACCP στην επιχείρηση.

**Αρχή 7: Εγκατάσταση συστήματος καταγραφής και αρχειοθέτησης των στοιχείων από όλες τις διαδικασίες του HACCP.**

Η τήρηση εγγράφων που θα σχετίζονται με το σύστημα HACCP είναι απαραίτητη. Τα έγγραφα αυτά θα πρέπει να μπορούν να πιστοποιούν τη σωστή εφαρμογή του και να επιτρέπουν την ανίχνευση και την ανάκληση προϊόντος σε περίπτωση που διαπιστωθεί πρόβλημα. Τα έγγραφα αυτά θα πρέπει να αποδεικνύουν την παραγωγή ασφαλών τροφίμων σε οποιαδήποτε ελεγκτική αρχή.

Εκτός των παραπάνω επτά αρχών, το σύστημα HACCP ενσωματώνει στην λογική του την τήρηση γενικών κανόνων Ορθής Υγιεινής Πρακτικής σε όλα τα στάδια της παραγωγής π.χ. κατά την παρασκευή, τη μεταποίηση, την παραγωγή, τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη διανομή, τη διακίνηση και την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή. Σε κάθε εγκατάσταση όπου επεξεργάζονται ή αποθηκεύονται ή διακινούνται τρόφιμα η εφαρμογή ορθών κανόνων υγιεινής έχει σαν αποτέλεσμα την παραγωγή

ασφαλών τροφίμων για τον καταναλωτή, τη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση αλλά και τον σωστό και ευκολότερο καθαρισμό των χώρων παραγωγής τροφίμων.

Οι κανόνες υγιεινής αφορούν:

- Την υγιεινή των εξωτερικών κτιριακών εγκαταστάσεων.
- Την υγιεινή του περιβάλλοντος εργασίας. Αυτή αφορά το σύνολο των εγκαταστάσεων και των μέσων όπως: Χώροι παραλαβής α΄ και βοηθητικών υλών, Χώροι παραγωγής και επεξεργασίας των τροφίμων (πόρτες, παράθυρα, οροφή, δάπεδα, τοίχοι, πάγκοι εργασίας, εγκαταστάσεις πλυσίματος χεριών), Χώροι διακίνησης προσωπικού και πελατών (αποδυτήρια, τουαλέτες, τραπεζαρία), Βοηθητικές εγκαταστάσεις, Μέσα μεταφοράς των τροφίμων, Χώροι διάθεσης των τροφίμων.
- Την υγιεινή του εξοπλισμού και των εργαλείων εργασίας.
- Την υγιεινή όλων των αποθηκευτικών χώρων.
- Την υγιεινή του προσωπικού (υγεία, ενδυμασία, συμπεριφορά κατά την παρασκευή των τροφίμων και τον καθαρισμό των χώρων, των μηχανημάτων και των εργαλείων).
- Την διαδικασία υγιεινής πρακτικής κατά τον καθαρισμό, την απολύμανση και την καταπολέμηση τρωκτικών και εντόμων.

## **8.8 Η διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος HACCP**

**περιλαμβάνει τις εξής τρεις κύριες φάσεις:**

- **Φάση 1:** Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης–Μελέτη HACCP  
(Καθορισμός Κρίσιμων Σημείων και Ανάλυση Επικινδυνότητας)
- **Φάση 2:** Εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος HACCP
- **Φάση 3:** Επιθεώρηση του συστήματος HACCP

Η διαδικασία αυτή συνολικά διαρκεί από οκτώ ή εννέα μήνες έως δώδεκα μήνες στην μεγάλη πλειονότητα των περιπτώσεων. Η ακριβής διαμόρφωση του χρονοδιαγράμματος εξαρτάται από το μέγεθος, το εύρος και την φύση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της κάθε εταιρείας. Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος HACCP περιγράφονται αναλυτικότερα ως εξής:

***Φάση 1. Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης–Μελέτη HACCP (Καθορισμός Κρίσιμων Σημείων και Ανάλυση Επικινδυνότητας)***

Η πρώτη ενέργεια είναι ο δημιουργία της ομάδας HACCP η οποία θα είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος. Τα μέλη της ομάδας αυτής είναι στελέχη και μέλη του προσωπικού της εταιρείας επιλεγμένα από τη διοίκηση. Στη συνέχεια καθορίζεται ένα χρονοδιάγραμμα συναντήσεων στις οποίες θα ορίζονται κάθε φορά οι ενέργειες που θα γίνονται έως την επόμενη συνάντηση. Στην πρώτη φάση του έργου γίνεται η καταγραφή της ήδη υπάρχουσας κατάστασης στην επιχείρηση, και η ανάπτυξη του συστήματος η οποία περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Ενημέρωση της διοίκησης και των υπευθύνων σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση και τις αρχές του συστήματος HACCP.
- Σχεδίαση διαγράμματος των χώρων παρασκευής και διακίνησης των προϊόντων της εταιρείας και του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού.
- Περιγραφή του τόπου παραγωγής των διαφόρων προϊόντων.
- Περιγραφή των πρώτων και των βοηθητικών υλών.
- Καθορισμός προδιαγραφών για τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, καθώς και για τα τελικά προϊόντα.
- Προσδιορισμός των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων των τελικών προϊόντων.
- Καθορισμός των γενικών αρχών ορθής υγιεινής πρακτικής.
- Διαμόρφωση προγράμματος καθαρισμού και απολυμάνσεων των χώρων παραγωγής.
- Διαμόρφωση προγράμματος καταπολέμησης τρωκτικών και εντόμων.

- Σχηματισμός διαγραμμάτων ροής για κάθε τρόφιμο που παρασκευάζει ή διακινεί η επιχείρηση.
- Προσδιορισμός και ανάλυση των κινδύνων σε κάθε στάδιο του διαγράμματος ροής.
- Περιγραφή των μέτρων πρόληψης για κάθε κίνδυνο που τυχόν διαπιστώνεται σε κάθε στάδιο.
- Καθορισμός των Κρισίμων Σημείων Ελέγχου σε κάθε διαδικασία παρασκευής του τροφίμου.
- Καθορισμός των αποδεκτών ορίων στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου.
- Συγγραφή της μελέτης HACCP στην οποία θα καταγραφούν όλα τα συμπεράσματα και τα δεδομένα που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση.

Κατά την φάση αυτή γίνεται και η εκπαίδευση της ομάδας HACCP.

### ***Φάση 2. Εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος HACCP***

Στη φάση αυτή καθορίζονται οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου και οι διορθωτικές ενέργειες που θα εφαρμόζονται σε περίπτωση απόκλισης κάποιου σημείου από τα αποδεκτά όρια. Οι διορθωτικές ενέργειες έχουν τους εξής στόχους:

- Να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις στο τρόφιμο που τυχόν έχει παραχθεί με μειωμένη ασφάλεια.
- Να θεραπεύουν τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση του Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου και να το επαναφέρουν εντός των αποδεκτών ορίων του.
- Να καταγράφεται στα κατάλληλα αρχεία του συστήματος το πρόβλημα και η διόρθωσή του.

Στην φάση αυτή δημιουργούνται έντυπα ελέγχων τα οποία εντάσσονται σε ένα γενικότερο σύστημα αρχειοθέτησης για την τεκμηρίωση της λειτουργίας του συστήματος. Τα έντυπα αυτά χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και την επαλήθευση της εφαρμογής του συστήματος. Στην φάση αυτή γίνεται επίσης

και η απαραίτητη εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης στην τήρηση του συστήματος HACCP και στην εφαρμογή των αρχών ορθής υγιεινής πρακτικής.

### ***Φάση 3. Επιθεώρηση του συστήματος HACCP***

Η τελευταία αυτή φάση καλύπτει ένα ορισμένο χρονικό διάστημα για την εμπέδωση και ωρίμανση του συστήματος δηλαδή την κατανόηση και εφαρμογή του, την συμπλήρωση των εντύπων και τη δημιουργία των κατάλληλων αρχείων. Κατά το διάστημα αυτό γίνονται τακτικές επιθεωρήσεις για να διαπιστωθεί εάν το σύστημα λειτουργεί σωστά και απρόσκοπτα ή αν έχει ανάγκη βελτιώσεων ή τροποποιήσεων. Από τις επιθεωρήσεις αυτές συλλέγονται στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος, και εκτιμάται αν το σύστημα λειτουργεί απρόσκοπτα ή υπάρχουν τυχόν ανασταλτικοί παράγοντες που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν. Όλα αυτά τα στοιχεία κοινοποιούνται προς την διοίκηση στα πλαίσια των σχετικών ενημερώσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### 9.1 BRITISH AIRWAYS

#### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η British Airways (BA), σε λιγότερο από μια δεκαετία, από μια φτηνή αεροπορική εταιρεία που ήταν γνωστή για την αδιαφορία της προς τους πελάτες έγινε μια ανταγωνιστική σε παγκόσμια κλίμακα, οικονομικά υγιής και πρωτοπόρα επιχείρηση. Η ολική ποιότητα ήταν ο άμεσος δρόμος για την συμμόρφωση της. Η πορεία προς την υπεροχή ξεκίνησε όταν ήταν ακόμη κρατική βιομηχανία. Ξεκίνησε με την περικοπή θέσεων εργασίας που ήταν αναγκαία για να σταματήσουν οι ζημιές (137 εκ. στερλίνες το 1981) και για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα του υπεράριθμου προσωπικού που προέκυψε από τη συγχώνευση στη δεκαετία του 1970 της BOAC (British Overseas Airways Corporation) και της BEA (British European Airways).

Με πρόεδρο το λόρδο John King και αντιπρόεδρο και γενικό διευθυντή τον σερ Colin Marshal, η εταιρεία εξέτασε προσεκτικά το δίκτυο των δρομολογίων της. Αποσύρθηκε από μεγάλο αριθμό δρομολογίων, μια διαδικασία που είναι επίπονη για κάθε αεροπορική εταιρεία, για να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε οικονομικούς τομείς – κλειδιά της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή την Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Ειρηνικό. Μέχρι τον Οκτώβριο του 1986, η BA είχε ανακτήσει την πνευματική της υγεία. Υπέγραψε τη μεγαλύτερη συμφωνία που είχε υπογράψει ποτέ αεροπορική εταιρεία παραγγέλλοντας αεροσκάφη αξίας 2,5 δις στερλινών από την Boeing, θέτοντας έτσι τον τελευταίο λίθο στο οικοδόμημα της ιδιωτικοποίησης της. Με ένα προϋπολογισμό διαφήμισης ύψους 5 εκ. στερλινών η εταιρεία πούλησε τον εαυτό της. Τέσσερις μήνες



αργότερα ήταν ιδιωτική εταιρεία. Τότε η ΒΑ άρχισε τις προσπάθειες για να ανατρέψει την κακή της φήμη αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η αδύναμη εταιρεία προσπάθησε να ενισχυθεί ρίχνοντας το βάρος στους πελάτες της. Το πρόγραμμα «Πρώτα οι Άνθρωποι» είχε ευρύ πεδίο δράσης. Είχε ως στόχο να προσεγγίσει κάθε ένα από τους 30.000 εργαζόμενους της ΒΑ και το έκανε. Ο Colin Marshall θεώρησε αποστολή του να στηρίξει την πρωτοβουλία αυτή από την κορυφή της ιεραρχίας. Προλόγιζε ο ίδιος τα σεμινάρια και τα υποστήριζε με το κύρος του. Το πρόγραμμα «Πρώτα οι Άνθρωποι» σχεδιάστηκε από την Time Manager International και έθεσε από την αρχή το ζήτημα της εξυπηρέτησης. «Αυτό το σεμινάριο και το βιβλίο έχουν ως στόχο να σας βοηθήσουν να βελτιώσετε τις ικανότητες σας ως παροχείς υπηρεσιών προς τους άλλους. **Η βάση της καλής εξυπηρέτησης είναι ο άνθρωπος που την προσφέρει να έχει αυτοπεποίθηση και να αισθάνεται άνετα όταν προσφέρει μια υπηρεσία**». Αυτά είναι τα πρώτα λόγια του εγχειριδίου. Το φιλόδοξο σεμινάριο και έντυπο υλικό σχεδιάστηκαν ώστε να προσεγγίζουν τη φύση της εξυπηρέτησης μέσα από την προσωπική επιτυχία του υπαλλήλου, τους στόχους του στη ζωή και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ένα από τα πιο σαφή μηνύματα ήταν ότι η συμπεριφορά αναπαράγει συμπεριφορά. Σχεδιασμένες ως μια εμπειρία θετική που ενισχύει το ηθικό, οι δέκα σεμιναριακές απαντήσεις κάλυπταν ένα φάσμα ικανοτήτων από τη σιγουριά μέχρι τη γλώσσα του σώματος και από την αντιμετώπιση της πίεσης μέχρι τις εκδηλώσεις στοργής.

Ήταν η αφετηρία και για άλλες πρωτοβουλίες ποιότητας που περιλάμβαναν τις ομάδες «Πρώτα οι Πελάτες». Οι ομάδες αυτές χρειάζονταν σεμινάρια που διενήργησε η PA Management Consultants. Στόχοι των σεμιναρίων ήταν:

1. Να παρουσιάσουν τις τεχνικές και την εφαρμογή της συστηματικής επίλυσης προβλημάτων.
2. Να δώσει σε όσους παίρνουν μέρος την εμπειρία της ομαδικής εργασίας και της ηγεσίας της ομάδας.

3. Να συζητήσει και να λύσει πρακτικά προβλήματα που αφορούν την επιτυχία της επιχείρησης

Για τη διαχείριση οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής μεγάλης κλίμακας υπάρχουν τέσσερις διαδικασίες κλειδιά από τις οποίες περνούν οι εταιρείες:

1. Η κατάργηση των παλιών μορφών κατά την οποία παλιοί, δυσλειτουργικοί, συνηθισμένοι τρόποι με τους οποίους γίνονται κάποια πράγματα πρέπει να σταματήσουν ώστε να δοκιμαστούν νέες προσεγγίσεις. Κατά τον τρόπο αυτό το σύστημα απελευθερώνεται από δομές, διαδικασίες ή λειτουργίες που δεν είναι πλέον χρήσιμες.
2. Πειραματικές διαδικασίες με τις οποίες ξεκινούν οι νέες μορφές που ταιριάζουν στο περιβάλλον του παρόντος. Οι νέες ιδέες που προτείνονται αλλάζουν τη στρατηγική της εταιρείας, τη δομή της και την κουλτούρα της. Εδώ οι μεγάλης κλίμακας οργανωτικές αλλαγές προκαλούν συχνά λιγότερο από συντονισμό από τις μικρές, αποσπασματικές αλλαγές.
3. Οραματισμός είναι μια διαδικασία (από τις πολλές) κατά την οποία επιλέγεται μια νέα θεώρηση γύρω από την οποία η εταιρεία χτίζει το σύστημα αναδιοργάνωσης και ανασχηματισμού της.
4. Δέσιμο, μια διαδικασία ευθυγράμμισης κατά την οποία οι άνθρωποι του οργανισμού οδηγούνται σε νέους τρόπους δράσης, σκέψης, μάθησης, διάδρασης και εμπιστοσύνης.

Η ΒΑ πέρασε από όλες αυτές τις φάσεις, είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο μεταφέροντας περισσότερους από 25 εκατομμύρια επιβάτες το 1990. Έχει ήδη επιτύχει τον οικονομικό της στόχο να γίνει η πιο επικερδής αεροπορική εταιρεία στον κόσμο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

### **10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

Στο σημείο αυτό θα γίνει παρουσίαση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ξενοδοχειακή μονάδα με την επωνυμία "AGAPI BEACH".

Αρχικά θα πρέπει να δοθούν ορισμένα στοιχεία έπ' αυτής προκειμένου στη συνέχεια να γίνει περισσότερο κατανοητή η εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε καθένα από τα επιμέρους τμήματα της.

Το ξενοδοχείο "AGAPI BEACH" βρίσκεται στο μεγαλύτερο νησί του Ιονίου πελάγους, την Κεφαλονιά και συγκεκριμένα στην περιοχή της Λάσσης η οποία αποτελεί την κατεξοχήν τουριστική περιοχή του νησιού. Το ξενοδοχείο λειτουργεί αποκλειστικά κατά την θερινή τουριστική σεζόν, πράγμα αναμενόμενο εφόσον στο νησί δεν υφίσταται χειμερινός τουρισμός.

Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων οι υπηρεσίες του οποίου απευθύνονται κυρίως σε πελάτες με υψηλό σε γενικές γραμμές βιοτικό επίπεδο, περιλαμβάνει 144 κλίνες εκ των οποίων οι 25 είναι σουίτες. Τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου είναι τα εξής:

Διεύθυνση, Δημόσιες Σχέσεις, Υποδοχή, Νομική Υπηρεσία, Λογιστήριο, Εστιατόριο, Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Προμηθειών, Θυρωρείο, Υπηρεσία Ορόφων, Λινοθήκη, Κουζίνα, Γενική και Τεχνική Συντήρηση, Ασφάλεια.

Προτού ωστόσο προχωρήσουμε στην αναλυτική παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε καθένα από τα παραπάνω τμήματα θα πρέπει να γίνει μια επισήμανση.

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί για 4 μόλις τουριστικές σεζόν, γεγονός που συνεπάγεται ότι όσον αφορά τόσο τη γενικότερη δομή όσο και την οργάνωση της υιοθετήθηκαν σύγχρονες τουριστικές μέθοδοι οι οποίες

κινούνται στα πλαίσια των προτεινόμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων.

## 10.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Καίριο είναι να ξεκινήσουμε την ανάλυση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από το τμήμα της διεύθυνσης εφόσον αυτή είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Θα πρέπει να τονίσουμε εξ αρχής ότι στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα τέθηκε ως πρωταρχικός στόχος η ουσιαστική εφαρμογή του Μ.Ο.Π.

Εν προκειμένω σε αντίθεση με ότι συμβαίνει συχνά η διεύθυνση δεν ταυτίζεται με την ιδιοκτησία γεγονός που είχε θετικά αποτελέσματα.

Δηλαδή ο μάνατζερ του ξενοδοχείου κατείχε πλήρως όλες τις νέες μεθόδους οργάνωσης της δομής και των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις εκάστοτε ξενοδοχειακές μονάδες. Ως κάτοχος master και έχοντας παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια επί του θέματος ήταν σε θέση να ορίσει με σαφήνεια την κατευθυντήρια γραμμή για την επίτευξη του στόχου που δεν ήταν άλλος από την αύξηση ή μάλλον την πολύ-επίπεδη αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο κέντρο του ενδιαφέροντος του διευθυντή και των συνεργατών του τέθηκε αρχικά η ενημέρωση και η πληροφόρηση όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως των ειδικοτήτων τους. Προκειμένου από τα πιο υψηλόβαθμα έως τα πιο χαμηλόβαθμα στελέχη να εργαστούν θέτοντας ως στόχο τη βελτίωση όχι μόνο του τρόπου εργασίας τους αλλά και του αποτελέσματος που προκύπτει εξ' αυτής. Δηλαδή πραγματοποιήθηκαν ορισμένα σεμινάρια πριν από την έναρξη της τουριστικής σεζόν προκειμένου να καταστεί απόλυτα σαφές σε όλα τα μέλη της ομάδας, γιατί αν η επιχείρηση δεν λειτουργεί ως ομάδα απλά δεν λειτουργεί σωστά, ότι στόχος τους δεν είναι το κέρδος αλλά μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες η βαθμιαία

κατάσταση σημαντικού κύρους και αξιοπιστίας.

Ακόμη θα πρέπει να τονίσουμε ότι από μέρους της διεύθυνσης έγινε αυστηρότατη επιλογή του προσωπικού καθώς επρόκειτο να δοθεί μεγάλη βάση στις δυνατότητες – ικανότητες καθενός ξεχωριστά μέλους του. Ενώ ταυτόχρονα έγινε αμέσως αντιληπτό από το προσωπικό ότι η επιχείρηση έδινε μεγάλη σημασία στην επίδοση του καθενός από τους εργαζομένους ξεχωριστά, αφού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Με λίγα λόγια η διεύθυνση έπρεπε στο προσωπικό να δει την εργασία του περισσότερο ως δημιουργία και προσπάθεια για την επίτευξη ενός υψηλού στόχου ενώ δεν τέθηκε ζήτημα ανταγωνισμού και διαπροσωπικών αντιπαράθεσεων επικράτησε πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας.

Ένας άλλος παράγοντας που αξίζει να σημειωθεί είναι η πολιτική που αποφασίστηκε από την διεύθυνση να ακολουθηθεί. Σαφώς δεν είναι εύκολο για μια νεοσύστατη ξενοδοχειακή μονάδα να θέτει ως πρωταρχικό στόχο την ποιότητα και όχι το κέρδος, ωστόσο επειδή στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν τέθηκε οικονομικό πρόβλημα από μέρους της ιδιοκτησίας, δεν παρουσιάστηκαν δυσχέρειες στο να γίνουν οι απαραίτητες προετοιμασίες όπως τα προαναφερθέντα σεμινάρια που παρακολούθησε το προσωπικό, ώστε μακροπρόθεσμα και με έντονη προσπάθεια να είναι σε θέση η διεύθυνση να υποστηρίζει ότι στο ξενοδοχείο "AGAPI BEACH" εφαρμόζεται όντως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

### **10.3 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Έχοντας προηγουμένως αναφερθεί στη σημαντικότητα της διεύθυνσης για την εφαρμογή του Μ.Ο.Π. σειρά έχει το τμήμα δημοσίων σχέσεων.

Πρόκειται για ένα τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με την πλειονότητα των πελατών γεγονός που συνεπάγεται ότι ο ρόλος

του για την ουσιαστική εφαρμογή του Μ.Ο.Π. δεν είναι απλά ιδιαίτερα σημαντικός αλλά καθοριστικός. Το γεγονός αυτό φαίνεται από τα παρακάτω:

Κατ' αρχάς θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από 4 άτομα εκ των οποίων ο επικεφαλής της ομάδας είναι κάτοχος μεταπτυχιακού του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνιών ενώ έχει εργαστεί επί 4 χρόνια σε ξενοδοχείο ανάλογης κατηγορίας στην Αγγλία όπου εφαρμοζόταν συστηματικά και επί χρόνια το Μ.Ο.Π. Κατ' επέκταση ήταν σε θέση να γνωρίζει ποιες θα έπρεπε να είναι οι κινήσεις στις οποίες θα έπρεπε να προβεί προκειμένου άμεσα να εφαρμοστεί το Μ.Ο.Π. και στη νέα του εργασία (τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζουμε). Δηλαδή δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στην οικοδόμηση «αληθινών» σχέσεων επικοινωνίας τόσο με τους πελάτες (φυσικά πελάτες ορισμένης κατηγορίας , δηλαδή πελάτες με υψηλό μορφωτικό – οικονομικό επίπεδο και υψηλή κοινωνική θέση) όσο και με τις ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες. Όσον αφορά λοιπόν τους πελάτες εδώ ακολουθήθηκε η εξής κατευθυντήρια γραμμή:

Έγινε κατανοητό από μέρους των πελατών ότι οι απόψεις, οι προσθήκες και οι γενικότερες παρατηρήσεις τους για τις υπηρεσίες που δέχθηκαν λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη από την διεύθυνση της επιχείρησης προκειμένου να προβεί στη βελτίωση των εντοπιζόμενων αδυναμιών. Ενώ ταυτόχρονα στη βάση της προσέγγισης των πελατών από το συγκεκριμένο τμήμα δεν τέθηκε ούτε η διαφήμιση ούτε οι «δελεαστικές» προσφορές αλλά η ουσιαστική ικανοποίηση τους χάριν φυσικά στην υψηλή παρεχόμενη ποιότητα.

Εν τέλει, βάση των δημοσίων σχέσεων μεταξύ του ξενοδοχείου "AGAPI BEACH" και των πελατών δεν αποτέλεσε το λεγόμενο οικονομικό θέλημα αλλά η υψηλή ποιότητα.

Όσον αφορά τώρα τις δημόσιες σχέσεις που αναπτύχθηκαν μεταξύ των ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών μονάδων και της εξεταζόμενης θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σίγουρα υφίσταται μεν ανταγωνισμός ωστόσο η προσπάθεια για ανάδειξη και επικράτηση δεν έγινε με γνώμονα το δόλο και την ανέντιμη

τακτική, δεν επικράτησε δηλαδή το κλίμα του υλικού ευδαιμονισμού τουλάχιστον από μέρους της ξενοδοχειακής μονάδας "AGAPI BEACH" – αλλά αντίθετα έγινε με γνώμονα την «ευγενή άμιλλα» και τον αποδοτικό ανταγωνισμό και έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε καμία περίπτωση την εκμετάλλευση των πελατών.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ποιότητα που είναι άλλωστε και ο στόχος του εφαρμοζόμενου συστήματος δεν έγκειται μόνο στις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και στα public relations, η ιδιάζουσα αξία των οποίων έχει επανειλημμένως και σε διεθνή βάση αποδειχθεί κατά το παρελθόν!

#### **10.4 ΥΠΟΔΟΧΗ**

Θα προχωρήσουμε στην ανάλυση με το τμήμα υποδοχής . Ο chef de réception στην προκειμένη περίπτωση πληροί όλες τις προϋποθέσεις για την άριστη κάλυψη της ιδιαίτερας σημαντικής θέσεως του.

Κατείχε κατ' αρχάς όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και μια ικανοποιητική εμπειρία, ήταν δηλαδή σε θέση να χειρίζεται άψογα όλα τα σύγχρονα συστήματα κρατήσεων . Ακόμη η εμφάνιση του ήταν ιδιαίτερη κόσμια και σε υψηλό αισθητικό επίπεδο. Ενώ αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι η ιδιαίτερη ευγένεια και προσοχή που έδειχνε στους πελάτες. Ένα πρόσωπο ιδιαίτερα επικοινωνιακό με σχεδόν διπλωματικές ικανότητες και κριτική σκέψη που σε συνδυασμό με την οξυδέρκεια ήταν ικανό να αντιμετωπίσει ιδιαίτερα δύσκολες καταστάσεις και να αντεπεξέλθει με απόλυτη επιτυχία στις απαιτητικές του αρμοδιότητες. Το γεγονός ότι είχε ιδιαίτερη υπομονή με όλους τους πελάτες και έδειχνε την προθυμία να τους εξυπηρετήσει δημιουργούσε κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης, ως πρώτος και αμεσότερος εκπρόσωπος των παρεχόμενων από το ξενοδοχείο υπηρεσιών καθιστούσε φανερό ότι το κύριο μέλημα της επιχείρησης ήταν η ικανοποίηση και η άριστη εξυπηρέτηση τους.

## **10.5 ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Ένα ακόμη ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα εκ του οποίου εφαρμόζεται το Μ.Ο.Π. είναι και το Νομικό. Δεδομένου ότι η επιχείρηση αποτελεί έναν αυτόνομο οργανισμό λειτουργίας γίνεται φανερό ότι η Νομική υποστήριξη είναι καθοριστική τόσο για τις σχέσεις της με τους πελάτες όσο και με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τους προμηθευτές. Όσο καλό κι αν ήταν το σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας αναμφισβήτητα κατά τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν προέκυψαν ορισμένα νομικά ζητήματα τα οποία σε καμία περίπτωση δεν επιλύθηκαν με γνώμονα τη φιλοδοξία.

Ο υπεύθυνος της νομικής υπηρεσίας, ο οποίος είναι κάτοχος πτυχίου νομικής με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων φρόντισε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να συνταχθούν χωρίς προβλήματα τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό και τους προμηθευτές. Ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα δεν δέχτηκε στα 4 χρόνια λειτουργίας της κανένα πρόστιμο ακριβώς γιατί ο υπεύθυνος της νομικής υπηρεσίας ήταν σε θέση λόγω και της προϋπηρεσίας του σε ξενοδοχείο του εξωτερικού να γνωρίζει όλες τις νομικές διατάξεις αποφεύγοντας κατ' επέκταση τις κυρώσεις του κράτους.

## **10.6 ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ**

Σειρά έχει το λογιστήριο, όπως προαναφέρθηκε εξαρχής το Μ.Ο.Π. δεν αφορά μεμονωμένα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εφαρμόζεται αλλά το σύνολο αυτής. Στο λογιστήριο του ξενοδοχείου πραγματοποιήθηκαν όλες οι εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος των λογαριασμών των πελατών καθώς επίσης και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου είχε άριστη



γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και τον διέκρινε η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα , επίσης ήταν πολύ προσεκτικός και στον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών με αποτέλεσμα την αποφυγή σφαλμάτων επιβλαβών για την καλή φήμη όχι μόνο της μονάδας αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Οικονομικές συναλλαγές της οποίας γίνονταν πάντα με βάση το γράμμα του νόμου και ιδιαίτερη προσοχή. Η ποιότητα για την οποία τόσο εκτενής λόγος μέχρι τώρα έγινε δεν αφορά μόνο τις παρεχόμενες υπηρεσίες , το «προϊόν» με άλλα λόγια που προσφέρει η επιχείρηση αλλά και τις διαδικασίες που συνοδεύουν την παραχώρηση του στους ενδιαφερομένους, μεγάλη λοιπόν βαρύτητα δόθηκε στην «οικονομική πολιτική» ή μάλλον στην «ολική ποιότητα» αυτής.

## **10.7 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ**

Στη συνέχεια θα γίνει λόγος για το εστιατόριο του ξενοδοχείου, πρόκειται για ένα ιδιαίτερα διακοσμημένο χώρο που βρίσκεται στον δεύτερο όροφο του ξενοδοχείου και οι πελάτες του οποίου έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν το γεύμα τους αγναντεύοντας την υπέροχη θέα της θάλασσας. Το άτομο που ερχόταν σε άμεση επαφή με τους πελάτες ήταν ο maitre, ο οποίος διέθετε άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά και καθώς είχε γνώσεις δημοσίων σχέσεων μπόρεσε να αναπτύξει μια ιδιαίτερη σχέση με τους πελάτες, άκουγε δηλαδή τα παράπονα τους (αν τυχόν υπήρχαν) και τους έδινε πληροφορίες – συμβουλές για κάποιο πιάτο. Σε γενικές γραμμές επρόκειτο για ένα άτομο ιδιαίτερα ικανό αφού κατόρθωσε από τη μια μεριά να δημιουργήσει άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες και από την άλλη να ελέγχει με ήπιο και όχι αυταρχικό τρόπο τη συμπεριφορά των σερβιτόρων η οποία επίσης χαρακτηριζόταν από ευγένεια και εξυπηρετικότητα. Ο maitre ήταν ένα πρόσωπο πολύ σημαντικό και επιλέχθηκε με αυστηρά κριτήρια καθώς ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς εκπροσώπους όλης της επιχείρησης και η συνολική εικόνα η

οποία φανέρωνε τον επαγγελματισμό του και σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επιτηδευμένη επηρέασε θετικά τους πελάτες.

## **10.8 ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Ο υπεύθυνος του συγκεκριμένου τμήματος επελέχθει σαφώς με αυστηρά κριτήρια εκ των οποίων τα σημαντικότερα αφορούσαν τις γνώσεις του επί των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Κύρια αρμοδιότητα καθώς ήταν η ενοικίαση των δωματίων, κατόρθωσε να επιτύχει τις περισσότερες φορές τη μέγιστη δυνατή πληρότητα σε απόλυτα λογικές, και φυσικά μεταβαλλόμενες με βάση την χρονική περίοδο, τιμές. Επιπλέον εφόσον ήταν υπεύθυνος για τη διεξαγωγή συνεστιάσεων, συσκέψεων και συνελεύσεων φρόντιζε για την άρτια οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων, αναθέτοντας συγκεκριμένες κάθε φορά αρμοδιότητες στους εργαζομένους βάση των δυνατοτήτων τους. Η διπλωματία σε συνδυασμό με την ευγένεια και την ακριβή τήρηση προσχεδιασμένου προγράμματος συντέλεσαν στο να αποδοθούν ιδιαίτερος ικανοποιητικά κέρδη στην επιχείρηση με την ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών.

## **10.9 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Ο υπεύθυνος των προμηθειών στην εξεταζόμενη περίπτωση ήταν αρκετά «καλός» γνώστης της αγοράς, γνώριζε δηλαδή τις τιμές και τις τάσεις τους (είτε επρόκειτο για ανοδικές είτε για καθοδικές) τα είδη και τις ποικιλίες τους καθώς επίσης και τους προμηθευτές τους. Πραγματοποίησε τις απαιτούμενες αγορές σύμφωνα με το « budget » του ξενοδοχείου, ώστε να μην υπάρχει δηλαδή έλλειψη αγαθών, σε πρώτη ζήτηση αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα, αφού πρώτα φυσικά διεξήγαγε ποιοτικό και

ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Ενώ το γεγονός ότι προέβαινε σε μηνιαίες και έκτατες απογραφές προκειμένου να ελέγχει συνεχώς την επικρατούσα κατάσταση συνέβαλε στην αποφυγή οικονομικών προβλημάτων και στην άμεση επίλυση – άρση ορισμένων καταστάσεων σύγχυσης και κρίσης.

## **10.10 ΘΥΡΩΡΕΙΟ**

Και αυτό το τμήμα είναι ιδιαίτερος σημαντικό καθώς έχει να κάνει με την άμεση επαφή με τους πελάτες. Το πρόσωπο που κάλυψε τη συγκεκριμένη θέση επί της τετραετίας κατά την οποία λειτουργεί το ξενοδοχείο είχε άριστη συμπεριφορά. Ήταν ένα άτομο ευχάριστο και φιλικό δείχνοντας προθυμία στους πελάτες να τους εξυπηρετήσει και μάλιστα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αρτιμελής εμφάνιση λοιπόν σε συνδυασμό με την ευγένεια, τη διάθεση επικοινωνίας και φυσικά τη γνώση ξένων γλωσσών, είχαν ως αποτέλεσμα τα ιδιαίτερα θετικά σχόλια των πελατών στην ηλεκτρονική διεύθυνση του ξενοδοχείου, γεγονός από το οποίο απορρέει πόσο σημαντική είναι τελικά για τους πελάτες η αντιμετώπιση τους ως άτομα που είχαν ανάγκη από πραγματική ξεκούραση και αναδιοργάνωση χωρίς να έχουν την αγωνία μήπως εξαπατηθούν. Το αίσθημα εμπιστοσύνης και η επικοινωνία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο.

## **10.11 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΟΡΟΦΩΝ**

Όσον αφορά την υπηρεσία ορόφων εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η προϊσταμένη φρόντισε για την καλή συνεργασία του προσωπικού, του συγκεκριμένου τμήματος με τα υπόλοιπα, αποβλέποντας με γνώμονα την οργάνωση και τον προγραμματισμό, στην επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Η μεθόδευση της εργασίας οδήγησε στην εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου σε πιεστικές καταστάσεις. Σε γενικές

γραμμές εν τέλει ο σωστός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων, η πειθαρχία και η οργάνωση συνέβαλαν στην σχεδόν άριστη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος.

### **10.12 ΛΙΝΟΘΗΚΗ**

Η προϊσταμένη της λινοθήκης φρόντιζε για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση ακαθάρτων (σύμφωνα με την κατάσταση που δινόταν από την υποδοχή) με καθαρά, ήταν υπεύθυνη και συμμετείχε στις τακτικές απογραφές που έγιναν στο τμήμα της.

Διέθετε μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή γεγονός που τη βοήθησε να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις απαιτήσεις μιας τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας.

### **10.13 ΚΟΥΖΙΝΑ**

Ο chef έχει επιλεγεί με γνώμονα την εμπειρία αλλά και τις εξειδικευμένες γνώσεις (σε σχέση με τα τρόφιμα οι γνώσεις του σχετίζονταν με αυτές του προμηθευτή). Κατόρθωσε να επιτύχει σχεδόν πάντα την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, οσμή και γεύση κάθε πιάτου που έφευγε από την κουζίνα του. Φρόντισε ακόμη ώστε να ακολουθηθούν τα πρότυπα είτε αυτά αφορούσαν τις αγορανομικές διατάξεις (των οποίων ήταν γνώστης), είτε αφορούσαν τον τρόπο παρασκευής συνταγών (οι γνώσεις του επί των οποίων ήταν εντυπωσιακά διευρυμένες – ήταν γνώστης της διεθνούς κουζίνας).

### **10.14 ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ**

Τα άτομα που εργάστηκαν σε αυτό το τμήμα είχαν γενικές τεχνικές γνώσεις, καθώς ήταν υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και

των μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

### **10.15 ΑΣΦΑΛΕΙΑ**

Σε αυτό το τμήμα προσλήφθηκαν υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες που ήταν ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό και εξωτερικό κίνδυνο και ήταν αυτοί που μερίμνησαν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας εντούτοις εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, υπήρξε και ειδική μονάδα. Η σημασία αυτού του τμήματος υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική αφού το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργείται στους πελάτες ενισχύει ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη τους απέναντι στην ξενοδοχειακή μονάδα.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο «παιχνιδιάρης» ορισμός της ποιότητας, που έχει δώσει ο Myron Tribus, επισημαίνει με επιτυχία τη σημασία αυτής της στενής σχέσης της οικειότητας μεταξύ επιχείρησης και πελατών της. Προσθέτουμε αυτόν τον ορισμό της ποιότητας:

«Ποιότητα είναι αυτό που παρέχει τη δυνατότητα στον πελάτη να έχει μια σχέση αγάπης με το προϊόν ή την υπηρεσία σας. Λέγοντας ψέματα στον πελάτη είτε μειώνοντας την τιμή η εμπλουτίζοντας με πρόσθετα χαρακτηριστικά το προϊόν, το μονό που μπορεί να επιτύχετε είναι να δημιουργήσετε στον πελάτη, προσωρινά, ένα τρελό πάθος για το προϊόν. Αυτό που διατηρεί τη σχέση αγάπης είναι η ποιότητα του προϊόντος.

Η αγάπη είναι, πάντοτε, άστατη. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να παραμείνουμε πολύ κοντά στο πρόσωπο με το οποίο θέλουμε να διατηρήσουμε την πίστη της αγάπης του. Πρέπει να είστε πάντα άγρυπνοι για να κατανοείτε τι ακριβώς ευχαριστεί τον πελάτη. **Γιατί μόνο οι πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν τι είναι αυτό που συνιστά την ποιότητα. δεν χρειάζεται να καλοπιάνετε (να ερωτοτροπέετε με) τον πελάτη»**

Δύο είναι οι λόγοι για τους οποίους η ποιότητα αποτελεί (προσφέρει) για μια επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**1.** Η έννοια της ποιότητας έγινε γνωστή και κατανοητή πριν 1 εκατομμύρια χρόνια, όταν για τη διασφάλιση της τροφής του ο άνθρωπος εξαρτάται από την ποιότητα των εργαλείων του για το κυνήγι και την καλλιέργεια της γης. Η έννοια του κόστους (από την οποία υπολογίζεται το κέρδος) έχει ιστορία μόνο 10 χιλιάδες χρόνων. Η έννοια του κόστους περίμενε την επινόηση του χρήματος ως μέσου συναλλαγής μεταξύ ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών τους.

Η έννοια της παραγωγικότητας (εποχή του Fr. Taylor, 1896) είναι πιο πρόσφατη εξέλιξη, με ιστορία περίπου 200 ετών.

Είναι σαφές ότι η ποιότητα είναι έννοια πιο οικεία, κατανοητή και αποδεκτή

από την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

2. Η ποιότητα είναι το μόνο κοινό χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει παραγωγό μεταποίηση και (αγοραστή) πελάτη όπως φαίνεται πιο κάτω:

παραγωγός	πελάτης
ποιότητα	ποιότητα
κόστος	τιμή
παραγωγικότητα	εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το πιο σημαντικό ενδιαφέρον του πελάτη, είναι η ποιότητα του προϊόντος/ υπηρεσίας. Πολύ λίγο τον ενδιαφέρει το κόστος για τον παραγωγό και η απόδοση με την οποία αξιοποιεί τα διαθέσιμα μέσα που έχει (παραγωγικότητα). Η βελτίωση της ποιότητας, με αποτελεσματικούς τρόπους, οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση κόστους δηλαδή αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ειδικότερα, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί άμεση συνέπεια της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών.

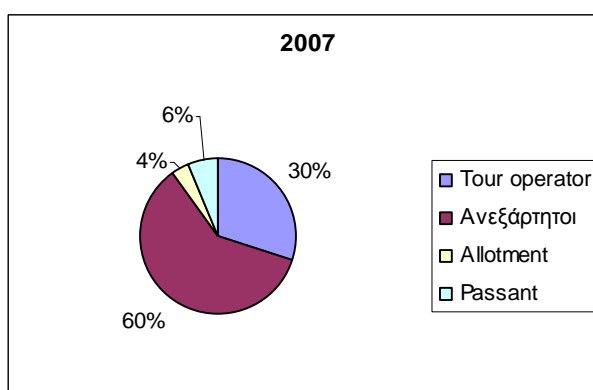
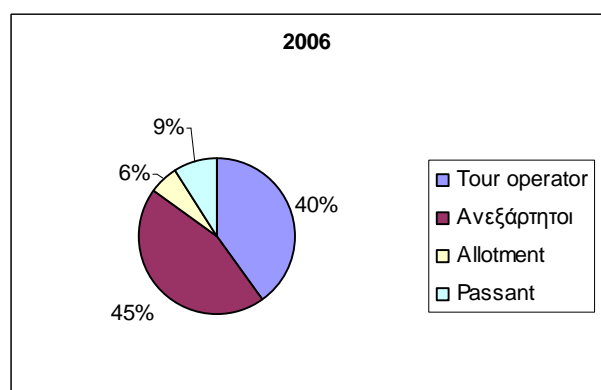
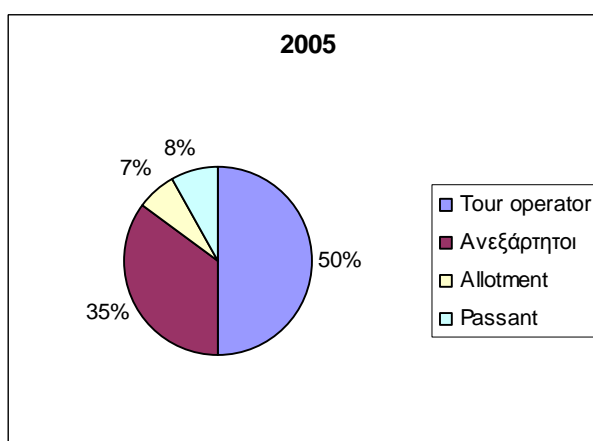
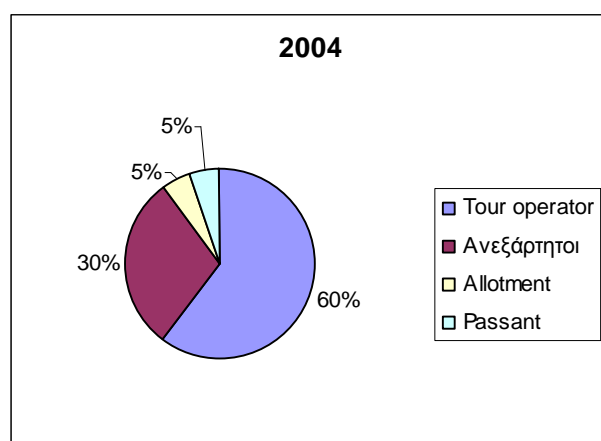
Η διοίκηση ολικής ποιότητας όπως οριοθετήθηκε από το Deming, το Juran και τον Ishikawa είναι ένα σύνολο ισχυρών παρεμβάσεων σε ένα πολύ ελκυστικό περιτύλιγμα. Όταν εφαρμοστεί καλά, η Δ.Ο.Π. μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να βελτιωθεί και κατά τη διαδικασία αυτή να προσφέρει στην κοινωνία και τα μέλη της. Αν η Δ.Ο.Π. πρόκειται να ευημερήσει, πάντως, οι ρητορικές υπερβολές θα πρέπει να τεθούν υπό έλεγχο από τώρα και οι ερευνητές θα πρέπει να φωτίσουν καλύτερα τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι πρακτικές της Δ.Ο.Π. πραγματοποιούν τα αποτελέσματά τους. Γιατί μόνο αν η ιδέα της διαρκούς βελτίωσης εφαρμοστεί στην ίδια τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα μπορέσει αυτή η προκλητική φιλοσοφία να αντέξει στο χρόνο.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Τα στατιστικά στοιχεία του παραρτήματος αποδίδουν τα επιμέρους ποσοστά των πελατών, κατά τα 4 έτη λειτουργίας της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, βάση της προέλευσης τους .

Όπως απεικονίζεται λοιπόν και στα στατιστικά στοιχεία το Μ.Ο.Π. είχε θετικότερες επιπτώσεις, για το ξενοδοχείο «ΑΓΑΠΙ BEACH», καθώς βελτίωσε τα ποσοστά των ανεξάρτητων πελατών, γεγονός που αποδεικνύει ταυτόχρονα την σημαντικότητα της παρεχόμενης υψηλής ποιότητας .

<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
60% Tour operator	50% Tour operator	40% Tour operator	30% Tour operator
30% Ανεξάρτητοι	35% Ανεξάρτητοι	45% Ανεξάρτητοι	60% Ανεξάρτητοι
5% Allotment	7% Allotment	6% Allotment	4% Allotment
5% Passant	8% Passant	9% Passant	6% Passant





## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1." MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ", J. BANK, ΕΚΔΟΣΕΙΣ "B. ΤΣΙΟΥΡΔΑΣ"**
- 2."ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ", ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ "Γ. ΜΠΕΝΟΥ", ΑΘΗΝΑ 2002**
- 3."ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ", PHILIP KOTLER, ΕΚΔΟΣΕΙΣ "INTERBOOKS"**
- 4. "TOURISM MARKETING AND MANAGEMENT HANDBOOK", STEPHEN F. WITT, LUIZ MOUTINHO, ΕΚΔΟΣΕΙΣ PRENTICE HALL INTERNATIONAL, 1995**
- 5. "ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ" ΕΥΓΕΝΙΟΣ ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ, Δ' ΕΚΔΟΣΗ ΡΕΘΥΜΝΟ 2004**
- 6."ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ, ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ", Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, 1998**
- 7."ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ" Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, 2001**

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. [www.vcr.gr](http://www.vcr.gr)
2. [www.iso.org](http://www.iso.org)
3. [www.iso.com](http://www.iso.com)
4. [www.axis.com.gr](http://www.axis.com.gr)
5. [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)
6. [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)
7. [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)
8. [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)
9. [www.jumeirah.com](http://www.jumeirah.com)

