

**Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΜΟΝΑΣΤΙΡΛΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΛΥΚΟΥΣΗ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2006

ΑΡΙΘΜΟΣ	6923
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Ορισμός της ποιότητας	10
1.2 Όταν η ποιότητα γίνεται ανάγκη	13
1.3 Διαστάσεις της ποιότητας	14
1.4 Οι τρεις όψεις της ποιότητας	14
1.5 Οι πέντε βάσεις της ποιότητας	14
1.5.1 Υπερβατική άποψη της ποιότητας	14
1.5.2 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν	15
1.5.3 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο χρήστη	15
1.5.4 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην κατασκευή ...	15
1.5.5 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην αξία	16
1.6 Αρχές που διέπουν την ποιότητα	17
1.7 Ωφέλειες από την ποιότητα	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

2.1 Ορισμός. Τι είναι Δ.Ο.Π.	21
2.2 Μία νέα μόδα;	23
2.3 Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της.	32
2.4 Προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθεί Δ.Ο.Π.	40
2.5 Βασικές Αρχές της Δ.Ο.Π.	42
2.6 Σκοποί της Δ.Ο.Π.	44
2.7 Χρησιμότητα της Δ.Ο.Π.	46
2.8 Οφέλη της Δ.Ο.Π.	47
2.9 Συμπέρασμα	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η "ΙΣΤΟΡΙΑ" ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Αρχαία Ελλάδα και ποιότητα	49
3.2 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.	60
3.3 Η Δ.Ο.Π. στην Ιαπωνία.....	66
3.4 Η Δ.Ο.Π. στον Ελλαδικό χώρο.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ

4.1 Εισαγωγή	79
4.2 Κλασικός ή Παραδοσιακός τρόπος Διοίκησης	79



4.3 Taylor	84
4.4 Fayol	85
4.5 Deming, Ο πατέρας της Ποιότητας	86
4.6 Τα χαρακτηριστικά της Φιλοσοφίας του Deming	87
4.7 Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming	89
4.8 Σχέδιο δράσης των αρχών του Deming.....	89
4.9 Τα θανάσιμα αμαρτήματα κατά τον Deming	98
4.10 Συμβολή και προσέγγιση κατά τον Armand V. Feigenbaum	100
4.11 Συμβολή και προσέγγιση κατά τον J.M. Juran και η τριλογία του.....	100
4.12 "Οδικός χάρτης" σχεδιασμού Ποιότητας του J.M. Juran.....	101
4.13 Συμβολή και προσέγγιση του Philip Grosby.....	102
4.14 Πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας κατά τον Grosby.....	103
4.15 Συμβολή και προσέγγιση του Kaoru Ishikawa	104
4.16 Οι αρχές του Ishikawa	104
4.17 Οι κύκλοι της ποιότητας	105
4.18 Η συμβολή και προσέγγιση του Dr. Genichi Taguchi	106
4.19 Η συμβολή και προσέγγιση του Shigeo Shingo	107
4.20 Η συμβολή και προσέγγιση του Claus Moller	108
4.21 Μοντέλα Ολικής Ποιότητας.....	109
4.22 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας	110
4.23 Μοντέλο OAKLAND	111
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ	
5.1 Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcom Baldrige	115
5.2 Το βραβείο Deming και άλλα βραβεία	116
5.3 Οργανισμοί Ποιότητας	118
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Δ.Ο.Π.	
6.1 Εισαγωγή	121
6.2 1 ^ο στάδιο : Συμβατική λειτουργία της επιχείρησης με παραδοσιακό έλεγχο ποιότητας	122
6.3 2 ^ο στάδιο : Συνειδητοποίηση πλεονεκτημάτων της Δ.Ο.Π. και δέσμευση για υιοθέτηση.....	124
6.4 3 ^ο στάδιο : Ολοκλήρωση εγκατάστασης συστημάτων και διαδικασιών υποδομής	131

6.5	4ο στάδιο : Ωριμότητα στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ		
7.1	Πλαίσιο ανάλυσης διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.....	139
7.2	Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης του πελάτη.....	141
7.3	Διαμορφωτές προσδοκιών πελάτη για ποιότητα εξυπηρέτησης.....	145
7.4	Ανάλυση προσδοκιών πελάτη.....	147
7.5	Δυνατότητες παρεμβάσεων για απόκτηση αγαθών.....	152
7.6	Ανάπτυξη και κατοχύρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	153
7.7	Ποιότητα προμηθευτών.....	155
7.8	Προετοιμασία κατάλληλου πακέτου πληροφοριών για προμηθευτές.....	161
7.9	Προκαταρκτική έρευνα αξιολόγησης προμηθευτών.....	162
7.10	Βελτίωση ποιότητας προμηθευτών στην πηγή.....	164
7.11	Πιστοποίηση ποιότητας προμηθευτών.....	167
7.12	Συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών.....	169
7.13	Τεχνικές ανάπτυξης και εφαρμογή ΔΟΠ.....	173
7.14	Ταξινόμηση τεχνικών εργαλείων.....	175
7.15	Μέθοδοι για την ανάπτυξη και εφαρμογή ΔΟΠ.....	175
7.16	BRITISH AIRWAYS- Νέοι δρόμοι για την εξυπηρέτηση των πελατών.....	177
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ		
8.1	Γενικά.....	189
8.2	Κύκλοι ποιότητας ή ομάδες βελτίωσης εργασίας.....	189
8.3	ΚΑΙ-ZEN.....	195
8.4	Ο κύκλος Deming.....	198
8.5	Just In Time J.I.T.....	200
8.6	Kanban.....	204
8.7	Άμεση ειδοποίηση.....	205
8.8	Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας.....	207
8.9	Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας.....	212
8.10	Δείκτες ανταγωνιστικότητας.....	219
8.11	Καταιγισμός ιδεών-Brainstorming.....	240

8.12 Πίνακες ιεράρχησης προβλημάτων.....	243
8.13 Ανάλυση πεδίου δυνάμεων.....	246
8.14 Διάγραμμα Pare-to.....	247
8.15 Φύλλα ελέγχου.....	249
8.16 Φύλλο εντοπισμού προβλημάτων.....	250
8.17 Γραφήματα.....	251
8.18 Στρωματοποίηση.....	251
8.19 Στατιστικές τεχνικές για ΔΟΠ.....	255

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

9.1 Γενικά.....	261
9.2 Οικονομικό κόστος ποιότητας.....	261
9.3 Ηθικό κόστος.....	272
9.4 Επίλυση προβλημάτων κόστους ποιότητας.....	272
9.5 Συμπεράσματα.....	273

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 CASE STUDY

(Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας σε ελληνικό όμιλο τουριστικών επιχειρήσεων με έδρα τη Ρόδο)

10.1 Λίγα λόγια για την ιστορία του νησιού.....	275
10.2 Το ιστορικό της εταιρίας.....	276
10.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας.....	283
10.4 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	
10.4.1 Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον.....	287
10.4.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	288
10.4.3 Κοινωνικό- Πολιτιστικό περιβάλλον.....	291
10.4.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	292
10.5 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	293
10.6 Το περιβάλλον του κλάδου της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς.....	294
10.6.1 Δυναμικότητα κλάδου.....	295
10.6.2 Παράνομα ενοικιαζόμενα δωμάτια.....	296
10.6.3 Μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων.....	296
10.6.4 Σύνθεση των κλινών κατά κατηγορία.....	297
10.6.5 Γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων.....	299
10.6.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου.....	299

10.7 Ανταγωνισμός.....	300
10.8 Τουρισμός στη Ρόδο-Τάσεις της αγοράς.....	305
10.9 Τουρισμός στην Ελλάδα-Τάσεις της αγοράς.....	308
10.10 Ανάλυση- S.W.O.T.....	309
10.10.1 Δυνάμεις (Strenghts).....	310
10.10.2 Αδυναμίες (Weaknesses).....	312
10.10.3 Ευκαιρίες (Opportunities).....	313
10.10.4 Απειλές.....	314
10.10.5 Στρατηγικές ομάδες.....	315
10.11 Ανάλυση ανταγωνισμού.....	316
10.12 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	321
10.13 Προτάσεις.....	321
10.14 Συνοψίζοντας.....	322

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

11.1 Εισαγωγή.....	323
11.2 Ορισμός διασφάλισης ποιότητας.....	324
11.3 Ορισμός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.....	325
11.4 Χαρακτηριστικά του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.....	325
11.5 Ιστορική αναδρομή των Διεθνών Προτύπων ποιότητας.....	328
11.6 Οργανισμός ISO.....	330
11.7 Τα Πρότυπα της σειράς ISO.....	335
11.8 Αρχές των Προτύπων ποιότητας ISO.....	338
11.9 Στόχοι των Προτύπων ISO.....	338
11.10 Διαδικασία δημιουργίας ενός νέου διεθνούς Προτύπου.....	339
11.11 Ωφέλειες των Προτύπων ISO.....	340
11.12 Επιλογή του σωστού Προτύπου.....	341
11.13 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Πρωτύπων ISO.....	342
11.14 Διαδικασίες πιστοποίησης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.....	344
11.15 Το εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας.....	349
11.16 Το μέλλον των Προτύπων της σειράς ISO.....	352
11.17 Η χρήση των προτύπων ISO στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	353
11.18 Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης.....	355
11.19 Η πιστοποίηση στον ελλάδικό χώρο.....	357
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	359

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Ορισμός της Ποιότητας

«Αρχή επιστήμης η των ονομάτων επίσκεψις», έλεγαν οι σοφοί αρχαίοι μας πρόγονοι. Προκειμένου λοιπόν να κατανοήσουμε τις βασικές αρχές της επιστήμης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει πρώτα από όλα να αναφερθούμε στον ορισμό της Ποιότητας. Για την ποιότητα, όπως ισχύει άλλωστε και για όλες τις απλές έννοιες, έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις. Έτσι για παράδειγμα, ποιότητα είναι «το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη». Κατά μία άλλη άποψη ποιότητα, «είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή υποδηλωμένη ανάγκη (του πελάτη)¹». Με βάση τον παραπάνω ορισμό η ποιότητα περιλαμβάνει κάθε χαρακτηριστικό προϊόντος ή υπηρεσίας (προδιαγραφές, αισθητική, λειτουργικότητα, αξιοπιστία κτλ.), έτσι ώστε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία να καλύπτει όχι μόνο τις ανάγκες του πελάτη που έχουν εκφραστεί ξεκάθαρα (γνώμη), αλλά και εκείνες οι οποίες βρίσκονται μέσα στο μυαλό του (σκέψη). Ένας τρίτος ορισμός αναφέρει ότι ποιότητα «είναι η μέτρηση του βαθμού στον οποίο μια διαδικασία, ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχουν καθοριστεί για αυτά². Η ποιότητα σε μια υπηρεσία μπορεί να περιλαμβάνει «το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη». Για τους Διοικητές Επιχειρήσεων (managers), η ποιότητα αποτελεί «ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού, που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία³».

Όπως παρατηρούμε από τους παραπάνω ορισμούς η έννοια της ποιότητας ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τις απαιτήσεις (εκδηλωμένες ή όχι) του πελάτη. Σήμερα η εξουσία του καταναλωτή είναι πανίσχυρη. Το παλιό αξίωμα «και ο πελάτης φοβέρα θέλει...» έχει μετατραπεί σε «και ο πωλητής φοβέρα θέλει...» Συχνά παρουσιάζεται το φαινόμενο όπου ένα προϊόν, αν και ανώτερο τεχνολογικά από αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα, δεν κατορθώνει να πιάσει τον «παλμό» του πελάτη και γι' αυτό το λόγο αποτυχαίνει εμπορικά. Πρόκειται δηλαδή για κλασική

¹ Αμερικανικός Σύνδεσμος για τον ποιοτικό έλεγχο (American Society for Quality Control)

² Management 1^{ης} γραμμής, Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994.

³ Dr. Armand Feigenbaum, 1957.

περίπτωση «αυτοαναφορικού κριτηρίου», όπου το προϊόν αξιολογείται με μοναδικό γνώμονα τις απαιτήσεις της επιχείρησης και όχι των πελατών. Στην περίπτωση αυτή δεν αναφερόμαστε σε «ποιοτικό προϊόν», καίτοι αυτό έχει καλύψει όλες τις προδιαγραφμένες απαιτήσεις οι οποίες έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αντίστοιχα φαινόμενα παρουσιάζονται και στις υπηρεσίες.

Παράδειγμα: Τυπικό δείγμα «αυτοαναφορικού κριτηρίου» αποτελούν ορισμένα από τα προϊόντα που κατασκεύασε η IBM στα μέσα της δεκαετίας του '80 (π.χ. PC Jr.). Όμως ο γοργά αναπτυσσόμενος ανταγωνισμός στην Ανατολή επηρέασε σημαντικά την εταιρεία. Ανάγκασε την IBM να επαναπροσδιορίσει τα standards της απέναντι στους ανταγωνιστές της και να αναγνωρίσει ότι οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αλλάξει. Τα τελευταία 7-8 χρόνια, όπου η επιχείρηση εφάρμοσε ένα πρόγραμμα ολικής ποιότητας, πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις για εκπαίδευση και ανώτερο management. Τα αποτελέσματα ήταν ολοφάνερα. Μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος για την παραγωγική διαδικασία κατά 80% και η ανάγκη για απογραφή κατά 66%. Τέλος η συμμετοχή των υπαλλήλων στο πρόγραμμα ήταν 90%.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

- Η ποιότητα προσδιορίζεται από τους πελάτες - είτε αυτοί είναι «εσωτερικοί πελάτες» δηλ. τα ενδιαμέσα άτομα ή ομάδες που αποδέχονται το προϊόν ή υπηρεσία, είτε είναι «εξωτερικοί πελάτες» δηλ. οι τελικοί χρήστες του προϊόντος ή υπηρεσίας - και όχι από τις επιχειρήσεις.
- Οι απαιτήσεις των καταναλωτών - στις οποίες βασίζονται οι επιχειρήσεις προκειμένου να κατασκευάσουν τα προϊόντα τους ή να παράσχουν τις υπηρεσίες τους - μπορεί να είναι προφανείς, μπορεί και όχι.
- Το προϊόν ή υπηρεσία αποτελείται από επιμέρους στοιχεία - παράγοντες που διαμορφώνουν την τελική (παρουσιαζόμενη προς τα έξω) ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας, και τέλος.
- Το προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να είναι κατάλληλο για τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

1.2 Όταν η ποιότητα γίνεται ανάγκη

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '50 το κριτήριο για το τι είναι ποιοτικό και τι όχι άνηκε αποκλειστικά στην επιχείρηση και όχι στον πελάτη. Οι καταναλωτές ένωσαν ικανοποίηση όταν αγόραζαν ένα προϊόν που απλά λειτουργούσε. Σύντομα όμως η ψυχολογία του καταναλωτή άλλαξε ριζικά. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η μείωση ή κατάργηση των φραγμών στις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των κρατών, η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι διακρατικές συμφωνίες κλπ. είναι αιτίες δημιουργίας απαιτητικών πελατών. Τα αγαθά (υλικά και άυλα) του σύγχρονου πολιτισμού είναι κοινά σε όλους. Ο πελάτης λοιπόν έχει την δυνατότητα να επιλέγει το καλύτερο δυνατό από μια πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι εύλογο λοιπόν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών να παραγκωνίζονται από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Ο πελάτης από την πλευρά του αποκτά συνείδηση της δύναμής του και με αυτόν τον τρόπο γίνεται περισσότερο απαιτητικός. Από απλός δέκτης καταναλωτικών μηνυμάτων και προϊόντων μετατρέπεται σε κύριο μοχλό ανάπτυξης του εμπορίου και της οικονομίας. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν επανεξετάζουν την όλη στρατηγική τους και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν.

Εκτός από τους πελάτες και οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την ποιότητα. Στην ουσία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ή οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από την τιμή του προϊόντος, ούτε καν από το ίδιο το προϊόν. Συνήθως τα περισσότερα προϊόντα αντιγράφονται εύκολα από τις ανταγωνιστικές εταιρείες. Η διαφορά ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα.

Παράδειγμα: Μέχρι τη δεκαετία του '50 οι Ιάπωνες ήταν γνωστοί ως κατασκευαστές φθηνών απομιμήσεων δυτικών αγαθών. Η ποιότητα είναι ακριβώς το στοιχείο εκείνο απ' όπου στηρίχθηκαν προκειμένου να ιδρύσουν την διεθνή οικονομική αυτοκρατορία τους.

Η καλή ποιότητα δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Είναι εκείνο το στοιχείο που προσδίδει υπεροχή στο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τα παραπλήσια ανταγωνιστικά. Η ποιότητα λοιπόν αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πελάτης.

Όπως είπαμε και προηγουμένως προϊόν ή υπηρεσία δεν περιλαμβάνει μόνο το αγαθό (υλικό ή αυλό) αυτό καθ' αυτό, αλλά και πλήθος άλλων στοιχείων που

διαμορφώνουν την τελική μορφή του. Συνεπώς ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για να αποκτήσει ακριβώς εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα του δώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αν λείψουν αυτά τα χαρακτηριστικά ο πελάτης «χάθηκε» για την επιχείρηση.

Παράδειγμα: Η ευγένεια, ο βαθμός εξυπηρέτησης, η υποστήριξη του πελάτη και η αρωγή σε οποιαδήποτε απορία του είναι πιο σημαντικά από το ίδιο το παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Προς την κατεύθυνση αυτή ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει μια εκστρατεία με την οποία προσπαθεί να ευαισθητοποιήσει το κοινωνικό σύνολο ώστε να φέρεται με περισσότερη ευγένεια στους χώρους εργασίας - ιδίως εν όψει των θερινών μηνών, λόγω της καθόδου μεγάλου αριθμού τουριστών στην χώρα μας. Το σύνθημα αυτής της εκστρατείας είναι «Χαμόγελο - αξίζει και δεν κοστίζει». Πραγματικά ο ευγενικός τρόπος συμπεριφοράς ελκύει τον πελάτη και συνεπώς προσφέρει μεγάλα οφέλη στην εταιρεία με μηδαμινό κόστος.

Μοιραία λοιπόν θα δημιουργηθεί το ερώτημα «για ποιο λόγο να ενδιαφέρει την επιχείρηση η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι "διαθέσιμοι"». Σύμφωνα με τις στατιστικές ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους οκτώ, ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει» άλλους είκοσι δύο. Άρα χρειάζονται τρεις τουλάχιστον ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν τις απώλειες που προκλήθηκαν από τον δυσαρεστημένο. Σύμφωνα πάντα με τις ίδιες στατιστικές η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον, στοιχίζει πέντε φορές φθηνότερα από την απόκτηση ενός καινούργιου.⁴ Στην επόμενη παράγραφο δίνονται αναλυτικά τα στοιχεία εκείνα που οι πελάτες επιθυμούν σε ένα προϊόν ή υπηρεσία προκειμένου να το προτιμήσουν.

1.3 Διαστάσεις της ποιότητας

Ως «διαστάσεις ποιότητας» εννοούμε τα κριτήρια με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Απόδοση: έχει σχέση με το πόσο καλά το προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τη συγκεκριμένη χρήση για την οποία δημιουργήθηκε. Περιλαμβάνει δηλαδή τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Παράδειγμα: Η απόδοση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή περιλαμβάνει την ταχύτητα, ενός αυτοκινήτου την οικονομία σε καύσιμα. Στον τομέα των υπηρεσιών,

⁴ Ολική Ποιότητα, Α. Σπανός, Β' έκδοση, Γαλαίος, 1995.

όπως στις αεροπορικές εταιρείες, στις ασφάλειες, στις τράπεζες, στα εστιατόρια, στα νοσοκομεία κλπ., η απόδοση σχετίζεται με το είδος, το επίπεδο και την αμεσότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα: Είναι τα ειδικά γνωρίσματα τα οποία συμπληρώνουν τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Παράδειγμα: Τα συστήματα DOLBY - NR (σύστημα εξαφάνισης θορύβου κατά την εγγραφή μιας κασέτας) που χρησιμοποιείται σε στερεοφωνικά υψηλής απόδοσης, Teletext στις τηλεοράσεις, Fuzzy Logic στα βίντεο. Στις αεροπορικές εταιρείες όπως η British Airways, η TWA κ.α εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα για επιχειρηματίες (Business Class). Οι επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν φθηνότερες χρεώσεις τηλεφωνικών μονάδων για ορισμένου τύπου συνδιαλέξεις (π.χ. οικονομικό πρόγραμμα Panafon, πρόγραμμα CITY Telestet κλπ).

- Συμμόρφωση: Είναι ο βαθμός ανταπόκρισης του προϊόντος ή υπηρεσίας με τα καθιερωμένα πρότυπα (standards).

Παράδειγμα: Η μορφή των πιστωτικών, τηλεφωνικών και «έξυπνων» καρτών (smart cards) έχει προσδιοριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι κάρτες αυτές να έχουν πάχος 0,76 mm. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ολόκληρο τον κόσμο.⁵

- Αξιοπιστία : Είναι η πιθανότητα καλής ή όχι λειτουργίας ενός προϊόντος κάτω από ορισμένες περιστάσεις και για ορισμένη χρονική περίοδο. Η ανάγκη για κατασκευή προϊόντων ανθεκτικών σε σκληρές συνθήκες και η μείωση του χρόνου και κόστους που δαπανάται στην επισκευή ενός προϊόντος, καθίσταται επιτακτική από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Παράδειγμα: Το Wall Street Journal της 19-8-94 αναφέρεται σε μια έρευνα, την Florida Review, 8500 παραπόνων αυτοκινητιστών μεταξύ του Ιανουαρίου 1992 και Μαρτίου 1994, η οποία καλύπτει χρόνια παράπονα στα πρώτα 38000 χιλιόμετρα των αυτοκινήτων τους. Αξιολογημένες σύμφωνα με τον κατασκευαστή, οι μεγάλες γιαπωνέζικες εταιρείες με πρώτη την Toyota κυριαρχούν στον πίνακα των λιγότερων προβλημάτων, ακολουθούν η General Motors με 0,36% παράπονα, η Ford με 0,51% και η Chrysler με 0,59%. Ακολουθούν σε απόσταση οι μικρές ιαπωνικές εταιρείες η BMW και η Mercedes επιδεικνύουν 1,6%, η VW 2,3%, 2,4 Jaguar (της Ford), 2,7% Porsche. Στα διάφορα μοντέλα προηγούνται η Buick και

⁵ ISO Online (www.ISO.Vh)

Oldsmobile της GM, η Lexus της Toyota Co. Ορισμένα μοντέλα είχαν ιδιαίτερα πολλά προβλήματα αλλά οι κατασκευαστές τους ισχυρίζονται ότι στο μεταξύ τα έχουν, ουσιαστικά, επανασχεδιάσει. Ενώ οι αγοραστές της ανέφεραν 0,04% χρόνια προβλήματα, τα αντίστοιχα ποσοστά για άλλα αυτοκίνητα ήταν, 0,042% Geo Prism, 4,7 Volkswagen

Passat και 3,8% Jaguar XJS: Κατά σύμπτωση οι εταιρείες με τα λιγότερα τεχνικά προβλήματα είχαν και την καλύτερη αξιολόγηση για την ταχύτητα ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών τους. Λίγο νωρίτερα μια ανάλυση ενός εκπληκτικού μεγάλου δείγματος κλήσεων για οδική βοήθεια της Γερμανικής ADAC (1.3 εκατομμύρια) για αυτοκίνητα ηλικίας 3-6 ετών είχε δείξει τις Ιαπωνικές μάρκες να έχουν τις μικρότερες αναλογίες προβλημάτων.⁶

- **Αντοχή:** Είναι η ωφέλιμη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος. Με άλλα λόγια ανοχή είναι η χρονική διάρκεια που μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν πριν αυτό χρειαστεί να επισκευαστεί ή να αντικατασταθεί.

Παράδειγμα: Η ωφέλιμη διάρκεια ζωής μιας έγχρωμης τηλεόρασης κυμαίνεται από 4 με 10 έτη ενώ τα ραδιόφωνα ξεπερνούν τα 15 έτη λειτουργίας χωρίς επισκευή.

- **Δυνατότητα επισκευής:** Αναφέρεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία (ταχύτητα ανταπόκρισης της εταιρείας στις κλήσεις των πελατών για επισκευή ενός προϊόντος της, κόστος επισκευής, ευγένεια και εξυπηρέτηση που παρέχουν οι υπεύθυνοι του service, αμεσότητα επισκευής, εύκολη πρόσβαση του πελάτη στο κέντρο service, εγγυήσεις κτλ.) που έχουν σχέση με την επισκευή ενός προϊόντος.

Παράδειγμα: Η τεχνολογία είναι το αντικείμενο της αμερικάνικης εταιρείας Radio Shack για 72 χρόνια. Σήμερα η Radio Shack είναι από τις μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων πώλησης ηλεκτρονικών ποιότητας παγκοσμίως. Σε κάθε κατάστημά της υπάρχουν πάνω από 15000 είδη ηλεκτρονικών, τα οποία έχουν επιλεγεί με βάση την χρησιμότητα και τιμή τους. Επίσης έχουν τη μεγαλύτερη συλλογή από τηλέφωνα και εξαρτήματα, κασετόφωνα, υπολογιστές τσέπης, ραδιόφωνα, τηλεπικοινωνιακά συστήματα, μπαταρίες κτλ. Επειδή η Radio Shack είναι τμήμα της - με 4.6 δισεκατομμυρίων δολαρίων τζίρο - Tandy Corporation, έχουν αναπτύξει ειδικούς τομείς έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής προκειμένου να δημιουργήσει καινοτομικές τεχνολογίες. Η εταιρεία προσφέρει πωλήσεις, υποστήριξη και service

⁶ Περιοδικό "Οργάνωση", τεύχος 26, Μάιος 1995.

μέσω 7000 περίπου καταστημάτων της. Όπως υποστηρίζει ο πρόεδρος της επιχείρησης John V. Roach «Στην εποχή της "αυτοεξυπηρέτησης" (self-service age), είναι επίσης καλό να γνωρίζει ο καταναλωτής τι εμείς πιστεύουμε για τη προσωπική - φιλική εξυπηρέτηση». Οι ομάδες πωλήσεων της Radio Shack εντάσσονται σε προγράμματα καθημερινής εκπαίδευσης γύρω από τα ηλεκτρονικά για να βοηθούν τους πελάτες να αποφασίζουν καλύτερα για τις αγορές τους ενώ ένα εκατομμύριο ανταλλακτικά προορίζονται για το τμήμα service.⁷

- Αισθητική: Δηλαδή το κατά πόσο ένα προϊόν ανταποκρίνεται θετικά στην ανάγκη καλαισθησίας του αγοραστή ή χρήστη. Η τέχνη συναντά την τεχνολογία.

Παράδειγμα: Διάσημοι σχεδιαστές (Bertone) κοσμούν με την υπογραφή τους τα δημιουργήματα των διασημότερων αυτοκινητοβιομηχανιών όπως η Ferrari και η Porsche.

1.4. Οι τρεις όψεις της ποιότητας

Πρόκειται για :

1. Την ψυχολογική όψη της ποιότητας – όψεις της ποιότητας που στηρίζονται στο υπερβατικό στοιχείο, στο χρήστη και στην αξία.
2. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται στη διεργασία – στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες.
3. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Η βάση στην οποία εδράζονται οι τρεις όψεις της ποιότητας είναι οι πέντε βάσεις της ποιότητας που όρισε ο Garvin, και σε αυτές θα επικεντρωθεί η ανάλυσή μας.

Ψυχολογική

Διεργασία

Προϊόν

⇓

⇓

⇓

Υπερβατικό στοιχείο

Παραγωγή

Προϊόν ή υπηρεσία

Χρήστης

Υπηρεσίες

Αξία

⁷ Radio Shack's Vatalog 1996

1.5. Οι πέντε βάσεις της ποιότητας

Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βάσεις της ποιότητας:

- 1 Το υπερβατικό στοιχείο
- 2 Το προϊόν
- 3 Ο χρήστης
- 4 Η κατασκευή
- 5 Η αξία

Θα επιχειρήσουμε να αξιολογήσουμε την άποψη αυτή με ανοιχτό πνεύμα. Η κάθε βάση θεωρείται διακριτή, ξεχωριστή από τις άλλες και ίσως αλληλοαποκλειόμενη στον έναν ή τον άλλο βαθμό.

1.5.1. Υπερβατική άποψη της ποιότητας

Ο Pirsig (1974) έγραψε ότι "Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μια τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από αυτά τα δύο... Δεν μπορεί να οριστεί, αλλά ξέρουμε τι είναι". Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα είναι θέμα αυστηρά προσωπικό και κανείς δεν μπορεί να την ορίσει, ούτε καν εσύ ο ίδιος. Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι η ποιότητα, σύμφωνα με την άποψη αυτή, "είναι μια απλή, μη αναλύσιμη ιδιότητα, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας". Είναι κάτι που δεν μπορούμε να το αγγίξουμε, αλλά το αναγνωρίζουμε αμέσως - και μπορεί, σε μια άλλη χρονική στιγμή, η άποψη μας για την ποιότητα ενός πράγματος να διαφέρει. Επειδή η ποιότητα έχει εδώ προσωπική αίσθηση, ο Tuchman (1980) θεωρεί ότι η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, τη "μαστοριά", και όχι με τη μαζική παραγωγή. Έτσι, ένας άνθρωπος προβάλλει σε ένα αντικείμενο μια προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα, εφόσον π.χ. το αντικείμενο αυτό ενισχύει τις παραστάσεις που έχει ο ίδιος σχηματίσει στο παρελθόν. Όταν σταματάει αυτή η ενίσχυση, η άποψη για την ποιότητα αλλάζει και η προβαλλόμενη όψη ποιότητας του αντικειμένου χάνεται.

Η σημασία της άποψης αυτής δεν έχει κατανοηθεί πλήρως, επειδή μέχρι σήμερα δεν είχε γίνει σημαντική έρευνα στον τομέα. Ωστόσο, θεωρείται ότι ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή η άποψη ποιότητας που έχει σχηματίσει ενισχύεται θετικά από την αγορά αυτή και τη συνακόλουθη χρήση.

1.5.2. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν

Προκειμένου να μετατρέψει τις ανάγκες του πελάτη, βάσει καθορισμένων όρων, σε απαιτήσεις του πελάτη (πελάτης => σχεδίαση) και στη συνέχεια σε προδιαγραφές πελάτη, το μάρκετινγκ γενικά χρησιμοποιεί μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη και το προϊόν. Στη βασιζόμενη στο προϊόν στρατηγική σχεδίασης, η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή (Garvin, 1988) και έτσι οι διαφορές στην ποιότητα αντανakλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει ένα προϊόν.

Τα προϊόντα αποτελούν τη βάση αυτής της όψης της ποιότητας, της ποιότητας ως συνάρτησης των πραγματικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Έτσι, η ποιότητα θεωρείται ότι έγκειται αποκλειστικά στο προϊόν και όχι στο άτομο. Ωστόσο, η αλλαγή των αντιλήψεων του ατόμου αλλάζει την αποδοχή αυτών των χαρακτηριστικών - οπότε επιστρέφουμε και πάλι στην προηγούμενη προσέγγιση και άποψη.

1.5.3. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο χρήστη.

Σε μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη, οι ορισμοί βασίζονται στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από το χρήστη. Οι επιμέρους καταναλωτές θεωρούνται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη φαινόμενη ποιότητα. Επομένως, έχουμε εδώ μια άκρως προσωποποιημένη και υποκειμενική άποψη. Και πάλι, αντικατοπτρίζει απλώς το γενικό τμήμα της αγοράς, όχι τα άτομα μέσα στην αγορά.

1.5.4. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην κατασκευή

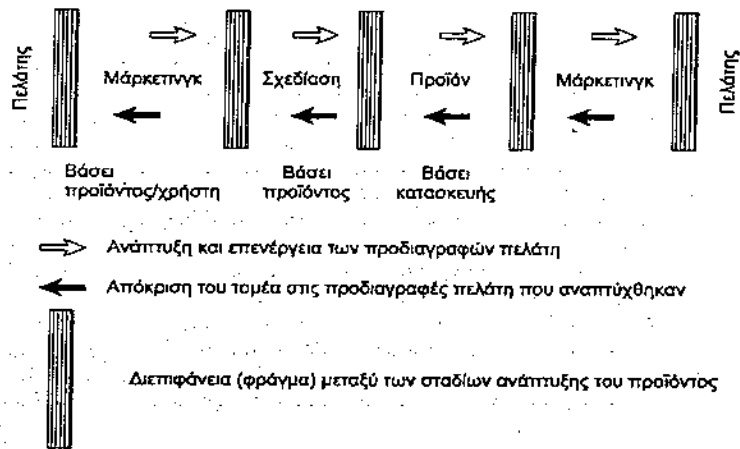
Για να μετατρέψει τις σχεδιαστικές προδιαγραφές σε παραγόμενα προϊόντα, η μεταποίηση, σε γενικές γραμμές, χρησιμοποιεί μια κατασκευαστική στρατηγική, στην οποία λαμβάνονται υπόψη ειδικά οι μηχανικές και κατασκευαστικές διεργασίες. Από την οπτική αυτή φαίνεται να προέρχεται και η αρχή συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του Crosby. Η κατασκευαστική στρατηγική επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι ελαχιστοποιούνται οι αποκλίσεις από το πρότυπο -από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές- δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα

του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό ισχύει και για υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση. Η απόκλιση δεν σημαίνει ότι το προϊόν είναι κατώτερο, σημαίνει όμως ότι δεν επιτεύχθηκε η ποιότητα που ενυπήρχε στις σχεδιαστικές προδιαγραφές. Έτσι, το σημείο εστίασης είναι εσωτερικό, δηλ. οι σχεδιαστικές προδιαγραφές. Αν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές είναι αδιάφορες προς τις ανάγκες του πελάτη ή αν η σχεδίαση περιέχει προδιαγραφές που ο κατασκευαστής είναι αδύνατον να ικανοποιήσει, αυτό θεωρείται ως σύμπτωμα και χαρακτηριστική αδυναμία της διαδικασίας σχεδίασης. Είναι επομένως προϊόν της σχεδίασης και όχι της κατασκευής. Αυτό που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη της στρατηγικής της κατασκευής είναι ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα τείνουν να μειώνουν, συν τω χρόνω, το συνολικό κόστος παραγωγής. Έτσι, η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από αύξηση της ποιότητας (μικρότερες αποκλίσεις) με επικέντρωση στη μείωση του κόστους.

1.5.5. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην αξία

Ο Garvin προτείνει ότι βάση για την άποψη αυτή είναι η ψυχολογική κατανόηση της σημασίας της αξίας. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο προσδιορισμό που αντανακλά την προσωπική αντίληψη ενός ατόμου ως προς το κόστος. Ο Garvin στην ανάλυση του φέρνει το επιχείρημα ότι ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια των 300 € δεν είναι ποιοτικό προϊόν γιατί ελάχιστοι θα τα αγοράσουν - αν και αυτό δεν είναι κατ' ανάγκη σωστό.

Αυτή η βασιζόμενη στην αξία κρίση αντανακλά στην πραγματικότητα μια άποψη εμπνεόμενη από τη μεταποίηση, από την εποχή που τα προϊόντα αγοράζονταν με μοναδικό κριτήριο τη διαβάθμιση της τιμής τους και κανένα άλλο. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές εθίστηκαν να αποδέχονται ότι η "ποιότητα" ενός προϊόντος καθορίζεται από την τιμή του. Πρόκειται για άποψη βαθιά ριζωμένη στη σημερινή δυτική κοινωνία. Ακόμη και σε μελέτη του Δικτύου Καταναλωτών (The Consumer Network, 1983) διατυπώνεται η άποψη ότι "η ποιότητα είναι αναμενόμενο να συζητείται και να γίνεται νοητή σε συνάρτηση με την τιμή". Επομένως, για πολλούς ανθρώπους η ποιότητα ορίζεται με βάση την τιμή, όπου χαμηλή τιμή σημαίνει χαμηλή ποιότητα, κ.ο.κ. Γιατί λοιπόν οι κατασκευαστές προσπαθούν να αναπτύξουν μια στρατηγική χαμηλών τιμών και "υψηλής" ποιότητας προϊόντος; Εδώ φαίνεται να βρίσκεται ένα παράδοξο που δεν έχει ακόμη επιλυθεί.



Μοντέλο πελάτη - προσφοράς

1.6. Αρχές που διέπουν την ποιότητα

Οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί από την πλευρά τους κατευθύνουν τις στρατηγικές τους στο να εφαρμόσουν τα παραπάνω κριτήρια των πελατών -διαστάσεις ποιότητας - στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες τους. Η εφαρμογή αυτή των κριτηρίων δεν γίνεται αυθαίρετα αλλά ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές. Αυτές είναι:

- Αρχή της ποιότητας σχεδιασμού: Κατ' αρχήν η επιχείρηση αφού προσδιορίσει το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται (target group), οφείλει να εξετάσει τι ακριβώς επιθυμούν οι πελάτες από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Στη συνέχεια η επιχείρηση προχωρά στο σχεδιασμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της.
- Αρχή της ποιότητας της διαδικασίας παραγωγής: Η διαδικασία παραγωγής της επιχείρησης πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών της.
- Αρχή της ποιότητας της συμμόρφωσης: Όλα τα στελέχη της επιχείρησης ανεξαρτήτως βαθμίδας οφείλουν να ακολουθούν την παραγωγική διαδικασία με σκοπό να παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στην επιθυμία για ποιότητα των πελατών της.
- Αρχή της ποιότητας της εξυπηρέτησης: Η επιχείρηση παράλληλα με τον ποιοτικό σχεδιασμό και την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων της, αυξάνει

τις

επαφές της με τους πελάτες της (εσωτερικούς και εξωτερικούς), βελτιστοποιεί το

δίκτυο διανομών της, επανεξετάζει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της, αναπτύσσει δεσμούς εκτίμησης και φροντίδας προς το κοινωνικό σύνολο, προστατεύει το περιβάλλον.

- Αρχή της ποιότητας της οργάνωσης: Η επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει μια νέα φιλοσοφία στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσής της: την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι η επιχείρηση θα χρειαστεί να αλλάξει ολόκληρο τον τρόπο σκέψης και στρατηγικής της, γεγονός που συνεπάγεται χρόνο, κόστος και δυσκολία προσαρμογής στα σύγχρονα δεδομένα. Η νέα φιλοσοφία απαιτεί συνεχή προσπάθεια για βελτίωση και πάνω από όλα σεβασμό στις απαιτήσεις του πελάτη.

1.7. Ωφέλειες από την ποιότητα

Οι πελάτες επιθυμούν την ποιότητα γιατί:

- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
- Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
- Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.
- Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά.

Τα στελέχη επιθυμούν ποιότητα γιατί:

- Χρειάζονται ικανοποίηση για την εργασία τους.
- Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη.
- Θέλουν να απαλλαγούν από την πίεση και το άγχος.
- Θέλουν ασφάλεια στους χώρους εργασίας.
- Θέλουν να νιώσουν υπερηφάνεια για την εταιρεία στην οποία εργάζονται.
- Θέλουν να έχουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.

Η εταιρεία επιθυμεί ποιότητα γιατί:

- Την θέλουν οι πελάτες.
- Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

ΔΟΠ σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

- Ολική σημαίνει ότι οι πάντες μέσα σε μια επιχείρηση συμμετέχουν στον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διακίνηση του τελικού αποτελέσματος στον πελάτη.
- Ποιότητα σημαίνει «τήρηση των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από τον πελάτη». Η ποιότητα εδώ δεν έχει την έννοια της πολυτέλειας. Επίσης η ποιότητα δεν είναι υποκειμενική. Αποτελεί μέγεθος «μετρήσιμο» δηλαδή ισχύει το ίδιο για όλους αντικειμενικά.
- Διοίκηση σημαίνει ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπων, υλικού, μηχανών, τεχνικών βελτιώσεων κλπ. που έχει σαν σκοπό την συνεχή ικανοποίηση των πελατών, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει σημαντικά το κόστος.⁸

Συνοψίζοντας τα παραπάνω θα λέγαμε ότι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM - Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.⁹

ή

Το σύστημα Διευθυντικής Λειτουργίας που βασίζεται σε συγκεκριμένες ιδεολογικές και πολιτισμικές αρχές και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του όλου συστήματος του οργανισμού που παράγει εμπορεύματα ή υπηρεσίες με στόχο να ικανοποιείται κάθε φορά ο πελάτης.

Αποσαφήνιση: Στις σχετικές βιβλιογραφίες γύρω από το θέμα της ποιότητας περιέχονται όροι όπως «Ολικός Έλεγχος Ποιότητας» ή «Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας» ή «Διασφάλιση Ποιότητας» κ.α. Προκειμένου να αποφευχθούν

⁸ British Institute of Management.

⁹ Dr. Armand V. Feigenbaum, Industrial Quality Control, New York, May 1957.

οποιοσδήποτε παρερμηνείες και συγχύσεις των παραπάνω όρων, θεωρούμε σκόπιμο να προβούμε σε μια επεξήγηση των σχετικών εννοιών:

- Το πρώτο και κύριο μέτρο ελέγχου προϊόντος που έλαβε η επιχείρηση από την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν η επιθεώρηση. Επιθεώρηση είναι η σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές.

- Μετά το τέλος του Δευτέρου παγκοσμίου πολέμου οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να αναθεωρήσουν τον τρόπο με τον οποίο εξέταζαν τα προϊόντα. Εξέλιξη της επιθεώρησης απετέλεσε ο Έλεγχος Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας δεν περιορίζεται στον απλό εντοπισμό του ελαττωματικού προϊόντος αλλά προβαίνει έπε στην διόρθωση έπε στην αντικατάσταση του. Έλεγχος Ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές.¹⁰

- Η στατιστική επιστήμη βοήθησε σημαντικά τη βελτίωση του Ελέγχου Ποιότητας, ως αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης προέκυψε ο Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος. Συνεπώς Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας είναι το σύνολο των Λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών όπου, σε συνδυασμό με τα πορίσματα της σύγχρονης στατιστικής επιστήμης (εύρεση αποκλίσεων, διασπορά, δειγματοληψία κ.τ.λ.), επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με βάση ορισμένες προδιαγραφές.

Οι Ιάπωνες επανεξετάζοντας το θέμα του Ποιοτικού Ελέγχου καθώς και του Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο εντοπισμός των ελαττωματικών προϊόντων πριν αυτά βγουν στην αγορά είναι δαπανηρός και ανώφελος. Συνεπώς θα πρέπει οι πρώτες ύλες και οι διαδικασίες να είναι σωστές πριν ακόμα από την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας. Εξασφαλίζεται λοιπόν ότι το προϊόν, προτού ακόμη παραχθεί, θα φτάσει στα χέρια του πελάτη όπως ακριβώς εκείνος το επιθυμεί. Η μέθοδος αυτή του ποιοτικού ελέγχου ονομάζεται Διασφάλιση Ποιότητας. Είναι τα γνωστά μας πρότυπα ποιότητας τύπου ISO, AQAPS, EFQM κ.α. Συνεπώς Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν αν ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.¹¹

¹⁰ ΕΛΟΤ 1990.

¹¹ ΕΛΟΤ 1990

• Τα προαναφερθέντα συστήματα, ιδίως η Διασφάλιση Ποιότητας, υπόσχονται ότι μπορούν πλέον να παράγονται ποιοτικά προϊόντα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Δεν εγγυώνται όμως ότι το κόστος για την εφαρμογή τους θα είναι χαμηλό. Ισχύει δηλαδή το αξίωμα «το καλό - άρα και ποιοτικό - είναι ακριβό». Δεν συμβαίνει όμως έτσι στη πραγματικότητα. Ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος διασφαλίζει Ποιότητα, Ολική Συμμετοχή Προσωπικού, Ανάπτυξη Καινοτομιών με ταυτόχρονη Μείωση του Κόστους. Αποτελεί μέχρι στιγμής την πιο βελτιωμένη μορφή Ελέγχου. Συνεπώς το αξίωμα που αναφέραμε πιο πάνω μπορεί να μετατραπεί στο εξής: «η ποιότητα είναι πολλά λεφτά και ...δωρεάν». ¹²

Ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος άρχισε να γεννιέται σαν ιδέα στο μυαλό των μηχανικών και όχι των επιχειρηματιών. Συνεπώς η χρήση του, στα πρώτα στάδια, περιορίστηκε στην παραγωγική διαδικασία. Ο επιχειρηματικός κόσμος δεν είχε κατανοήσει ακόμα τη σπουδαιότητά του. Με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση της κατάλληλης εμπειρίας, ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος, έπαψε πια να περιορίζεται στα στενά πλαίσια της παραγωγής και άρχισε να επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας (marketing, δίκτυα διανομής, δημόσιες σχέσεις, υπηρεσίες κάθε είδους κτλ). Προέκυψε λοιπόν το τελευταίο επίτευγμα στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ η οποία και αποτελεί την διευρυμένη μορφή του Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου. Σε πολλές όμως περιπτώσεις χρησιμοποιείται (ιδίως από αμερικανούς και ιάπωνες συγγραφείς) ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος προκειμένου να εκφράσει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ): δηλαδή οι δύο συγκεκριμένοι όροι θεωρούνται ταυτόσημοι, πρακτική που ακολουθούν και οι συγγραφείς της παρούσας εργασίας.

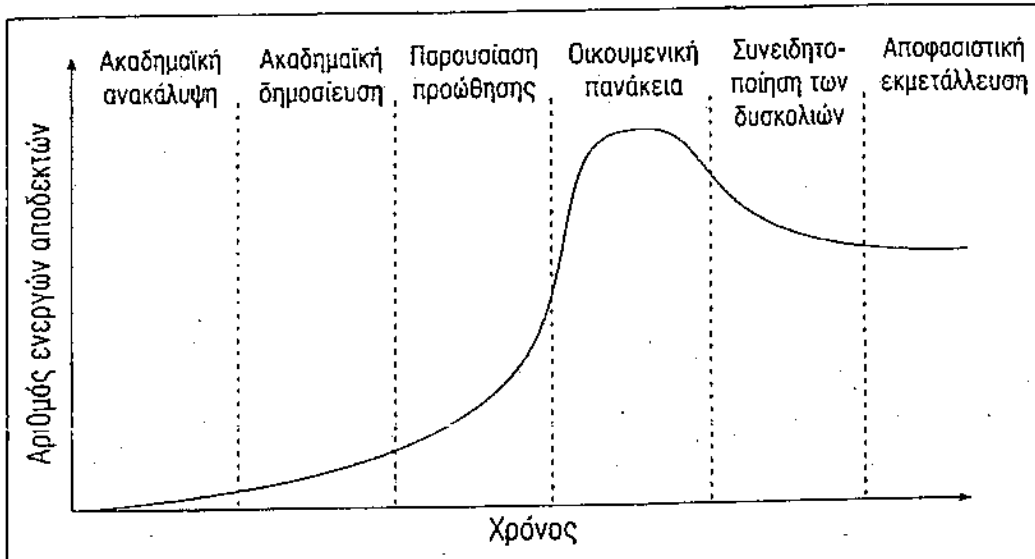
2.2. ΔΟΠ – Μία ακόμη μόδα;

Η εμπειρία της Florida Power and Light Company από τη διοίκηση ολικής ποιότητας που έφτασε σε απίστευτα ύψη και κέρδισε το βραβείο Deming το 1989 και κόντευε να κλείσει μετά από μερικά χρόνια ενισχύει την άποψη κάποιων συγγραφέων ότι η ΔΟΠ είναι απλά μια μόδα της διοίκησης, μια από τις πολλές μάλιστα που κυριάρχησαν στην διοικητική σκέψη τις τελευταίες δεκαετίες.

«Περισσότερες από δυο ντουζίνες διοικητικές τεχνικές έχουν ανατείλει και δύσει από τη δεκαετία του 1950. Αυτό που είναι περισσότερο ενδιαφέρον είναι ότι οι μισές εμφανίστηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια. Η λίστα μοιάζει με κατάλογο της

¹² Grosby 1979.

επιχειρηματικής δημοσιότητας: θεωρία Z, Μάτριξ, Διοικητικό πλέγμα, ομάδες T, επιχειρηματικότητα, απομαζικοποίηση και διοίκηση ενός λεπτού 19». Άλλες είναι: εταιρική, κουλτούρα, Kaizen, MBWA (Management by Walking (or Wondering) Around), διαχείριση χαρτοφυλακίου, αναδόμηση, υπεροχή, κύκλοι ποιότητας, ευημερία, αποκέντρωση, αλυσίδες αξίας, προϋπολογισμός του μηδενός, στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, καμπύλες εμπειρίες, διαφοροποίηση, διοίκηση με στόχους, συγχώνευση, σύσκεψη ιδεών, θεωρία X και θεωρία Y, ικανοποίηση και μη, κέντρα αποφάσεων.



Σχήμα 1. Κύκλος ζωής μιας μόδας διοίκησης

Πηγή: Gerard Burke, «Business Process redesign - hype or hope?», Management Focus, Σχολή Διοίκησης του Cranfield, no.2, φθινόπωρο 1993, σελ. 11 και 12.

Οι τάσεις είναι συχνά αντιφατικές. Ο John Byrne γράφοντας στο Business Week παρουσίασε την απογοήτευση των διευθυντών:

Τους τελευταίους δεκαοκτώ μήνες, ακούσαμε ότι τα κέρδη είναι σημαντικότερα από τα έσοδα, ότι η ποιότητα είναι πιο σημαντική από τα κέρδη, ότι οι άνθρωποι είναι πιο σημαντικοί από τα κέρδη, ότι οι πελάτες είναι πιο σημαντικοί από τους ανθρώπους μας, ότι οι μεγάλοι πελάτες είναι πιο σημαντικοί από τους μικρούς και ότι η μεγέθυνση είναι το κλειδί της επιτυχίας. Δεν αποτελεί έκπληξη που η απόδοσή μας είναι ασταθής.

Οι μόδες αυτές, που συνήθως είναι αμερικανικής προέλευσης, συνεχίζονται ακάθεκτες. Μεταξύ των πιο πρόσφατων είναι η ισολογισμένη κάρτα βαθμολογίας, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών, η αλυσίδα εικονικής αξίας, η ενδυνάμωση (όπως την εφαρμόζουν ορισμένες εταιρείες), ο οργανισμός μάθησης και η διοικητική διαφοροποίηση. Ακολουθούν έναν κύκλο ζωής προϊόντος όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1 από την ακαδημαϊκή ανακάλυψη στην ακαδημαϊκή δημοσίευση, από την

παρουσίαση προώθησης σε οικουμενική πανάκεια, από τη συνειδητοποίηση των δυσκολιών στην αποφασιστική εκμετάλλευση. Σε κάθε φάση του κύκλου ζωής της μόδας οι αριθμοί των συμμετεχόντων αυξάνονται με το χρόνο μέχρι που φτάνουν στο ανώτατο σημείο στο στάδιο της οικουμενικής πανάκειας. Από κει και πέρα τα νούμερα πέφτουν γρήγορα.

Εκτός από τις μόδες υπάρχουν και καλά θεμελιωμένες ψυχολογικές θεωρίες που υιοθετούνται από τους συμβούλους διοίκησης και με ένα ωραίο περιτύλιγμα πασάρονται στο πλήθος της διοίκησης. Σοβαρές ψυχαναλυτικές τεχνικές, όπως η συναλλακτική ανάλυση (TA) και ο νευρο-γλωσσολογικός προγραμματισμός (NLP) κάνουν την εμφάνισή τους σε δημοφιλή εγχειρίδια διοίκησης, σε εκπαιδευτικά πακέτα και στις τσάντες των συμβούλων που βιάζονται να τις εφαρμόσουν στον κόσμο της διοίκησης παρ' όλο που (συχνά απερίσκεπτα) οι εφαρμογές αυτές καταλήγουν σε κατάχρηση των επιστημονικών θεωριών.

Η ισολογισμένη κάρτα βαθμολογίας ίσως δίνει μια σαφή εικόνα του κύκλου ζωής μιας διοικητικής μόδας. Η κάρτα δημιουργήθηκε από τον Robert S. Kaplan, καθηγητή λογιστικής στη Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard και το David P. Norton, πρόεδρο και συνιδρυτή μιας εταιρείας παροχής συμβουλών με έδρα τη Μασαχουσέτη, της Renaissance Solutions. Το 1990 εργαζόντουσαν και οι δυο σε μια μονοετή πολυεταίρική ερευνητική μελέτη με τίτλο «μετρώντας την απόδοση στον οργανισμό του μέλλοντος». Η μελέτη που χρηματοδοτήθηκε από το Ινστιτούτο Nolan Norton, το ερευνητικό σώμα της KPMG, ξεκίνησε από την υπόθεση ότι οι υπάρχουσες μετρήσεις της απόδοσης, που βασιζόνταν κατά κύριο λόγο σε οικονομικά λογιστικά συστήματα είχαν γίνει πια άσχετες και παρωχημένες. Οι βασικές ιδέες παρουσιάστηκαν σε ένα άρθρο στο τεύχος Ιανουαρίου - Φεβρουαρίου 1992 του Harvard Business Review, που έδειχνε πως η κάρτα βαθμολογίας παρακολουθεί τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μιας εταιρείας, από τη διαρκή βελτίωση και το συνεταιρισμό μέχρι την ομαδική εργασία και την παγκόσμια κλίμακα (βλ. Σχήμα 2). Η ιδέα ήταν η εύρεση μια γρήγορης και ακριβούς μέτρησης της απόδοσης μιας εταιρείας, που όπως τα κουμπιά στο θάλαμο πλοήγησης ενός αεροπλάνου δίνει στους διευθυντές περίπλοκες πληροφορίες με μια ματιά.

Η ισολογισμένη κάρτα βαθμολογίας επιτρέπει στους διευθυντές να εξετάζουν την επιχείρησή τους από τέσσερις διαφορετικές πλευρές στιγμιαία. Η ισολογισμένη κάρτα βαθμολογίας δίνει απαντήσεις σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις δίνοντας έτσι ζωτικές πληροφορίες για βασικούς δείκτες απόδοσης. Πρώτον, λέει στους διευθυντές πως βλέπουν οι πελάτες την εταιρεία, την άποψη του πελάτη. (Η τεχνική βέβαια χρωστά πολλά στο κίνημα της ποιότητας για την αφετηρία αυτή). Δεύτερον,

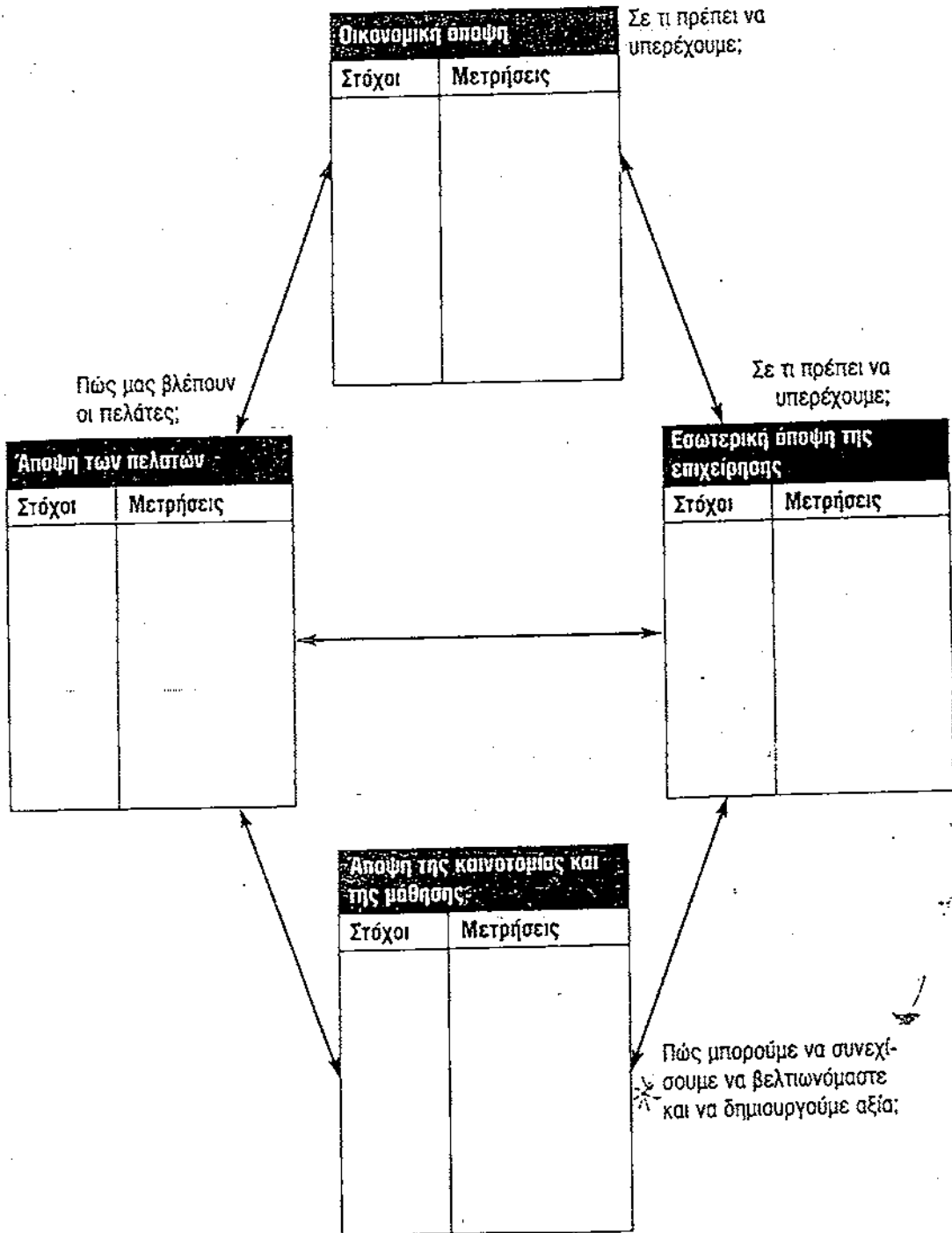
απαντά στην ερώτηση «τι είναι αυτό στο οποίο πρέπει να υπερέχουμε;» (η εσωτερική άποψη της επιχείρησης). Τρίτον, ρωτά «πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;» (η άποψη της καινοτομίας και της μάθησης). Και τέταρτον: «πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;» (η οικονομική άποψη). Σκοπός είναι να περιοριστεί ο φόρτος των πληροφοριών σε αυτές τις τέσσερις βασικές μετρήσεις που είναι και οι πιο κρίσιμες.

Μετά από τη δημοσίευση της ιδέας ακολούθησε η προώθησή της που περιλάμβανε την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από τους επινοητές και άλλους συμβούλους σε όλο τον κόσμο που βοήθησαν στην υιοθέτηση της κάρτας βαθμολόγησης από τις εταιρείες. Αυτό ακολουθήθηκε από περαιτέρω τεκμηρίωση με τη μορφή του άρθρου «Putting the balanced scorecard to Work»²¹ στο Harvard Business Review και τέσσερα χρόνια μετά την αρχική δημοσίευση της ιδέας, ένα ακόμα άρθρο της Σχολής Επιχειρήσεων του Harvard από τους ίδιους τους επινοητές της μόδας έδειχνε στους διευθυντές πώς να χρησιμοποιούν την ισολογισμένη κάρτα βαθμολογίας ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης:

Πρόσφατα είδαμε κάποιες εταιρείες να κινούνται πέρα από το πρώιμο όραμά μας για την κάρτα βαθμολογίας για να ανακαλύψουν την αξία που έχει ως ακρογωνιαίος λίθος ενός νέου συστήματος στρατηγικής διοίκησης. Αν χρησιμοποιηθεί κατά τον τρόπο αυτό, η κάρτα βαθμολόγησης αντιμετωπίζει ένα σοβαρό ελάττωμα των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης : την αδυναμία τους να συνδέσουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική μιας εταιρείας με τις βραχυπρόθεσμες δράσεις.

Μέχρι τότε η τεχνική είχε υιοθετηθεί από χιλιάδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, που περιλάμβαναν τις γνωστότερες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων στη Βρετανία, όπως τη BT και τη Cellnet, τη σουηδική εταιρεία οικονομικών συμβουλών SKANDIA και τη διεθνή μηχανολογική εταιρεία Kellogg, που εδρεύει στο Χιούστον και έχει διεθνή γραφεία στο Λονδίνο. Η χρησιμότητα της κάρτας βαθμολόγησης είχε ήδη θεωρηθεί πανάκεια.

7 • Αξιολόγηση της διοίκησης ολικής ποιότητας



Σχήμα 2. Η ισολογισμένη κάρτα βαθμολόγησης συνδέει τις μετρήσεις απόδοσης.

Πηγή : Robert S. Kaplan & David O. Norton, "The balanced scorecard links performance measures". Harvard Business Review, Ιαν.-Φεβ. 1992 σελ. 72

Στη Sears έχουμε χρησιμοποιήσει με επιτυχία την ισολογισμένη κάρτα βαθμολόγησης για να μας βοηθήσει στη μεταμόρφωση μας.

Richard T. Quinn, αντιπρόεδρος ποιότητας, Sears & Roebuck & Co.

Στη Mobil, η ισολογισμένη κάρτα βαθμολόγησης λειτούργησε ως αναντικατάστατο εργαλείο συζήτησης των επιχειρηματικών στρατηγικών, των δυνάμεων, των αδυναμιών και της απόδοσης.

R. J. McCool, Εκτελεστικός αντιπρόεδρος αμερικανικού τμήματος

μάρκετινγκ και διύλισης, Mobil Oil Co.

Η ασφαλιστική εταιρεία CIGNA Property & Casualty χρησιμοποίησε την κάρτα βαθμολόγησης για να διαχειριστεί τη μεταμόρφωσή της σε μια από τις πρώτες εταιρείες στον τομέα της.

Πρόεδρος, Gerald A. Isom

Καθώς το πρώτο βιβλίο των επινοητών της κάρτας βαθμολόγησης σχετικά με το θέμα κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 1996 από το Harvard Business School Press, πολλές εταιρείες μεταξύ αυτών που πρώτες χρησιμοποίησαν την τεχνική το 1992 ξεπερνούσαν ήδη το στάδιο της οικουμενικής πανάκειας της μόδας διοίκησης και περνούσαν στο στάδιο συνειδητοποίησης των δυσκολιών, το οποίο σύντομα θα ακολουθηθεί από την αποφασιστική εκμετάλλευση ή την εγκατάλειψη.

Είναι η ΔΟΠ κάτι περισσότερο από μια τεχνική διοίκησης όπως η ισολογισμένη κάρτα βαθμολόγησης; Ο J. Richard Hackman και η Ruth Wageman σε ένα 25 σελίδων άρθρο στο έγκυρο περιοδικό Administrative Science Quarterly υποστηρίζουν ότι η ετυμηγορία δεν έχει εκδοθεί ακόμα για το αν η ΔΟΠ είναι μια μόδα ή μια μοναδική προσέγγιση για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας με σταθερά εννοιολογικά θεμέλια και δύναμη παραμονής ως μια στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Χρειάζονται περισσότερες εμπειρικές έρευνες, αλλά υπάρχουν άλλα σημαντικά προβλήματα με τη ΔΟΠ που θίγονται στο άρθρο, που οι υπέρμαχοι της ολικής ποιότητας καλά θα έκαναν να τα σκεφτούν.

Αυτοί οι ακαδημαϊκοί συγγραφείς καταγράφουν τα πολλά ευεργετήματα της ΔΟΠ και τη συμφωνία πολλών πρακτικών της ΔΟΠ σήμερα με τις αρχές των ιδρυτών της, ιδίως των W. Edwards Deming, Joseph M. Juran και Kaoru Ishikawa. Πολλά από αυτά που προδιαγράφονται από τις σύγχρονες πρακτικές της ΔΟΠ, όταν

εφαρμοστούν πλήρως και σωστά, είναι σε συμφωνία με τα ερευνητικά συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που προωθούν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης. Εντούτοις, οι συγγραφείς ότι η ίδια ΔΟΠ λόγω της φιλοσοφίας και του σχεδιασμού της, αποφεύγει την κατά μέτωπο και μεγάλης κλίμακας παρέμβαση σε τέσσερις τομείς εργασίας που είναι κρίσιμοι για την οργανωτική συμπεριφορά και απόδοση. Αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά συστημάτων εργασίας περιλαμβάνουν:

- 1 πώς είναι δομημένη η εργασία της πρώτης γραμμής
- 2 πώς κατανέμονται τα κέρδη
- 3 πώς κατανέμονται οι ευκαιρίες για μάθηση
- 4 πώς κατανέμεται η εξουσία

Όσον αφορά στο σχεδιασμό της εργασίας, εκτός από το ότι κάποιοι υπάλληλοι συμμετέχουν σε ομάδες ποιότητας ή στηρίζουν πρωτοβουλίες που κανονικά θα αναλάμβαναν άλλα μέλη του προσωπικού, «η δομή της κινητοποίησης των εργασιών της πρώτης γραμμής παραμένει ίδια σε πολλές και ίσως σε όλες τις εφαρμογές της ΔΟΠ. Αυτό οδηγεί στο πρόβλημα του πώς ένας διευθυντής προσφέρει κίνητρα στους ανθρώπους της πρώτης γραμμής ώστε να αποδίδουν διαρκή βελτίωση και τις υψηλότερες ποιοτικές εκροές χωρίς ριζικό ανασχεδιάσμό των κινήτρων ή της δομής της εργασίας τους;

Επουσιώδεις ανταμοιβές, όπως ο μισθός, είναι εκτός του πεδίου των προγραμμάτων ΔΟΠ, καθώς ούτε η ατομική ούτε η ομαδική επίδοση πρέπει να μετριέται. Η διοίκηση με στόχους θεωρείται από τον Deming εχθρός της ολικής ποιότητας. Έτσι προκύπτει ένα δίλημμα. Πώς ένας διευθυντής κερδίζει τη δέσμευση προς τους στόχους τους οργανισμού μέσω συλλογικών οφελών και ασήμαντων ανταμοιβών χωρίς να διαταράξει τη συνήθη κατανομή των μικρών ανταμοιβών.

Μια εταιρεία ΔΟΠ είναι αναπόφευκτα ένας οργανισμός μάθησης. Η μάθηση λαμβάνει χώρα στο ξεκίνημα ενός προγράμματος ποιότητας σε όλο το εύρος της εταιρείας που ξεκινά από τα ανώτατα κλιμάκια και φτάνει σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι στατιστικές τεχνικές συνεχίζονται μέσω της εκπαίδευσης και της συμπεριφορικής μάθησης επειδή ο στόχος της διαρκούς βελτίωσης για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών δεν τελειώνει. Επιπλέον, οι προσπάθειες για την ποιότητα περιλαμβάνουν τη συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς, τη μάθηση των καλύτερων πρακτικών από αυτούς και την κάλυψη των προδιαγραφών στον ευρύτερο κόσμο της ποιότητας που προωθούνται από ενώσεις ποιότητας και

οργανισμούς πιστοποίησης. Αλλά υπάρχει ένα πρόβλημα με τη μάθηση της ποιότητας, όπως έδειξαν οι Hackman και Wageman:

Η μάθηση αποτελεί όντως βασική αξία στους οργανισμούς ΔΟΠ, αλλά υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί στο τι πρέπει να μαθευτεί, ποιος πρέπει να το μάθει και πότε η μάθηση πρέπει να παραμεριστεί προς όφελος της απόδοσης... [Αυτό οδηγεί στο δίλημμα της] επίτευξης της συνεχιζόμενης μάθησης από τα μέλη της πρώτης γραμμής του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εμμένουν στις τυποποιημένες καλύτερες πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί από τις ομάδες ποιότητας ή έχουν εισαχθεί από άλλους οργανισμούς.

Ένα τελικό σύνολο προβλημάτων που τονίζεται από τους συγγραφείς έχει να κάνει με την κατανομή της εξουσίας. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις της ΔΟΠ όπως τις ασπάστηκαν ο Deming και άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι δουλειά του διευθυντή να σχεδιάσει τα συστήματα εντός των οποίων οι εργάτες θα κάνουν τη δουλειά τους. Εξ ορισμού αυτό ενισχύει την ιεραρχία από την κορυφή προς τη βάση και νομιμοποιεί τη διευθυντική εξουσία που δημιουργεί δια-λειτουργικές ομάδες ποιότητας. Οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής συμμετέχουν και ενθαρρύνονται να αναλύουν και να επιλύουν προβλήματα και να εφαρμόζουν λύσεις. Εντούτοις, πολύ συχνά υπάρχει μεγάλο χάσμα ανάμεσα στις δικές τους διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και την εξουσία τους να παίρνουν αποφάσεις. Στην πραγματικότητα, όπως σημειώνουν και οι συγγραφείς, αυτό οδηγεί στο τελικό δίλημμα της «ενθάρρυνσης των μελών του οργανισμού να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των συλλογικών στόχων, αλλά χωρίς να απειλείται από την κορυφή προς τη βάση διοικητικός έλεγχος της επιχείρησης».

Οι συγγραφείς παραδέχτηκαν ότι το να περιμένουμε από ένα πρόγραμμα ΔΟΠ να αλλάξει ριζικά το σχεδιασμό της εργασίας, να ανακατανείμει τις ανταμοιβές, να αναδομήσει τις εκπαιδευτικές επιλογές και να ανακατανείμει τη λειτουργική εξουσία μέσα στην εταιρεία είναι σα να περιμένουμε κάτι αδύνατο για τη ΔΟΠ. Επιπλέον, τέτοιες πρωτοβουλίες ποιότητας αντιτίθενται στα παγιωμένα συμφέροντα των διευθυντών που φοβούνται ότι θα χάσουν την εξουσία τους και στους εργαζόμενους που απειλούνται από τις ριζικές αλλαγές στις πεποιθήσεις και τις προοπτικές τους.

Αν ήταν είναι εφικτή η επίτευξη όλων αυτών των στόχων, είκασαν, η μακροπρόθεσμη επιτυχία αυτών των ριζοσπαστικών προγραμμάτων που επιβίωσαν από τις αντιδράσεις και παρέμειναν θα ήταν μεγαλύτερη. Ένα από τα πλεονεκτήματα πάντως των προγραμμάτων ΔΟΠ σε όλο τον κόσμο είναι ότι, ενώ έχουν πολλές και αυστηρές απαιτήσεις, δεν είναι τόσο ριζοσπαστικά ώστε να μην

υιοθετηθούν από τους περισσότερους οργανισμούς. Από τη στιγμή που ξεκινούν τα προγράμματα ποιότητας πετυχαίνουν σημαντικές αλλαγές που τελικά αλλάζουν αμετάκλητα την κουλτούρα της εταιρείας προς το καλύτερο.

Οι συγγραφείς κλείνουν την εκτενή συζήτηση της ΔΟΠ σήμερα με μια απαισιόδοξη πρόβλεψη σχετικά με το μέλλον της διοίκησης ολικής ποιότητας. Προέβλεψαν προβλήματα για τη ΔΟΠ εξαιτίας τριών τάσεων. Η πρώτη είναι ότι «η ρητορική κερδίζει έδαφος κατά της ουσίας»⁵, προειδοποίησαν οι συγγραφείς. Παρά τα σημαντικά αποτελέσματα των προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας που ακολουθούν τις αρχές των ιδρυτών της ΔΟΠ, του Deming, του Juran και του Ishikawa, πολλά προγράμματα επωνομαζόμενα ΔΟΠ είναι κακές απομιμήσεις. Τα δύσκολα στην εφαρμογή επιστημονικά χαρακτηριστικά ενός γνήσιου προγράμματος ΔΟΠ προσπερνιούνται και μένουν μόνο τα συνθήματα.

Η δεύτερη ανησυχητική τάση είναι ότι η ΔΟΠ γίνεται καραμέλα για όλες τις παρεμβάσεις που ονειρεύονται οι διευθυντές, οι ακαδημαϊκοί και οι σύμβουλοι. Η ΔΟΠ γίνεται μια ομπρέλα για κυριολεκτικά τα πάντα, χάνει το στόχο της με διαρκείς προσθήκες που τη θέτουν σε κίνδυνο.

Η τρίτη και τελευταία ανησυχητική τάση έχει να κάνει με το ρόλο των ίδιων των συγγραφέων και απλά αναφέρεται:

Η έρευνα δεν προσφέρει τη διορθωτική λειτουργία που θα μπορούσε και θα έπρεπε για τη ΔΟΠ... εμείς οι ερευνητές δεν έχουμε επωμιστεί τα καθήκοντα μας: μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τη ΔΟΠ αποτελείται από περιγραφικές αναφορές περιπτώσεων ή απλουστευτικές πριν και μετά μελέτες αξιολόγησης που έχουν μεγαλύτερη πολιτική χρησιμότητα για την προώθηση της ΔΟΠ (ή για τους σκεπτικιστές για την απομυθοποίησή της) παρά για τη συσσώρευση γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες και τις πρακτικές της ΔΟΠ."

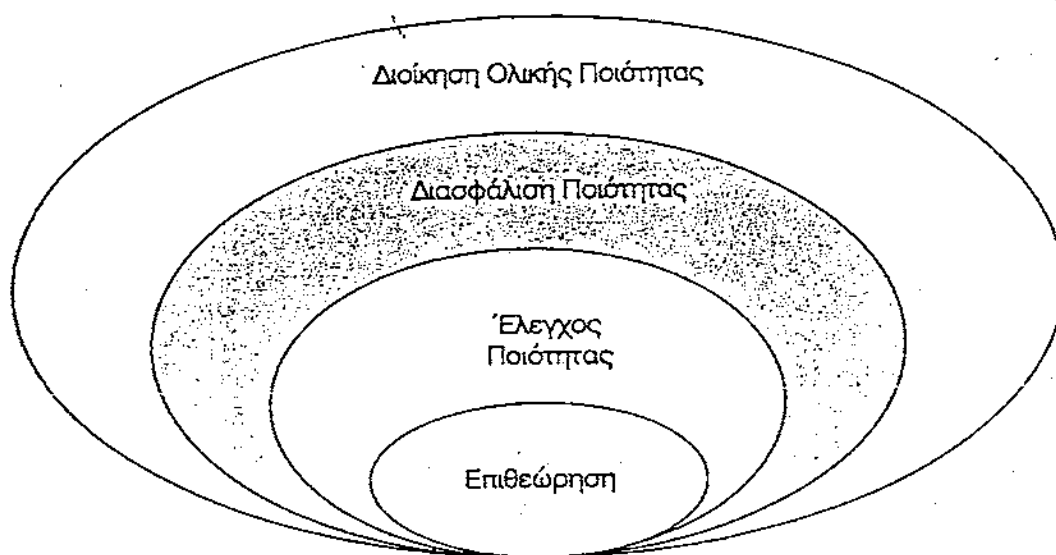
Η έκκλησή τους για περισσότερο δραστήρια έρευνα είναι ιδιαίτερα ελκυστική και ο κατάλληλος επίλογος για ένα κεφάλαιο αξιολόγησης της διοίκησης ολικής ποιότητας.

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 ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να βελτιωθεί και κατά τη διαδικασία αυτή να προσφέρει στην κοινωνία και τα μέλη του. Αν η ΔΟΠ 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 ΔΟΠ πραγματοποιούν τα

αποτελέσματά τους. Γιατί μόνο αν η ιδέα της διαρκούς βελτίωσης εφαρμοστεί στην ίδια τη ΔΟΠ, θα μπορέσει αυτή η προκλητική φιλοσοφία να αντέξει στο χρόνο.

2.3. Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ είναι μια εντελώς νέα φιλοσοφία στον χώρο της διοίκησης (management). Αποτελεί μια καινούργια προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας



Σχήμα 3

Επίπεδα Εξέλιξης της ΔΟΠ

επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, όσο και για τους Οργανισμούς και Υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα. Η ΔΟΠ καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και τα τμήματα μιας επιχείρησης, εμπλέκοντας ενεργά το σύνολο των εργαζόμενων ανεξαρτήτως βαθμίδας με τελικό προορισμό τον πελάτη (εσωτερικός ή εξωτερικός). Η ΔΟΠ δεν είναι απλώς ένα πρόγραμμα για επίτευξη γρήγορου και εύκολου κέρδους. Η ΔΟΠ στηρίζεται πρώτα από όλα στον ανθρώπινο παράγοντα και κυρίως στη δέσμευση

της ηγεσίας της επιχείρησης ή οργανισμού για συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Στην ΔΟΠ δεν χωράνε συμβιβασμοί ή απρόθυμες ενέργειες. Για να επιτευχθεί η ΔΟΠ απαιτείται ριζική αλλαγή, ανατροπή του παλαιού συστήματος Διοίκησης. Δεν θα ήταν υπερβολή αν λέγαμε ότι η ΔΟΠ αποτελεί την λεγόμενη «επανάσταση της καινοτομίας». Το «πιστεύω» των εταιρειών που εφαρμόζουν ολική ποιότητα περιλαμβάνεται στην ακόλουθη έκφραση: «Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών». Η υψηλότερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών επιτυγχάνεται μόνο μέσα από μια συνεχή διαδικασία βελτιστοποίησης μεθόδων, ερευνών, διαδικασιών, μια διακαή πορεία από το όραμα στην πράξη, από την φαντασία στην υλοποίηση. Εισαγόμαστε μέρα με την ημέρα στην εποχή του «καινοτόμου επιχειρηματία» ο οποίος δεν εργάζεται για να κερδίσει και να συσσωρεύει στα πλαίσια ενός απρόσωπου οργανισμού αλλά για να δημιουργεί και να αναπτύσσει πρώτα την κοινωνία και στη συνέχεια την επιχείρηση και τον εαυτό του. Τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ σηματοδοτούν τις νέες εξελίξεις:

Αναλυτική/Σφαφική προσέγγιση. Με το τέλος του μεσαίωνα παρουσιάζεται μια αλματώδης εξέλιξη των επιστημών. Είναι η εποχή της Αναγέννησης. Οι Ευρωπαίοι αναζητούν τον δρόμο τους, παραλαμβάνοντας τις γνώσεις των Ελλήνων Επιστημόνων που διέφυγαν προς τη Δύση μετά την πτώση του Βυζαντίου καθώς και των Αρχαιοελλήνων Συγγραφέων, μακριά από δόγματα και τους θρησκευτικούς φανατισμούς. Παράλληλα παρουσιάζεται μία αλλαγή στον τρόπο σκέψης και προσέγγισης των πραγμάτων. Ενώ η Αρχαιοελληνική σκέψη «αγκάλιαζε» μέσα από τη φιλοσοφία όλες τις πτυχές των επιστημών (θεωρητικών και πρακτικών), ο δυτικός τρόπος έρευνας περιορίστηκε, εξειδικεύτηκε. Όταν αντιμετωπίζουμε ένα πρόβλημα προσπαθούμε να το διασπάσουμε σε μικρότερα τμήματα και να αναζητήσουμε την λύση σε κάθε επιμέρους τμήμα, το οποίο θεωρούμε ότι είναι ανεξάρτητο από τα υπόλοιπα. Αυτός είναι ο «θεωρητικός τρόπος προσέγγισης» ενός θέματος, ενός προβλήματος ή ενός αντικειμένου.

Σε γενικές γραμμές ο θεωρητικός τρόπος προσέγγισης συνοψίζεται με βάση τις παρακάτω αρχές:

- α) ο κόσμος είναι ένας μηχανισμός ο οποίος λειτουργεί με βάση τους νόμους-αιτίας και αποτελέσματος.
- β) για να αντιληφθούμε κάτι πρέπει να το επιμερίσουμε σε μικρότερα μέρη.
- γ) αν θέσουμε όλες τις εξηγήσεις μαζί θα αντιληφθούμε την συνολική απάντηση (λύση).

Κατ' αυτόν τον τρόπο λειτούργησαν όλες οι επιστήμες. Οι φυσικοί έφτασαν στο άτομο διασπώντας το μόριο σε μικρότερα τμήματα. Οι βιολόγοι ομοίως έφτασαν σε πρωταρχικές μορφές ζωής (κύτταρο κτλ). Οπωσδήποτε η μέθοδος αυτή συνέβαλε καθοριστικά στην εξέλιξη της σύγχρονης επιστήμης, από την άλλη όμως, περιορίζει αισθητά το αντικείμενο της επιστήμης, απομονώνοντάς το από άλλους παράγοντες που ασκούν και αυτοί επίδραση (κοινωνικές αξίες, ήθη και έθιμα, πολιτισμικό επίπεδο, μόρφωση κλπ). Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται πιο έντονα στην Επιστήμη της Διοίκησης, όπου τα στελέχη βρίσκουν τρόπους για να αυξήσουν τα κέρδη στον τομέα όπου προΐστανται, ενώ αδιαφορούν για τις επιπτώσεις των ενεργειών τους σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, στη φύση και το περιβάλλον, στο κοινωνικό σύνολο κτλ.

Η εποχή της ΔΟΠ εγκαινιάζει την «Σφαιρική Προσέγγιση ή Συνθετική σκέψη» των θεμάτων (Synthesis, Holistic Approach, Systems Age, System Thinking, mental models), όπου όλα τα θέματα που μας ενδιαφέρουν εντάσσονται σε ένα ενιαίο σύνολο. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί δεν έχουν ακόμα αναπτύξει σύγχρονες μεθόδους - τεχνικές Σφαιρικής Προσέγγισης, το σίγουρο είναι όμως ότι η εταιρεία ή ο οργανισμός αντιμετωπίζεται σαν σύστημα. Οι αρχές που διέπουν τον Σφαιρικό τρόπο προσέγγισης είναι οι εξής:

- α) Κάθε λειτουργικό τμήμα επηρεάζει την απόδοση του συνόλου,
- β) Δεν υπάρχει δραστηριότητα ενός τμήματος η οποία δεν χρειάζεται την συνεργασία τουλάχιστον ενός ακόμη τμήματος. Ή με άλλα λόγια κανένα τμήμα δεν έχει ανεξάρτητη επίδραση στο σύνολο.
- γ) Το σύνολο της απόδοσης του κάθε τμήματος ξεχωριστά δεν αντανakλά την απόδοση του συνόλου. Η απόδοση του συνόλου είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των τμημάτων.

Παράδειγμα: Τα πληκτρολόγια είναι συσκευές με τις οποίες ένας χρήστης μπορεί να επικοινωνήσει με τον Η/Υ. Η κατασκευή τους είναι βασισμένη σε ορισμένες προδιαγραφές, παράγονται σε μεγάλες ποσότητες και θεωρούνται ακίνδυνα στη χρήση. Όμως οι ειδικοί επιστήμονες παρατήρησαν ότι η παρατεταμένη χρήση πληκτρολογίων μακροχρόνια οδηγεί τους χρήστες τους στο «σύνδρομο επαναλαμβανόμενου στρες». Το σύνδρομο αυτό μπορεί να προσβάλλει οποιονδήποτε κάνει συχνά επαναλαμβανόμενες κινήσεις σε πληκτρολόγια υπολογιστών, γραφομηχανές αλλά και σε άλλες εργασίες. Έτσι πολλές εταιρείες διαθέτουν περισσότερο χρόνο στην έρευνα για το πώς θα γίνουν περισσότερο εργονομικά τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Προσανατολιζόμενη προς

το σκοπό αυτό η αμερικάνικη εταιρεία «Microsoft» εξόδευσε δύο χρόνια στην έρευνα πριν κυκλοφορήσει το «Natural Keyboard». Για το σχεδιασμό του προϊόντος αυτού συνεργάστηκαν προγραμματιστές, σχεδιαστές (designers), τεχνικοί, μηχανικοί και ηλεκτρονικοί, τα τμήματα marketing και παραγωγής της επιχείρησης αλλά και ιατροί διαφόρων ειδικοτήτων. Οι τελικοί δοκιμαστές του προϊόντος ήταν οι ίδια οι χρήστες, οι οποίοι με τις παρατηρήσεις και τα σχόλια τους, οδηγούσαν την εταιρεία στο να επανασχεδιάζει το προϊόν της μέχρι να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Βέβαια το «Natural Keyboard - Φυσικό Πληκτρολόγιο», είναι κατά πολύ ακριβότερο από τα κοινά πληκτρολόγια και σε αυτό συντέλεσε το μεγάλο κόστος που δαπανήθηκε για την έρευνα. Πιστεύεται όμως ότι το είδος αυτού του πληκτρολογίου θα αποτελέσει το πρότυπο για τις υπόλοιπες εταιρείες κατασκευής πληκτρολογίων στο άμεσο μέλλον.

Συνεπώς δεν μπορούμε να κατασκευάσουμε το καλύτερο αυτοκίνητο συναρμολογώντας απλώς τμήματα από άλλα αυτοκίνητα (π.χ. μηχανή Ferrari, αμάξωμα Mercedes, φρένα BMW κτλ), απλούστατα γιατί αυτά τα εξαρτήματα δεν συνεργάζονται μεταξύ τους. Το ίδιο ισχύει και στον ανθρώπινο τομέα. Ας υποθέσουμε ότι συγκροτούμε μια ομάδα μπάσκετ από τους καλύτερους παίκτες του κόσμου. Αν οι παίκτες αυτοί δεν συνεργαστούν μεταξύ τους, δεν απαρτίσουν ένα ενιαίο σύνολο τότε θα χάσουν από τις άλλες ομάδες που βέβαια δεν έχουν αξιόλογες μονάδες, διαπνέονται όμως από πνεύμα ομαδικότητας.

Αντίθετα οι Ιάπωνες, ναι μεν, έλαβαν στοιχεία από τον δυτικό τρόπο σκέψης, αλλά βασιζόμενοι στην μακροχρόνια παράδοσή τους (θρησκεία, γλώσσα, θέατρο, ποίηση, ζωγραφική, πολεμικές τέχνες) ανέπτυξαν τη φιλοσοφία της σφαιρικής προσέγγισης στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ξεπερνώντας και αυτούς ακόμα τους δυτικούς δασκάλους τους. Για τον σφαιρικό τρόπο προσέγγισης και ειδικότερα για το ποιοί είναι οι δημιουργοί του θα μιλήσουμε σε άλλο κεφάλαιο.

Στατιστική. Η στατιστική έχει βαρύνουσα σημασία για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αποτελεί σημαντικότατο όπλο για την επιβίωση και ανάπτυξή της. Η χρησιμότητα της στατιστικής έγκειται στο γεγονός ότι πρώτα συλλέγει, ταξινομεί, κατατάσσει στοιχεία, τα οποία εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται να έχουν σχέση μεταξύ τους, και στη συνέχεια τα μετατρέπει σε ζωτικές πληροφορίες. Η πληροφορία είναι η τροφή μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η δύναμή της είναι καταπληκτική, ασύλληπτη.. Χωρίς πληροφόρηση η επιχείρηση μαραζώνει, αποσυντίθεται και τέλος αποχωρεί από την οικονομική και κοινωνική ζωή.

Ιδιαίτερα στο θέμα της Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management) η στατιστική είναι εκείνη που μας βοηθάει «να καταλάβουμε το νόημα των αποκλίσεων και να

εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα απ' αυτές». ¹³ Οι αποκλίσεις είναι η διαφορά που παρουσιάζεται ανάμεσα σε αυτό που προκύπτει από αυτό που πραγματικά θέλουμε. Ο Αμερικανικός τρόπος διοίκησης θεωρεί ότι οι αποκλίσεις προέρχονται από ειδικές αιτίες (special causes) και κυρίως από ανθρώπινη αδυναμία. Έτσι οι περισσότεροι προϊστάμενοι τμημάτων, φοβούμενοι ότι οι υφιστάμενοί τους δεν έχουν τα προσόντα για να αναλάβουν υπεύθυνες εργασίες, πιστεύουν ότι η κατάσταση θα ξεφύγει από τα χέρια τους και αντιδρούν αναλόγως. Σκορπούν φόβο και πανικό στους εργαζομένους, τους απαγορεύουν να είναι περήφανοι για την εργασία που κάνουν και ουσιαστικά καταστρέφουν το κλίμα της επιχείρησης. Δεν αναπτύσσεται πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, καινοτομία

Οι Ιάπωνες, σε αντίθεση με τους δυτικούς, εκμεταλλεύτηκαν στο έπακρο τα οφέλη της στατιστικής. Σ' αυτό συνέβαλλε τα μέγιστα το ιαπωνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Ο ιαπωνικός λαός δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην εκπαίδευση και ιδίως στα μαθηματικά. Προωθημένες γνώσεις στατιστικής παρέχονται από το Γυμνάσιο. Έτσι τα άτομα που εισέρχονται στην αγορά εργασίας είναι πλήρως καταρτισμένα. Η εκπαιδευτική διαδικασία όμως δεν σταματάει στην σχολική, ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Σεμινάρια στατιστικής εξάμηνης διάρκειας διεξάγονται από τις επιχειρήσεις στα οποία λαμβάνουν μέρος όλοι οι εργαζόμενοι. Η καλή γνώση στατιστικής θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για να προσληφθεί κάποιος έστω στη πιο χαμηλή θέση σε μια ιαπωνική επιχείρηση. Ακόμα και οι σερβιτόροι ή οι οδηγοί ταξί κρατούν σημειώσεις και τηρούν στατιστικούς χάρτες, προκειμένου να διεκπεραιώνουν αποδοτικότερα την εργασία τους.

Η στατιστική μας δίνει μια σφαιρική προσέγγιση της πραγματικότητας. Γίνεται δεκτό ότι η αποκλίσεις προέρχονται από κοινές αιτίες (common causes) του ίδιου του συστήματος και όχι από τον άνθρωπο. Μέσα από την εκμάθηση της στατιστικής προκύπτει η στατιστική σκέψη. Δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι κάποια στοιχεία - μεγέθη της πραγματικότητας μπορούν πράγματι να μετρηθούν και να ισχύουν αντικειμενικά. Ο μέσος ευρωπαίος ή αμερικάνος επιχειρηματίας στερείται στατιστικής σκέψης. Όταν κάτι δεν πάει καλά στην επιχείρησή του φροντίζει να ρίξει τις ευθύνες στις δυνατότητες του προσωπικού. Αντιθέτως αν η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα επιθυμητό επίπεδο τότε ανταμείβει τους ανθρώπους της παραγωγής. Αν όμως ένα προϊόν είναι ελαττωματικό ή όχι αυτό οφείλεται μόνο στο σύστημα παραγωγής (υλικά, μηχανήματα, μέθοδοι, περιβάλλον κοκ) και εκεί ακριβώς θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας. Το ίδιο συμβαίνει και όταν ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει σωστά στην εργασία του. Στην περίπτωση αυτή

¹³ Dr. Deming, Out of Crisis (1982)

προφανώς δεν φταίει ο εργαζόμενος αλλά το σύστημα πρόσληψης, εκπαίδευσης και προαγωγής που ισχύει στην επιχείρηση.

Αποδεκτό / Επιθυμητό. Η Ιαπωνία είναι ένα έθνος μιας φυλής και μίας γλώσσας. Δεν υπάρχει πουθενά αλλού στον κόσμο έθνος που να περιλαμβάνει μόνο μια φυλή που ο πληθυσμός της ξεπερνά τα εκατό εκατομμύρια. Παράδειγμα οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α) περιλαμβάνουν πολλές εθνότητες οι οποίες δεν μπορούν να μιλήσουν αγγλικά.

Στην Ευρώπη τα περισσότερα κράτη περιλαμβάνουν μόνο μια φυλή, αλλά τα εργοστάσιά τους απαρτίζονται περισσότερο από ξένους εργάτες.

Παράδειγμα: Στη Γερμανία α πίνακες ανακοινώσεων συντάσσονται σε οκτώ διαφορετικές γλώσσες, γεγονός που σημαίνει μεγάλο πρόβλημα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είτε ανήκουν στην ίδια είτε σε διαφορετική βαθμίδα. Το εργοστάσιο λοιπόν για να εφαρμόσει τα ίδια πρότυπα, έπρεπε να υιοθετήσει ένα σύστημα επικοινωνίας το οποίο δεν στηρίζονταν στις ανθρώπινες λέξεις αλλά σε ειδικά σύμβολα κοινά και αποδεκτά από όλους τους εργαζομένους.

Η διαφορά μεταξύ Ανατολής - Δύσης είναι πασιφανής και παίζει μεγάλο ρόλο στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για τους Δυτικούς το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ονομάζεται «αποδεκτό». Στην Ιαπωνία αντίστοιχα ονομάζεται «επιθυμητό». Στη Δύση οι επιχειρήσεις επιχειρούν να καθορίσουν τα όρια μεταξύ του τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Αν και είναι αρκετά εύκολο να καθορίσεις τι είναι αποδεκτό, είναι δύσκολο το να εντοπίσεις τα όρια μεταξύ αποδεκτού /μη - αποδεκτού. Μπορούμε να παρομοιάσουμε την όλη διαδικασία με έναν κύκλο όπου το εσωτερικό του είναι το αποδεκτό αποτέλεσμα, η περίμετρος εκφράζει τα όρια του αποδεκτού και εκτός της περιμέτρου το μη - αποδεκτό. Όταν λοιπόν μια δυτική επιχείρηση προσδιορίσει την περίμετρο των ορίων του αποδεκτού, τότε προσπαθεί να επιτύχει αποτελέσματα τα οποία απλά θα βρίσκονται μέσα σε αυτά τα όρια, χωρίς καν να εξετάζει το ενδεχόμενο να φτάσει ακόμα πιο κοντά στο κέντρο που θεωρείται το ιδανικό. Οι Ιάπωνες από την πλευρά τους δεν εφησυχάζουν στα αποδεκτά αποτελέσματα. Σχεδιάζουν μικρότερους ομόκεντρους κύκλους με σκοπό να αγγίξουν το ιδεώδες. Σκοπός της Ιαπωνικής επιχείρησης είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Η Ιαπωνική υπεροχή σε σχέση με τους Δυτικούς

εμφανίζεται περισσότερο έντονα στην έκδοση προδιαγραφών για την παραγωγή προϊόντων.

Βραχυπρόθεσμα / Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Άλλη ειδοποιός διαφορά μεταξύ του Δυτικού τρόπου σκέψης και της Ιαπωνικής φιλοσοφίας παρατηρείται στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι Ιάπωνες εφαρμόζουν την αρχή «ποιότητα πρώτα» δηλαδή στοχεύουν πρώτα στην ποιότητα και ύστερα στο κέρδος. Αυτό σημαίνει ότι το κέρδος εμφανίζεται μετά από μακροχρόνια περίοδο. Αν η εταιρεία πιέσει τον σκοπό να κατακτήσει βραχυχρόνιο κέρδος, τότε θα χάσει την ανταγωνιστικότητά της στην εσωτερική και εξωτερική αγορά, κατά συνέπεια θα χάσει και τα ενδεχόμενα μακροχρόνια κέρδη.

Η Διοίκηση που εφαρμόζει την αρχή «ποιότητα πρώτα» μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή βήμα προς βήμα ενώ οι πωλήσεις της εταιρείας θα αυξάνονται σταδιακά. Μακροχρόνια τα κέρδη θα είναι ουσιαστικά και θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει σταθερή διοίκηση. Εάν η εταιρεία ακολουθεί την αρχή «κέρδη πρώτα» στην αρχή θα πετύχει γρήγορο κέρδος, αλλά δεν θα μπορεί να αντέξει στον ανταγωνισμό για πολύ.

Βεβαίως αυτά τα πράγματα είναι πιο εύκολο να λέγονται παρά να υλοποιούνται. Στην πράξη, πολλές εταιρείες εξακολουθούν να λειτουργούν στη βάση του «κέρδος πρώτα». Ενδέχεται να προτάσσουν το σύνθημα «ποιότητα πρώτα» αλλά όταν έρθει η ώρα να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα περικόψουν το κόστος, το οποίο με τη σειρά του μειώνει το ποσοστό κέρδους. Είναι αλήθεια ότι το κόστος θα αυξηθεί προσωρινά όσο η ποιότητα των προϊόντων αναβαθμίζεται. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα της επιχείρησης να συναντά τις απαιτήσεις των πελατών με το να παράγει προϊόντα ποιότητας, αποτελεί μέτρο προόδου και ευημερίας για αυτήν.

Οι επιπλέον ωφέλειες δεν είναι τόσο δύσκολο να βρεθούν. Εάν η «ποιότητα της συμμόρφωσης» δηλαδή της προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη βελτιώνεται, τα λάθη και οι αποκλίσεις από το επιθυμητό γίνονται ολοένα και πιο σπάνια και το ποσοστό των ποιοτικά αποδεκτών προϊόντων αυξάνεται.

Αυτή η αναμφισβήτητη αλήθεια έγινε πασιφανώς γνωστή στον τομέα του ιαπωνικού ανταγωνισμού έναντι των Η.Π.Α. στις αγορές αυτοκινήτων, έγχρωμων τηλεοράσεων, ολοκληρωμένων κυκλωμάτων (τα γνωστά microchips IC) και της κατεργασίας μετάλλου. Μόνο πρόσφατα οι Αμερικανοί άρχισαν να καταλαβαίνουν τι συμβαίνει - Σε πολλές περιοχές η Αμερική διαπνέεται από τα θέσφατα της παλιάς μορφής καπιταλισμού που ίσχυε κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου. Οι προϊστάμενοι της

επιχείρησης είναι εκείνοι που ψάχνουν να βρουν «ειδικούς» οι οποίοι θα εξασφαλίσουν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, μεγάλα κέρδη. Οι ειδικοί θα πρέπει να εξασφαλίσουν σύντομα τα αναμενόμενα κέρδη γιατί αλλιώς η θέση τους στην επιχείρηση καθίσταται αμφίβολη. Είναι αναγκασμένοι να διαλέξουν το δρόμο του «γρήγορου και εύκολου» κέρδους με αποτέλεσμα αφενός να δυναμιτίζουν τα θεμέλια της επιχείρησης και αφετέρου να χάνουν τη μάχη με τους Ιάπωνες.

Παράδειγμα: Για να έρθουμε τώρα στην περίπτωση των αυτοκινήτων, αμερικανοί κατασκευαστές παρήγαγαν μικρού μεγέθους (compact) αυτοκίνητα από τη δεκαετία του 70 προκειμένου να ανταγωνιστούν τους Ιάπωνες. Οπωσδήποτε, το κέρδος από ένα μεγάλο μεγέθους αυτοκίνητο κυμαίνεται 5 με 10 φορές περισσότερο από ενός αντίστοιχου μικρού και έτσι οι αμερικανοί περιόρισαν το πρόγραμμα κατασκευής μικρού μεγέθους αυτοκινήτων. Όταν όμως η ζήτηση αυξήθηκε, οι αμερικανοί καταναλωτές αγόρασαν τα Ιαπωνικά μικρού μεγέθους αυτοκίνητα, ανεξάρτητα από την τιμή, βασιζόμενοι στην αξιοπιστία τους και στην μικρή κατανάλωση καυσίμων.

Στον τομέα της μεταλλοβιομηχανίας, των αυτοκινήτων και των ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, οι αμερικανικές εταιρείες δεν στάθηκαν ικανές στο να επενδύσουν σε εξοπλισμό με σκοπό την απόκτηση μακροπρόθεσμου κέρδους. Αρκέστηκαν μόνο στον εκσυγχρονισμό των κτιριακών και μηχανολογικών τους εγκαταστάσεων. Επιπροσθέτως οι αναφορές μιας επιχείρησης σχετικά με τον τζίρο των πωλήσεων και τα κέρδη συντάσσονται κάθε τρεις μήνες, πράγμα που δείχνει για άλλη μια φορά την κοντόφθαλμη πολιτική των δυτικών επιχειρηματιών.

Μιλώντας γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η θέση του επιχειρηματία στην ιεραρχική πυραμίδα μιας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι και η περίοδος που πρέπει να έχει στη διάθεσή του, προκειμένου να βελτιώσει την εργασία του. Στην περίπτωση του διευθυντή ή διευθύνοντα συμβούλου, προϊσταμένου του τμήματος marketing και προϊσταμένου του τμήματος παραγωγής ο χρόνος όπου πρέπει να γίνει η βελτιστοποίηση της εργασίας επεκτείνεται πάνω από την περίοδο των 3 με 5 ετών. Χωρίς αυτήν τη δικλείδα ασφαλείας, εκείνοι θα πρέπει να αναζητήσουν μεθόδους γρήγορου κέρδους, οπότε θα αναγκαστούν να παραμελήσουν τόσο την ποιότητα όσο και τις επενδύσεις με αποτέλεσμα να χάσουν μακροχρόνια κέρδη για την επιχείρηση.

Αντίθετα, μακροχρόνια επιχειρηματικά αποτελέσματα εξασφαλίζονται μόνο από μέσα από μια διαδικασία συνεχούς ικανοποίησης των πελατών όπως είναι το Ιαπωνικό ΚΑΪ - ZEN. Αυτό είναι το κριτήριο διοίκησης στην Ιαπωνία: Ο πελάτης είναι ο ιδεώδης στόχος. Αυτός και μόνον αυτός είναι ο τελικός κριτής ενός προϊόντος ή

υπηρεσίας κατά συνέπεια αυτός εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Κοινή πεποίθηση της εταιρείας που εφαρμόζει την ΔΟΠ πρέπει να είναι ότι ο ένας εξαρτάται από τον άλλο και όλοι μαζί από τον πελάτη.

Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση είναι το θεμελιώδες στοιχείο της ΔΟΠ. Δυστυχώς ή ευτυχώς δεν υπάρχει υποκατάστατο για τη γνώση. Χωρίς εκπαίδευση δεν μπορεί η επιχείρηση να πετύχει τον σκοπό της - ο οποίος δεν είναι άλλος από την διαρκή ικανοποίηση του πελάτη - όσος κόπος, μόχθος, προσπάθεια, θέληση, σκληρή εργασία και ενέργεια καταβληθεί εκ μέρους όλων των συντελεστών της επιχείρησης. Η ΔΟΠ ξεκινάει με την εκπαίδευση και τελειώνει στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Υπάρχει η λανθασμένη άποψη ότι η ικανότητα μάθησης μειώνεται σταδιακά και με την πάροδο του χρόνου τελικά εξαφανίζεται. Το σωστό όμως είναι ότι ο άνθρωπος μαθαίνει, ανεξάρτητα από την ηλικία του, όσο βρίσκεται μέσα στην διαδικασία - μάθησης. Αν το άτομο αποκοπεί από την εκπαίδευση, όσο νέο και αν είναι, θα χάσει την τάση για γνώση και θα παραμείνει στάσιμο.

Για την ΔΟΠ η μάθηση δεν σχετίζεται μόνο με την απλή συλλογή πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνει την αύξηση της ικανότητας να συμμετέχουμε και να συνεισφέρουμε στην κοινωνία μέσω του οργανισμού. Τα κέρδη λοιπόν ενός οργανισμού ή ο μισθός ενός εργαζομένου δεν αποτελούν πηγή πλούτου για την ΔΟΠ αλλά την ανταμοιβή για την προσφορά του στην κοινωνία. Επομένως όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης διψούν για μάθηση γιατί γνωρίζουν ότι μόνο με αυτό το τρόπο αυξάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν στην κοινωνία. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι η σημερινή κοινωνία προχωρά με ταχύτατους ρυθμούς, η τεχνολογία αυξάνεται ραγδαία και ο τρόπος διοίκησης μεταβάλλεται μέρα με την ημέρα, ο σύγχρονος επιχειρηματίας θα πρέπει να βρίσκεται πάντα στην κορυφή των εξελίξεων, στοιχείο που μόνο η ακριβής μάθηση και γνώση των γεγονότων μπορεί να του προσφέρει.

2.4. Προϋποθέσεις της ΔΟΠ

Προκειμένου λοιπόν να δημιουργηθεί το κατάλληλο έδαφος ώστε η ΔΟΠ να υλοποιηθεί στα πλαίσια της επιχειρησιακής δράσης θα πρέπει να ισχύουν ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

- Συμμετοχή και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Η Διοίκηση θα πρέπει να εμψύσσει σε όλους τους εργαζομένους την ιδέα της ΔΟΠ. Σκοπός της ηγεσίας είναι η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς μέσω της ποιότητας (κάλυψη των

αναγκών του πελάτη) και της συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης και των εργαζομένων. Πέραν της υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης καλούνται να τηρήσουν τις υποσχέσεις τους για ποιότητα έναντι των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου. Με την υποδειγματική συμπεριφορά τους δημιουργούν κλίμα σύμπνοιας, περιορίζουν τις όποιες αμφιβολίες και ωθούν τους εργαζομένους να κινηθούν προς την κατεύθυνση της ΔΟΠ.

- Ανάμειξη των πελατών. Ο πελάτης είναι ο θεμέλιος λίθος της ΔΟΠ. Από αυτόν ξεκινούν όλα και σε αυτόν καταλήγουν όλα. Είναι εκείνος που καθορίζει αν το προϊόν, η διαδικασία ή μέθοδος, η υπηρεσία κτλ. ικανοποιούν τις ανάγκες του. Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της ΔΟΠ είτε σαν πομπός μηνυμάτων επανατροφοδότησης (feedback) για την επιχείρηση, είτε σαν φυσικός αποδέκτης προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Σχεδιασμός προϊόντων για ποιότητα. Η επιθυμία του πελάτη είναι διαταγή για την επιχείρηση. Η παραπάνω αρχή έχει σημαντικές επιδράσεις στον σχεδιασμό ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι από το σχεδιασμό καθορίζονται τα τεχνικά χαρακτηριστικά, η λειτουργικότητα, η αισθητική εμφάνιση, εξυπηρέτηση κτλ. του τελικού αποτελέσματος. Οποσδήποτε λοιπόν, η επιχείρηση ή οργανισμός που εφαρμόζει ΔΟΠ οφείλει να επανεξετάσει τον τρόπο με τον οποίο προβαίνει στο σχεδιασμό του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Σχεδιασμός της διαδικασίας παραγωγής. Ομοίως, η δομή και ο τρόπος οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να επικεντρώνεται στην μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Διαδικασία ελέγχου παραγωγής για ποιότητα. Συνήθως ο έλεγχος για ελαττωματικά προϊόντα λαμβάνει χώρα στην διαδικασία παραγωγής ή μετά από αυτή. Η μέθοδος αυτή εκτός του γεγονότος ότι είναι αμφίβολη (σωστή παρτίδα προϊόντος μπορεί να απορριφθεί σαν ελαττωματική ή διαφορετικά, ελαττωματική παρτίδα εκλαμβάνεται ως σωστή), είναι και ιδιαίτερα δαπανηρή. Από την άλλη ο ποιοτικός έλεγχος περιορίζει την πιθανότητα σφάλματος, μειώνει το κόστος και εξασφαλίζει την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων, έναντι των ανταγωνιστικών.
- Βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Ανάδιοργανώνεται το σύστημα διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών από και προς την επιχείρηση ή οργανισμό. Στόχος η επίτευξη δικτύου ποιότητας, ώστε α) να επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου παραγγελίας και παραλαβής και β) να ελαχιστοποιούνται τα λάθη στις διεκπεραιώσεις των παραπάνω εργασιών.

- Εξυπηρέτηση πελατών - υποστήριξη. Η εξυπηρέτηση, η έγκαιρη παράδοση του προϊόντος στον τελικό προορισμό του, η υπεύθυνη υποστήριξη του προϊόντος από την επιχείρηση ικανοποιούν περισσότερο τα ποιοτικά κριτήρια του καταναλωτή από ότι το ίδιο το προϊόν.
- Ενσωμάτωση του Εργατικού Δυναμικού στη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Όλοι οι μεγάλοι θεωρητικοί και εφαρμοστές της ΔΟΠ συγκλίνουν στην άποψη ότι η γνώση αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ΔΟΠ. Χωρίς μακροχρόνια, συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού η καθιέρωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ καθίσταται αδύνατη. Ο ρόλος και η δράση του καθενός επανακαθορίζεται στα πλαίσια της «παιδείας (κουλτούρας) ποιότητας». Η ποιότητα είναι κάτι που μαθαίνεται και συνεπώς όλοι μπορούν να αποκομίσουν οφέλη από την εφαρμογή της.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαρκής βελτίωση. Η πορεία προς την ποιότητα είναι ανοδική και συνεχής. Τα πρότυπα του σήμερα αποτελούν τη βάση για την κατάκτηση των προτύπων του αύριο. Αλίμονο στην επιχείρηση που θα επαναπαυτεί στις δάφνες της μετά από κάποια «επιτυχία» της στο θέμα της ποιότητας. Σε έναν ραγδαία εξελισσόμενο κόσμο και σε συνθήκες άκρατου ανταγωνισμού, η στασιμότητα οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην καταστροφή. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στη μάχη για την επιβίωση η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει νεωτεριστικό πνεύμα και πάθος για τελειότητα.

2.5. Βασικές Αρχές της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ απαρτίζεται από τις εξής βασικές αρχές:

- Η αλυσίδα των διαδικασιών. Ένα, από τα βασικότερα στοιχεία της ΔΟΠ είναι αναμφίβολα η αλυσίδα των διαδικασιών. Με βάση αυτή την αρχή κάθε διαδικασία συνδέεται με μια άλλη διαδικασία και το προϊόν της μιας αποτελεί το υλικό της άλλης. Με αυτό τον τρόπο το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι τίποτε άλλο από μια αλυσίδα αλληλένδετων διαδικασιών, που καταργούν και υπερβαίνουν τα όρια των τμημάτων. Σκοπός των συμμετεχόντων στη ΔΟΠ είναι να εξασφαλίζουν την αρτιότητα των επιμέρους διαδικασιών. Σε περίπτωση που υπάρχει σφάλμα έστω και σε ένα κρίκο αυτής της αλυσίδας (ατομική διαδικασία) τότε θα υπάρχουν επιπτώσεις και σε όλες τις υπόλοιπες. Έτσι το τελικό προϊόν δεν θα είναι το επιθυμητό με αποτέλεσμα δυσάρεστες επιπτώσεις για την επιχείρηση και τα στελέχη της. Κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει εκατοντάδες παραγωγικές ή διοικητικές εργασιακές αλυσίδες. Ο χειρισμός του Η/Υ, η σύνταξη και εκτύπωση ενός εγγράφου, η εισαγωγή ενός

ασθενούς στο νοσοκομείο, η υποδοχή του πελάτη σε ένα ξενοδοχείο, ο σχεδιασμός ενός αυτοκινήτου κτλ αποτελούν παραδείγματα εργασιακών διαδικασιών. Μπορεί με την πρώτη ματιά να φαίνονται διαφορετικά όμως αυτές α εργασιακές αλυσίδες έχουν κάτι κοινό. Πρόκειται για τη σχέση ανάμεσα στον προμηθευτή και τον καταναλωτή. Ο προμηθευτής ονομάζεται αλλιώς και εσωτερικός πελάτης, ενώ ο καταναλωτής εξωτερικός πελάτης.

- Η έννοια του πελάτη στην ΔΟΠ. Στις περισσότερες διαδικασίες της επιχείρησης ο πελάτης δεν ταυτίζεται με τον τελικό χρήστη του προϊόντος δηλαδή τον καταναλωτή ή εξωτερικό πελάτη. Πρόκειται για τον εσωτερικό πελάτη δηλαδή τον προμηθευτή της επιχείρησης σε πρώτες ύλες ή τον λιανέμπορο ο οποίος παραγγέλλει αγαθά από την επιχείρηση. Εσωτερικός πελάτης θεωρείται ακόμα και ο ίδιος ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, εφόσον και αυτός απολαμβάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (μισθούς, προσφορές, δώρα, δείγματα προϊόντων κτλ). Συνεπώς ο εσωτερικός πελάτης για τη ΔΟΠ είναι εξίσου σημαντικός με τον εξωτερικό πελάτη. Θεμελιώδης στόχος της ΔΟΠ είναι να συνειδητοποιήσουν όλοι ότι αποτελούν μέρος του συστήματος «προμηθευτής - πελάτης». Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός θα πρέπει να υπερνικηθούν τα διάφορα προβλήματα και κυρίως αυτά που έχουν σχέση με την επικοινωνία των στελεχών μεταξύ τους και τη νοοτροπία της διοίκησης. Ορισμένα από αυτά είναι τεχνικής φύσεως, ενώ άλλα δημιουργούνται εντελώς αναπάντεχα. Συνήθως τα ίδια προβλήματα εμφανίζονται ξανά και ξανά. Η καθιέρωση μιας κοινής «γλώσσας» για το προσωπικό μας επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εδραίωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

- Επικοινωνία Τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης γνωρίζουν καλά τη σημασία της επικοινωνίας. Σε μόνιμη βάση πραγματοποιούνται σεμινάρια, συσκέψεις, μοιράζονται φυλλάδια, διενεργούνται ανακοινώσεις, γνωστοποιούνται συνεντεύξεις τύπου και εκδηλώνονται πάσης φύσεως μορφές δημοσίων σχέσεων τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης ή οργανισμού, όσο και προς τα έξω. Δυστυχώς όλες αυτές οι ενέργειες, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες των υπαλλήλων και εργαζομένων, σπάνια εξετάζουν την αληθινή ουσία του προβλήματος και έτσι παραμένουν ημιτελείς.

Η επικοινωνία συνήθως γίνεται από πάνω προς τα κάτω. Μέσω αυτής οι προϊστάμενοι ενημερώνουν τους υφισταμένους τους και έτσι δίνουν μια εικόνα της πορείας της επιχείρησης. Το αντίθετο σπάνια συμβαίνει. Οι εργαζόμενοι έχουν λίγες πιθανότητες να επικοινωνήσουν με τα ανώτερα στρώματα της διοίκησης. Ο φόβος αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην σωστή και αποδοτική επικοινωνία στους κόλπους της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίπτωση που θελήσουν να

ενημερώσουν τα διοικητικά στελέχη είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες. Τα διοικητικά στελέχη είτε θα προσπαθήσουν να κρύψουν τις πραγματικές αιτίες του προβλήματος για να μη δυσαρεστήσουν τους ανωτέρους τους, είτε θα επιρρίψουν τις ευθύνες στους ίδιους τους υφισταμένους τους επεκτείνοντας περισσότερο το πρόβλημα. Ωστόσο, οι υφιστάμενοι είναι εκείνα που γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για τα προβλήματα που εμφανίζονται στον τομέα της εργασίας τους από ότι οι ίδιοι οι προϊστάμενοι.

Η ΔΟΠ στοχεύει στην αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου επικοινωνίας, μέσα από την αλλαγή της συμπεριφοράς της διοίκησης.

- "Ευχάριστη» Εργασία. Η εργασία αποτελεί είναι αναφαίρετο δικαίωμα και υποχρέωση για κάθε άνθρωπο. Σε καμία περίπτωση δεν είναι καταναγκασμός. Η επιτακτική ανάγκη για επίτευξη των βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, πιέζει ολοένα και περισσότερο όλα τα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας με αποτέλεσμα η εργασία να μετατρέπεται σε αγωνία για τους εργαζομένους. Τα σφάλματα, τα λάθη και οι αποκλίσεις οφείλονται, κατά τη γνώμη των διευθυνόντων στον άνθρωπο. Είναι μια εύκολη δικαιολογία αν και γνωρίζουν ότι ο ένας εργαζόμενος μόνος του είναι αδύναμος να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα. Στην πραγματικότητα το ίδιο το σύστημα εργασιακών διαδικασιών ευθύνεται για τα σφάλματα που παρουσιάζονται μέσα στην επιχείρηση. Η ΔΟΠ εξασφαλίζει τη σωστή λειτουργία του συστήματος και θέτει στόχους που δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο ρόλος της εργασίας αναβαθμίζεται και από «άγχος» γίνεται ευχαρίστηση και μέσο προσφοράς στην κοινωνία και τον συνάνθρωπο.

2.6. Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ

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

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν την καλύτερη ποιότητα στην συμφέρουσα τιμή, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις.

- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα, αισθητική κτλ), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

- Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κόστος. Είναι το σύνολο των ενεργειών που σκοπό έχουν την βελτιστοποίηση του τελικού αποτελέσματος (προϊόντος / υπηρεσίας) μιας επιχείρησης ή οργανισμού με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επιτυγχάνεται:

α) Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό λανθασμένων προϊόντων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κτλ.

β) Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα

- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και προσαρμογής στις νέες συνθήκες διοίκησης και ανταγωνισμού. Είναι μια σειρά μεθόδων οι οποίες δίνουν έμφαση στην έρευνα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και την ανάπτυξη της επιχείρησης ακόμα και στην περίπτωση όπου οι συνθήκες του περιβάλλοντος μετατραπούν (αύξηση του ανταγωνισμού λόγω εισόδου νέων επιχειρήσεων, εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην κατασκευή προϊόντων, νέες τάσεις στην αγορά κλπ).

- Μείωση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών. Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση.

Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

α) Αναγκάζουν τον πελάτη (εδώ νοείται ο εσωτερικός πελάτης - προμηθευτής) να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

β) Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοστεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

γ) Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

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

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

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

2.7. Χρησιμότητα της ΔΟΠ

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στους λόγους για τους οποίους η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ. Αυτοί είναι:

- Η αλλαγή στις απαιτήσεις των πελατών.
- Η αδυναμία των γνωστών «συμβατικών» μεθόδων σκέψης (Αναλυτικός Τρόπος Προσέγγισης) και διοίκησης της επιχείρησης (ιεραρχική πυραμίδα, κάθετη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων κτλ)
- Η περικοπή στη σπατάλη σε σχέση με άλλες μεθόδους.
- Η αλλαγή στην νοοτροπία της διοίκησης και των εργαζομένων.
- Η απελευθέρωση των δυνατοτήτων του προσωπικού.
- Η βελτιστοποίηση των μεθόδων και διαδικασιών παραγωγής.

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

2.8. Τα οφέλη της ΔΟΠ

Τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ ίσως δεν γίνονται άμεσα αντιληπτά για τους περισσότερους επιχειρηματίες. Η ΔΟΠ δεν στοχεύει σε ευκαιριακές επιτυχίες, αλλά στην άνοδο της επιχείρησης σε μόνιμη βάση.

Χρειάζεται λοιπόν χρόνος, συνεχή προσπάθεια και υπομονή προκειμένου η ΔΟΠ να αποδώσει καρπούς. Τα οφέλη της ΔΟΠ μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Μεγάλη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Μεγάλη μείωση σπατάλης.
- Εκρηκτική αύξηση στην παραγωγικότητα
- Άριστη ευκαιρία αύξησης κέρδους.
- Μακροπρόθεσμη αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά.
- Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Απελευθέρωση των δυνατοτήτων του προσωπικού.
- Παροχή κινήτρων στο εργατικό δυναμικό.
- Εξάλειψη προβλημάτων και ανησυχιών στην διοίκηση.

2.9. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά η ΔΟΠ:

- Είναι παράγοντας νεωτερισμού και καινοτομίας.
- Αποσκοπεί στη δημιουργία επιχειρήσεων κατευθυνόμενων από τους πελάτες.
- Προσφέρει καινούργιες μεθόδους διοίκησης.
- Αναγνωρίζει τις αλυσίδες διαδικασιών.
- Αλλάζει τη συμπεριφορά της Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα

Υπάρχει διάχυτη η πεποίθηση ότι η έννοια της ποιότητας θεμελιώθηκε από τους δυτικούς (κυρίως αμερικανούς) καθηγητές της Διοίκησης επιχειρήσεων, των οποίων οι ιδέες δεν έβρισκαν πρόσφορο έδαφος στην πατρίδα τους και έτσι αναγκάστηκαν να αναζητήσουν καινούργιο ακροατήριο στην Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες με τη σειρά τους, εντυπωσιασμένοι από τις ανακοινώσεις των δυτικών επιστημόνων, εφάρμοσαν αυτές τις ιδέες και σύντομα τις ξεπέρασαν. Κατ' αυτό τον τρόπο οι μαθητές έγιναν δάσκαλοι των δασκάλων τους. Συνεπώς η επικρατούσα άποψη δέχεται ότι η ποιότητα και σαν έννοια και σαν εφαρμογή στις επιχειρήσεις δημιουργήθηκε πρώτα από τους αμερικανούς για να καταλήξει μετέπειτα στους Ιάπωνες. Η αμερικανό-ιαπωνική αντιπαράθεση συνεχίζεται μέχρι σήμερα με νικητές τους Ιάπωνες, ενώ οι Ευρωπαίοι προσπαθούν να ακολουθήσουν. Εμείς οι νέο Έλληνες παραμείναμε απλοί θεατές των εξελίξεων ή στην καλύτερη περίπτωση κοινοί μιμητές των ξένων θεωριών.

Μολαταύτα έχουμε λόγους να πιστεύουμε ότι η επικρατούσα γνώμη στο θέμα της ποιότητας θα πρέπει να επανεξεταστεί. Πιο συγκεκριμένα, ο κυριότερος από τους εκφραστές της ΔΟΠ στην Ιαπωνία Dr. Kaoru Ishikawa θεωρεί ότι ο ιαπωνικός τρόπος ζωής (γραφη, θρησκεία, έθιμα, γλώσσα κτλ.) συνέβαλε κατά πολύ στην υιοθέτηση της ΔΟΠ από τους εργαζομένους. Στο σημείο αυτό το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να παρατηρήσουμε είναι ότι η ιαπωνική παράδοση ομοιάζει καταπληκτικά με την Αρχαία Ελληνική. Η θρησκεία του Σίντο έχει στοιχεία του Ελληνικού Δωδεκάθεου και της Ορφικής θρησκείας. Η αγάπη των Ιαπώνων για τις πολεμικές τέχνες ως στοιχείο υπεροχής της Φυλής, υπήρχε και στην Αρχαία Ελλάδα (Ολυμπισμός). Η προστασία της φύσης, ο σεβασμός προς τον Αυτοκράτορα και τους προγόνους και εμφανίζουν κοινά σημεία. Ακόμα και ο τρόπος γραφής Kanji των Ιαπώνων είναι «ιερογλυφικός» και «ιδεογραφικός» γεγονός καθόλου άγνωστο στους αρχαίους προγόνους, εφόσον η ιδεογραφική γραφή χρησιμοποιήθηκε από τους Αρχαιοκρήτες. Τα στοιχεία αυτά, συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα ελληνικά, πέρα

από την οφθαλμοφανή ομοιότητα που παρουσιάζουν, προδίδουν, εφόσον μελετηθούν και αξιολογηθούν, την προέλευσή τους από το ελληνικό παρελθόν. Απτή απόδειξη της προελεύσεως του ιαπωνικού πολιτισμού από τους Έλληνες της προκατακλυσμιαίας κατά κύριο λόγο εποχής έχει καθαρά εθνολογική ή μάλλον εθνομορφολογική υφή. Στο Χοκάιντο, το βορειότερο νησί της Ιαπωνίας, αλλά και στη γεινιάζουσα μ' αυτό Σαχαλίνη, κατοικούν έως σήμερα οι «Λινού» ή «Αινός». Πρόκειται για ανθρώπους, που δεν συγγενεύουν φυλετικά με τον υπόλοιπο πληθυσμό αλλά ανήκουν στη λευκή φυλή και ζουν οργανωμένοι σε ιδιαίτερες κοινότητες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι αμιγώς ευρωπαϊκά και δη ελληνικά. Τα ενδύματα τους είναι πανομοιότυπα μ' εκείνα των προγόνων μας, όπως επίσης και άλλα στοιχεία του καθημερινού βίου τους. Είναι προφανές, ότι κατάγονται από πανάρχαιους Έλληνες αποίκους, που έφθασαν στην Άπω Ανατολή σε εποχές προ της Μινωικής και της Μυκηναϊκής. Είναι αναγκαίο επίσης να προσθέσουμε ότι οι μύθοι και θρύλοι των Αίνου απετέλεσαν τη βάση της ιαπωνικής παράδοσης.¹⁴ Ακόμα και στην περίπτωση που απορρίψουμε ως τελείως αβάσιμη και ανυπόστατη τη θεωρία της επίδρασης των αρχαιοτάτων Ελλήνων στη γη της Ιαπωνίας, θα πρέπει να ομολογήσουμε ότι το Ελληνικό Πνεύμα είναι σε θέση να κατανοήσει την Ιαπωνική «κουλτούρα» σε μεγαλύτερο βαθμό από τους Αμερικάνους ή τους Ευρωπαίους.

Κατά δεύτερο λόγο η έννοια της ποιότητας δεν ήταν καθόλου άγνωστη στους αρχαίους Έλληνες. Διότι φαίνεται τελείως απαράδεκτο οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, οι οποίοι με ανεπανάληπτη οξυδέρκεια ανέλυσαν τα προβλήματα τόσο των κοινωνικών, όσο και των οικονομικών φαινομένων να μην είχαν ασχοληθεί με την ποιότητα, όχι μόνο σαν «εμπορικό» όρο, αλλά και σαν ιδέα, σαν φιλοσοφική θεωρία.

Καταφεύγοντας λοιπόν στην προγονική σοφία, διαπιστώνει κανείς αμέσως και με πολύ άνεση, ότι οι Έλληνες διατύπωσαν την φιλοσοφία της ποιότητας και την εφάρμοσαν στην καθημερινή πρακτική. Αυτοί πρώτοι διατύπωσαν τους νόμους που τη διέπουν και αυτοί πρώτοι την εφάρμοσαν με αριστοτεχνικό τρόπο.

Στην κλασική Ελλάδα λειτουργούσε ένας αξιοθαύμαστος μηχανισμός ελέγχου ποιότητας, τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων που παράγονταν και προσφέρονταν στην αγορά. Οι Αρχαίοι Έλληνες καθιέρωσαν πρότυπα τα οποία κάλυπταν όλο το φάσμα των παραγομένων προϊόντων εκείνης της εποχής όπως

¹⁴ Οι αποδείξεις περί του γεγονότος της καταγωγής των Αίνου δεν θα κατατεθούν εδώ, οι ενδιαφερόμενοι όμως μπορούν να βρουν τα απαραίτητα στοιχεία στο έργο του Ι.Δ. Πασσά "Η αληθινή προϊστορία". Για τους Αίνου έχουν κυκλοφορήσει επίσης και πλήθος μελετών ξένων κυρίως εθνολόγων και ιστορικών.

μεταλλεύματα, γεωργικά προϊόντα, τρόφιμα και ποτά (κρασί, ελαιόλαδο κτλ) με πολύ αυστηρές προδιαγραφές. Επιπλέον θεσπίστηκαν ειδικοί νόμοι, αναφορικά με την ποιότητα, που επεφύλασσαν σκληρές ποινές στους παραβάτες

Στην Αθήνα όριζαν με κλήρο δέκα αγορανόμους προκειμένου να ελέγχουν την γνησιότητα των προς πώληση προϊόντων.¹⁵ Επίσης οι αγορανόμοι είχαν την ευθύνη για όλα τα μέτρα και σταθμά της αγοράς. Μέριμνα των αγορανόμων ήταν εξακρίβωση αν τα μέτρα και σταθμά των πολιτών ανταποκρίνονταν στο μέγεθος και βάρος των πρότυπων μέτρων και σταθμών, τα οποία όπως είναι γνωστό φυλάσσονταν στο Πρυτανείο της Πόλεως μέσα σε ειδικές θήκες. Αναφέρεται επίσης ότι η Αθηναϊκή Πολιτεία διόριζε με κλήρο 15 σιτοφύλακες για τον Πειραιά και είκοσι για την Αθήνα, οι οποίοι επέβλεπαν ώστε το σάρι που δεν είχε ακόμα αλεστεί να είναι ανόθευτο. Φρόντιζαν παράλληλα ώστε το ψωμί που διέθεταν οι αρτοποιώλες προς το κοινό να μην είναι ελλιποβαρές.

Στην Ελευσίνα βρέθηκε από τον Δ. Φίλιο το 1893 ένα κείμενο επιγραφής που ανήκει στα τέλη του 4^{ου} αιώνα περίπου. Το περιεχόμενο του κειμένου αποτελεί μια παραγγελία για την κατασκευή των μπρούτζινων συνδέσμων (εμπολίων) που θα έμπαιναν στους σπόνδουλους των κιόνων της Φιλώνειας Στοάς, ενός πανέμορφου κτίσματος, που θα ανεγείρονταν μπροστά σε παλαιότερο ναό (γνωστό ο Τελεστήριο της Ελευσίνας). Η επιγραφή αυτή ορίζει τον τόπο παραγωγής των εμπολίων (Μάριον της Κύπρου: μεγάλο εμπορικό και μεταλλουργικό κέντρο της εποχής εκείνης) και τον τρόπο με τον οποίο θα κατασκευαστούν. Το μείγμα (μπρούντζος) έπρεπε να παρασκευαστεί κάτω από συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η ύπαρξη της παραπάνω επιγραφής καταδεικνύει ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο: Οτι στην αρχαιότητα υπήρχε γνωστή μέθοδος ικανή να εξετάσει το μείγμα του μετάλλου και να επαληθεύσει αν αυτό ήταν νοθευμένο ή όχι. Οι επιστήμονες δεν έχουν εξακριβώσει πώς ακριβώς εφαρμόστηκε εκείνη η μέθοδος. Ενδέχεται να ήταν απόρροια της ανθρώπινης εμπειρίας ή αίσθησης (αφή, βάρος, χρώμα) ή μπορεί να βασιζόταν σε άλλη μέθοδο που εμείς μέχρι στιγμής δεν γνωρίζουμε. Η ύπαρξή της δεν αμφισβητείται διότι διαφορετικά πώς θα μπορούσαν οι άνθρωποι εκείνης της εποχής να διαπιστώσουν ότι το κράμα των μετάλλων που παρήγγειλαν ακολουθούσε τα πρότυπα ποιότητας που εκείνοι είχαν θέσει; Δεν χρειάζεται ιδιαίτερη επιχειρηματολογία για να πεισθούμε ότι η σκέψη που θέλει να εκδίδονται εντολές για διασφάλιση ποιότητας ενός προϊόντος στην Αρχαία Ελλάδα από τη στιγμή που απουσιάζει η διαδικασία ελέγχου του, είναι άτοπη.

¹⁵ Αριστοτέλης, Αθηναίων Πολιτεία, παρ. 50.2.2.-51.4.1.

Άλλη περίπτωση διασφάλισης ποιότητας παρουσιάζεται στα υπέροχα καλλιτεχνήματα που δημιούργησαν οι προγονοί μας. Πιο συγκεκριμένα ο μέγιστος των γλυπτών του κόσμου, ο Φειδίας, στο αποκορύφωμα της δόξας του αναλαμβάνει την καλλιτεχνική επιστασία σε όλα τα έργα της Ακρόπολης. Το 438 π.Χ. αποκαλύπτει το αφάνταστου κάλλους χρυσελεφάντινο άγαλμα της Παρθένου Αθηνάς ύψους 12 μέτρων. Το δε άγαλμα είχε καθαρό χρυσό βάρους σαράντα ταλάντων δηλαδή 1048 χιλιόγραμμα αν υπολογίσουμε ότι το αττικό τάλαντο, σαν μονάδα βάρους (υπάρχει και σαν νόμισμα) ισούται με 26,2 χιλιόγραμμα.¹⁶ Υπήρξε όμως και ένα δυσάρεστο περιστατικό. Κάποιος εργάτης, ονόματι Μένωνας ζήτησε την άδεια από την Εκκλησία του Δήμου προκειμένου να μηνύσει τον Φειδία με την κατηγορία ότι υπεξείρεσε χρυσό από το χιτώνα του αγάλματος. Πράγματι ο δήμος έδωσε την άδεια και έτσι έγινε η καταγγελία.¹⁷ Ο Φειδίας όμως αντέκρουσε με επιτυχία την κατηγορία, διότι είχε κατασκευάσει το άγαλμα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να αποσπά τον χιτώνα χωρίς να προκαλέσει βλάβη στο άγαλμα. Ζύγισε λοιπόν το χιτώνα και απέδειξε το βάρος του (απόδειξε τον σταθμό). Η Εκκλησία του δήμου διαπίστωσε την αθωότητα του Φειδία και τον απάλλαξε από τις κατηγορίες.

Όσον αφορά τον έλεγχο ποιότητας και την πιστοποίηση της γνησιότητας των αργυρών αττικών νομισμάτων γνωρίζουμε ότι υπήρχε σχετικός νόμος από τον 4^ο αιώνα π.Χ. Ο νόμος αυτός αναφέρει ρητά ότι ένας ειδικός δημόσιος λειτουργός (δοκιμαστής) θα έπρεπε να δοκιμάζει κάθε αττικό ή ξένο αργυρό νόμισμα, που θα έφερε τον ίδιο χαρακτήρα, δηλαδή θα είχε χαραγμένη την ίδια μορφή με εκείνη του αττικού. Αν το νόμισμα ήταν γνήσιο τότε ο δοκιμαστής όφειλε να το επιστρέψει στον κομιστή. Αν το νόμισμα δεν έφερε τον ίδιο χαρακτήρα με το αττικό νόμισμα ή ήταν υπόχαλκο, ή κίβδηλο τότε ο δοκιμαστής θα έπρεπε να το χαράξει πέρα ως πέρα, να το αφιερώσει στο Ναό της Μητέρας των Θεών (Ηρα) και να το καταθέσει στη Βουλή. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι την εποχή του Πελοποννησιακού πολέμου, κυκλοφορούσαν ποσότητες κίβδηλων αργυρών νομισμάτων. Τα μεταλλεία του Λαυρίου όπου εξαγονταν άργυρος είχαν αρχίσει να υπολειπούνται. Το πολύτιμο αυτό μέταλλο που για τόσα χρόνια αποτελούσε την βάση της οικονομικής άνθησης των Αθηνών, άρχισε σιγά - σιγά να σπανίζει. Αυτός είναι ίσως και ο λόγος που γίνονταν αποδεκτά ξένα αργυρά νομίσματα, τα οποία είχαν τον ίδιο χαρακτήρα με εκείνο των αττικών και τα οποία διοχέτευαν στην αθηναϊκή αγορά οι έμποροι, οι εφοπλιστές και στρατιώτες μισθοφόροι από την Αίγυπτο, την Περσία και άλλες περιοχές της Μεσογείου. Το φαινόμενο της έλλειψης αργύρου σε συνδυασμό με την

¹⁶ Θουκυδίδης Ιστορίας, Β13.

¹⁷ Πλούταρχος "Περικλή" 31.

εισαγωγή ξένων νομισμάτων, ενθάρρυνε τους κιβδηλοποιούς να κυκλοφορούν νοθευμένα νομίσματα κατά το διάστημα της περιόδου παρακμής της αθηναϊκής οικονομίας. Οι διατάξεις του ως άνω αναφερόμενου νόμου προβλέπουν αυστηρές ποινές τόσο για το δοκιμαστή (στην περίπτωση που θα εγκατέλειπε τη θέση του), όσο και για τον έμπορο που δε θα δεχόταν το πιστοποιημένο από το δοκιμαστή γνήσιο αργυρό νόμισμα. Τέλος ο αθηναϊκός νόμος αναφέρει ότι εάν προϋπήρχε άλλος παρόμοιος νόμος ή ψήφισμα, που το κείμενο του θα ήταν αντίθετο του παρόντος τότε, σύμφωνα πάντα με το νόμο, θα έπρεπε ο Γραμματέας της Βουλής να κατεβάσει τον παλαιότερο νόμο και να τον καταστρέψει. Προφανώς υπήρχαν αρχαιότεροι νόμοι και κανονισμοί, που αποσκοπούσαν στον έλεγχο των αργυρών νομισμάτων, ενδέχεται δε, και χρυσών νομισμάτων, με διαφορετικό όμως περιεχόμενο. Ένα ακόμα ερώτημα που τίθεται είναι ο τρόπος με τον οποίο ο δοκιμαστής εξέταζε τη γνησιότητα των νομισμάτων. Πιστεύεται ότι ο έλεγχος των αρχαίων νομισμάτων θα εφαρμόζονταν με τη χρήση ενός μικρού ζυγού ακριβείας, αν και σχετικά εύρημα δεν έχει ανακαλυφθεί ακόμα. Για ποιο λόγο άραγε θα πρέπει να μας εντυπωσιάζει η κατασκευή ενός ζυγού στην Αρχαία Αθήνα εφόσον οι προγονοί μας είχαν στην διάθεση τους υπέροχες εφευρέσεις όπως ο «υπολογιστής των Αντικυθήρων», βάσει του οποίου οι Έλληνες ναυτικοί εντόπιζαν τις δυνάμεις έλξης μεταξύ των πλανητών και υπολόγιζαν την τροχιά τους στο ουράνιο στερέωμα.¹⁸ Για να προχωρήσουμε ακόμα περισσότερο, ο επιφανής πολιτικός, στρατηγός, αστρονόμος, μαθηματικός και μηχανικός Αρχύτας από τον Τάραντα κατασκεύασε την πρώτη αεριοθούμενη πτητική μηχανή της γνωστής ως «η περιστέρα του Αρχύτα». Επρόκειτο για ένα ξύλινο πουλί, το οποίο πετούσε με την εκτίναξη ρεύματος αέρα προς τα πίσω (με την ίδια θεμελιώδη αρχή λειτουργούν και οι σύγχρονοι πύραυλοι). Εάν λοιπόν οι Αρχαίοι Έλληνες είχαν την δυνατότητα να υπολογίζουν το βάρος των πλανητών ή να υπερνικούν τη βαρύτητα της γης, δεν πιστεύουμε ότι αποτελούσε γι' αυτούς πρόβλημα ο υπολογισμός του βάρους μικρών σωμάτων όπως είναι τα αργυρά νομίσματα.

Παρόμοιες μέθοδοι ελέγχου των μετάλλων θα εφαρμόζονταν και στη χρυσοχοΐα. Η περίφημη «Λυδία Λίθος» των αλχημιστών του Μεσαίωνα δεν αποτελεί απλά μια φανταστική διήγηση. Οπωσδήποτε η Λυδία Λίθος δεν είναι η μαγική πέτρα που μετατρέπει όλα τα μέταλλα σε χρυσό, αλλά με τη βοήθειά της μπορούμε να διαπιστώσουμε την περιεκτικότητα ενός μετάλλου σε χρυσό. Η δοκιμή στηρίζεται στη σύγκριση του κίτρινου χρώματος ανάμεσα στο ίχνος που αφήνει μετά την τριβή

¹⁸ Βλέπε σχετικά την εργασία του Χ.Δ. Λάζου "Ο Υπολογιστής των Αντικυθήρων", εκδ. Αΐολος.

ένα χρυσό αντικείμενο άγνωστης σύνθεσης πάνω στη μαύρη σκληρή επιφάνεια της Λυδίας Λίθου και στα ίχνη που αφήνει μια σειρά από χρυσά πρότυπα γνωστής σύνθεσης. Η Λυδία Λίθος χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα από μεγάλης ηλικίας έμπειρους κοσμηματοπώλες. Για τον έλεγχο των χρυσών νομισμάτων της εποχής εκείνης η παραπάνω μέθοδος θα πρέπει να συνδυάζονταν και με την μέθοδο των αισθήσεων, δηλαδή ο χρυσοχόος της εποχής εκείνης θα εξέταζε την υφή του μετάλλου, το χρώμα του ή θα το έριχνε σε μια σκληρή επιφάνεια ώστε να ακούσει τον χαρακτηριστικό ήχο που αναδύει ένα γνήσιο χρυσό νόμισμα. Ίσως φαίνεται απλοϊκή αυτή η διαδικασία, αποδεικνύεται όμως εξαιρετικά αποτελεσματική. Εφαρμόζεται στις μέρες μας από την Τράπεζα της Αγγλίας. Τι συμβαίνει όμως στην περίπτωση των επιχρυσωμένων κοσμημάτων τα οποία εκτίθεται σε προθήκες πολλών μουσείων, ανά την Ελλάδα; Μέχρι στιγμής κανένας επιστήμονας δεν μπόρεσε να δώσει ικανοποιητική απάντηση δεδομένου ότι η επιχρύσωση επιτυγχάνεται μέσα από τη διαδικασία της ηλεκτρόλυσης.

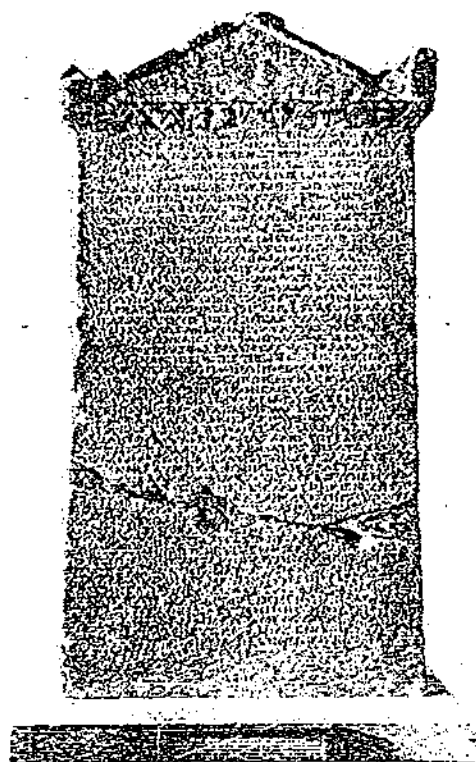
Οφείλουμε λοιπόν να αναγνωρίσουμε δύο σημεία: ή ότι στην Αρχαία Ελλάδα γνώριζαν τον ηλεκτρισμό και την ηλεκτρόλυση, ή ότι κατείχαν κάποια άλλη μέθοδο άγνωστη στην τόσο «προηγμένη» εποχή μας. Το σίγουρο είναι ότι θα πρέπει να αναθεωρήσουμε ριζικά την ιδέα που επικρατεί μέχρι σήμερα, για τα τεχνολογικά μέσα τα οποία διέθεταν οι προπάτορές μας.

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ανακαλύφθηκε στην περιοχή του Ωρωπού μια ενεπίγραφη στήλη του 3^{ου} π.Χ αιώνα, που σήμερα βρίσκεται στο μουσείο του Λονδίνου. Το περιεχόμενο της αναφέρεται στα σκεύη του μαντείου του Αμφιάραου, η μακροχρόνια χρήση των οποίων προκάλεσε, όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο, τη φθορά τους. Οι κάτοικοι του Ωρωπού τότε αποφάσισαν να τα δώσουν σε ειδικούς είτε για την επισκευή είτε για την ανάτηξή τους και την κατασκευή νέων ιερών για την τέλεση των θρησκευτικών δραστηριοτήτων του μαντείου. Το κείμενο της επιγραφής λέει στα αργυρά σκεύη της τράπεζας του Αμφιάραου, τα αφιερώματα (αναθήματα) που ήταν κρεμασμένα στους τοίχους, έδειχναν να έχουν υποστεί αρκετή φθορά Το ίδιο είχε συμβεί και με τη χρυσή φιάλη της τράπεζας, που χρησιμοποιούσε ο ιερέας για να κάνει τις σπονδές και που είχε αλλοιωθεί από τη χρήση τόσο, που ήταν πλέον άχρηστη. Όλα, λοιπόν αυτά τα ιερά αντικείμενα θα έπρεπε, σύμφωνα με το κείμενο της επιγραφής, να δοθούν, μετά από ψήφισμα της Βουλής και του Δήμου, σε τρεις ειδικούς είτε με σκοπό να επισκευαστούν ή να ανακυκλωθούν. Στο ίδιο κείμενο περιγράφονται με απόλυτη ακρίβεια όλες οι οδηγίες που θα έπρεπε να τηρηθούν από τους ειδικούς επισκευαστές. Γίνεται επίσης λόγος για έλεγχο της χρυσής φιάλης με το αρχικό δείγμα Αν και το περιεχόμενο του κειμένου δεν περιγράφει τις

διαστάσεις και το βάρος των ιερών αντικειμένων, ούτε ειδικές μεθόδους ελέγχου, εντούτοις θα πρέπει να υπήρξαν συμπληρωματικά έγγραφα με όλες εκείνες τις τεχνικές πληροφορίες που θα καθοδηγούσαν τους τεχνίτες στην επιτέλεση της εργασίας τους. Η εύρεση εγγράφων που περιέχουν προδιαγραφές παραγωγής και ελέγχου είναι δύσκολο να εντοπιστούν κυρίως λόγω του υλικού (συνήθως πάπυρου ή περγαμηνής) που χρησιμοποιούνταν εκείνη την εποχή. Η παραπάνω περίπτωση δεν είναι η μοναδική. Δύο ακόμα ενεπίγραφες πινακίδες αναφέρονται στην ανάτηξη των σκευών του Ιερού του Ηρώος Ιατρού. Όλα λοιπόν καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι Αρχαίοι Έλληνες ανέπτυξαν υψηλότατο τεχνολογικό επίπεδο με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θεωρούνται δεδομένα στην εποχή μας (ποιότητα, συνεχής βελτίωση, προτυποποίηση κλπ).

Ο έλεγχος ποιότητας στα προϊόντα πρώτης ανάγκης (άρτος, σιτάρι, φρούτα, λάδι, κρασί κτλ) εφαρμόζονταν στον Ελλαδικό χώρο από τους προϊστορικούς ακόμα χρόνους. Τούτο συνάγεται από τα πορίσματα των αρχαιολογικών ερευνών και την Αρχαιοελληνική Γραμματεία. Από την εποχή των Τρωικών ήταν ήδη γνωστή η σημασία της δοκιμής. Η παράδοση αναφέρει ότι ο Οδυσσέας πρόσφερε στον Σιληνό, κρασί και τον παρότρυνε να δοκιμάσει, οπότε ο δεύτερος αποκρίνεται «Βέβαια... γιατί η δοκιμή οδηγεί στην αγορά».¹⁹ Παρόμοια παραδείγματα μπορούμε να βρούμε στα έπη του Ομήρου. Όσο όμως προχωράμε προς τους κλασικούς χρόνους τόσο περισσότερες περιγραφές έχουμε. Στον Πειραιά για παράδειγμα λειτουργούσε σε ένα ειδικό κτήριο το λεγόμενο «Δείγμα» όπου τα προϊόντα προς πώληση συγκρίνονταν με βάση σφραγισμένα δείγματα. Τα δείγματα του κρασιού είχαν ειδική ονομασία: «γεύματα». Στον ίδιο κτιριακό χώρο υπήρχε ειδική κρατική υπηρεσία για τον έλεγχο ποιότητας κάθε προϊόντος σύμφωνα με το δείγμα. Η μορφή αυτή των εμπορικών συναλλαγών αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό κατά τους Ελληνιστικούς χρόνους.

¹⁹ Ευριπίδης "Κύκλωψ", 150



Εικόνα 2. Επιγραφή ελέγχου ποιότητας των σκευών του ναού του Αμφιάραου που βρέθηκε στον Ωρωπό (3^{ος} αιώνας π.Χ.)

Ειδικοί κανονισμοί εφαρμόζονταν επίσης και κατά τη μεταφορά των προϊόντων από το ένα λιμάνι στο άλλο. Στην περίπτωση του σιταριού, του κρασιού, των οσπρίων και του λιναριού τα σφραγισμένα δείγματα αφού περνούσαν από έλεγχο, συνόδευαν το κυρίως φορτίο και ανοίγονταν στον τόπο προορισμού, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το παραδοτέο φορτίο είχε υποστεί αλλοιώσεις σε σχέση με την ποιότητα των δειγμάτων. Το σφραγισμένο φορτίο το μετέφερε ο ίδιος ο κυβερνήτης του σκάφους ή οι συνοδοί του φορτίου, οι λεγόμενοι «φυλακίτες». Βρέθηκε λοιπόν στην Αίγυπτο ένα δερμάτινο σακίδιο που, σύμφωνα με την επιγραφή που φέρει, περιείχε δείγμα κριθαριού. Το σακίδιο ήταν σφραγισμένο, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία, που αφορούσαν την ποιότητα, το πλοίο της μεταφοράς και άλλα στοιχεία, θα περιέχονταν στα συνοδευτικά έγγραφα. Η διαδικασία αυτή εφαρμόσθηκε κατά την πτολεμαϊκή περίοδο και συνεχίστηκε και κατά τους ρωμαϊκούς χρόνους. Το δερμάτινο αυτό σακίδιο φυλάσσεται στο μουσείο του Καΐρου. Βέβαια όλες αυτές οι διαδικασίες δεν είναι δυνατόν να γίνουν από τη μία στιγμή στην άλλη. Θα πρέπει να υπήρχαν παρόμοιες δραστηριότητες ελέγχου και δειγματοληψίας των προϊόντων από πολύ παλαιότερα. Κάποτε η αρχαιολογική σκαπάνη θα φέρει στην επιφάνεια όλες τις απαντήσεις στα πολυάριθμα ερωτήματα που προβληματίζουν τον σύγχρονο άνθρωπο σχετικά με τα ενδιαφέροντα αυτά θέματα

Στην περιοχή της Μακεδονίας είχε αναπτυχθεί μια οικονομική κοινότητα, όπου ίσχυαν οι ίδιοι νόμοι, οι ίδιες οδηγίες, τα ίδια πρότυπα και οι ίδιες ποινές για κάθε παράβαση. Η περιοχή εκτείνεται από το νησί της Θάσου μέχρι τη χερσόνησο του Άθω. Η διασφάλιση του καταναλωτή επιτυγχάνονταν με τη θέσπιση νόμων, οι οποίοι σώζονται έως σήμερα σε τρεις ενεπίγραφες στήλες που βρίσκονται στο μουσείο της Σαμοθράκης. Από τις τρεις αυτές επιγραφές η μία ανήκει στις αρχές του 5^{ου} π.Χ. αιώνα και οι άλλες δύο στα τέλη του ίδιου αιώνα. Εκτός από τη νομική τους βαρύτητα οι επιγραφές αυτές αποτελούσαν πρότυπα που καθόριζαν το εμπόριο, τη διακίνηση των προϊόντων και πιο συγκεκριμένα του οίνου και το πιο σημαντικό, έκαναν λόγο για την ύπαρξη του ελέγχου και της πιστοποίησης της ποιότητάς του. Η πρώτη μάλιστα επιγραφή εντυπωσιάζει και για λόγους που εξετάζει η επιστήμη της επιγραφολογίας. Η γραφή της πινακίδας είναι η λεγόμενη «βουστροφηδόν» δηλαδή αρχίζει από τα αριστερά προς τα δεξιά ενώ ο επόμενος στοιχός από τα δεξιά προς τα αριστερά ο μεθεπόμενος από τα αριστερά προς τα δεξιά κ.ο.κ., όπως ακριβώς το βόδι κινείται κατά το όργωμα. Οι λόγοι που οδήγησαν τους συντάκτες του νόμου στο να χρησιμοποιήσουν αυτό το είδος γραφής τον 5^ο αιώνα π.Χ. εφόσον η χρήση της είχε σταματήσει από πολύ νωρίτερα δεν έχουν γίνει ακόμα γνωστοί. Το περιεχόμενο της επιγραφής καθορίζει διαδικασίες για τον οίνο και το ξύδι (δυστυχώς όμως το κείμενο, λόγω μερικής καταστροφής της πινακίδας δεν είναι ιδιαίτερα κατατοπιστικό ως το ποιες ακριβώς είναι αυτές οι διαδικασίες) οι οποίες αν δεν τηρηθούν επισείουν ποινές όπως κατάσχεση του κρασιού και του ξυδιού με παράλληλη επιβολή προστίμου στους παραβάτες. Η δεύτερη επιγραφή αναφέρει με σαφήνεια ότι η αγορά του οίνου σε πιθάκια θα ήταν έγκυρη μονάχα αν τα τελευταία έφεραν σήμα, δηλαδή πιστοποίηση από την αρμόδια αρχή ότι το περιεχόμενό τους είναι ανόθευτο. Το ίδιο κείμενο απαγορεύει στους πλοιάρχους των εμπορικών πλοίων να εισάγουν ξένο κρασί το οποίο θα ήταν αραιωμένο με νερό. Σε αντίθετη περίπτωση επιβάλλονταν πρόστιμο. Οπωσδήποτε θα υπήρχε και παρόμοιος νόμος που δε θα επέτρεπε την αραιώση του κρασιού και εντός της ίδιας περιφέρειας. Επιπροσθέτως, ο ίδιος νόμος απαγορεύει την λιανική πώληση οίνου μέσα σε αμφορείς, πιθάκνες ή ψευδοπίθους. Όποιος αντίβαινε τη διάταξη θα κατέβαλλε και πάλι πρόστιμο. Η ύπαρξη αυτού του νόμου μας οδηγεί και σε ένα άλλο σπουδαιότερο συμπέρασμα: τον 5^ο αιώνα π.Χ. εφαρμόζονταν ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας στο κρασί και στο ξύδι. Ομοίως, όπως συμβαίνει και με τους νόμους που αναφέραμε σχετικά με τη μεταλλουργία και τη χρυσοχοΐα, λείπουν τεκμήρια σχετικά με αναλυτικές διαδικασίες, μεθόδους, προδιαγραφές ελέγχου και ποιότητας. Υποθέτουμε και πάλι ότι χρησιμοποιούνταν η εμπειρική μέθοδος όπως είναι η παρατήρηση του χρώματος σε σχέση με ένα γνήσιο δείγμα, ή η μέθοδος της γευσίγνωστας που είναι και ο πιο

ασφαλής ή ακόμα και ο συνδυασμός των δύο ανωτέρω μεθόδων. Πέραν αυτών ανακάλυψη και άλλων μεθόδων έλεγχου του κρασιού στα προς διάθεση προϊόντα δεν είναι καθόλου απίθανη.²⁰

Ο πρώτος που φέρεται να ασχολήθηκε συστηματικά με τη καταγραφή των μέτρων και σταθμών της εποχής εκείνης είναι ο Διόδωρος ο Μετρολόγος, συγγραφέας του 4^{ου} και 5^{ου} αιώνα π.Χ. Ένα έργο του με τίτλο «Εκθεσις Διόδωρου περί σταθμών και μέτρων ακριβής», που εκδόθηκε από τον Πέρνιτσε²¹ περιέχει κατάταξη των σταθμών, νομισμάτων και μέτρων των υγρών.

Ούτε η ποιότητα στον τομέα της αρχιτεκτονικής δεν διέφυγε της προσοχής των αρχαίων Ελλήνων. Πρόσκληση και πρόκληση για έρευνα αποτελεί ο ναός του Δία, στον αρχαιολογικό χώρο της Νεμέας. Η τοιχοποιία του ναού αποτελείται από διπλές μαρμάρινες πλάκες. Η κάθε πλάκα στην πλευρά με την οποία εφάπτεται στην διπλανή της (εσωτερική εξωτερική), διαθέτει μία λάξευση 6 χιλιοστών σε όλη την επιφάνειά της, εκτός από ένα περιμετρικό χείλος της τάξεως των 15 εκατοστών. Οι δύο πλάκες, ευρισκόμενες στην κανονική τους θέση, έχουν τέλεια εφαρμογή περιμετρικά, αφήνοντας όμως μεταξύ τους ένα διάκενο της τάξεως των 12 χιλιοστών (6 συν 6). Η επιστήμη σήμερα, με τα μέσα που διαθέτει, έχει διαπιστώσει ότι, ακριβώς το συγκεκριμένο διάκενο αποτελεί την τέλεια θερμομόνωση και ηχομόνωση (εφ' όσον δεν γίνεται χρήση άλλου θερμομονωτικού υλικού). Πώς εξηγείται αυτό: αν το διάκενο είναι μικρότερο των 12 χιλιοστών, τότε η ικανότητα της θερμότητας να διαπερνά τον τοίχο αυξάνεται, λόγω ακτινοβολίας της θερμότητας από τη μία επιφάνεια στην άλλη. Αν αντιθέτως αυξηθεί το διάκενο πέραν της συγκεκριμένης απόστασης, τότε ο εγκλωβισμένος αέρας αποκτά την δυνατότητα κυκλοφορίας, οπότε μεταφέρει ο ίδιος τη θερμότητα, από τη μία επιφάνεια στην άλλη. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η λαξευμένη επιφάνεια της τοιχοποιίας, δεν είναι λεία αλλά τραχεία, για να μην επιτρέπει την κυκλοφορία του αέρα. Εδώ τίθεται και πάλι το ερώτημα Ποια ήταν τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποίησαν οι προγονοί μας ώστε να φθάσουν στο σημείο να εντοπίσουν το συγκεκριμένο πάχος του διακένου; Οπωσδήποτε θα υπήρχε κάποιος μηχανισμός που θα εξασφάλιζε την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από το επιθυμητό πάχος του διακένου. Επίσης οι τεχνίτες θα έπρεπε να διέθεταν μία ειδική συσκευή που θα μετρούσε με ακρίβεια τη θερμοκρασία μέσα από το διάκενο προκειμένου να προχωρήσουν στον εντοπισμό του σωστού διακένου. Επαυξάνοντας θα λέγαμε για να καταλήξουν σε τέτοιου είδους κατασκευή οι Αρχαίοι Έλληνες θα έπρεπε να αναλύσουν τις αιτίες που

²⁰ Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα, Γ. Βαρουφάκης, έκδ. ΑΙΟΛΟΣ

²¹ Rheim. Museum, τόμ. XLIV, 568

προκαλούν τα φυσικά φαινόμενα στη μάζα του αέρα και να προβούν σε παρατηρήσεις και πειραματισμούς, διαδικασίες δηλαδή που απαιτούν μακροχρόνια προσπάθεια και συσσωρευμένη εμπειρία. Η γνώση αυτή προστίθεται στον ατελείωτο κατάλογο των γνώσεων και αποδεικνύεται για άλλη μια φορά ότι προγονοί μας ήξεραν πολύ περισσότερα από ό,τι εμείς μπορούμε να υποψιαστούμε σήμερα.²²

Η ποιότητα στην Αρχαία Ελλάδα επεκτείνεται και πέρα από τους καθαρά υλιστικούς τομείς της ζωής όπως είναι το εμπόριο και η οικονομία. Ας εξετάσουμε λ.χ. το γεγονός της επινόησης του αλφαβήτου.²³ Αναρωτηθήκατε ποτέ με ποιο τρόπο τοποθετήθηκαν, έτσι όπως τοποθετήθηκαν τα γράμματα του αλφαβήτου; Είναι τυχαία η θέση τους; Γιατί θα πρέπει να έχουμε την ακολουθία φθόγγων (γραμμάτων) Α, Β, Γ, Δ, Ε και να μην έχουμε: Ω, Ι, Θ, Α, Ψ κτλ; Την απάντηση μας την δίνουν τα αρχαία κείμενα. Σπουδαιότατη πηγή αποτελεί ο Λουκιανός όπου στο έργο του «η δίκη των φωνηέντων» διαπιστώνουμε τα εξής συνταρακτικά: «...ΚΑΙ Ο ΓΕ ΠΡΩΤΟΣ ΗΜΙΝ ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΤΟΥΤΟΥΣ ΔΙΑΤΥΠΩΣΑΣ (εννοεί τους νόμους του αλφαβήτου και τη σειρά των γραμμάτων) ΕΠΕ ΚΑΔΜΟΣ Ο ΝΗΣΙΩΤΗΣ, ΕΙΤΕ ΠΑΛΑΜΗΔΗΣ Ο ΝΑΥΠΛΙΟΥ - ΚΑΙ ΣΜΩΝΙΔΗ ΔΕ ΕΝΙΟΙ ΠΡΟΣΑΠΤΟΥΣΙ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΝ ΤΑΥΤΗΝ- ΟΥ ΤΗ ΤΑΞΕΙ ΜΟΝΟΝ, ΚΑΘ' ΗΝ ΟΙ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΒΕΒΑΙΟΥΝΤΕΣ ΔΙΩΡΙΣΑΝ, Η ΠΡΩΤΟΝ ΕΣΤΑΙ Η ΔΕΥΤΕΡΟΝ, ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΑΣ ΕΚΑΣΤΟΝ ΕΧΕΙ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΣΥΝΕΙΔΟΝ».²⁴ Δηλαδή ο Κάδμος, ο Παλαμήδης και ο Σιμωνίδης, ήσαν οι πρώτοι που διατύπωσαν τους Νόμους του αλφαβήτου και οι οποίοι κατέταξαν τα στοιχεία στη σωστή τους σειρά, (δηλαδή καθόρισαν ποιο γράμμα πρέπει να τοποθετηθεί πρώτο και πιο δεύτερο), με βάση την ποιότητα και τη σημασία (= δύναμις) του κάθε στοιχείου. Ωστε λοιπόν η σειρά των γραμμάτων του αλφαβήτου δεν είναι αυθαίρετη αλλά βασισμένη στην ΠΟΙΟΤΗΤΑ που έχει το καθένα. Παρόμοια σχέση ποιότητας και πνευματικής δημιουργίας (γλώσσα, παιδεία, πολιτισμός, ήθη και έθιμα κλπ) δεν έχει παρατηρηθεί έκτοτε.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η έννοια και η έκταση της ποιότητας δεν είναι «άγνωστος γη» για τους Αρχαίους Έλληνες. Από την απώτατη προϊστορία μέχρι τη κλασική περίοδο και από τους ελληνοιστικούς χρόνους μέχρι την υστερορωμαϊκή εποχή και το Βυζάντιο οι προγονοί μας μεγαλούργησαν όχι μόνο στους τομείς της φιλολογίας, της τέχνης, της φιλοσοφίας και του πολιτισμού γενικά, αλλά και στον τομέα της τεχνολογίας, και ιδιαίτερα σ' εκείνον της τυποποίησης, του ελέγχου, της

²² Τεχνολογία στην Αρχαία Ελλάδα, Π. Χατζηγιάννου 3.10.1994.

²³ Με τον όρο αλφάβητο εννοούμε μόνο το φωνητικό ή φθογγολογικό αλφάβητο που επικρατεί και στις μέρες μας.

²⁴ Λουκιανός "Δίκη Φωνηέντων".

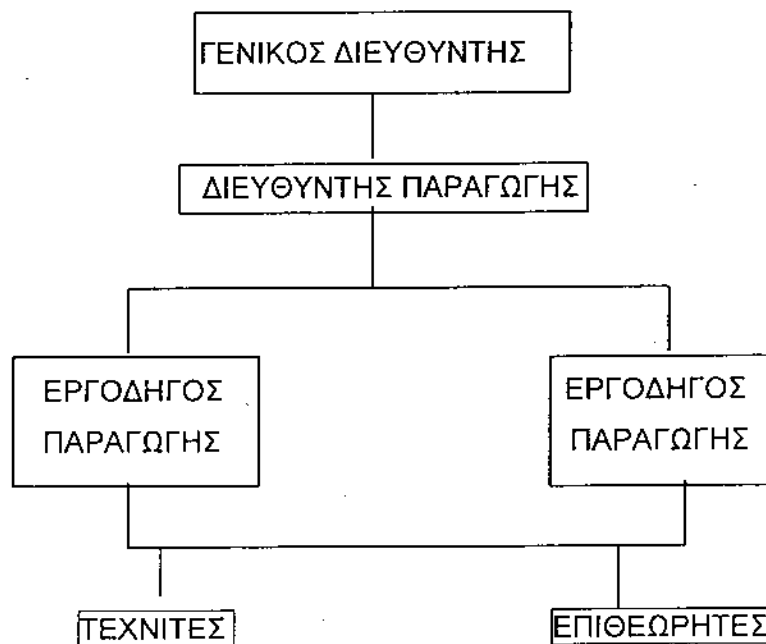
πιστοποίησης και της ποιότητας. Χρέος όλων μας είναι να εμβαθύνουμε περισσότερο στο ιστορικό μας παρελθόν, δηλαδή στους ...εαυτούς μας και να προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε την κρυμμένη δύναμη της Αρχαιοελληνικής Παράδοσης η οποία σε συνδυασμό με τη σύγχρονη εξέλιξη θα εδραιώσει την Ελλάδα στην θέση που της αξίζει. Στο σημείο αυτό θα κλείσουμε την ιστορική ανασκόπηση μας στην Αρχαία Ελλάδα πάνω στο θέμα της ποιότητας, θα επανερχόμαστε όμως συχνά με σκοπό να καταδείξουμε-ότι-όσα λέγονται κατά καιρούς από τους Ιάπωνες και Δυτικούς σχετικά με «ποιότητα πρώτα», συνεχή διαδικασία βελτίωσης, στατιστικός έλεγχος δειγματοληψία καθώς και όλες τις άλλες έννοιες σχετικές με την ΔΟΠ έχουν πριν χιλιετίες ειπωθεί από τους Αρχαιοέλληνες Επιστήμονες.

3.2. Ιστορικό και εξέλιξη της ΔΟΠ στη σύγχρονη εποχή

Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση λειτουργούσαν μικρά εργαστηριακά συγκροτήματα στα οποία ένας τεχνίτης ή τουλάχιστον ένας μικρός αριθμός τεχνιτών ήταν υπεύθυνοι για την κατασκευή ολόκληρου του προϊόντος που παρήγαγαν. Με αυτό τον τρόπο ο έλεγχος της ποιότητας της εργασίας ανήκε ολοκληρωτικά στον τεχνίτη.

Στις αρχές του 20ου αιώνα καθώς οι βιομηχανικές μονάδες αυξάνονταν σε αριθμό και σε μέγεθος, πολλοί τεχνίτες που ασκούσαν ομοειδείς εργασίες συγκροτήθηκαν σε ομάδες. Η εποπτεία κάθε ομάδας τεχνιτών ανατέθηκε στον εργοδηγό ο οποίος ήταν υπεύθυνος και για την παραγωγή και για την ποιότητα της εργασίας των τεχνικών που ήταν κάτω από τον έλεγχο και την καθοδήγησή του.

Η ολοένα και αυξανόμενη παραγωγική δραστηριότητα συντέλεσε στην ανάπτυξη γιγαντιαίων βιομηχανικών μονάδων (τα λεγόμενα Τραστ) όπου εντάσσονταν ακόμα περισσότερες ομάδες τεχνιτών με αποτέλεσμα να εμφανισθούν στο προσκήνιο οι πρώτοι πλήρως απασχολούμενοι επιθεωρητές της παραγωγικής διαδικασίας και να αναφέρονται στον Εργοδηγό-Παραγωγής, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα.



Εικόνα 3

Ο τρόπος αυτός της οργάνωσης υπήρξε αποτελεσματικός για τις Βιομηχανίες. Οι Εργοδηγοί Παραγωγής είχαν αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία κυρίως λόγω της επαφής τους με την διαδικασία παραγωγής, ανθρώπους, υλικά, μέσα, μεθόδους κτλ. Όταν όμως άρχισαν να παράγονται μαζικά καινούργια προϊόντα τότε τα πράγματα άλλαξαν προς το χειρότερο. Η πείρα των Εργοδηγών Παραγωγής απέβη ανίκανη στο να βελτιώσει την κατάσταση. Χρειάζονταν χρόνος και εκπαίδευση στις νέες μεθόδους παραγωγής προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Έτσι συχνά λάμβαναν αποφάσεις που οδηγούσαν σε σοβαρές ποιοτικές αστοχίες για τα παραγόμενα προϊόντα.

Με το πέρασμα του χρόνου άρχισαν να βρίσκονται λύσεις στα προβλήματα παραγωγής. Εμφανίσθηκαν επίσης νέοι τρόποι επιστημονικής διοίκησης και οργάνωσης (Taylor, Mayo, Fayol, Ford κ.α.). Σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες, ορισμένες εργασίες στους κόλπους της Βιομηχανίας θα πρέπει να διενεργούνται από εξειδικευμένα τμήματα ειδικών. Βασιζόμενες στις παραπάνω εξελίξεις οι επιχειρήσεις προχώρησαν στον διαχωρισμό της επιθεώρησης από την παραγωγή. Οι επιθεωρητές πλέον αναφέρονται όχι στους Εργοδηγούς Παραγωγής αλλά σε πλήρως απασχολούμενους Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως. Εφαρμόζεται στις μεγάλες

βιομηχανικές επιχειρήσεις η θέση του Αρχιεπιθεωρητή (Chief Inspector) ο οποίος επιβλέπει τους Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως (βλ, σχήμα 4). Εκείνη την εποχή ο έλεγχος των προϊόντων διενεργούνταν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ο επιθεωρητής έκρινε αν η παρτίδα παραγομένου προϊόντος ήταν σωστή ή όχι. Η σκέψη της διοίκησης ήταν ότι όσο περισσότερο παραγωγικό αποτέλεσμα (πλεόνασμα προϊόντος) δημιουργείται, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση. Η μεγάλη ποσότητα προϊόντος που διατίθεται στην αγορά φέρνει μεγάλες πωλήσεις που με τη σειρά τους αυξάνουν τα κέρδη. Στον ορίζοντα όμως διαφαίνονται κάποιες προσπάθειες εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου.



Εικόνα 4

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος ανατρέπει την υπάρχουσα κατάσταση των βιομηχανιών που μετατρέπονται σε μονάδες παραγωγής πολεμικού υλικού. Για την κάλυψη των αναγκών του στρατού σε στρατιωτικά εφόδια, αναπτύχθηκαν βελτιωμένοι μέθοδοι παραγωγής και εφαρμόστηκαν καινούργιες επιχειρησιακές τακτικές όπως ο οικονομικός προγραμματισμός και ο στατιστικός έλεγχος.

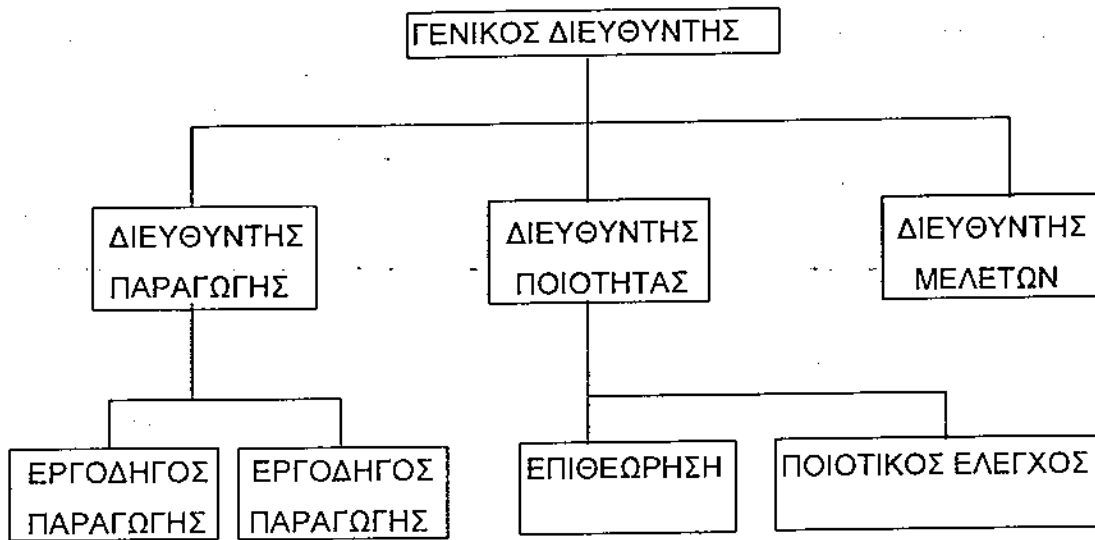
Παράδειγμα: Τα εμπορικά πλοία τύπου «LIBERTY» χρησιμοποιήθηκαν από τον συμμαχικό στόλο προκειμένου να μεταφέρουν πολεμοφόδια και πρώτες ύλες τόσο στην Ευρώπη όσο και στα θέρετρα των μαχών του Ειρηνικού. Χρειάζονταν μόνο 24 ώρες! για την κατασκευή ενός τέτοιου πλοίου η οποία επιτυγχάνονταν με τη ένωση

πολλών τμημάτων, το καθένα από τα οποία είχε παραχθεί από διαφορετική τεχνική ομάδα (συνεργείο).

Μετά το τέλος του πολέμου πολλές βιομηχανικές μονάδες συναντούν ανυπέβλητες δυσκολίες και αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις νέες ποιοτικές απαιτήσεις. Δημιουργούνται νέες προδιαγραφές και σχεδιάζονται από την αρχή οι διαδικασίες παραγωγής, ελέγχου, συσκευασίας και διακίνησης των προϊόντων από το εργοστάσιο στην αγορά. Διαπιστώνεται επίσης ότι η μέθοδος της ανακάλυψης και απόρριψης των ελαττωματικών υλικών δεν ήταν επαρκής. Έπρεπε να βρεθεί ένας διαφορετικός τρόπος ελέγχου που αντί να προσπαθεί να ελέγξει εκ των υστέρων την ποιότητα των προϊόντων, θα προχωρούσε στην εξ αρχής πρόληψη των σφαλμάτων, έτσι ώστε να περιοριστεί η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.

Ύστερα από μακροχρόνιους πειραματισμούς κάνει την εμφάνισή του μέσα στη Βιομηχανία ο Ποιοτικός Έλεγχος. Η λειτουργία του ουσιαστικά ξεκινά μετά από το 1950. Η στατιστική σαν επιστήμη βοήθησε και βοηθά σημαντικά τον Ποιοτικό έλεγχο τόσο στη μείωση του κόστους ποιότητας με την ταυτόχρονη αύξηση του επιπέδου ποιότητας των τελικών προϊόντων.

Εφαρμόζοντας λοιπόν τον ποιοτικό έλεγχο οι Διευθυντές των μικρών Εταιρειών ή μικρών Βιομηχανικών μονάδων, εξασφάλιζαν και παρείχαν την εμπιστοσύνη στους πελάτες με την προσωπική τους εποπτεία ότι το τελικό προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Η διενέργεια του ποιοτικού ελέγχου εξασφαλιζόταν από ειδικό τμήμα ποιότητας όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Πολλές φορές ο Γενικός Διευθυντής αναλάμβανε και χρέη προϊσταμένου του τμήματος ποιότητας (το φαινόμενο αυτό συμβαίνει και σήμερα σε πολλές μικρές επιχειρήσεις στη δύση κυρίως που προσπαθούν να καθιερώσουν ΔΟΠ). Όσο όμως οι απαιτήσεις των πελατών γίνονταν και πιο έντονες οι μεγάλες επιχειρήσεις, οργανισμοί και κυβερνητικές υπηρεσίες αντιμετώπιζαν μεγάλες δυσκολίες στην χρήση ΔΟΠ. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η προσωπική εποπτεία είναι δύσκολη αν όχι αδύνατη στις μεγάλες εταιρείες. Έτσι η ΔΟΠ περνά στα χέρια των μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες δημιουργούν δικές τους υπηρεσίες ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας. Στον τομέα αυτό πρωτοστατούν όπως είναι φυσικό οι ένοπλες δυνάμεις εφόσον οποιοδήποτε ελάττωμα στα προϊόντα ή υπηρεσίες που προμηθεύεται έχει ιδιαίτερο αντίκτυπο στην αποστολή καθώς και στην υπηρεσιακή του ικανότητα.



Εικόνα 5

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής με τη στρατιωτική προδιαγραφή MIL-Q -9858 καθορίζουν πλέον δεσμευτικά στις αμερικάνικες βιομηχανίες τις απαιτήσεις για το πρόγραμμα ποιότητας που πρέπει να εφαρμόζουν για να είναι κατασκευαστές προμηθευτές προϊόντων των ενόπλων δυνάμεών τους και καθορίζουν όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν ένα σύστημα ποιότητας μιας βιομηχανικής μονάδας.

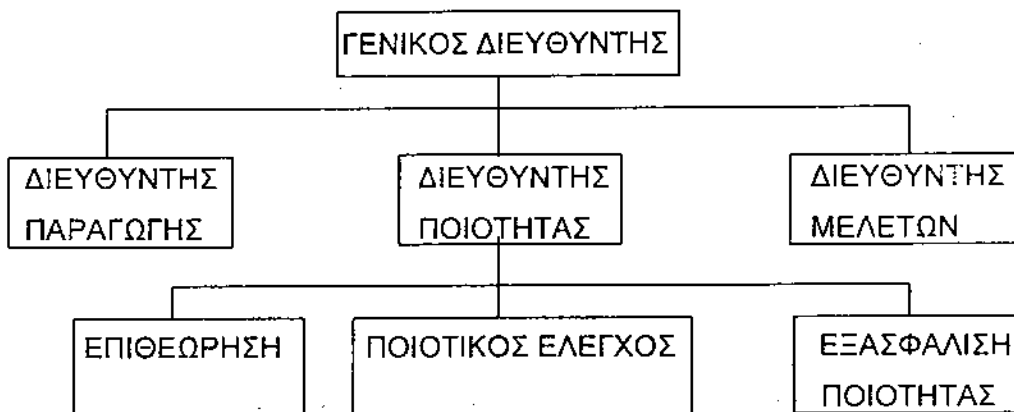
Στη συνέχεια το NATO μέσα στις ομάδες εξοπλισμών που διαθέτει ιδρύει την ομάδα εξοπλισμού 250 (AC / 250). Μια ομάδα εμπειρογνώμων από όλες τις συμμετέχουσες χώρες για θέματα ποιότητας υλικών που αφορούν τις ένοπλες δυνάμεις των χωρών-μελών της όταν παραγγέλνουν υλικά για τις ανάγκες της. Αρχίζουν να εκπονούνται τα πρώτα εγχειρίδια εξασφάλισης ποιότητας της Συμμαχίας κάτω από τον τίτλο: «Allied Assurance Publications» που δεσμεύουν πλέον τους κατασκευαστές προμηθευτές στρατιωτικών προϊόντων στον τρόπο εξασφάλισης της ποιότητας των υλικών που τους παραγγέλλονται από τις ένοπλες δυνάμεις των χωρών μελών της.

Η Στρατιωτική Αντιπροσωπεία Τυποποιήσεων (Military Agency of Standardization) του NATO με τη STANAG 4107 αναθέτει την υποχρέωση στα υπουργεία εθνικής αμύνης των χωρών - μελών να παρέχουν την εξασφάλιση ποιότητας στα υλικά που παραγγέλλονται στις βιομηχανίες των χωρών τους από τις ένοπλες δυνάμεις των συμμετεχόντων στο NATO χωρών.

Τα υπουργεία εθνικής αμύνης των διαφόρων χωρών μελών του ΝΑΤΟ αρχίζουν να βελτιώνουν τις οργανώσεις των υπηρεσιών εξασφάλισης ποιότητας και να δραστηριοποιούν και όσα δεν διέθεταν παρόμοιες υπηρεσίες.

Ο αεροπορικός τομέας των ενόπλων δυνάμεων πρωτοστατεί στις προσπάθειες αυτές για ένα και μόνο λόγο. Η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια των πτήσεων. Οι παραπάνω εξελίξεις αρχίζουν να προβληματίζουν τις μεγάλες κυρίως βιομηχανίες για τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζαν και τα οποία ήταν προσανατολισμένα στην οργάνωση για πρόληψη. Έτσι στη δεκαετία 1960-1970 μετά από πλήθος μελετών και εξαντλητικών συζητήσεων αρχίζουν πλέον μέσα στις μεγάλες εταιρείες να δημιουργούνται αντίστοιχες ενέργειες εξασφάλισης ποιότητας.

Σήμερα η ποιοτική οργάνωση δεν περιορίζεται μόνο στην πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων αλλά επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής δραστηριότητας, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 6

Οι ένοπλες δυνάμεις των χωρών-μελών του ΝΑΤΟ, σαν πελάτες, με τα αντίστοιχα εγχειρίδια της AC / 250, τα AQAP -1, AQAP - 2, AQAP -4 και AQAP -9 που έχουν αποδεχθεί, έχουν διαχωρίσει με τις απαιτήσεις τους τις βιομηχανικές μονάδες, που είναι προμηθευτές τους, σε τρία είδη ανάλογα με το μέγεθος τους ή το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν, οι οποίες πλέον, δεσμεύονται για την ανάλογη εφαρμογή των κανόνων της ΔΟΠ.

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησησεως (International Organization for Standardization) περισσότερο γνωστός και ως ISO με τα πρότυπα ISO 9000, ISO

9001, ISO 9002, ISO 9003 επιχειρεί κάτι ανάλογο χωρίς βέβαια δεσμευτικό χαρακτήρα ακόμη.

Σήμερα από την AC / 250 που έχει την ευθύνη για τη χάραξη κοινής πολιτικής σε θέματα ποιότητας προϊόντων που προμηθεύονται οι ένοπλες δυνάμεις των χωρών μελών του NATO έχει αποφασισθεί η εναρμόνιση των AQAP -1, AQAP -2 και AQAP -9 με τα πρότυπα ποιότητας ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 αντίστοιχα.

Για το μέλλον στοχεύεται η ενοποίηση όλων των προτύπων ποιότητας σε ένα κοινό πρότυπο. Για όλα τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες των Βιομηχανικών μονάδων ανεξάρτητα αν ο πελάτης είναι φορέας των ενόπλων δυνάμεων, ιδιωτική ή κρατική επιχείρηση / οργανισμός κτλ.²⁵

3.3 Η ΔΟΠ στην Ιαπωνία

Οι πρώτες προσπάθειες προκειμένου να εφαρμοστεί ένας σύγχρονος τρόπος ΔΟΠ ξεκίνησε από τη δεκαετία του '30 με την βιομηχανική εφαρμογή του σχεδιαγράμματος ελέγχου (control chart), που επινοήθηκε από τον Dr. W. A. Shewhart, διευθυντή της τηλεφωνικής εταιρείας Bell Laboratories.

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος υπήρξε καταλυτικός ώστε να αναπτυχθούν παρόμοια σχεδιαγράμματα ελέγχου σε διάφορες βιομηχανίες στις Ηνωμένες Πολιτείες από τη στιγμή που η απλή ανασυγκρότηση των συστημάτων παραγωγής στις βιομηχανίες αυτές αποδείχθηκαν ανεπαρκείς στο να συναντήσουν τις επείγουσες ανάγκες των συνθηκών της πολεμικής περιόδου. Διενεργώντας στατιστικό έλεγχο οι Η.Π.Α. ήταν ικανές να παράγουν στρατιωτικά εφόδια με χαμηλό κόστος και σε μεγάλες ποσότητες. Τα πρότυπα κατά τη διάρκεια του πολέμου έγινα γνωστά με το όνομα «Πρότυπα Z -1».

Η Μεγάλη Βρετανία επίσης ανέπτυξε ΔΟΠ αρκετά νωρίς. Υπήρξε βάση της σύγχρονης στατιστικής, η εφαρμογή της οποίας ήταν το έναυσμα της υιοθέτησης των βρετανικών Προτύπων Ποιότητας 600 (British Standards 600) στα 1935. Ως δημιουργός τους φέρεται ο E. S. Pearson' s. Αργότερα στις Η.Π.Α., τα πρότυπα Z -1 υιοθετήθηκαν στο σύνολό τους σαν βρετανικά Πρότυπα Ποιότητας 1008. Άλλα πρότυπα επίσης διαμορφώθηκαν και εντάχθηκαν σε χρήση από τους Άγγλους κατά τη διάρκεια του πολέμου.

Η αμερικανική λοιπόν πολεμική παραγωγή ήταν ποσοτικά, ποιοτικά και οικονομικά πολύ ικανοποιητική και αυτό οφείλονταν εν μέρη στην εισαγωγή της στατιστικής

²⁵ Γεωργίου Καρβουνόπουλου, TQ Management, σελ. 7, 9

μεθόδου ελέγχου ποιότητας η οποία επέφερε την απαραίτητη τεχνολογική υπεροχή. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος κερδίστηκε από τους συμμάχους με τη βοήθεια της ποιοτικής οργάνωσης (έστω και σε αρχικό στάδιο) και τη χρήση της σύγχρονης στατιστικής. Συγκεκριμένες στατιστικές μέθοδοι που ερευνήθηκαν και τέθηκαν σε χρήση από τις συμμαχικές δυνάμεις, ήταν τόσο αποτελεσματικές ώστε χαρακτηρίστηκαν ως στρατιωτικά μυστικά μέχρι την παράδοση της Ναζιστικής Γερμανίας το 1945.

Από την άλλη πλευρά του Ειρηνικού, η Ιαπωνία είχε έρθει σε επαφή με τα πρώτα Βρετανικά Πρότυπα Ποιότητας 600 πριν από τον πόλεμο, τα οποία και μετέφρασε κατά τη διάρκεια αυτού. Ένας μικρός αριθμός ιαπωνικών σχολών επίσης άρχισε να διδάσκει σύγχρονη στατιστική, αλλά η εργασία τους εκφραζόταν σε μαθηματική γλώσσα η οποία είναι δύσκολη να κατανοηθεί και συνεπώς να τύχει ευρείας κοινωνικής αποδοχής. Η Διοίκηση στην Ιαπωνία έπασχε επίσης από τη χρήση της μεθόδου του Taylor σε συγκεκριμένα τμήματα και που για εκείνη την εποχή αντιμετωπίζονταν ως νεωτεριστική θεωρία. Ο Taylor υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι όφειλαν να ακολουθούν τις οδηγίες που δίνονταν από ομάδα ειδικών. Ο έλεγχος ποιότητας ήταν εξαρτημένος ολοκληρωτικά από την επιθεώρηση και συνήθως όχι όλα τα προϊόντα ελέγχονταν απόλυτα. Εκείνη την εποχή το ιαπωνικό προϊόν στηρίζονταν στο κόστος και την τιμή, όχι στην ποιότητα. Η εποχή αυτή ονομάζεται φιλολογικά «εποχή των φθηνών και πτωχών προϊόντων».

• Εισαγωγή στον Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας. Με το τέλος του πολέμου η Ιαπωνία βγήκε η μεγάλη νικημένη. Η οικονομία της ήταν τελείως διαλυμένη και πρακτικά όλες οι βιομηχανίες της καταστράφηκαν. Επίσης δεν υπήρχαν ούτε τα απαραίτητα στοιχεία διαβίωσης: φαγητό, ρούχα ή οικιακός εξοπλισμός. Ο πληθυσμός βρισκόταν στα πρόθυρα της πείνας.

Όταν ο αμερικάνικος στρατός κατοχής εγκαταστάθηκε στο ιαπωνικό έδαφος αντιμετώπισε ένα σοβαρότατο πρόβλημα: αποτυχία στην παροχή τηλεφωνικών υπηρεσιών. Τα ιαπωνικά τηλέφωνα ήταν αναξιόπιστα για αυτό το σκοπό. Το πρόβλημα δεν ήταν απλοϊκό σε σχέση με τις τότε επικρατούσες συνθήκες και η ποιότητα των συσκευών κυμαίνονταν από πολύ κακή έως ανύπαρκτη. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη επίλυσης του προβλήματος οι αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις έδωσαν εντολή στην Ιαπωνική Επιχείρηση Τηλεπικοινωνιών να ξεκινήσει τη χρήση σύγχρονου ελέγχου ποιότητας και έλαβε μέτρα για να εκπαιδεύσει τη βιομηχανία. Αυτή ήταν και η αρχή του στατιστικού ελέγχου στην Ιαπωνία το Μάιο του 1946. Οι αμερικανικές δυνάμεις κατοχής εκπαιδευσαν την ιαπωνική βιομηχανία κατευθείαν με τις αμερικανικές μεθόδους χωρίς να προβούν σε καμία μετατροπή στα

ιαπωνικά δεδομένα δημιουργήθηκαν, βέβαια ορισμένα προβλήματα, αλλά τα αποτελέσματα ήταν μάλλον ενθαρρυντικά και η αμερικάνικη μέθοδος γρήγορα επεκτάθηκε και εκτός των ορίων της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών.

- Η σφραγίδα JIS (JIS Mark). Κατά την περίοδο των πρώτων ετών από τη λήξη του πολέμου το ιαπωνικό σύστημα προτυποποίησης τέθηκε σε εφαρμογή. Η Ιαπωνική Οργάνωση Προτυποποίησης ιδρύθηκε το 1945, ακολουθούμενη από την Ιαπωνική Επιτροπή Βιομηχανικών Προτύπων το 1946. Η Νομοθεσία Βιομηχανικής Προτυποποίησης έλαβε χώρα το 1949. Η Ιαπωνική Νομοθεσία Αγροτικής Προτυποποίησης δημοσιεύτηκε το 1950. Την ίδια χρονολογία κάνει την εμφάνισή του το σύστημα σήματος (σφραγίδα) JIS που βασίστηκε στη Νομοθεσία Βιομηχανικής Προτυποποίησης.

Το ανωτέρω σύστημα επιτρέπει σε συγκεκριμένα προϊόντα να φέρουν το σήμα JIS στην περίπτωση που κατασκευάζονται από βιομηχανικές μονάδες σύμφωνα με τα πρότυπα JIS για ποιοτικό έλεγχο και εξασφάλισης ποιότητας.

Το σύστημα ήταν ιδανικό γιατί εισήγαγε και διεύρυνε τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο στις ιαπωνικές βιομηχανίες. Η συμμετοχή των εταιρειών στο σήμα JIS ήταν αυστηρά εθελοντική και δεν βρίσκονταν κάτω από τον έλεγχο της κυβέρνησης. Μία εταιρεία μπορούσε να επιλέξει αν ήθελε τα προϊόντα της ελεγχόμενα ή όχι. Και επιπλέον, όταν περνούσε τον έλεγχο μπορούσε να αποφασίσει μόνη της αν θα τοποθετούσε ή όχι το σήμα JIS. Στις υπόλοιπες χώρες η χρήση σημάτων ποιότητας ήταν συχνά υποχρεωτική. Ευτυχώς για τους Ιάπωνες δεν υπήρχε τέτοιος κανόνας. Εκτός από ορισμένες περιοχές όπου η ζωή και η ασφάλεια έπαιζε τον πρώτο ρόλο η κυβερνητική παρέμβαση στην ιαπωνική βιομηχανία περιορίστηκε στο ελάχιστο.

- Ομάδα ερευνών ΔΟΠ. Η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) ένας ιδιωτικός οργανισμός που δημιουργήθηκε το 1946 από μηχανικούς και φοιτητές. Το 1949 η JUSE ίδρυσε την Ομάδα Ερευνών ΔΟΠ (QCRG) τα μέλη της οποίας απαρτίζονται από Πανεπιστήμια, Τεχνολογικά Κέντρα Ερευνών, Βιομηχανικές Μονάδες και την Κυβέρνηση. Σκοπός της είναι να προάγει την τεχνολογία και να επεκτείνει τη γνώση της ΔΟΠ. Τα μέλη αναζητούν μεθόδους μελέτης των Ιαπωνικών Βιομηχανιών, εξαγωγής βιομηχανικών προϊόντων στο εξωτερικό και ανόδου του επιπέδου ζωής του ιαπωνικού λαού.

Η Ομάδα Ερευνών ΔΟΠ διεξήγαγε το πρώτο σεμινάριο το Σεπτέμβριο του 1949. Η Ομάδα συγκροτείται σε τρεις μέρες ανά/μήνα για κάθε χρόνο με σύνολο 36 ημερών με κοινό απαρτιζόμενο κυρίως από μηχανικούς βιομηχανικών επιχειρήσεων. Σήμερα το βασικό σεμινάριο λειτουργεί ανά εξάμηνο αλλά συνεδριάζει πέντε ημέρες ανά

μήνα. Στο πρώτο σεμινάριο διαπιστώθηκε ότι ενώ η φυσική, η χημεία και τα μαθηματικά ήταν κοινή γλώσσα για όλο τον κόσμο, η ΔΟΠ περιλάμβανε κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία που είχαν διαφορετική ισχύ για κάθε χώρα. Ανεξάρτητα από την αποδοτικότητα των αμερικανικών ή των βρετανικών μεθόδων, η Ιαπωνία έπρεπε να συνεχίσει το δικό της δρόμο. Η επιτυχία τους βασιζόταν στην επινόηση μιας αμιγούς ιαπωνικής μεθόδου ΔΟΠ. Στο δεύτερο λοιπόν σεμινάριο που πραγματοποιήθηκε από την Ομάδα Ερευνών ΔΟΠ το κάθε μέλος συνέταξε τις δικές του σημειώσεις, αποφεύγοντας τη χρήση μεταφρασμένων εργασιών.

- Τα σεμινάρια του E. Deming. Το 1950 η JUSE πραγματοποίησε ένα σεμινάριο με εισηγητή τον Dr. W. Edwards Deming από τις Η.Π.Α. Επρόκειτο για ένα σεμινάριο γύρω από τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας για επιχειρηματίες και μηχανικούς που είχε διάρκεια 8 μέρες. Το περίγραμμα του σεμιναρίου συνοψίζονταν στα παρακάτω:

1. Πως γίνεται η χρήση των κύκλων ποιότητας ή κύκλων Deming.
2. Η σημασία της έννοιας της διασποράς στη στατιστική.
3. Έλεγχος ποιότητας δια μέσου των σχεδιαγραμμάτων ποιότητας.

Οι διαλέξεις υπήρξαν σαφείς και δηκτικές, ωφελώντας όχι μόνο τους διοργανωτές του σεμιναρίου αλλά και όλους αυτούς που άκουσαν τον Deming. Ένα ακόμα τιμητικό - σεμινάριο μονοήμερης διάρκειας, μόνο για προέδρους επιχειρήσεων, έλαβε χώρα στη Hakone της Ιαπωνίας. Το σεμινάριο αυτό ώθησε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν την σημασία της ΔΟΠ για τις επιχειρήσεις τους.

Ο Dr. E. Deming ήταν το πρόσωπο που ουσιαστικά εισήγαγε την ΔΟΠ στην Ιαπωνία. Τι ειρωνεία! Ένας Αμερικανός βοήθησε τους Ιάπωνες να κυριαρχήσουν επί των Αμερικανών. Μετά την πρώτη του επίσκεψη επακολούθησαν άλλες δύο, το 1951 και 1952 αντίστοιχα. Από τότε πραγματοποιεί συνεχείς επισκέψεις στην Ιαπωνία εκπαιδεύοντας τον Ιαπωνικό λαό και τα στελέχη των βιομηχανιών στην ΔΟΠ.

- Η περίοδος μεγάλης έμφασης στον Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας. Στις αρχές της δεκαετίας του '50 ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας έγινε πολύ γνωστός στα ιαπωνικά εργοστάσια και η χρήση στατιστικών μεθόδων όπως σχεδιαγράμματα ποιότητας και δειγματοληπτικός έλεγχος ήταν ευρέως διαδεδομένη. Οπωσδήποτε, η πράξη είναι πάντα διαφορετική από τη θεωρία έτσι προβλήματα όπως τα παρακάτω δεν έλειψαν από τους χώρους εργασίας:

1. Οι έμπειρα τεχνίτες που βασίζονταν πάντα στις προσλαμβάνουσες παραστάσεις και στη κοινή λογική παραπονούνταν ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν στατιστικές μεθόδους. Υποστήριζαν με έμφαση ότι τέτοιες μέθοδοι είναι άχρηστες γι' αυτούς.
2. Για την οργάνωση και διοίκηση ενός εργοστασίου απαιτούνται πρότυπα ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογίας, της εργασίας και της επιθεώρησης. Αυτά τα πρότυπα δεν ήταν πάντοτε εύκαιρα. Ακόμα και στην περίπτωση όπου ένας προσπαθούσε να θέσει πρότυπα, ο κόσμος διαφωνούσε με την αιτιολογία ότι υπάρχει πληθώρα παραγόντων που πρέπει να εξεταστούν ή ότι τα πρότυπα αυτά θα ισχύσουν αλλά μόνο στα χαρτιά και όχι στην πράξη ή ότι τέλος πάντων το εργοστάσιο μπορούσε να λειτουργήσει και χωρίς πρότυπα εργασίας.
3. Για να λειτουργήσει το σύστημα στατιστικού ελέγχου χρειάζονται δεδομένα. Συνήθως όμως υπήρχε έλλειψη αυτών.
4. Στην συλλογή των δεδομένων, η δειγματοληπτική μέθοδος και η μέθοδος του διαχωρισμού δεν ακολουθείται σωστά. Και στην περίπτωση ακόμα που τα δεδομένα ήταν διαθέσιμα δεν μπορούσαν πάντα να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία.
5. Για την συλλογή των δεδομένων, τοποθετήθηκαν στα εργοστάσια συσκευές ελέγχου και αυτόματοι καταγραφείς. Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι υποπτεύονταν ότι οι συσκευές τοποθετήθηκαν για να παρακολουθούν την εργασία τους και συνεπώς να τους καταστρέψουν.

Η αιτία που προκαλούσε αυτά τα προβλήματα έρχονταν από την πλευρά εκείνων που θέλησαν να προωθήσουν την σύγχρονη ΔΟΠ. Με την εμπειρία οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι:

1. Είναι αλήθεια ότι η στατιστική μέθοδος είναι αποτελεσματική, αλλά η υπέρ-έμφαση στη σημασία της προκάλεσε τελικά κακό. Ισχύει και εδώ το αρχαίο ρητό «*Παν μέτρον άριστον*». Σαν αποτέλεσμα, οι άνθρωποι ή φοβήθηκαν ή μίσησαν την στατιστική μέθοδο σαν κάτι πολύ δύσκολο. Οι ιάπωνες προέβησαν στην επανεκπαίδευση των ατόμων, δίνοντας τους απλοποιημένες οδηγίες για το πού, πώς και πότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο στατιστικός έλεγχος.
2. Η προτυποποίηση εφαρμόστηκε στους τομείς της παραγωγής, πρώτων υλών, τεχνολογίας και εργασίας αλλά δεν αναπτύχθηκε. Παρέμεινε στάσιμη. Επινοήθηκαν λεπτομερειακά πρότυπα τα οποία όμως σχεδόν ποτέ δεν χρησιμοποιήθηκαν. Πολλοί πιστεύουν ότι η προτυποποίηση σημαίνει χρήση κανονισμών που περιορίζουν τους ανθρώπους στο να δημιουργήσουν ελεύθερα.

3. Ο στατιστικός έλεγχος παρέμεινε μια κίνηση που αφορούσε μόνο τους μηχανικούς και τους εργαζομένους στα εργοστάσια. Οι διοικητές των ανωτάτων και ανωτέρων επιπέδων δεν έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον. Άλλη εσφαλμένη αντίληψη της διοίκησης ήταν ότι εάν η επιχείρηση άρχιζε κίνηση ποιοτικού ελέγχου το κόστος θα αυξάνονταν κατά πολύ. Οι προσπάθειες εκείνη την εποχή των μηχανικών να πείσουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν ΔΟΠ, λόγω της σχετικής απειρίας που είχαν πάνω στα θέματα αυτά, δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα.

- Η επίσκεψη του Dr. M. Juran στην Ιαπωνία. Η βοήθεια που περίμεναν οι Ιάπωνες μηχανικοί προκειμένου να εδραιώσουν την ΔΟΠ δεν άργησε να φτάσει. Ο Dr. M. Juran απάντησε θετικά στο κάλεσμα της JUSE και ήρθε στην Ιαπωνία για πρώτη φορά το 1954. Διοργάνωσε σεμινάρια για διοικητές επιχειρήσεων και βιομηχάνους, εξηγώντας σ' αυτούς το ρόλο που θα έπαιζαν εάν προωθούσαν τις δραστηριότητες της ΔΟΠ.

Οι Ιάπωνες επιχειρηματίες είχαν δείξει ελάχιστο ενδιαφέρον για τις εισηγήσεις των νεαρών μελών της Ομάδας Ερευνών ΔΟΠ, αλλά ο Dr. M. Juran ήταν καθηγητής παγκοσμίου ακτινοβολίας και επομένως πιο πειστικός.

Η επίσκεψη του Dr. M. Juran επισφράγισε μία μετάβαση της Ιαπωνίας στις διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου ξεκινώντας από τη τεχνολογία βασισμένη στη βιομηχανία για να φτάσει σε μια γενική θεώρηση της διοίκησης. Ο Dr. M. Juran δημιούργησε μια ατμόσφαιρα στην οποία ο ποιοτικός έλεγχος αναγνωρίζεται σαν εργαλείο της διοίκησης και οδήγησε την ΔΟΠ στο σημείο που γνωρίζουμε εμείς σήμερα.

- Σημασία της διασφάλισης ποιότητας στα προϊόντα που κατασκευάζονται για πρώτη φορά. Η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να είναι αυστηρά προσκολλημένη μόνο στη φάση όπου ένα νέο προϊόν αρχίζει να αναπτύσσεται. Η αποδοχή της παραπάνω πρότασης οδήγησε τους Ιάπωνες στην πρωτοπορία. Πιο συγκεκριμένα ο στατιστικός έλεγχος στην αρχική ανάπτυξή της ξεκίνησε με την ιδέα ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην επιθεώρηση. Για να μην εξέρχονται λοιπόν ελαττωματικά τα προϊόντα από την επιχείρηση, υπόκεινται σε λεπτομερή εξέταση (η μέθοδος αυτή βρίσκεται ακόμα σε ισχύ στη δύση). Μετά όμως την εισαγωγή του ελέγχου ποιότητας στην Ιαπωνία μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου η πρακτική αυτή εγκαταλείφθηκε. Εάν ελαττωματικά προϊόντα κατασκευάζονται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ακόμα και η πιο σχολαστική έρευνα δεν θα ήταν ικανή να τα εξαλείψει. Κατά συνέπεια αντί να βασιστούν στην

επιθεώρηση οι Ιάπωνες αποφάσισαν να παράγουν μη ελαττωματικά προϊόντα από την αρχή, με άλλα λόγια, αν κατάφερναν να ελέγξουν τους παράγοντες σε μία συγκεκριμένη διαδικασία που προκαλούσαν τα ελαττωματικά προϊόντα από την αρχή, η επιθεώρηση θα ήταν περιττή και το κόστος θα μειώνονταν. Όπως λοιπόν στην προληπτική ιατρική προλαμβάνουμε τις αιτίες που προκαλούν τις ασθένειες πριν ακόμα αυτές εκδηλωθούν, έτσι και οι Ιάπωνες εξέτασαν τις συνθήκες που ευθύνονται για την δημιουργία σφαλμάτων στα προϊόντα και τις εξαφάνισαν με μία σειρά μεθόδων, πριν αυτές προλάβουν να ενεργοποιηθούν. Η ανωτέρω προληπτική διαδικασία ελέγχου των προϊόντων αποτελεί μια μορφή του στατιστικού ελέγχου και ονομάζεται *διασφάλιση ποιότητας*. Οι Ιάπωνες όμως δεν σταματούν σ' αυτό το σημείο γιατί θεωρούν ότι και η μέθοδος της διασφάλισης ποιότητας είναι ανεπαρκής. Γι' αυτό το λόγο προχωρούν στην εύρεση νέων τρόπων ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών μέσα από την τελειοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ανάγκη για καθολική συμμετοχή στη Διασφάλιση Ποιότητας. Οι Ιάπωνες διαπίστωσαν ακόμη ότι εάν πρόκειται να δημιουργηθεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στην φάση εκκίνησης της παραγωγής ενός νέου προϊόντος, θα πρέπει να υπάρχει ολοκληρωτική ανάμειξη όλων των τμημάτων της συγκεκριμένης εταιρείας και όλων των στελεχών που εργάζονται σ' αυτήν.

Στην περίπτωση που ο ποιοτικός έλεγχος επικεντρώνεται μόνο στην επιθεώρηση, μόνο ένα τμήμα αρκεί, είτε είναι το Τμήμα Επιθεώρησης είτε είναι το Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου - τα οποία ελέγχουν την παρτίδα από το προϊόν που μόλις παράχθηκε για τυχόν ελαττωματικά κομμάτια, πριν αυτή διοχετευθεί στην αγορά. Υπάρχουν όμως και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (τμήμα marketing, τμήμα πωλήσεων, τμήμα επισκευών κτλ) τα οποία όμως μένουν έξω από τη διαδικασία ποιότητας. Αν υποθέσουμε ότι μία επιχείρηση εφαρμόζει έλεγχο διασφάλισης ποιότητας και παράγει τα πλέον ποιοτικά προϊόντα Τι γίνεται όμως στην περίπτωση όπου το τμήμα παραγγελιών αδρανεί και δεν μεταφέρει εγκαίρως τα υλικά - βάσει ενός σχεδίου ποιότητας - στον πελάτη ή όταν οι προμηθευτές συνεχώς διαμαρτύρονται γιατί το λογιστήριο της επιχείρησης «αγρόν αγοράζει» και δεν τακτοποιεί εγκαίρως τις όποιες εκκρεμότητες μαζί τους. Ασφαλώς η επιχείρηση θα χάσει την πελατεία της, στη συνέχεια τη φήμη της και στο τέλος θα χαθεί και η ίδια

Ιδιαίτερα το τμήμα marketing μιας εταιρείας κατέχει εξέχουσα θέση γιατί αποτελεί «το παράθυρο» όπου οι απόψεις των καταναλωτών μπορούν και πρέπει να ακουστούν. Οι απόψεις αυτές πρέπει να ενσωματωθούν από το εξωτερικό

περιβάλλον στις διάφορες φάσεις της διαδικασίας παραγωγής, ώστε το προϊόν να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών.

- Γέννηση του Κύκλου Ποιότητας. Βέβαια σε ένα σύστημα ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας ο ρόλος των εργαζομένων δεν μπορεί να αγνοηθεί. Ανεξάρτητα από τις ικανότητες ή την εργατικότητα τους η άρτια εκπαίδευση είναι εκείνη που εξασφαλίζει την επιτυχία της ΔΟΠ σε μία επιχείρηση. Υπό αυτή τη σκοπιά η μάθηση των αρχών της ΔΟΠ για τους εργαζομένους θεωρείται για τους Ιάπωνες πολύ σημαντική. Στη δεκαετία του '50 όμως είχε διαπιστωθεί ότι η προσπάθεια αυτή, ενώ ήταν αρκετά εύκολη για τους μηχανικούς και το προσωπικό παραγωγής, παρουσίαζε εξαιρετικές δυσκολίες στους επιστάτες και στους διοικητές των διαφόρων τομέων των επιχειρήσεων.

Για την επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιήθηκαν όλα τα διαθέσιμα μέσα μαζικής ενημέρωσης της χώρας και ξεκίνησαν σεμινάρια ελέγχου ποιότητας για τους επιστάτες το 1956 από την ιαπωνική ραδιοφωνία. Το 1957 και πάλι η ιαπωνική ραδιοφωνία (NHK) συμφώνησε να προβάλλει τα προγράμματα ποιοτικού ελέγχου της JUSE, ως μέρος των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων. Η ραδιοφωνική εκπομπή είχε μεγάλη απήχηση και έτσι η JUSE προχώρησε στην έκδοση δίτομου έργου με τίτλο «Εισαγωγή στον Έλεγχο Ποιότητας για Επιστάτες» το οποίο και μετά το 1960 εξακολουθούσε να σημειώνει καλές πωλήσεις. Σαν μέρος της επετείου για τα δέκα χρόνια παρουσίας στο χώρο της, η εφημερίδα «Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος» κυκλοφόρησε τρεις ειδικές εκδόσεις μία για τους επιστάτες, μία για τους καταναλωτές και μία για τους καθηγητές των ανωτέρων ιδρυμάτων με θετικά αποτελέσματα. Το Νοέμβριο του 1961 η ίδια εφημερίδα εκδίδει ειδικό επεξηγηματικό φυλλάδιο για τους επιστάτες και διοργάνωσε ανοικτές συζητήσεις με την ελεύθερη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων. Δημιουργήθηκε μάλιστα και ειδική εφημερίδα με τίτλο "Έλεγχος Ποιότητας για Επιστάτες" τον Απρίλιο του 1962. Στη συνέχεια προχώρησαν στην ένταξη όλων των διαδικασιών του ελέγχου ποιότητας σε ένα ενιαίο πλαίσιο κάτω από το όνομα «Κύκλοι Ποιότητας». Η ενέργεια αυτή εξυπηρετούσε δύο κυρίως σκοπούς :

1. Ορισμένα επιστάτες μόνοι τους δεν είχαν τη συνήθεια να διαβάζουν ακόμα και τον ειδικό τύπο που κυκλοφορούσε ειδικά για αυτούς. Η λύση στο πρόβλημα ήταν η ένταξη των επιστατών σε ειδικές ομάδες μελέτης ελέγχου ποιότητας σε περιοδική βάση.

2. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι το να διαβάζει κανείς μόνο δεν είναι καλό για τον Ποιοτικό Έλεγχο και κατ' επέκταση για την ΔΟΠ. Οτιδήποτε μαθαίνεται πρέπει να

εμπεδωθεί στην πράξη και σε συνεργασία με άλλους, μέσα στους χώρους εργασίας. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική μελέτη και στην αλληλοβοήθεια των επιμέρους ομάδων.

Ακόμα οι Ιάπωνες έδειξαν ευαισθησία και στους ακόλουθους τομείς:

1. Εθελοντική Συμμετοχή. Οι κύκλοι ποιότητας θα δημιουργούνταν από την εθελοντική προσφορά και όχι από τις διαταγές των ανωτέρων.
2. Αυτό-ανάπτυξη. Τα μέλη των κύκλων ποιότητας θα πρέπει να έχουν θέληση για μελέτη.
3. Αμοιβαία Ανάπτυξη. Τα μέλη των κύκλων ποιότητας επιθυμούν να επεκτείνουν τους ορίζοντες και τη συνεργασία τους με άλλους κύκλους.
4. Μαζική Συμμετοχή. Οι κύκλοι ποιότητας θα πρέπει να αναπτυχθούν με ανώτατο σκοπό την ολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον κοινό χώρο εργασίας.

Προκειμένου να δημιουργηθούν περισσότερες ευκαιρίες για κοινή ανάπτυξη, οργανώθηκε το 1962 το «Ετήσιο Συνέδριο για τους Επιστάτες» το οποίο ακολουθήθηκε από το Συνέδριο σχετικά με τους κύκλους ποιότητας τον επόμενο χρόνο. Επειδή κάθε αρχή και δύσκολη, τα σεμινάρια δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα. Οι υπεύθυνοι των συνεδρίων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επιμονή στην εθελοντική συμμετοχή είχε στραφεί τελικά εναντίων τους.

Μακροχρόνια όμως διαπιστώθηκε ότι ήταν καλή η ιδέα του εθελοντισμού. Για να προχωρήσει η διαδικασία των κύκλων ποιότητας, έπρεπε να μειωθεί οτιδήποτε υποχρεωτικό. Σε τελική ανάλυση είναι καλύτερο να υπάρχει σταδιακή πρόοδος έστω και μικρή παρά να επεξεργαζόμαστε τις αποτυχίες που προκλήθηκαν όταν η κίνηση αποφασίζεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Από τη στιγμή που κάποιοι κύκλοι ποιότητας παρουσίασαν επιτυχίες, τότε και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, που δεν εφαρμόζαν κύκλους-ποιότητας, ακολούθησαν το παράδειγμα των πρώτων. Παρόμοιοι μηχανισμοί αναπτύχθηκαν και στις χώρες της Δύσης (Ευρώπη, Αμερική).

26

3.4 Η ΔΟΠ στον Ελλαδικό χώρο

Στην Ελλάδα ο ποιοτικός έλεγχος σαν έννοια και σαν πρακτική ήταν άγνωστος τόπος μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Τότε αρχίζει να εμφανίζεται η έλλειψη

²⁶ Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control? The Japanese Way.

Ελληνικών προδιαγραφών και να εισέρχεται η έννοια της ποιότητας μέσα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των διαφόρων βιομηχανικών μονάδων. Οι Ελληνικές εξαγωγές την εποχή εκείνη βρίσκονταν στο αποκορύφωμα τους.

Εμφανίζονται έτσι στις αρχές του 1970 μεμονωμένες προσπάθειες από διάφορους φορείς για την τυποποίηση κάποιων προϊόντων και την εκπόνηση Ελληνικών προδιαγραφών. Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι αφενός μεν οι ανωτέρω προσπάθειες ήταν ασυντόνιστες αφετέρου οι Έλληνες επιχειρηματίες ταύτιζαν την ποιότητα με την τυποποίηση.

Ένα ακόμα πιο δυσάρεστο φαινόμενο παρουσιάζεται όταν κάποιες βιομηχανίες χρησιμοποιούν ξένες προδιαγραφές και έτσι εφησυχάζουν ότι πληρούν όλες τις προϋποθέσεις ποιότητας. Πρόκειται με άλλα λόγια για σπασμωδικές ενέργειες μμητισμού των ξένων προτύπων.

Παράλληλα στο Υπουργείο Εμπορίου ιδρύεται η Δ/ση Ποιοτικού Ελέγχου η οποία ασχολείται με την τυποποίηση και μόνο. Από την άλλη πλευρά το Τεχνικό Επιμελητήριο κάνει προσπάθειες μέσω των οργάνων του, για την εκπόνηση προδιαγραφών στα Ελληνικά βιομηχανικά προϊόντα. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και το Υπουργείο Γεωργίας το οποίο προσπαθεί να τυποποιήσει τα εξαγόμενα αγροτικά προϊόντα.

Οι ένοπλες δυνάμεις όμως είναι εκείνες που πρωτοστάτησαν στο θέμα της ποιότητας στον Ελληνικό χώρο. Η αιτία της πλήρους υιοθέτησης συστημάτων ποιοτικού ελέγχου από τις ένοπλες δυνάμεις οφείλεται στο γεγονός ότι ήταν οι πρώτοι δέκτες της ανάλογης τεχνολογίας αφού τα οπλικά του συστήματα προέρχονταν κυρίως από τις Η.Π.Α. και από τις πλέον προηγμένες χώρες της Ευρώπης. Το ΓΕΕΘΑ κυκλοφορεί τη STANAG 4107 σε σχέδια για την αποδοχή εφαρμογής της από τα τρία όπλα: Στρατό Ξηράς, Ναυτικό, Αεροπορία.

Η ανάθεση της εφαρμογής των θεμάτων ποιότητας ανατίθεται τόσο από το Στρατό, όσο και από το Ναυτικό στην Αεροπορία. Η Ελλάδα, ως κράτος - μέλος του NATO, συμμετέχει στην Armament Committee 250 από Αξιωματικό της Πολεμικής Αεροπορίας ο οποίος λειτουργεί ως κοινός εκπρόσωπος και για τα τρία όπλα.

Τα πρώτα εγχειρίδια εξασφάλισης ποιότητας (AQAPS) αρχίζουν να κυκλοφορούν υπό μορφή σχεδίων για την αποδοχή τους και για εφαρμογή από τις ένοπλες δυνάμεις. Η κίνηση του στρατού γύρω από τα θέματα της ποιότητας και του ποιοτικού ελέγχου δημιούργησε τους πρώτους προβληματισμούς σε μεμονωμένους φορείς και υπηρεσίες για το πώς θα μπορούσαν και εκείνοι να υιοθετήσουν

παρόμοια συστήματα ποιότητας. Προσπάθειες να εμπλακούν τα Υπουργεία Εμπορίου και Βιομηχανίας για την εφαρμογή εγχειριδίων εξασφάλισης ποιότητας στα πρότυπα των AQAPS δεν καρποφόρησαν.

Το 1974 ξεκίνησε η προσπάθεια του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης με τις εκθέσεις υλικών που χρησιμοποιούνται από τα τρία όπλα για να παροτρυνθεί η Ελληνική βιομηχανία να προβεί στην εφαρμογή τους. Αν και οι προθέσεις τόσο από μέρους του κράτους όσο και από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε συνδυασμό με την συνεργασία και ξένων κατασκευαστικών οίκων ήταν σωστές, τελικά η τακτική που ακολουθήθηκε και από τις δύο πλευρές δεν επέτρεψε την τελεσφόρηση του σχεδίου.

Το 1976 ξεκινά η οργάνωση της Υπηρεσίας Πολεμικής Βιομηχανίας (ΥΠΟΒΙ) ως υπεύθυνη κρατική αρχή του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης για τα υλικά των ενόπλων δυνάμεων. Η δράση της όμως περιορίζεται μόνο στα οπλικά συστήματα. Μετά από τέσσερα χρόνια, το 1970, ιδρύεται το τμήμα ποιότητας της ΥΠΟΒΙ το οποίο επανδρώνεται με δύο άτομα. Ο ρόλος της ΥΠΟΒΙ για τον τομέα ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ο ΥΠΟΒΙ έχει αναλάβει την εκπροσώπηση της χώρας μας στην AC / 250, στη μετάφραση όλων των AQAPS στην Ελληνική γλώσσα, την καθιέρωση τους σε Εθνικά Εγχειρίδια Εξασφάλισης Ποιότητας (ΕΕΕΠ) και τη δημιουργία των Μικτών Μονάδων Ελέγχου Ποιότητας, στις αμιγώς πολεμικές βιομηχανικές μονάδες της χώρας.

Από την άλλη πλευρά μέχρι στιγμής δεν υπάρχουν ούτε κανονισμοί, ούτε οδηγίες, ούτε γραπτές προδιαγραφές δεσμευτικές για τους Έλληνες Κατασκευαστές - Προμηθευτές των ενόπλων δυνάμεων, όπως συμβαίνει στις πιο προηγμένες χώρες της Ευρώπης που ήδη εδώ και πολλά χρόνια έχουν εκδώσει σειρά τέτοιων κανονισμών και οδηγιών από τις αντίστοιχες κρατικές υπηρεσίες που διαθέτουν.

Το 1978 ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) για την εκπόνηση Ελληνικών Προδιαγραφών. Αργότερα ασχολείται και με τον Ποιοτικό Έλεγχο των καταναλωτικών αγαθών, δηλαδή ορισμένα καταναλωτικά προϊόντα που κατασκευάζονται από βιομηχανικές μονάδες της χώρας και χρησιμοποιούν τις απαραίτητες προδιαγραφές λαμβάνουν την έγκριση (σφραγίδα) του ΕΛΟΤ.

Στις αρχές της δεκαετίας '80 η ΥΠΟΒΙ δραστηριοποιείται ακόμα περισσότερο, σαν αρμόδια κυβερνητική αρχή με την στήριξη και κάποιων άλλων υπουργείων ή υπηρεσιών παράλληλα με αρκετές μεγάλες και μικρές βιομηχανικές μονάδες που αναζητούν πλέον τον τρόπο καθιέρωσης και εφαρμογής κάποιου συστήματος

ποιότητας για να αναλάβουν την κατασκευή ορισμένων προϊόντων που προσφέρονται από τις προμηθεύτριες χώρες.

Παρατηρείται λοιπόν μια αλλαγή στη φιλοσοφία αντιμετώπισης της ποιότητας από την Ελληνική Βιομηχανία. Ενώ στην δεκαετία του 1970 - 1980 οι επιχειρήσεις έπαιρναν πρώτα τις παραγγελίες και ύστερα εφάρμοζαν ποιοτικό έλεγχο, στη δεκαετία 1980 -1990 προβαίνουν στην δημιουργία συστήματος ποιοτικού ελέγχου ή τουλάχιστον ένα εγχειρίδιο ποιότητας και ύστερα δέχονταν τις παραγγελίες. Ενθαρρυντικό είναι επίσης το γεγονός ότι στη δεκαετία του '80 δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την εμφάνιση ιδιωτικών γραφείων ή και αντιπροσωπικών ξένων ιδιωτικών οργανισμών ή Εταιρειών για την παροχή Εξασφάλισης Ποιότητας σε Ελληνικές Βιομηχανικές Μονάδες και στην πίεση κυρίως της Ελληνικής Αεροπορικής Βιομηχανίας (Ε.Α.Β) στους πιθανούς υποκατασκευαστές της για την ανάπτυξη και στην συνέχεια την εφαρμογή κάποιων συστημάτων ποιότητας.

Συμπερασματικά: με την παραπάνω σύντομη αναδρομή σχετικά με την ποιότητα στην Ελλάδα παρατηρούμε ότι οι προσπάθειες για τη δημιουργία Ποιοτικής Οργάνωσης στους κόλπους των επιχειρήσεων ξεκίνησαν πολύ αργά σε σχέση με τις Η.Π.Α., την Ιαπωνία και τις χώρες της Ευρώπης, ο δε ρυθμός ανάπτυξης που ακολουθείται, είναι πάρα πολύ αργός σε σχέση με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Η ολοκλήρωση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς αποτελεί θαυμάσια ευκαιρία για πολλές Ελληνικές Βιομηχανίες και Δημόσιους Οργανισμούς ώστε να κινηθούν προς την κατεύθυνση του ποιοτικού ελέγχου και της εξασφάλισης ποιότητας μέσα από την υιοθέτηση ΔΟΠ οι οποίες ακόμα και σήμερα βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο.²⁷

²⁷ Γεωργίου Καρβουνόπουλου, TQ Management, σελ. 7, 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Εάν η ποιότητα είναι κάτι σημαντικό, το ίδιο είναι οι άνθρωποι και οι θεωρίες που την προωθούν. Γι' αυτό το λόγο σ' όλα τα βιβλία και τον περιοδικό τύπο που ασχολείται με την Διοίκηση και την Ποιότητα ειδικότερα διαβάζουμε για τον Ιαπωνικό τρόπο σκέψης σε θέματα Διοίκησης ή για τις απόψεις των Δυτικών σε προβλήματα επιχειρησιακής πρακτικής. Βλέπουμε να προτάσσονται των κεφαλαίων τους αποφθέγματα με την υπογραφή: Feigenbaum, Deming, Juran, Shewhart, Taguchi, Ishikawa, Shingo κ.α οι δε αναλύσεις τους διδάσκονται στις σχολές διοίκησης. Τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο πραγματοποιούνται ημερίδες, διαλέξεις, συνέδρια, σεμινάρια που έχουν ως θέμα τις σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιότητα τις οποίες εισηγήθηκαν οι παραπάνω ειδικοί ή «γκουρού»²⁸ όπως έχει παγκοσμίως επικρατήσει. Ο στόχος όλων αυτών των προσεγγίσεων είναι κοινός. Η επίτευξη της ποιότητας, με παράλληλη μείωση του κόστους. Ανεξάρτητα λοιπόν αν ο γκουρού της ποιότητας είναι Ιάπωνας, Αμερικάνος ή Ευρωπαίος, η απόκτηση ενιαίας συνείδησης ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι ο επιθυμητός στόχος.

4.2 Ο Κλασικός Ή Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου διοικούνται σήμερα με τον ίδιο τρόπο. Αυτός ο τρόπος διοίκησης εφαρμόσθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα, εξελίχθηκε στο πέρασμα των χρόνων, ενσωματώνοντας διαφορετικές κατά καιρούς επιρροές, για να φτάσει στη σημερινή του μορφή που γνωρίζουμε εμείς σήμερα. Γενικά έχει επικρατήσει με την ονομασία Κλασικός ή Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης και είναι αυτός που διδάσκεται σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων

²⁸ «Γκουρού» σημαίνει "ο φωτισμένος δάσκαλος". Αποστολή του είναι η διδασκαλία των πιστών στην μύηση της Βουδιστικής Θρησκείας. Ως γνωστό ο Βουδισμός στην Ιαπωνία αποτελεί τη δεύτερη μεγάλη θρησκεία μετά το Σιντοϊσμό. Σήμερα η λέξη "Γκουρού" εκφράζει τον επαίοντα σε ένα συγκεκριμένο θέμα.

ανά τον κόσμο. Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης θεωρείται ως το πρώτο στάδιο της ΔΟΠ, το παραδοσιακά στάδια.

Ο κλασικός ή παραδοσιακός τρόπος διοίκησης απαρτίζεται από πέντε βασικές αρχές²⁹:

1. Οι επενδυτές αναμένουν μια αξιόλογη απόδοση για τον οικονομικό κίνδυνο (ρίσκο) που παίρνουν.
2. Ο καλύτερος τρόπος διοίκησης της επιχείρησης είναι η οργανωτική δομή της πυραμίδας αρμοδιοτήτων (ιεραρχική μέθοδος διοίκησης και ελέγχου).
3. Η καλύτερη ποιότητα διοίκησης επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές της διοίκησης που είναι: κατανομή της εργασίας, το αδιαίρετο των εντολών, η αλυσίδα μεταβίβασης των εντολών, η αρμοδιότητα και η υπευθυνότητα και το εύρος ελέγχου.
4. Στις επιχειρήσεις ισχύει η εφαρμογή των βιολογικών και οικονομικών αρχών της σπανιότητας και του ανταγωνισμού.
5. Οι υπάλληλοι κάθε επιπέδου κάνουν καλύτερη δουλειά όταν τους έχουν δοθεί κίνητρα

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης επέφερε για τις επιχειρήσεις και για την κοινωνία γενικότερα τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα.

- Θετικά αποτελέσματα Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παραδοσιακή μέθοδος διοίκησης έχει να παρουσιάσει σημαντικά επιτεύγματα. Οι ένοπλες δυνάμεις όλων των χωρών, ως εγγυητές ειρήνης, στηρίζονται ακριβώς στη συγκεκριμένη μέθοδο.

Επίσης οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που εφάρμοσαν (και εξακολουθούν ακόμα) να εφαρμόζουν τον κλασικό τρόπο διοίκησης μπόρεσαν να αναπτυχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε συνέβαλλαν στη γενικότερη βελτίωση του επιπέδου ζωής των κοινωνιών.

- Αρνητικά αποτελέσματα: Από την άλλη πλευρά εγείρεται μια σειρά ενστάσεων

σχετικά με τις ωφέλειες που προσέφερε ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

²⁹ Management Ολικής Ποιότητας, Charles. N. Weaver, εκδ Anubis.

α) Επίτευξη πλεονασματικού αποτελέσματος (κέρδους) με κάθε μέσο. Οι αρνητικές του συνέπειες έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης από τους αρχαίους χρόνους (Αριστοτέλης) έως τις μέρες μας. Η επιχείρηση αποβλέποντας μόνο στην επιδίωξη των οργανωτικών της στόχων και δη της συσσώρευσης κεφαλαίου, προξένησε την «υποδούλωση» των ατόμων στις παραγωγικές διαδικασίες και στο ξέφρενο κυνήγι του κέρδους.

β) Εκμετάλλευση. Η ανάγκη για μεγαλύτερη συσσώρευση οδήγησε τις επιχειρήσεις στο σημείο να χρησιμοποιούν τους εργαζόμενους περισσότερο ως αντικείμενα που παράγουν αγαθά παρά σαν ανθρώπους. Ολόκληρες δέσμες προληπτικών μέτρων και παρεμβάσεων έγιναν κατά τη διάρκεια δεκαετιών για να προστατέψουν το κοινωνικό σύνολο από τις αχρειότητες των παραδοσιακών οργανισμών.

Παράδειγμα: Το 1914 όλες οι πολιτείες των Η.Π.Α. είχαν θεσπίσει νόμους για την εργασία ανηλίκων, ενώ το 1916 και 1919 ψηφίστηκαν δύο ομοσπονδιακοί νόμοι που απαγόρευαν να εργάζονται σε ορυχεία και εργοστάσια παιδιά μικρότερα των 14 ετών. Ακόμα και σήμερα που η προστασία των παιδιών από την εργασιακή καταπίεση απέκτησε παγκόσμιο χαρακτήρα, η εκμετάλλευση των ανηλίκων παιδιών, αποτέλεσμα του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης, σε ορισμένα κράτη έχει πάρει ανησυχητικές διαστάσεις.

γ) Ανταγωνισμός. Η παραδοσιακή θεωρία δέχεται ότι η ανταγωνιστικότητα είναι ο μόνος τρόπος για την βελτίωση μίας υπάρχουσας κατάστασης. Έτσι έχουμε ανταγωνισμό στις προσωπικές σχέσεις, στον αθλητικό τομέα, στον χώρο δουλειάς, οπουδήποτε. Καταστρώνονται λοιπόν μέθοδοι και διαδικασίες βαθμολόγησης των στελεχών μίας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να πολλές φορές να απορρίπτονται ως αντιπαραγωγικά τμήματα που περιλαμβάνουν υπαλλήλους εξαιρετικής απόδοσης. Το γεγονός αυτό δεν μετράει τόσο για τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, όσο ο ανταγωνισμός δικαιολογείται με το επιχείρημα ότι: «βγάζει τον καλύτερο εαυτό των υπαλλήλων». Η πράξη βέβαια έχει ανατρέψει προ πολλού την παραπάνω εκτίμηση.

δ) Αδιαφορία για τις ανάγκες του πελάτη. Προκειμένου η επιχείρηση να εξασφαλίσει ευκαιρίες για μεγάλα κέρδη σε μικρό χρονικό διάστημα, βασισμένη στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, αγνοεί παντελώς τους όποιους κανόνες δεοντολογίας και προστασίας των καταναλωτών. Έτσι προωθούνται στην αγορά προϊόντα κακής ποιότητας, νοθευμένα ή ελαττωματικά που βεβαίως μακροχρόνια φθείρουν το όνομα της εταιρείας με δυσάρεστα αποτελέσματα γι' αυτήν.

ε) Καταστροφή του περιβάλλοντος. Η παραδοσιακή μέθοδος διοίκησης έχει σαν συνέπεια την ανορθολογική χρήση των φυσικών πόρων η οποία προκαλεί με τη σειρά της ανεπανόρθωτες ζημιές στο οικοσύστημα. Τα αποτελέσματα της επί σειρά ετών καταστροφής της φύσης από τις εταιρείες που εφαρμόζουν τη παραδοσιακή μέθοδο διοίκησης, αρχίζουν να φαίνονται σήμερα περισσότερο από ποτέ απειλητικά.

στ) Στασιμότητα Το μεγαλύτερο εμπόδιο για την εφαρμογή κάποιας βελτίωσης στον επιχειρησιακό χώρο είναι τα ίδια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι οι άνθρωποι είναι κακοί. Απλώς έχουν ασπαστεί και ακολουθούν εσφαλμένους τρόπους διοίκησης μιας επιχείρησης. Όσο εργατικοί, φιλότιμοι, αξιοπρεπείς και τίμιοι μπορεί να είναι πρέπει να αποβάλλουν τον αναχρονιστικό τρόπο σκέψης που χρησιμοποιούν προκειμένου να εφαρμοστούν τα αναγκαία μέτρα βελτιστοποίησης της επιχείρησης.

ζ) Έλλειψη επικοινωνίας. Με τον κλασικό τρόπο διοίκησης η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων περιορίζεται και επικρατεί η σχέση «ανωτέρου -κατωτέρου», όπου ο πρώτος σχεδιάζει και ο δεύτερος εκτελεί. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τα διευθυντικά στελέχη είναι στην καλύτερη περίπτωση τυπικές. Άλλα ατυχή χαρακτηριστικά του κλασικού τρόπου διοίκησης στο θέμα της επικοινωνίας είναι οι προσωπικές βλέψεις των διευθυνόντων οι οποίοι ενεργούν χωρίς να δίνουν λογαριασμό σε κανένα και η αδιαφορία των εργαζομένων για την κατάσταση της επιχείρησης ή της παραγωγικής διαδικασίας, εφόσον η ευθύνη για τη καλή λειτουργία της (σχεδιασμός, προγραμματισμός, στόχοι) ανήκει στην ανώτερη διοίκηση και εφόσον ο μισθός καταβάλλεται κάθε μήνα, τη συγκεκριμένη ημερομηνία

η) Μεγάλο κόστος³⁰. Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει τα μέγιστα με όσο το δυνατό λιγότερο κόστος, εντούτοις οδηγείται ακριβώς στα αντίθετα αποτελέσματα. Η κοντόφθαλμη οπτική γωνία με την οποία βλέπουν την επιχείρηση ορισμένα διοικητικά στελέχη και η τάση για υπέρ-συσσώρευση ως παράγοντας ανάπτυξης, συνεπάγεται κόστος οικονομικό, κοινωνικό και ηθικό. Οι επιπτώσεις του προαναφερθέντος κόστους είναι σε όλους εμφανείς (φτώχεια, υπανάπτυξη ορισμένων κοινωνιών σε αντίθεση με πιο «εξελιγμένες», καταστροφή φυσικού πλούτου και τόσα άλλα). Είναι πλέον καιρός να αλλαχθεί η νοοτροπία του «κερδίζω εγώ - χάνουν όλοι» και στη θέση της να εφαρμοστεί η λογική: «κερδίζω εγώ – κερδίζουν όλοι».

³⁰ Λεωνίδας Παπακωνσταντινίδης «Στρατηγική της ανάπτυξης: Η συσσωρευμένη εμπειρία», Πάτρα 1996.

4.3 Η συμβολή του Taylor

Αναμφίβολα, ως θεμελιωτής του σύγχρονου τρόπου διοίκησης επιχειρήσεων θεωρείται ο F. Taylor (1855 -1915), μηχανολόγος μηχανικός και εφευρέτης. Διέθετε κλασική παιδεία και ανέβηκε τα σκαλιά της ιεραρχίας ξεκινώντας από χαμηλά. Η γνώση από πρώτο χέρι των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας που επικρατούσαν εκείνη την εποχή στις βιομηχανίες, τον έκανε να διαπιστώσει ότι η αντιπαραγωγικότητα είναι αποτέλεσμα των μεθόδων διοίκησης των ανωτέρων στελεχών και όχι των ίδιων των εργαζομένων. Επίσης ήταν φανατικός υποστηρικτής της συνεργασίας των διευθυντών και όχι του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Ο Taylor πρώτος εισήγαγε στην διοικητική επιστήμη την πρακτική της ορθολογιστής οργάνωσης της εργασίας. Πίστευε δηλαδή ότι οι εμπειρικές μέθοδοι που εφαρμόζονταν στις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις θα έπρεπε ανυπερθέτως και σε σύντομο χρονικό διάστημα να εξαλειφθούν και να αντικατασταθούν με συγκεκριμένες και ορθολογικές μεθόδους. Ήταν ο πρώτος που μέτρησε πρακτικά (1878) τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, με βάση την απόδοση του εργάτη ειδικά προπαρασκευασμένου γι' αυτό το σκοπό (κινησιομετρία). Έλεγε ότι για κάθε εργασία θα έπρεπε να επιλεγεί προσεκτικά ο καλύτερος και να εκπαιδευτεί σωστά για να την εκτελεί. Πρότεινε ακόμα ότι ο σχεδιασμός της εργασίας δεν πρέπει να γίνεται από τους εργάτες αλλά από ειδικά τμήματα εποπτών που θα εξασφαλίζουν ότι η εργασία θα εκτελείται με το μοναδικό βέλτιστο τρόπο. Όπως άλλωστε συμβαίνει και στη στρατιωτική διοίκηση το επιτελείο (ανώτατοι και ανώτεροι αξιωματικοί) δημιουργεί το σχέδιο δράσης ενώ οι στρατιώτες το εκτελούν στο πεδίο της μάχης, έτσι και στην επιχείρηση υπάρχουν τα ανώτατα και ανώτερα κλιμάκια (οι «εγκέφαλοι» της επιχείρησης) οι οποίοι θέτουν στόχους, σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και συντονίζουν ενώ οι εργαζόμενοι απλά εφαρμόζουν τις θεωρίες των προϊσταμένων τους στην πράξη. Ένα άλλο σημείο στη διδασκαλία του Taylor είναι η «Διοίκηση πρωτοβουλίας και κινήτρου» όπου σύμφωνα μ' αυτή χρησιμοποιούνται χρηματικές αμοιβές (ανά μονάδα παραγομένου προϊόντος) για να ενθαρρύνονται οι εργάτες, έτσι ώστε να πετυχαίνουν το μέγιστο της απόδοσής τους.

Οι θεωρίες του Taylor δεν απέχουν πολύ από τα θεμελιώδη «πιστεύω» του σύγχρονου διοικητικού στελέχους, ιδίως στα κράτη της Δύσης. Τα θετικά τους στοιχεία είναι πολλά. Από την άλλη πλευρά, έχουν δεχθεί κατά καιρούς κριτικές, ότι λ.χ. είναι φορείς «μηχανιστικών απόψεων»³¹, δηλαδή αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν το άλογο στις ιπποδρομίες. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοσή του

³¹ H. D. Koontz - C. O' Donell Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση 1980, τ. Α', σ. 68.

τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγικότητα και επομένως τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η αμοιβή του. Στην αντίθετη περίπτωση ευθύνεται το «σύστημα» το οποίο τοποθέτησε στη συγκεκριμένη θέση τον συγκεκριμένο εργατή με τη μικρή απόδοση, οπότε θα πρέπει να βρεθεί ο αντικαταστάτης με την απαιτούμενη απόδοση για να ξεκινήσει και πάλι όπως πρέπει η παραγωγική διαδικασία. Επιπροσθέτως σε κάθε παραδοσιακό οργανισμό υπάρχουν οι περιγραφές εργασίας, τα εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών, καθώς και οι κανονισμοί όπου περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια ο καλύτερος τρόπος για να γίνεται κάθε εργασία. Σε σπάνιες μόνο περιπτώσεις αναθεωρείται κάποιος από τους παραπάνω τρόπους, οι οποίοι θεωρούνται πανάκεια για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, πολλά στελέχη δυσανασχετούν όταν προταθεί αλλαγή στα σχέδια δράσης της επιχείρησης τους. Η συνήθης αντιμετώπιση είναι: «Χρησιμοποιούμε πάντα αυτόν τον τρόπο και λειτουργεί μια χαρά, γιατί θα πρέπει λοιπόν να τον αλλάξουμε;». Οι προδιαγραφές εργασίας (standards) είναι πάντα σταθερές και αμετάβλητες, δεν υπάρχει ευκινησία στον τρόπο σκέψης των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και εξετάζονται σε πάγιες μεθόδους εργασίας με τελική συνέπεια η επιχείρηση να μην μπορεί να ανταποκριθεί σε μια δεδομένη αλλαγή των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι απαιτήσεις των πελατών.

4.4 Η συμβολή του Fayol

Ο Γάλλος Henri Fayol (1841 -1926) υπήρξε μηχανικός μεταλλείων που έφτασε να γίνει γενικός διευθυντής μιας μεγάλης μεταλλευτικής εταιρείας. Εκείνος καθόρισε πρώτος την έννοια και τις αρχές της διοίκησης. Μέχρι τότε ο όρος ήταν ακαθόριστος. Ο Fayol έδωσε μεγάλη έμφαση στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση, σε αντίθεση με τον Taylor ο οποίος ασχολήθηκε με την ατομική παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αναντίρρητα οι ιδέες του Fayol ήταν από πριν γνωστές, όμως εκείνος ήταν ο πρώτος που έδωσε την επιστημονική ερμηνεία του όρου «Διοίκηση» στην σύγχρονη εποχή και υποστήριξε ότι η διοίκηση είναι επιστήμη ή οποία θα μπορούσε να μελετηθεί και να διδαχθεί. «Η Διοίκηση», αναφέρει ο Fayol «είναι Πρόβλεψη (και Σχεδιασμός), Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Έλεγχος³²». Άλλες ευρύτερα γνωστές ιδέες του Fayol είναι:

- Το αδιαίρετο των εντολών. Δηλαδή κάθε υπάλληλος θα πρέπει να δέχεται εντολές από ένα και μόνο πρόσωπο.

³² Δρ. Ε. Θεοδωράτου «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Πάτρα 1990.

- Το αδιαίρετο της κατεύθυνσης. Δηλαδή σε κάθε στιγμή βρίσκεται σε ενέργεια ένα και μοναδικό σχέδιο δράσης και.
- Η συγκέντρωση της εξουσίας. Δηλαδή η εξουσία θα πρέπει να είναι κεντρική στο βαθμό που το επιτρέπουν οι περιστάσεις.

Η πραγματικά όμως νεωτερικτική άποψη του Fayol ήταν η οριζόντια σχέση μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης ή οργανισμού. Μέχρι τότε επικρατούσαν οι απόψεις του M. Weber (θεμελιωτή της θεωρίας του γραφειοκρατικού κράτους) όπου στους κόλπους μίας επιχείρησης υπάρχει μια κλίμακα ιεραρχίας, όπου τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν βρίσκονται σε ένα επίπεδο αλλά ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν κατατάσσονται σε διαφορετικές βαθμίδες (θέσεις). Στην πράξη απαγορεύεται οποιοδήποτε είδος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων της ίδιας βαθμίδας³³. Ο Fayol όμως επιτρέπει την διακίνηση πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της αυτής αρμοδιότητας (βαθμίδας), αρκεί παράλληλα να ενημερωθούν και οι προϊστάμενοι τους, γεγονός που η σύγχρονη ποιοτική φιλοσοφία έχει εξελίξει κατά πολύ. Η άποψη αυτή του Fayol δείχνει τον αυστηρό «εμπειρικό» τρόπο διοίκησης που εφαρμόζονταν μέχρι τότε στις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες. Μια άλλη πρωτοποριακή ιδέα του Fayol είναι η προσωπική ή τμηματική φιλοδοξία η οποία μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την λειτουργία του οργανισμού. Υπάρχουν θεωρητικοί που υποστηρίζουν ότι η γνώμη αυτή του Fayol είναι ο πρόγονος της «Θεωρίας της Βελτιστοποίησης ή Συνεχούς Βελτίωσης, ΚΑΪ - ZEN» που ισχύει σήμερα στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΔΟΠ.

4.5 E. Deming - Ο πατέρας της Ποιότητας

Δημιουργός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο Dr. E. Deming. Γεννήθηκε στις απαρχές του αιώνα μας, στα 1900, στις Η.Π.Α. Ειδικοτεύθηκε στη στατιστική και την ψυχολογία των επιχειρήσεων. Διετέλεσε καθηγητής πανεπιστημίων και μετέφερε τις γνώσεις του από το πεδίο της θεωρίας στην διοικητική πράξη. Το 1950 προσκλήθηκε από την Ιαπωνική Ένωση Μηχανικών και Επιστημόνων JUSE και επέδρασε καταλυτικά τον τρόπο σκέψης των Ιαπώνων γύρω από τα θέματα της ποιότητας. Το 1951 θεσπίσθηκε στην Χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου το ετήσιο «Βραβείο Deming» που είναι ένα από τα σημαντικότερα στον κόσμο μαζί με το BALDRIDGE στις Η.Π.Α. και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας Quality Award του EFQM. Το βραβείο Deming απονέμεται στα άτομα και τις επιχειρήσεις που έκαναν

³³ Η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων ή τμημάτων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας ονομάζεται «οριζόντια επικοινωνία». Ανάλογα η επικοινωνία εργαζομένων ή τμημάτων που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας ονομάζεται «κάθετη επικοινωνία».

τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας. Η τελετή απονομής γίνεται κατά τον πιο επίσημο τρόπο, προβάλλεται από όλα τα Μαζικά Μέσα ενημέρωσης ζωντανά και μάλιστα σε ώρες υψηλής ακροαματικότητας, το απονέμει ο ίδιος ο Αυτοκράτορας στους επιτυχόντες, και τέλος, το ποσό βράβευσης είναι ιδιαίτερα υψηλό. Ο Deming έχει παρασημοφορηθεί και τιμηθεί επανειλημμένα με σημαντικές διακρίσεις όπως είναι το βραβείο τιμής της Ιαπωνικής Αυτοκρατορίας κ.α. Θεωρείται στην Ιαπωνία ένα είδος εθνικού ήρωα και όχι άδικα: Ο άνθρωπος αυτός ωφέλησε τον Ιαπωνικό λαό όσο κανείς σε εξαιρετικά δύσκολες περιόδους, βελτίωσε τις συνθήκες ζωής των Ιαπώνων, οδήγησε την χώρα αυτή στην επίτευξη του «ιαπωνικού θαύματος» και επηρέασε ως ένα βαθμό την παγκόσμια οικονομική Ιστορία. Οπωσδήποτε ο Dr. E Deming αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ανθρώπους του εικοστού αιώνα.

Στην Αμερική μόλις το 1980 έγινε γνωστός όταν παρουσίασε στο αμερικάνικο τηλεοπτικό δίκτυο NBC μία εκπομπή με τίτλο «Αφού η Ιαπωνία μπορεί, εμείς γιατί δεν μπορούμε;». Από την επόμενη κιάλας μέρα διαδόθηκε σ' όλες τις γωνιές της αμερικάνικης ηπείρου, το νέο όπλο εναντίων των Ιαπώνων στη μάχη του ανταγωνισμού: την ΔΟΠ. Παρ' όλα αυτά ακόμα και σήμερα ο δυτικός κόσμος δεν έχει κατανοήσει πλήρως την σημασία της ΔΟΠ στην σύγχρονη επιχείρηση και οι περισσότερες...επιχειρήσεις εξακολουθούν να διοικούνται ακόμα με τον κλασικό τρόπο διοίκησης. Στην καθημερινή όμως δραστηριότητα των επιχειρήσεων φαίνεται καθαρά η χαώδης διαφορά των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ΔΟΠ σε σχέση με εκείνες που δεν εφαρμόζουν. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε πωλήσεις και κέρδη έχουν περάσει προ πολλού στο στρατόπεδο της Ποιότητας. Η φιλοσοφία του Deming δείχνει το δρόμο προς το μέλλον.

4.6 Χαρακτηριστικά της Φιλοσοφίας του Deming

Η θεωρία του Deming έρχεται ουσιαστικά να ταραξεί τα λιμνάζοντα ύδατα του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης. Κατ' αρχήν ο οποιοσδήποτε οργανισμός ή επιχείρηση λαμβάνεται ως ενιαίο σύστημα. Το σύστημα είναι «ένα δίκτυο από αλληλεξαρτώμενα λειτουργικά μέρη, τα οποία εργάζονται μεταξύ τους για να φέρουν εις πέρας την αποστολή του συστήματος και όχι για να μεγιστοποιούν τη δική τους παραγωγή, κέρδος, πωλήσεις ή οποιοδήποτε άλλο ανταγωνιστικό μέγεθος». Κατά δεύτερο λόγο το σύστημα (εν προκειμένω η συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμός) πρέπει να βελτιστοποιείται συνεχώς. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Βελτίωση της Ποιότητας.

- Μείωση των αποκλίσεων και περιορισμός των λαθών
 - Μείωση του Κόστους.
 - Βελτίωση της Παραγωγικότητας.
 - Συστηματική εκπαίδευση.
 - Κατάκτηση της αγοράς.
 - Ικανοποίηση των Πελατών.
-

Τα κύρια συμπεράσματα από τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Deming είναι τα εξής:

- Ο Deming διακηρύσσει τη συστηματική και επίμονη προσέγγιση στην ποιότητα.
- Δείχνει ιδιαίτερη έμφαση στις αποκλίσεις από τα πρότυπα και διαχωρίζει τις αιτίες απόκλισης σε συνήθειες και ειδικές. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό τους είναι τα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας (flowcharts).
- Παρουσιάζει μία νέα μέθοδο επίλυσης προβλημάτων γνωστή ως «Κύκλος Deming».
- Εστιάζει στην ανάγκη της διοίκησης για μακροχρόνια προγράμματα, που είναι ο βασικός τρόπος για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας αντί για την επίμονη αύξηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους.
- Αναπροσανατολίζει τον τρόπο διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, στη συνεχή άνοδο και στην ανάπτυξη των εργαζομένων αντί για τον έλεγχο, τους ποσοτικούς στόχους παραγωγής και πρότυπους χρόνους εργασίας που εμποδίζουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Εδώ εντοπίζεται η σαφής αντίθεση του Deming για τη διαδεδομένη μέθοδο διοίκησης με στόχους (MBO).
- Προσπαθεί για την ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στην αρχική σχεδίαση του προϊόντος και στις διαδικασίες για την παραγωγή του, αντί για έλεγχο κατά ή μετά τη διαδικασία παραγωγής.
- Ενθαρρύνει τη δραστηριοποίηση των ομάδων βελτίωσης σε διαφορετικά τμήματα, μετά από συστηματική και συνεχή εκπαίδευση που τους δίνει τις γνώσεις, τις μεθόδους και τα μέσα για εντυπωσιακές βελτιώσεις στην ποιότητα και τους κάνει υπερήφανους για την εργασία τους.

- Ενισχύει την καινοτομία στις επιχειρησιακές μεθόδους (σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας, προγραμματισμός, συντονισμός των ομάδων εργασίας κλπ) και την παραγωγική διαδικασία.
- Κατά τον Deming, η προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων, η εφαρμογή μεθόδων εύρεσης των αποκλίσεων και μέτρησης, η χρησιμοποίηση των κύκλων ποιότητας κτλ. δεν αρκούν από μόνες τους να οδηγήσουν την επιχείρηση στον δρόμο της ποιότητας. Για να καθιερωθεί λοιπόν η ΔΟΠ σε μια επιχείρηση ή οργανισμό επιτακτική είναι πρώτα από όλα η αλλαγή της νοοτροπίας της Διοίκησης.

4.7 Τα 14 Σημεία της Φιλοσοφίας του Deming³⁴

Με τη θεωρία του ο Deming θέτει το σκοπό στις επιχειρήσεις και οργανισμούς: Πλήρης αναθεώρηση του κλασικού τρόπου σκέψης και προσέγγισης των προβλημάτων και μετασχηματισμός της νοοτροπίας της διοίκησης, μέσα από την αλληλοκάλυψη των τμημάτων της επιχείρησης και την συνεχή βελτίωση των διεργασιών. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού ο Deming προσφέρει έναν «Οδικό Χάρτη» που αποτελείται από 14 σημεία. Πρόκειται δηλαδή για έναν κατάλογο με αυτά που πρέπει να γίνουν και αυτά που πρέπει να αποφεύγονται, για να μετασχηματιστεί ένας οργανισμός ή επιχείρηση και να ξεφύγει από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και διοίκησης. Οι αρχές αυτές είναι εφαρμόσιμες σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το αντικείμενο

• Σημείο 1 - Δημιούργησε προσήλωση στο σκοπό. Πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης ή οργανισμού είναι ο καθορισμός του σκοπού (τι θέλουμε να κάνουμε). Δεύτερο βήμα είναι η προσαρμογή όλων των μέσων (διεργασίες, μέθοδοι, διαδικασίες) που διαθέτει η επιχείρηση προς την επίτευξη του σκοπού (πως θα το κάνουμε). Αν δεν υπάρχουν τα αναγκαία μέσα τότε η επιχείρηση έχει υποχρέωση να τα δημιουργήσει. Ο στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

α) Σταθερότητα. Το να γνωρίζει κανείς το σκοπό του και να προσπαθεί σταθερά να τον πετύχει είναι μια αρχή με γενικότερη αξία. Ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για κάθε τομέα της κοινωνικής ζωής. Αν ο σκοπός αλλάζει κάθε τόσο προκαλούνται παρεξηγήσεις και ασάφειες μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας χαοτικής κατάστασης στους κόλπους της, γεγονός που δεν θα αφήσουν ανεκμετάλλευτο οι ανταγωνιστές.

³⁴ E. Deming «Out of Crisis» 1982.

β) Μακροβιότητα. Ο σκοπός της επιχείρησης ή οργανισμού δεν πρέπει να είναι πρόσκαιρος. Η αναζήτηση βραχυχρόνιων ωφελειών αρχικά δίνει θεαματικά αποτελέσματα, όμως με το πέρασμα του χρόνου προκαλεί φθορά στο σύστημα και η επιχείρηση διολισθαίνει προς την καταστροφή.

γ) Ευελιξία. Πολλές φορές δεν είναι αρκετό να ικανοποιείς απλώς τον πελάτη. Πάντα στις επιχειρήσεις υπάρχει το στοιχείο του απρόβλεπτου και οι στόχοι πρέπει να ακολουθούν τις μεταβολές των τάσεων και απαιτήσεων που συμβαίνουν στο

οικονομικό γίνεσθαι. Όταν λέμε ότι ένας στόχος πρέπει να είναι σταθερός δεν εννοούμε ότι πρέπει να είναι και άκαμπτος. Ο στόχος μιας επιχείρησης ή οργανισμού θα πρέπει να αφήνει ελεύθερο πεδίο για την ανάπτυξη καινοτομικής δράσης και νέων μεθόδων, χωρίς όμως να παραβλέπονται οι γενικές αρχές που τον αποτελούν.

• Σημείο 2 - Υιοθετήστε μια νέα φιλοσοφία. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης επιτυγχάνεται με τον εξοβελισμό του παλιού τρόπου διοίκησης και την καθιέρωση από τα διοικητικά στελέχη ενός σύγχρονου τρόπου: εκείνου της ΔΟΠ. Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης πλέον έκλεισε τον κύκλο του. Οι επιχειρηματίες πρέπει τώρα να καταλάβουν ότι τώρα «οι πελάτες ορίζουν την ποιότητα». Βέβαια αυτός ο μετασχηματισμός δεν γίνεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Απαιτείται καθολική συμμετοχή όλων, από τον τελευταίο εργαζόμενο μέχρι τον πρόεδρο της επιχείρησης ή οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ας μην ξεχνάμε ότι η ΔΟΠ είναι μια ριζοσπαστική αλλαγή και τέτοιου είδους αλλαγές φέρνουν πάντοτε αντιδράσεις. Είναι όμως απαραίτητη για να βάλει φραγμό στη συνεχή κατάντηση της δυτικής βιομηχανίας και η αποδοχή της θα είναι σίγουρα ένα θετικό βήμα προς ένα καλύτερο αύριο.

• Σημείο 3 - Διακόψτε την εξάρτηση από την επιθεώρηση για να πετύχετε την ποιότητα. Κανείς δεν αμφισβητεί τον ωφέλιμο όσο και αναγκαίο ρόλο της επιθεώρησης στη διαδικασία παραγωγής. Από μόνη της όμως δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την ποιότητα. Ο διαχωρισμός μιας καλής παρτίδας από μια «σκάρτη» που επικρατούσε και επικρατεί μέχρι σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις της δύσης αφήνει πολλά περιθώρια λάθους με άμεσες επιπτώσεις στο οικονομικό κόστος και κατ' επέκταση στο λεγόμενο «κόστος-φήμης» της επιχείρησης. Με τη χρήση της επιθεώρησης κατά τη διάρκεια ή το τέλος της παραγωγής η επιχείρηση ουσιαστικά παραδέχεται ότι το όλο σύστημα δεν λειτουργεί σωστά και ότι οι προδιαγραφές ήταν λαθεμένες από την αρχή.

Ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστεί η ποιότητα είναι να βελτιωθούν οι διεργασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται με την πρώτη φορά η παραγωγή

σωστών προϊόντων, και έτσι, να είναι περιττή η ανάγκη επανόρθωσης σε μελλοντικό στάδιο. Αν όμως οι συνθήκες το επιβάλουν (π.χ. στην περίπτωση εξαιρετικά ευπαθών προϊόντων), θεωρείται απαραίτητη η διενέργεια συμπληρωματικών επιθεωρήσεων.

•Σημείο 4 - Σταματήστε να αναθέτετε τις προμήθειες αποκλειστικά με βάση την τιμή. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να περικόψουν το κόστος αγοράς πρώτων υλών, φτάνουν στο σημείο να αγοράζουν χαμηλής ποιότητας από μια πληθώρα προμηθευτών με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν να είναι το ίδιο χαμηλής ποιότητας, όπως άλλωστε και τα υλικά που το απαρτίζουν.

Θα πρέπει να γίνει κοινή συνείδηση στα στελέχη της επιχείρησης ότι αυτό που έχει σημασία είναι το τελικό και όχι το αρχικό κόστος αγοράς της πρώτης ύλης. Το τελικό κόστος υπολογίζεται από το αρχικό συν το κόστος χρήσης των εισερχομένων υλικών. Ενδέχεται βέβαια το αρχικό κόστος να είναι χαμηλό, αν όμως η πρώτη ύλη είναι ελαττωματική, αναξιόπιστη ή κακής ποιότητας τότε δυσλειτουργεί η παραγωγική διαδικασία και αυξάνεται απότομα μ' αυτόν το τρόπο το κόστος χρήσης. Η αλματώδης αύξηση του κόστους χρήσης προκαλεί με τη σειρά της ακόμη περισσότερη διόγκωση του συνολικού κόστους. Τα αποτελέσματα για την επιχείρηση φαίνονται μετά από αρκετό χρονικό διάστημα και είναι ανυπολόγιστα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η εκλογή ενός προμηθευτή με βάση αποκλειστικά την χαμηλότερη τιμή μπορεί να αποβεί πιο δαπανηρή από την εκλογή ακόμα και του ακριβότερου προμηθευτή της αγοράς. Επιπλέον θα πρέπει να περιοριστούν ή να εκλείψουν οι συμμετοχές των επιχειρήσεων ή οργανισμών σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς.

Η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση σε σχέση με τους προμηθευτές είναι:

- α) Διατύπωση του ορισμού του προμηθευτή.
- β) Αναγνώριση των προμηθευτών.
- γ) Ιεράρχηση των προμηθευτών με βάση ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.
- δ) Επιλογή του πρώτου από τον κατάλογο προτεραιότητας και εξέταση των πιθανών τρόπων παραγγελίας.
- ε) Βαθμολόγηση της προτεραιότητας καθενός από τους παραπάνω πιθανούς τρόπους.
- στ) Συλλογή δεδομένων που έχουν σχέση με τον προμηθευτή.

ζ) Εκκίνηση διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης του τμήματος προμηθειών της επιχείρησης, με τη σύνταξη σχετικής έκθεσης αποτελεσμάτων.

η) Επανάληψη όλων των παραπάνω βημάτων για τον δεύτερο προμηθευτή στον κατάλογο προτεραιότητας κοκ.

Γενικά η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει την εκλογή ενός και μοναδικού προμηθευτή για κάθε είδος υλικών. Έτσι θα αποφεύγεται οποιοδήποτε είδους σύγκυση σε περίπτωση σύγκρουσης των προδιαγραφών ομοειδών πρώτων υλών και θα περιοριστεί το κόστος που συνεπάγεται η διαδικασία εύρεσης προμηθευτών, η επιθεώρηση των πρώτων υλών ή οι διακυμάνσεις στην τιμή των υλικών από διαφορετικούς προμηθευτές, γεγονός φυσικό σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού. Η επιχείρηση οφείλει να επιδιώκει τη διατήρηση καλής και διαρκούς σχέσης με τους προμηθευτές προκειμένου αυτοί να ενσωματώνουν την ποιότητα στα προϊόντα (πρώτες ύλες, μηχανήματα παραγωγής κτλ) και τις υπηρεσίες τους.

Παράδειγμα: Οι κατασκευάστριες εταιρείες αυτοκινήτων στην Ιαπωνία χρησιμοποιούν πρώτες ύλες από κατά μέσο όρο 300 προμηθευτές (οι οποίοι ελέγχονται ευκολότερα) έναντι 1.500 που χρησιμοποιούν οι ευρωπαϊκές εταιρείες.

•Σημείο 5 - Βελτιώνετε αδιάκοπα και αέναα. Η διαπίστωση αυτή είναι ολοκληρωτική, ισχύει δηλαδή όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά για τον άνθρωπο και την κοινωνία γενικότερα. Οποσδήποτε δεν υπάρχει ένας και μοναδικός βέλτιστος τρόπος για να γίνει το κάθε τι. Γι' αυτό το λόγο πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην αλλαγή «εκ βάθρου» όλων των διαδικασιών και διεργασιών που δεν λειτουργούν σωστά. Προτού η επιχείρηση μπορέσει να προχωρήσει στην βελτίωση των διεργασιών, θα πρέπει να αποκτήσει όλες τις γνώσεις που της χρειάζονται, για να κατανοηθεί πλήρως ή λειτουργία τους. Από το πεδίο της θεωρίας η επιχείρηση περνά στην πράξη όχι με λόγια αλλά με έργα. Η προσπάθεια βελτίωσης είναι αδιάκοπη, δεν σταματά ποτέ. Τα στελέχη της επιχείρησης (ιδίως τα ανώτερα) δεν θα πρέπει να μένουν ικανοποιημένα με την εκπλήρωση των σημερινών προτύπων και προδιαγραφών. Αντίθετα η βελτίωση τους θα πρέπει να γίνει αυτοσκοπός. Η επιχείρηση, ως σύστημα, θα πρέπει να τροφοδοτείται συνεχώς με νέα στοιχεία και πληροφορίες που θα τη βοηθήσουν να αναπτύσσεται συνεχώς. Επιπλέον θα πρέπει να εξευρεθούν λύσεις των όποιων προβλημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να μη γίνονται χρόνια και να μην εμποδίζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης για βελτίωση και καινοτομία. Το Ηράκλειο ρητό:

«Τα πάντα ρεί» εναρμονίζεται τέλεια με τον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.

•Σημείο 6 - Καθιερώνεται εκπαίδευση μέσα από την εργασία. Η γνώση είναι δύναμη και αυτό το αξίωμα το γνωρίζουν καλά όσοι εφαρμόζουν ΔΟΠ. Η καθιέρωση της φιλοσοφίας του Deming είναι αποτέλεσμα συνεχούς και μακροχρόνιας μελέτης. Επιπλέον η όποια αλλαγή στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης απαιτεί την ανάγκη εκπαίδευσης για μεγαλύτερη κατανόηση των εξελίξεων. Η τυπική εκπαίδευση περιλαμβάνει μεθόδους όπως σεμινάρια, συσκέψεις βελτίωσης και πρακτική εξάσκηση των αποκτηθέντων γνώσεων στον εργασιακό χώρο.

Πολλά διοικητικά στελέχη θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι δαπανηρή και στερεί την επιχείρηση από χαμένες μεν, πολύτιμες δε ώρες. Εξάλλου η εμπειρία που αποκομίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι από την ενασχόληση τους είναι αρκετή για να τους βοηθήσει στο πως θα κάνουν καλά τη δουλειά τους. Η παραπάνω άποψη είναι λανθασμένη γιατί αφενός το κόστος από τους λάθος χειρισμούς οι οποίοι οφείλονται στην ανύπαρκτη ή ελλιπή εκπαίδευση είναι μακροπρόθεσμα μεγαλύτερο συγκριτικά με το καθαυτό κόστος εκπαίδευσης και αφετέρου γιατί η εμπειρία χωρίς εκπαίδευση (ή αλλιώς η πράξη χωρίς θεωρητικό υπόβαθρο) δημιουργεί πάγιες καταστάσεις και στασιμότητα. Ο Deming ρίχνει ιδιαίτερο βάρος στην καλή γνώση των αρχών της στατιστικής επιστήμης γιατί τα αποτελέσματα που απορρέουν από τη χρήση της είναι αμερόληπτα και αντικειμενικά, δεν επηρεάζονται επομένως από συναισθηματισμούς και προκαταλήψεις, η δε εφαρμογή της στην πράξη είναι απλή γρήγορη και εύκολη.

Οι απαραίτητες γνώσεις ενός σύγχρονου διοικητικού στελέχους, κατά τον E. Deming θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

α) Γνώση των αποκλίσεων. Στατιστική θεωρία

β) Ικανότητα διάκρισης μεταξύ κοινών και ειδικών αιτιών που προκαλούν τις αποκλίσεις.

γ) Γνώση της καταστροφής που προκαλεί ο χειρισμός των αποκλίσεων που οφείλονται σε κοινές αιτίες, όταν προέρχονται από ειδικές αιτίες (επιρρίπτονται λ.χ. τα βάρη στους εργαζομένους για ελλιπή συντήρηση, όταν την ίδια περικλύπτονται τα κονδύλια αγοράς καινούργιων εξαρτημάτων για τα μηχανήματα).

δ) Ευχέρεια αντίληψης των αλληλοεπιδράσεων των δυνάμεων (Σύστημα / Άνθρωποι).

ε) Ψυχολογία. Εξάλειψη των εμποδίων που απαγορεύουν την περηφάνια για την εργασία που επιτελούν. Εμφαση στα συστήματα μεθόδους και όχι στα αποτελέσματα.

• Σημείο 7 - Καθιερώστε Ηγεσία. Με τον όρο «Ηγεσία» εννοούμε όλους τους επικεφαλής των τμημάτων μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ο επικεφαλής (διευθυντικό, στέλεχος, προϊστάμενος ή επόπτης) οφείλει να πραγματοποιήσει δύο στόχους.

α) Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τη βελτιστοποίηση του τμήματος στο οποίο υπάγεται με παράλληλη βελτιστοποίηση και των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης.

β) Αλλαγή νοοτροπίας της διοίκησης, σε όλο το εύρος της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια ο επικεφαλής θα πρέπει να έχει μία σαφή γνώση των διαδικασιών όχι μόνο του τμήματός του αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Πέραν αυτού, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να μεταδίδει αυτή την κατανόηση και στα άλλα μέλη του τμήματος. Επίσης θα πρέπει να επιδιώκει την προσωπική του βελτίωση και να βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία μάθησης και τέλος να προσπαθεί να κάνει πιο αποτελεσματικό το τμήμα που διοικεί. Η θέση του ηγέτη είναι συμβουλευτική, προσφέρει δηλαδή τις γνώσεις και τις υπηρεσίες του εκεί που χρειάζεται. Παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές στους εργαζομένους, προκειμένου να τους κάνουν να νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά τους και έτσι να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για αυτή. Κάθε είδους κρίση, περιορισμός, επιτήρηση ή αστυνόμευση θα πρέπει να αποφεύγεται. Η τακτική αυτή κάνει κακό στα μέλη του τμήματος και εμποδίζει την απόδοσή τους. Το γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός από τους υπολοίπους και η ανυπαρξία ομοιογένειας στους κόλπους της επιχείρησης είναι περισσότερο πλεονέκτημα παρά μειονέκτημα γιατί κάθε άτομο κρύβει τις δικές του αξίες, ιδιαιτερότητες και δυνατότητες, οι οποίες είναι στο χέρι του ηγέτη να τις εντοπίσει, να τις εξωτερικεύσει και να τις αξιοποιήσει για το γενικό καλό. Συνεπώς ο ηγέτης θα πρέπει να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και να δημιουργεί ένα ανοικτό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ελευθερία έκφραση, τη φαντασία και τη δημιουργικότητα.

• Σημείο 8 - Διώξτε το φόβο. Ο φόβος αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αρνούνται να πάρουν θέση σε θέματα που τους αφορούν με την αιτιολογία ότι μπορεί να γελοιοποιηθούν ή να συγκεντρώσουν πάνω τους τα πυρά της διοίκησης. Έτσι προσπαθούν να διαφύγουν της προσοχής των ανωτέρων τους και να περνούν απαρατήρητοι. Το ταλέντο, τα χαρίσματα και οι δυνατότητες τους χάνονται μέσα στη θάλασσα της εργασιακής «ρουτίνας». Η απειλή της τιμωρίας τους κάνει να ζουν μόνιμα μέσα σε ένα καθεστώς αβεβαιότητας, γεγονός που επηρεάζει καταλυτικά την ικανότητά τους για εργασία. Επιπλέον δεν τολμούν να προβούν σε κάποια αλλαγή που συμβαίνει στο σύστημα ακόμα και στην περίπτωση όπου το σφάλμα είναι οφθαλμοφανές. Η οποιαδήποτε προσπάθεια για καινοτομία και βελτίωση, θεωρείται εκ των πραγμάτων, καταδικασμένη σε αποτυχία. Λίγο πολύ οι συνέπειες είναι γνωστές: χαμηλή παραγωγή, τεράστιο κόστος, «άστοχες» λήψεις αποφάσεων, τριβές μεταξύ διοίκησης - εργαζομένων, έλλειψη εμπιστοσύνης, ανυπαρξία ενδιαφέροντος για εργασία κοκ.. Ο φόβος είναι προϊόν της άγνοιας, της έλλειψης δηλαδή γνώσης για ότι συμβαίνει γύρω μας. Δημιουργώντας ένα συνεχές περιβάλλον γνώσεων και πληροφοριών, σε συνδυασμό με το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού και ασφάλειας παρέχεται η δυνατότητα στα στελέχη να ξεπεράσουν τις όποιες αναστολές και να αφοσιωθούν αποτελεσματικότερα στο έργο τους.

• Σημείο 9 - Καταρρίψτε τους φραγμούς μεταξύ των τμημάτων. Η επιχείρηση με βάση τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη της ποιότητας αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος απαρτίζεται από επιμέρους τμήματα που αλληλοσυνδέονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενική στόχοι ολόκληρης της επιχείρησης. Συνεπώς για την επίτευξη του κοινού σκοπού κρίνεται επιτακτική η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, ώστε να δίνεται η αίσθηση ότι λειτουργούν σαν ομάδα. Η ύπαρξη ανταγωνισμού ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης προκαλεί καταστροφικές συνέπειες γιατί οξύνει τους διαχωρισμούς μεταξύ των εργαζομένων σ' αυτά. Σε πολλές επιχειρήσεις που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο όχι μόνο δεν γίνονται προσπάθειες κατευνασμού του ανταγωνισμού εντός του χώρου της επιχείρησης, αλλά αντίθετα παροτρύνεται από τα ίδια τα ανώτερα στελέχη με το αιτιολογικό ότι οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να πετύχουν στον τομέα τους, επομένως αν συγκεντρωθούν τα ατομικά αποτελέσματα των εργαζομένων πετυχαίνεται ένα υψηλό ομαδικό άθροισμα. Από την άλλη πλευρά δεν είναι δυνατόν όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης να

πηγαίνουν πάντοτε ικανοποιητικά. Ασφαλώς θα υπάρχουν διαβαθμίσεις: άλλο τμήμα θα είναι σε ανώτερο επίπεδο και άλλο θα υστερεί. Ο πελάτης όμως είτε είναι εσωτερικός, είτε εξωτερικός αντιμετωπίζει ολόκληρη την επιχείρηση σαν σύνολο και όχι μόνο ένα τμήμα της. Επομένως αν κάτι δεν πάει καλά, ευθύνεται συνολικά η εταιρεία και όχι μόνο το τμήμα όπου παρουσιάστηκε το σφάλμα. Ο απογοητευμένος πελάτης με τη σειρά του θα επηρεάσει και άλλους πελάτες αρνητικά σε σχέση με ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο με το αντιπαραγωγικό τμήμα. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι τόσο το τμήμα που πήγε καλά όσο και αυτό που υστέρησε, όπως άλλωστε και τα υπόλοιπα τμήματα, θα χάσουν την εκτίμηση των πελατών και αυτό θα έχει βαριές επιπτώσεις στην επιχείρηση σαν σύνολο. Τα μέλη των τμημάτων που βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση θα πρέπει να χαλιναγωγήσουν το δικό τους συμφέρον, ακόμα και να λειτουργούν με ζημιά, για να μπορέσουν να βρουν την ευκαιρία τα άλλα τμήματα να βελτιωθούν και να φτάσουν στο επίπεδό τους. Το γεγονός αυτό βελτιστοποιεί τον οργανισμό ή την επιχείρηση και ωφελεί όλους.

Ο Deming υποστηρίζει ότι τα συνηθισμένα αίτια των προβλημάτων που επηρεάζουν την επιχείρηση ανέρχονται στο 85% των συνολικών αιτιών. Οι αιτίες αυτές προέρχονται από το ίδιο το σύστημα και ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστούν είναι η εξάλειψη των εσωτερικών συγκρούσεων και η ενθάρρυνση της επικοινωνίας. Οι επικεφαλές των τμημάτων καθώς και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης έχουν καθοριστική ευθύνη στην επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

•Σημείο 10 - Καταργήστε τα συνθήματα και τις προτροπές. Ένα μεγάλο σφάλμα που συμβαίνει στον χώρο της επιχείρησης είναι η χρήση από το ανώτερο προσωπικό πειστικών συνθημάτων (τα γνωστά σλόγκαν) προκειμένου να ωθήσουν τους εργαζομένους να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνήθως ο «βομβαρδισμός» των εργαζομένων με διάφορες προτροπές δεν συνδυάζεται με τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού. Εφόσον τα περισσότερα προβλήματα δημιουργούνται από τις ίδιες τις παραδοσιακές μεθόδους που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, η χρήση λεκτικών σχημάτων για αύξηση της αποδοτικότητας, εκτός του γεγονότος ότι είναι περιττή, προσβάλλει και αποθαρρύνει τους εργαζόμενους από τη σωστή διεκπεραίωση των εργασιών τους. Συνεπώς το σύνθημα όταν δεν συμβαδίζει με τα μέσα επιφέρει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιδιώκει η επιχείρηση. Αντί συνθημάτων, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να εξασφαλίζει, μέσω της εκπαίδευσης, όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που βοηθούν την αυτό-ανάπτυξη των εργαζομένων.

•Σημείο 11 - Καταργήστε τα πρότυπα εργασίας και τη Διοίκηση μέσω Στόχων (Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς, MBO). Η Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς θεωρείται ως η τελευταία εξέλιξη του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης. Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιούν πολλοί Αμερικανοί και Ευρωπαίοι επιχειρηματίες γιατί μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα επιτυγχάνονται μεγάλα κέρδη. Επίσης με την οριοθέτηση στόχων ο επιχειρηματίας γνωρίζει εκ των προτέρων τι πρέπει να κάνει για να τους πετύχει.

Αν παρατηρήσει όμως κανείς πιο προσεκτικά τι συμβαίνει όταν σε μια διαδικασία βελτίωσης, τεθούν ημερομηνίες λήξης, όροι και χρονικοί περιορισμοί θα διαπιστώσει μία από τις δύο παρακάτω περιπτώσεις:

α) Αν ο στόχος για βελτίωση επιτευχθεί εντός των ορίων του χρονικού διαστήματος τότε τα αρμόδια στελέχη ή τμήματα θεωρούν ότι έληξε η αποστολή τους. Θα συγχαρούν τότε εαυτούς και αλλήλους και θα σταματήσουν κάθε περαιτέρω προσπάθεια βελτίωσης.

β) Αν ο στόχος τελικά δεν επιτευχθεί εντός των ορίων του χρονικού διαστήματος τότε τα αρμόδια στελέχη ή τμήματα θα επωμισθούν το βάρος της ευθύνης και θα αντιμετωπίσουν τη γενική δυσφορία όλων των υπολοίπων. Το τίμημα όμως για όλη την επιχείρηση θα είναι μεγάλο. Βεβαίως δεν μπορούμε να αποκλείσουμε και την πιθανότητα, λόγω των περιορισμών που τίθενται, να γίνουν στο συγκεκριμένο στόχο κάθε είδους αλλαγές, τροποποιήσεις και μεθοδεύσεις έτσι ώστε με τη λήξη της προθεσμίας, ο στόχος αυτός, να παρουσιαστεί ως επιτυχία της επιχείρησης. Στη πραγματικότητα όμως, πρόκειται για ένα πρόχειρο κατασκεύασμα της στιγμής προκειμένου η επιχείρηση να δείξει, έστω και με αυτό το τρόπο, ότι «έγινε έργο».

Δε θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των τμημάτων, δίνοντας την εντύπωση ότι κάθε τμήμα αποτελεί χωριστή οντότητα που επιδιώκει τους δικούς του σκοπούς που είναι άσχετοι από τις επιδιώξεις ολόκληρου του οργανισμού. Ένα άλλο αρνητικό στοιχείο στη μέθοδο αυτή είναι ότι η οριοθέτηση στόχων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερα κέρδη ανά τρίμηνο ή εξάμηνο, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Δεν υπάρχει δηλαδή η κατάλληλη υποδομή για μακροχρόνια βελτίωση. Οι βραχύβιοι στόχοι εναλλάσσονται συνεχώς και το ποσοστό κινδύνου για την επιχείρηση είναι πάντα μεγάλο. Η αβεβαιότητα είναι τέτοια ώστε φτάνει σε σημείο ο επιχειρηματίας να ξέρει εκ των προτέρων τι πρέπει να κάνει για να πετύχει τους στόχους του, αλλά να μην έχει τον χρόνο και τα μέσα για να προχωρήσει στην

υλοποίηση τους. Η σωτηρία για την επιχείρηση, ευαγγελίζεται ο Deming, θα έρθει από την σωστή χρήση και εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων καθώς και από την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της. Τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας δείχνουν τι μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση και τι όχι και βοηθούν τα στελέχη να προχωρήσουν βήμα προς βήμα στην βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

• Σημείο 12 - Αφαιρέστε τους φραγμούς που στερούν από τους ανθρώπους την περηφάνια για τη δουλειά τους. Ο Deming θεωρεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλέψουν καλά, αν εκπαιδευτούν και τους δοθούν τα κατάλληλα μέσα και ευκαιρίες. Εμπόδιο όμως στη αποτελεσματική επίτευξη της εργασίας αποτελούν διάφορων ειδών φραγμοί και περιορισμοί οι οποίοι δημιουργούνται από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης. Πιθανές αιτίες των φραγμών μπορεί να είναι:

- α) Απουσία επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της επιχείρησης.
- β) Περιορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης.
- γ) Ελλείψεις στον εξοπλισμό της επιχείρησης (μηχ/τα, πρώτες ύλες κ.α).
- δ) Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς.
- ε) Διάφορες πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
- στ) Ανυπαρξία δημιουργικού πνεύματος.
- ζ) Φόβος-Άγνοια
- η) Ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Συνέπεια όλων των παραπάνω αιτιών είναι ότι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αισθάνεται περήφανος για αυτό που κάνει. Η ικανοποίηση που νιώθει κανείς όταν εργάζεται, αποδίδει και προσφέρει στο σύνολο εξαλείφεται και δίνει τη θέση της είτε στην αδιαφορία (ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται μόνο για την καταβολή του μισθού) είτε στο φόβο (αισθάνεται ενοχή για κάτι που δεν πήγε καλά), είτε στην αγανάκτηση (αντιδρά αρνητικά και εκφράζει τη διαφωνία του για τους χειρισμούς της επιχείρησης). Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να απαλλαγεί από την πολιτική και τις πρακτικές προσωπικού του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης - κυρίως από τις αξιολογήσεις απόδοσης.

• Σημείο 13 - Καθιερώστε ένα δυναμικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η επιχείρηση οφείλει να καθιερώσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε οι εργαζόμενοι να

μπορούν να αντεπεξέρχονται στις οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν είναι προσωρινό αλλά διαρκές διότι οποιαδήποτε ολιγωρία έχει σαν αποτέλεσμα την άγνοια και η άγνοια αποτελεί κακό σύμβουλο για τις επιχειρήσεις. Ο άνθρωπος μαθαίνει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, αρκεί να βρίσκεται μέσα στις διαδικασίες ενός διαρκούς εκπαιδευτικού συστήματος. Ένα χαρακτηριστικό που δεν καλλιεργείται γρήγορα παραμελείται, ξεχνιέται και τελικά αχρηστεύεται. Μέσα από τη δυναμική εκπαίδευση το άτομο λαμβάνει πολλές νέες ιδέες τις οποίες με τα κατάλληλα μέσα μπορεί να αξιοποιήσει και να αναπτύξει στο χώρο της δουλειάς του. Με τη γνώση, επομένως, αυξάνεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων, γεγονός που τους δίνει ένα αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά τους και για την επιχείρηση. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι καταλάβουν την αξία τους, υπερνικούν τους όποιους φόβους τους και συνεργάζονται ελεύθερα με τα μέλη άλλων τμημάτων, δημιουργώντας έτσι το απαραίτητο πνεύμα συνεργασίας. Η συνεργασία με τη σειρά της οδηγεί την επιχείρηση στην επιθυμητή κατάσταση της συνεχούς βελτίωσης. Συνεπώς η εκπαίδευση στις διδαχές του Deming (οι στατιστικές τεχνικές, τα σεμινάρια, η πρακτική εξάσκηση), αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

•Σημείο 14 - Βάλτε τους πάντες μέσα στην επιχείρηση να δουλέψουν για να πετύχουν το μετασχηματισμό. Το 14^ο σημείο ίσως είναι και το δυσκολότερο. Για το μετασχηματισμό της επιχείρησης απαιτείται πρώτα από όλα δέσμευση της ηγεσίας για την πλήρη εφαρμογή των διδαχών του Deming. Αν η ηγεσία δεν μπορέσει να ανταποκριθεί θετικά στο έργο της τότε η καθιέρωση συστήματος ΔΟΠ είναι εντελώς αδύνατη. Το δεύτερο βήμα είναι η καθολική συμμετοχή των μεσαίων και κατωτέρων στελεχών της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διαδικασίας μετασχηματισμού κατά τον Deming γίνεται με τη χρήση ειδικών ομάδων που έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση των τμημάτων της επιχείρησης σχετικά με τα θέματα της ΔΟΠ και η σταδιακή εξάπλωση της εκπαίδευσης σ' όλα τα μέλη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό όλοι εντάσσονται στο πλαίσιο της διδασκαλίας του Deming, και αποτινάζουν την επιχείρηση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης.

4.8 Σχέδιο δράσης των αρχών του Deming

Πέρα των 14ων αρχών ο Deming έχει διατυπώσει και τις σχετικές οδηγίες που μας βοηθήσουν στην εφαρμογή τους. Οι οδηγίες αυτές περιλαμβάνουν τα εξής:

- Αδιάκοπη τήρηση των 14 αρχών.

- Αίσθημα υπερηφάνειας της διοίκησης και μετάδοσης του και στα υπόλοιπα στελέχη.
- Επεξήγηση από τη διοίκηση των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
- Διαχωρισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων σε φάσεις. Για κάθε φάση προσδιορίζονται οι πελάτες και οι προμηθευτές. Συντονισμός των φάσεων για την επίτευξη του κοινού σκοπού.
- Υιοθέτηση οργάνωσης που να διασφαλίζει συνεχή βελτίωση. Καθιέρωση του κύκλου Deming.
- Συμμετοχή όλων στην ομαδική εργασία
- Δέσμευση της διοίκησης για την ανάπτυξη προγράμματος συνεχούς βελτίωσης και εφαρμογής της ποιότητας στην επιχείρηση.

4.9 Τα θανάσιμα αμαρτήματα του Deming

Για τον Deming η αποτυχία καθιέρωσης ποιότητας σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα των κάτωθι θανάσιμων αμαρτημάτων:

- Έλλειψη διάρκειας και εμμονής στην επίτευξη στόχων.
- Εστίαση στα βραχυχρόνια κέρδη.
- Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης.
- Συνεχείς αλλαγές στους στόχους.
- Επιφανειακή αντιμετώπιση των θεμάτων ποιότητας από τη διοίκηση.

4.10 Η συμβολή και προσέγγιση του Armand. V. Feigenbaum

Ο Dr. Armand. V. Feigenbaum, είναι ο δημιουργός του «Ελεγχου Ολικής Ποιότητας» και συγγραφέας του ομώνυμου βιβλίου που κυκλοφόρησε το 1983. Στο έργο του ο Feigenbaum υποστηρίζει την ίδρυση ανώτατου τμήματος ποιότητας - επανδρωμένου από ειδικούς επιστήμονες σε θέματα ΔΟΠ - που σαν σκοπό θα έχει την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης καθώς και την εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σ' αυτή. Έτσι τα στελέχη, ανεξαρτήτως ιεραρχικής κατάταξης, θα είναι σε θέση να εφαρμόζουν την ποιότητα στα πλαίσια της εργασίας τους. Πάντως, ο Feigenbaum θεωρεί ότι τα μεσαία και κατώτερα στελέχη δεν θα πρέπει να εμπλέκονται σε διαδικασίες μακροχρόνιου σχεδιασμού και στρατηγικής της

ποιότητας, εφόσον οι αρμοδιότητες αυτές ανήκουν αποκλειστικά στο τμήμα ποιότητας. Η μέθοδος αυτή της ποιοτικής λειτουργίας που ξεκινά από ένα εξειδικευμένο τμήμα για να επεκταθεί προς όλα τα άλλα τμήματα μιας επιχείρησης, ονομάστηκε από τον Feigenbaum «ποιότητα από την πηγή». Η ποιότητα του προϊόντος για τον Feigenbaum θεωρείται πολύ πιο σημαντική από την ροή και τη μαζικότητα της παραγωγής σε τέτοιο βαθμό ώστε κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα, αλλά και την υποχρέωση, να διακόψει την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας για να διαπιστώσει εάν υπάρχει πρόβλημα σχετικό με την ποιότητα

4.11 Η συμβολή και προσέγγιση του J. M. Juran και η τριτολογία του J. M. Juran

Ο Dr. Joseph. M. Juran, Αμερικανός γεννημένος στα Βαλκάνια, διετέλεσε καθηγητής πανεπιστημίου και ειδικός εργατολόγος. Έχει επισκεφτεί την Ιαπωνία, ως προσκεκλημένος της JUSE το 1954, και όπως ο Deming βοήθησε σημαντικά τη χώρα εκείνη να βγει από το οικονομικό αδιέξοδο στο οποίο είχε περιέλθει μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Η συμβολή του Juran στη θεμελίωση και ανάπτυξη της ΔΟΠ είναι πολύπλευρη και σημαντική. Θεωρείται δε ένας από τους μεγαλύτερους «γκουρού» της ποιότητας

Η αρχή της διδασκαλίας του Juran στηρίζεται στην άποψη ότι η διοίκηση της ποιότητας είναι ένα οργανωμένο σύνολο από μεθόδους, ενέργειες, διαδικασίες και λειτουργίες (μακροδιεργασίες) οι οποίες σαν σκοπό έχουν να συναντήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη. Το σύνολο αυτό των μακροδιεργασιών καλύπτει όλο το φάσμα της επιχειρησιακής δράσης από τον σχεδιασμό, παραγωγή και έλεγχο του προϊόντος μέχρι τη διάθεση του στην αγορά και την υποστήριξη του μετά την πώληση. Όπως και ο ίδιος υποστηρίζει: «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία».

Για την ανάπτυξη λοιπόν της ποιότητας από την επιχείρηση ή τον οργανισμό απαιτούνται να εφαρμοστούν τρία στάδια τα οποία αποτελούν τον κατάλληλο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Τα στάδια αυτά γνωστά και ως «Τριτολογία της Ποιότητας», είναι:

- Σχεδιασμός της ποιότητας.
- Έλεγχος Ποιότητας.
- Βελτίωση της Ποιότητας.

Μία άλλη σημαντική συμβολή του Juran είναι η αποδοχή του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μία επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που η συγκεκριμένη επιχείρηση επιτυγχάνει με τη μείωσή του. Όπως και ο Deming, ο Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Τα περισσότερα προβλήματα άλλωστε που προκύπτουν στην εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας οφείλονται στη: διοίκηση και όχι στη κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας, οι οποίες διαμορφώνουν συγκεκριμένες προτάσεις (Break Throughs) για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση, γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για τη βελτίωση της ποιότητας. Για τον Juran ο δρόμος προς την ποιότητα είναι μακροχρόνιος.

4.12 Ο «Οδικός Χάρτης Σχεδιασμού Ποιότητας» του Juran

Όπως και ο Deming, έτσι και ο Juran διατύπωσε κάποιες γενικές αρχές - σημεία που βοηθούν την επιχείρηση να φτάσει στην ποιότητα. Οι αρχές αυτές είναι:

- Προσδιορισμός των πελατών. (Ποιοι είναι οι πελάτες).
- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
- Επεξεργασία των αναγκών των πελατών.
- Σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
- Βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
- Ανάπτυξη της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος:
- Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής.
- Δοκιμή της διαδικασίας παραγωγή σε πραγματικές συνθήκες.
- Εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

4.13 Η συμβολή και προσέγγιση του Philip Crosby

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της ΔΟΠ έχει ασκήσει σε διεθνές επίπεδο η συμβολή και προσέγγιση του αμερικανού Philip Crosby. Ο Crosby θεωρείται ο πατερών των θεωριών «Κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και των «Μηδέν λαθών». Τα γνωστότερα έργα του είναι τα: «Quality is free³⁵» και «Quality Without tears³⁶». Διετέλεσε πρόεδρος της αμερικάνικης εταιρείας επικοινωνιών ITT. Επίσης είναι ο ιδρυτής του «Κολεγίου Ποιότητας» στη Φλώριδα των Η.Π.Α.

Ο Crosby πιστεύει ακράδαντα στην αξία της ηγεσίας. Εκείνη μόνο μπορεί να εγγυηθεί την ποιότητα και όχι τα διάφορα προγράμματα και συστήματα. Συνεπώς κατά τον Crosby η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας ενώ οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν τον ρυθμό της.

Ο Crosby σε αντιστοιχία με τους Deming και Juran διετύπωσε 4 γενικές αρχές - σημεία, γνωστά με το όνομα «Τα τέσσερα απόλυτα - Four Absolutes». Αυτά είναι:

- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη. Δεν είναι κατ' ανάγκη ποιοτικό αυτό που θεωρείται «καλό» ή «κομψό».
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσα από την πρόληψη και όχι με τον έλεγχο και τη διαπίστωση της αστοχίας μετά την παραγωγή.
- Επιθυμητός στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη «Μηδέν Λαθών» και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
- Η μέτρηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του πελάτη και όχι με βάση άλλους δείκτες.

Η επίτευξη των μηδέν λαθών, δηλαδή η πλήρης ανυπαρξία ελαττωματικών προϊόντων δεν είναι ουτοπία για τον Crosby. Με βάση τη θεωρία του απορρίπτεται η διαδεδομένη αντίληψη που επιτρέπει την αποδοχή έστω και μικρού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων με το σκεπτικό ότι το «σφάλειν είναι ανθρώπινο» ή την δικαιολογία ότι «κάνεις δεν είναι τέλειος». Ενώ ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης δέχεται ότι η δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων οφείλεται στην νοοτροπία και στις κακές συνήθειες των εργαζομένων, ο Crosby υποστηρίζει ότι η βασική αιτία για την παρατηρούμενη χαλάρωση σε θέματα ποιότητας είναι η γενικότερη στάση και πρακτική της διοίκησης. Σύμφωνα, επίσης, με τη φιλοσοφία του Crosby, η αντίληψη

³⁵ Η ποιότητα είναι δωρεάν.

³⁶ Ποιότητα χωρίς δάκρυα.

ότι το κόστος ποιότητας είναι τόσο υψηλό, ώστε δεν αφήνει περιθώρια για μηδενισμό των ελαττωματικών, είναι αναληθής. Βέβαια, για τον Crosby, η εξαφάνιση των ελαττωματικών δεν επέρχεται αμέσως και δια θαύματος, αλλά μετά από συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια όλων των στελεχών της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο, κάθε εργαζόμενος σε κάθε επίπεδο αποδέχεται ότι δεν θα φτιάξει κάτι ελαττωματικό εν γνώση του. Αν οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι υπερβολικά αυστηρές και δεν είναι εφικτός ο στόχος μηδενισμού των ελαττωματικών, τότε θα πρέπει να αλλάξουν οι προδιαγραφές.

4.14 Τα Προγράμματα Βελτίωσης της Ποιότητας Crosby

Ο «Οδικός χάρτης του Crosby» περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για να φτάσει η επιχείρηση στην επίτευξη της ποιότητας. Αυτές είναι:

- Δέσμευση των ανωτέρων στελεχών της εταιρείας.
- Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
- Εκπαίδευση της διοίκησης και των υπαλλήλων της εταιρείας.
- Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας.
- Δημιουργία στατιστικών μετρήσεων, ενημέρωση του ανωτέρου προσωπικού.
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
- Καθορισμός εφικτών και λιγότερο εφικτών στόχων.
- Καθιέρωση και προβολή ημέρας «Μηδέν Λαθών».
- Δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης προγράμματος «Μηδέν Λαθών».
- Εγκαθίδρυση συστήματος επίλυσης προβλημάτων.
- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
- Αναγνώριση, παραδοχή της προόδου.
- Επανεκκίνηση, όλων των ανωτέρω διαδικασιών από την αρχή!

4.15 Η συμβολή και προσέγγιση του Kaoru Ishikawa

Ο Kaoru Ishikawa, γεννήθηκε στα 1915 και σπούδασε Εφαρμοσμένη Χημεία στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο όπου και αποφοίτησε το 1939. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου υπηρέτησε στο Αυτοκρατορικό Ιαπωνικό Ναυτικό. Το 1949 συμμετέχει στην JUSE και βραβεύεται με το πρώτο βραβείο Deming τον

Σεπτέμβριο του 1951 στην Οσάκα. Το 1952 αναλαμβάνει πρόεδρος την Ιαπωνικής Κοινότητας Χημικών. Το 1969 γίνεται μέλος του τμήματος ISO (International Organization for Standardization) και το 1977 αναλαμβάνει τη διεύθυνσή της. Το 1981 γίνεται μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του ISO. Διετέλεσε ανώτερο στέλεχος και διευθυντής σε πολλές ιαπωνικές εταιρείες, όπως επίσης και λέκτορας στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο σε θέματα ποιότητας. Εκείνος αναπροσάρμοσε τις διδαχές των δυτικών επιστημόνων στην ιαπωνική πραγματικότητα και οδήγησε την Ιαπωνία στην κορυφαία θέση του οικονομικού στερεώματος.

Ο Ishikawa ανέπτυξε την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Αν και η πατρότητά τους ανήκει στον Deming, ο Ishikawa κατάφερε να τους βελτιώσει και εξελίξει σε μεγάλο βαθμό. Επίσης ο Ishikawa είναι ο επινοητής των λεγόμενων «διαγραμμάτων ποιότητας - Flowcharts». Τα διαγράμματα αυτά έχουν ως σκοπό τη συγκέντρωση των στατιστικών δεδομένων, την ανάλυση των συνθηκών που προκαλούν ένα πρόβλημα καθώς και τη διαπίστωση των σχέσεων μεταξύ των αιτιών και αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία της επιχείρησης (σχεδιασμός προϊόντος, έλεγχος ελαττωματικών, συντονισμός τμημάτων, δικτύωση αγοράς, εξυπηρέτηση κ.α).

Ο Ishikawa, σε αντίθεση με ορισμένους αμερικανούς συναδέλφους του, πιστεύει ότι η ποιότητα ενδιαφέρει άμεσα και καθολικά τα στελέχη της επιχείρησης - από τον πρόεδρό της μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο. Η ανάπτυξη της ΔΟΠ, δεν πρέπει να περιορίζεται απλά και μόνο στην παραγωγή αλλά να επεκτείνεται σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης και στο ίδιο το άτομο.

4.16 Οι αρχές του Ishikawa

Περίληπτικά, η θεωρία του Ishikawa, διατυπώνεται στις παρακάτω αρχές. Αυτές είναι:

- Βελτίωση αλλά και σταθεροποίηση της ποιότητας του προϊόντος.
- Βελτίωση της αξιοπιστίας του προϊόντος.
- Μείωση κόστους.
- Αύξηση παραγωγικότητας.
- Μείωση σκάρτων και επανεπεξεργασίας έτοιμων.
- Βελτίωση χρησιμοποιούμενων τεχνικών.
- Μείωση κόστους επιθεώρησης.

- Βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές.
- Αύξηση πωλήσεων και μεγέθους της αγοράς.
- Καλύτερες σχέσεις μεταξύ των τμημάτων.
- Μέτρηση λαθών και άχρηστου πληροφοριακού υλικού.
- Βελτιωμένη επικοινωνία.
- Πιο αποτελεσματικές και σύγχρονες συσκευές.
- Επισκευή και συντήρηση εξοπλισμού και κτηρίων.
- Βελτίωση ανθρωπίνων σχέσεων.

4.17 Οι κύκλοι ποιότητας

Ίσως το μεγαλύτερο επίτευγμα της ιαπωνικής φιλοσοφίας της Διοίκησης είναι η ευρεία χρήση των περίφημων «κύκλων ποιότητας». Οι κύκλοι ποιότητας είναι ειδικές ομάδες εργαζομένων οι οποίες διδάσκονται σύγχρονες στατιστικές θεωρίες και πρακτικές με σκοπό να επιλύουν προβλήματα ποιότητας στον χώρο εργασίας, και που, ανά τακτά χρονικά διαστήματα αναλαμβάνουν να τις διδάξουν στους εργαζόμενους στα αντικείμενα που εκείνοι έμαθαν. Η συμμετοχή στους κύκλους ποιότητας είναι προαιρετική, αλλά οι ιάπωνες έδωσαν μεγάλη προσοχή στον τρόπο λειτουργίας τους. Τα θεαματικά αποτελέσματα που επέδειξαν δείχνουν καθαρά την αναγκαιότητα των κύκλων ποιότητας και γενικότερα τον σπουδαίο ρόλο που παίζει η εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ΔΟΠ. Τα μέλη των κύκλων ποιότητας διδάσκονται τη χρήση των λεγόμενων «7 εργαλείων ελέγχου ποιότητας» που είναι:

- Διάγραμμα Pareto.
- Διαγράμματα Αιτίας - Αποτελέσματος.
- Στρωματοποίηση.
- Διαγράμματα Ελέγχου.
- Ιστογράμματα.
- Διαγράμματα Διασποράς.
- Φύλλα Ελέγχου.

4.18 Η συμβολή και προσέγγιση του Dr. Genichi Taguchi

Ο Genichi Taguchi είναι ο επινοητής πολλών μεθόδων έρευνας και ελέγχου των προϊόντων. Οι μέθοδοι αυτοί βρήκαν μεγάλη απήχηση στην Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη. Στη Μεγάλη Βρετανία μάλιστα έχει ιδρυθεί ένα όμιλος γνωστός ως «Taguchi Club» με σκοπό την προώθηση των ιδεών του Taguchi στην βιομηχανία

Ο Taguchi έδωσε –μεγάλη έμφαση– στη «διασφάλιση ποιότητας», δηλαδή στη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών πριν την παραγωγή και όχι με την τελική επιθεώρηση του έτοιμου προϊόντος. Ο σχεδιασμός του προϊόντος εδώ παίζει πρωταρχικό ρόλο γιατί με αυτόν προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα καθώς και η αξιοπιστία του. Γι' αυτό το λόγο οι μέθοδοι ελέγχου θα πρέπει να εφαρμοστούν κατά τη φάση του σχεδιασμού, πριν δηλαδή ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία. Δεν αποκλείεται όμως η συνέχιση του ελέγχου και σε άλλα στάδια της παραγωγής στη περίπτωση αντιμετώπισης σημαντικών σφαλμάτων στο προϊόν. Για τον Taguchi η κακή ποιότητα βλάπτει το κοινωνικό σύνολο. Ο ίδιος μάλιστα διατυπώνει τον ορισμό της ποιότητας ενός προϊόντος σαν την «πρόκληση των ελαχίστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Με τον όρο απώλειες εννοούνται τα πάση φύσεως λάθη, απώλειες, αποκλίσεις, επιδιορθώσεις, επικαλύψεις εργασιών, αλλά και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη, λόγω της κακής λειτουργίας και χαμηλής αξιοπιστίας του προϊόντος. Οι απώλειες αυτές με τη σειρά τους οδηγούν την επιχείρηση σε απώλεια του κύρους της και μείωση της ανταγωνιστικότητας.

Άλλη μεγάλη συμβολή του Taguchi είναι η επινόηση ενός μαθηματικού τύπου (δευτεροβάθμια εξίσωση) η οποία δείχνει την ελαχιστοποίηση του κόστους ποιότητας όταν τηρούνται ορισμένες προδιαγραφές.

Ο τύπος αυτός είναι:

$$L = C * (X-T)^2 + K$$

L = απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα

O = μεταβλητή κόστους

X = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό προδιαγραφή του προϊόντος

T = επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού

S = απόκλιση από την επιθυμητή τιμή

$K =$ ανεκτή απώλεια της επιχείρησης σε κόστος (όπου K μεγαλύτερο ή ίσο του 0)

Βάση της εξίσωσης αυτής υπάρχει κόστος ($K+a$) ακόμα και όταν το προϊόν είναι εντός αποδεκτών ορίων ($T-S$, $T+S$), αλλά το κόστος αυτό είναι ελάχιστο K , όταν το προϊόν παράγεται ακριβώς βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών T .

Ο έλεγχος ποιότητας κατά τον Taguchi, περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

- Σχεδιασμός συστήματος.
- Σχεδιασμός παραμέτρων του συστήματος.
- Προσδιορισμός στόχων (όσο το δυνατό λιγότερες αποκλίσεις).

Σκοπός λοιπόν των σχεδιαστών και μηχανικών του προϊόντος είναι ο προσδιορισμός των κατάλληλων παραμέτρων (μεταβλητών) και η εύρεση των ορίων μέσα στα οποία περικλείονται οι αποδεκτές ανοχές. Με βάση λοιπόν τις συγκεκριμένες παραμέτρους και όρια ανοχών κατασκευάζονται τα κατάλληλα πρότυπα τα οποία βοηθούν στο να μειωθεί το κόστος και οδηγούν την επιχείρηση στη παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Σημαντικό εργαλείο, για τον Taguchi, στην εύρεση των επιθυμητών παραμέτρων και ορίων αποτελεί ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας (SPC).

Η θεωρία του Taguchi περιλαμβάνει δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε από μηχανικούς και όχι στατιστικούς, όπως ήταν ο Deming, Juran, Crosby, Ishikawa κ.α.
- Είναι περισσότερο προσαρμοσμένη στη νοοτροπία της παραγωγής παρά στις υπόλοιπες επιχειρησιακές δραστηριότητες (marketing, δίκτυα διακίνησης κλπ).

4.19 Η συμβολή και προσέγγιση του Shigeo Shingo

Ο Shingo είναι Ιάπωνας μηχανολόγος. Εργάστηκε σε εταιρείες κολοσσούς όπως η Daihatsu, Yamaha, Mazda, Sharp, Fuji, Hitachi, Sony, Olympus, Peugeot. Είναι επίσης συγγραφέας 14 βιβλίων σχετικών με την ποιότητα. Εκείνος ανέπτυξε τη θεωρία του «Roka Yoke» ή «Μηδέν Λαθών». Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε σε διάφορα εργοστάσια της Ιαπωνίας και τα αποτελέσματά της ήταν καταπληκτικά. Η γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης μπορεί να δουλεύει χωρίς διακοπή για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς να παρουσιάζει σφάλματα.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας του Shingo αντικατοπτρίζεται στα εξής: «Όταν παρατηρείτε ένα πρόβλημα, σταματήστε τη διαδικασία, προσδιορίστε το αίτιο και εξαλείψτε το για να μη δημιουργηθεί ποτέ ξανά το ίδιο πρόβλημα». Επίσης απορρίπτει τη χρήση ορισμένων στατιστικών μεθόδων όπως της δειγματοληψίας γιατί πιστεύει ότι τα αίτια που προκαλούν τις αποκλίσεις (σφάλματα) εντοπίζονται πριν αυτές ακόμα δημιουργηθούν. Και πραγματικά ο Shingo απέδειξε την πεποίθησή του αυτή όταν το 1977 σε γραμμή παραγωγής της Matsushita πέτυχε «Μηδέν Λάθη», εφαρμόζοντας τη δική του μέθοδο ελέγχου (Roka Yoke).

4.20 Η συμβολή και προσέγγιση του Claus Moller

Ο Claus Moller είναι Δανός οικονομολόγος, γνωστός για τη δημιουργία του συστήματος «Time Manager». Το σύστημα αυτό το εφάρμοσαν πρώτα οι αεροπορικές εταιρείες Scandinavian Air Lines και British Airways για την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Διαφέρει από όλους τους προηγούμενους δασκάλους της ποιότητας σε δύο σημεία: κατά πρώτον είναι διοικητής επιχειρήσεων (όχι μηχανικός ή στατιστολόγος) και κατά δεύτερο λόγο είναι Ευρωπαίος. Ο Moller επίσης είναι συγγραφέας του βιβλίου «Putting People First³⁷». Η εταιρεία του που ονομάζεται TMI (Time Manager International) διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης (Ρωσία, Εσθονία, Λετονία κλπ) και στην Ε.Ο.Κ..

Ο Moller πιστεύει ότι η εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη μείωση των ενδοεπιχειρησιακών προβλημάτων, του άγχους και της αποτυχίας. Έμφαση δίνεται στην κατάλληλη κατανομή του χρόνου, ώστε τα διοικητικά στελέχη να έχουν τα περιθώρια να διεκπεραιώνουν αποδοτικά τις εργασίες τους (στόχοι, προγραμματισμός σχεδιασμός, συντονισμός και έλεγχος), ακόμα και στη περίπτωση που δέχονται εξαιρετικά έντονες πιέσεις από το περιβάλλον (εργασιακό και μη). Η εκπαιδευτική φιλοσοφία του Moller περιλαμβάνει ορισμένες αρχές - σημεία όπως:

- Η αλλαγή επιτυγχάνεται σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης.
- Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία.
- Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Η εκπαίδευση απαιτεί δέσμευση της διοίκησης.
- Η εκπαίδευση πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί.

³⁷ Σε ελεύθερη απόδοση «Πρώτα από όλα ο άνθρωπος».

- Η εκπαίδευση είναι δικαίωμα όλων.
- Η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται εύκολα κατανοητή.
- Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει εργαλεία και γραπτό υλικό.
- Η εκπαίδευση πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο συγκεκριμένο κοινό
- Η εκπαίδευση πρέπει να είναι ολοκληρωτική.

4.21 Μοντέλα Ολικής ποιότητας

Με τον όρο «Μοντέλο Ολικής Ποιότητας» εννοούμε το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης ή οργανισμού, με τη ενεργή και καθολική συμμετοχή του έμφυχου δυναμικού και του υλικού της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.

Κοινά λοιπόν στοιχεία ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας για κάθε επιχείρηση είναι:

- Ανθρώπους.
- Προϊόντα.
- Πελάτες.

Δεν υπάρχει ένα και μοναδικό μοντέλο ποιότητας, όπως άλλωστε δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός της ποιότητας ή της ΔΟΠ. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός ανάλογα διαμορφώνει ένα δικό της μοντέλο ποιότητας, επιδιώκοντας πάντα την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της. Τα στοιχεία της διαφοροποίησης του μοντέλου ποιότητας από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι:

- Οι διαφορετικές εμπειρίες και θεωρίες των «Γκουρού» της ΔΟΠ.
- Ο προσανατολισμός τους (Επιχειρήσεις ή Υπηρεσίες).
- Τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να διαμορφώσει ένα μοντέλο ποιότητας που θα της δώσει την απαραίτητη εμπορική, οικονομική και κοινωνική καταξίωση η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην μεγαλύτερη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Η καταξίωση αυτή έρχεται μέσα από την τέλεση εκδηλώσεων υποστήριξης της ποιότητας όπως είναι οι ημερίδες και οι βραβεύσεις. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι η απόκτηση τίτλων και βραβείων δεν θα πρέπει να θεωρηθεί αυτοσκοπός για την επιχείρηση. Η αληθινή επιβράβευση προέρχεται από την ηθική ικανοποίηση όλων των στελεχών της επιχείρησης, για την εργασία που διατελούν

και για την εν γένει προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υποδεικνύουν, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθοι θεσμοί: Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του EFQM, το βραβείο Deming καθώς και το βραβείο M. Baldrige.

4.22 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας

Μόλις στη δεκαετία του '80 οι Ευρωπαϊκές Εταιρείες συνειδητοποίησαν τον

πρωτεύοντα ρόλο της ποιότητας στην κατάκτηση μεγαλύτερου τμήματος της αγοράς, όσον αφορά τόσο τα Ευρωπαϊκά όσο και τα παγκόσμια δεδομένα. Η ποιότητα έγινε μέρος της ζωής ανθρώπων και επιχειρήσεων. Δεν περιορίζεται απλά στην παραγωγή του προϊόντος ή την παροχή υπηρεσιών, αλλά επεκτείνεται σε κάθε δραστηριότητα εμπορική, οικονομική, κοινωνική, προσωπική. Η πραγματικότητα αυτή οδήγησε τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες στο να αναπτύξουν το "Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας". Το "Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας" θεωρείται ως βάση για την απόκτηση του "Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας", το οποίο υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες (αγορές, παραγωγή προϊόντων, παραγγελίες ή αιτήσεις συνεργασίας, παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάπτυξη προϊόντων κ.ά.) με τις οποίες η επιχείρηση ελέγχει και αξιολογεί τις δυνατότητες των εργαζομένων της προκειμένου να παράγει αποτελέσματα.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας διακρίνεται σε τρία αλληλοσύνδετα και αλληλεξαρτώμενα μέρη:

- προσδιοριστικοί παράγοντες:

α) Ηγεσία.

β) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

γ) Πόροι.

- Διαδικασίες και

- Αποτελέσματα:

α) Εργασιακή ικανοποίηση.

β) Ικανοποίηση του πελάτη.

γ) Επιπτώσεις στην κοινωνία.

δ) Οικονομικά αποτελέσματα.

Κεντρική λοιπόν ιδέα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας είναι ότι: οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας μέσα από τη σωστή εφαρμογή των διαδικασιών επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Όπως παρατηρούμε οι προσδιοριστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τέσσερα κριτήρια, οι διαδικασίες μόνο ένα και τα αποτελέσματα τέσσερα: συνολικά εννέα κριτήρια. Η επιχείρηση έχει ως σκοπό την ανάπτυξη ενός προγράμματος βελτίωσης των εννέα κριτηρίων. Είναι φανερό ότι όποια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να βεβαιωθεί ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, είναι μια επιτυχημένη και κερδοφόρα επιχείρηση.

4.23 Μοντέλο OAKLAND

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε από τον καθηγητή του πανεπιστημίου του Bradford J. Oakland:

Οι αρχές του μοντέλου Oakland είναι οι εξής:

- Αναγνώριση των πελατών της εταιρείας και εντοπισμός των αναγκών τους.
- Δημιουργία προδιαγραφών προϊόντων που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.
- Έλεγχος και βελτίωση των διαδικασιών.
- Καθιέρωση συστήματος ποιότητας.
- Καθορισμός πολιτικής ποιότητας συνδυασμένης με υποκίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού από τη διοίκηση.
- Ενδυνάμωση των στελεχών κάθε επιπέδου ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

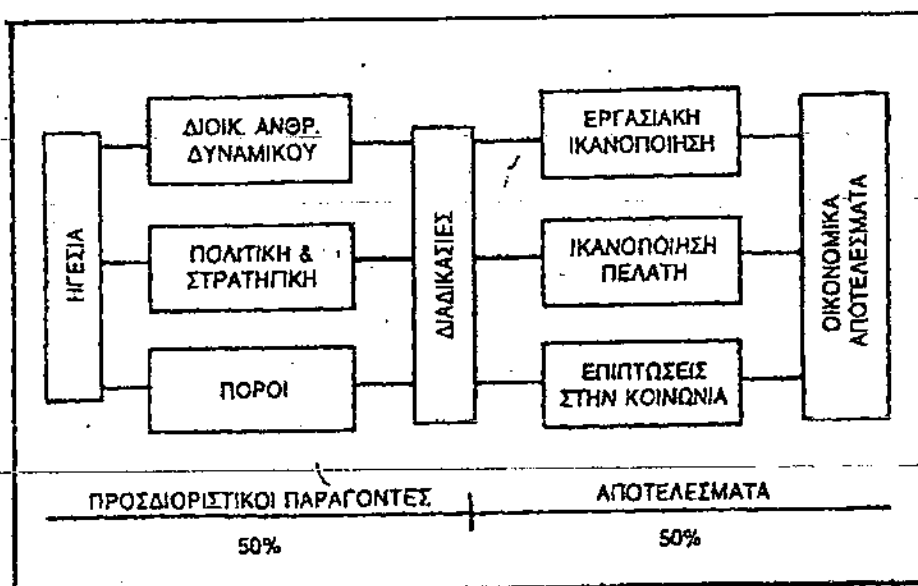
Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του μοντέλου Oakland είναι ότι συγκεντρώνει τις απόψεις των διαφόρων «Γκουρού» της ποιότητας σε μία και μόνο θεωρία 10 σημείων. Πρόκειται δηλαδή για μία εκλεκτική τάση κατά την οποία επιδιώκεται η συναρμολόγηση των στοιχείων των διαφόρων σχολών ποιότητας:

- Σταθερή και διαρκής δέσμευση για συνεχή βελτίωση.
- Νοοτροπία της επιχείρησης, που εκφράζεται με το «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά».

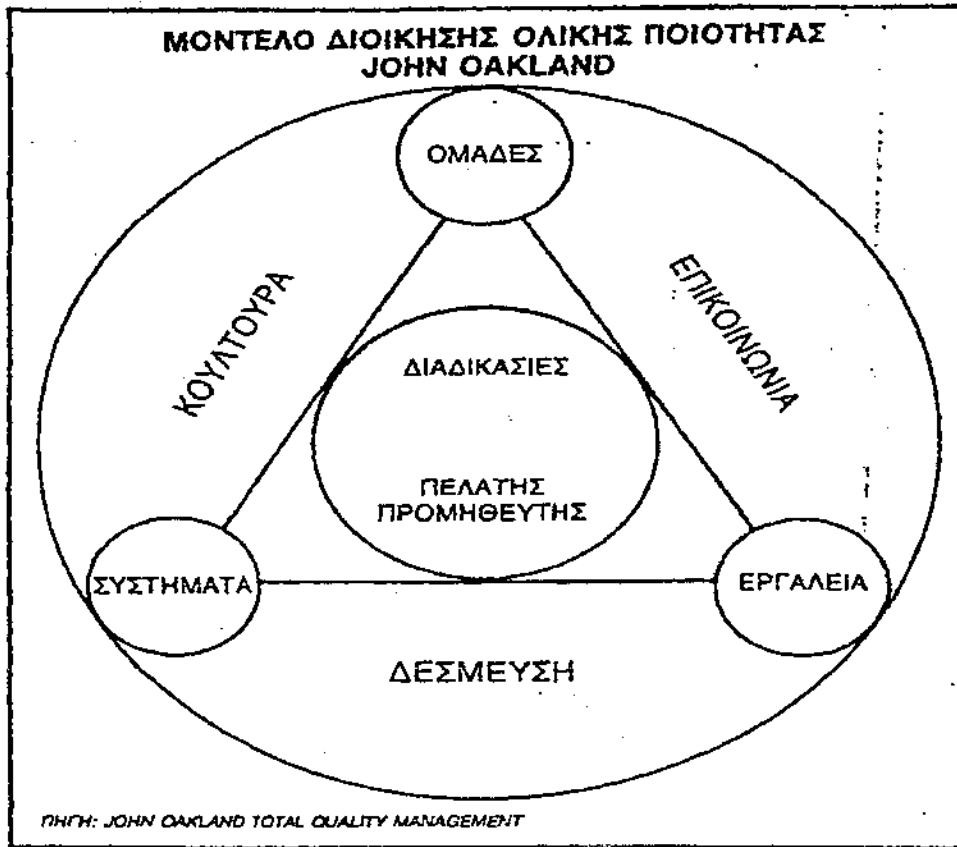
- Εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην κατανόηση της αλυσίδας επιχείρηση - προμηθευτή - καταναλωτή.
- Εισαγωγή της έννοιας του «Ολικού Κόστους Ποιότητας».
- Συνεχής βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών.
- Ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και εκπαίδευσης. Εξάλειψη του φόβου.
- Κατάργηση φραγμών μέσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Βελτίωση τεχνικών επικοινωνίας.
- Κατάργηση των στόχων χωρίς συνέπεια.
- Κατάργηση των προδιαγραφών που βασίζονται μόνο σε αριθμούς.
- Κατάργηση της ασάφειας των εντολών.
- Συνεχής ανάπτυξη ειδικευμένων στελεχών και ομάδων ποιότητας μέσα στην επιχείρηση.
- Συστηματική επιδίωξη της Ολικής Ποιότητας.

Η επίτευξη των παραπάνω αρχών στηρίζεται σε τρεις σημαντικούς παράγοντες:

- Συστήματα και Πρότυπα Ποιότητας (ISO 9000):
- Ομάδες (κύκλοι ποιότητας, επιτροπές ποιότητας).
- Εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και εντοπισμού σφαλμάτων.



Εικόνα 7,8



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1 Το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας Malcom Baldrige

Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας «Malcom Baldrige» θεωρείται ως το πιο έγκυρο στις Η.Π.Α. και ένα από τα πιο έγκυρα στον κόσμο. Ο αυστηρός τρόπος με τον οποίο ελέγχονται οι επιχειρήσεις από την ειδική επιτροπή ελέγχου ποιότητας, καθιστά την απόκτηση του βραβείου αληθινή πρόκληση και το γεγονός αυτό έχει προσδώσει στο βραβείο μεγάλη φήμη και δημοσιότητα.

Οποιαδήποτε εταιρεία ή οργανισμός μπορεί να συμμετάσχει και να διεκδικήσει το βραβείο αρκεί να έχει τηρήσει όσο το δυνατό πιο σχολαστικά τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να έχει φιλόδοξους στόχους ποιότητας.
- Να εξασφαλίζει την απρόσκοπτη επικοινωνία με τους πελάτες.
- Να εμφανίζουν αυξημένη αποδοτικότητα.
- Να επενδύουν στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους.

Κατ' αντιστοιχία με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το οποίο έχει εννέα κριτήρια, το αμερικανικό βραβείο εστιάζεται σε επτά κριτήρια:

- Ηγεσία
- Πληροφόρηση και ανάλυση.
- Σχεδιασμός.
- Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Διασφάλιση ποιότητας.
- Αποτελέσματα του ελέγχου ποιότητας.
- Ικανοποίηση των πελατών.

Μεγάλες εταιρείες έχουν βραβευτεί με το αμερικάνικο βραβείο Baldrige όπως είναι η Motorola, η Xerox, η IBM, η AT&T, η Limra (ασφαλιστική εταιρεία), η Paul Revere (ασφαλιστική εταιρεία) κ.α.

5.2 Βραβείο Deming - άλλα βραβεία ποιότητας.

Το βραβείο «Deming» καθιερώθηκε το 1951 στην Ιαπωνία. Είναι το παλαιότερο και γνωστότερο βραβείο ποιότητας. Απονέμεται σε τρεις κατηγορίες: σε ανθρώπους, εταιρείες και εργοστάσια. Προϋπόθεση για την απόκτηση του είναι η συμβολή στην διάδοση και καθιέρωση των 14 αρχών του Deming. Μεταξύ άλλων, οι εταιρείες TOYOTA, Matsushita, SONY κ.α είναι κάτοχοι του βραβείου. Στην Ιαπωνία επίσης, απονέμεται το βραβείο «Japan Quality Control Award» σε επιχειρήσεις που έχουν φτάσει σε υψηλό επίπεδο ποιότητας για πέντε συνεχή έτη και έχουν ήδη αποκτήσει το βραβείο Deming. Στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη θεσμοθετούνται επίσης τιμητικές διακρίσεις με μεγάλο κύρος όπως το βραβείο «W. Steward», το βραβείο «Lancaster, το βραβείο «George M. Low» κ.α.

Κριτήρια για την απόκτηση των Βραβείων Ποιότητας			
	Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	Βραβείο Baldrige	Βραβείο Deming
1.	ΗΓΕΣΙΑ	ΗΓΕΣΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
2.	ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ
3.	ΔΙΟΙΚ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΣΤΡΑΤ. ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
4.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
5.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	ΔΙΟΙΚ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
6.	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ
7.	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
8.	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΡΓΟ		ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ
9.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
10.			ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
11.			ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ
12.			ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
13.			ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ
14.			ΔΙΟΙΚ. ΘΕΩΡΗΣΗ

5.3 Οργανισμοί Ποιότητας

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι από τους γνωστότερους οργανισμούς που συμβάλλουν στην εφαρμογή της ποιότητας σε ολόκληρο τον κόσμο.

- **EOQ** (European Organization for Quality - Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα): Ιδρύθηκε το 1957. Σκοπός του είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των προϊόντων των ευρωπαϊκών εταιρειών.

- **ECQ** (European Council of Quality - Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1988 με σκοπό τη διακίνηση πληροφοριών πάνω σε θέματα ποιότητας στις ευρωπαϊκές χώρες.

- **D77** (Department of Trade and Industry - Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας της Βρετανίας). Με την έκδοση μιας σειράς ενημερωτικών φυλλαδίων γύρω από την ποιότητα έχει συμβάλει στην αποδοχή και καθιέρωση της ΔΟΠ σε πολλές επιχειρήσεις και υπηρεσίες της χώρας αυτής.

- **BQA** (British Quality Association - Βρετανική Ένωση Ποιότητας). Πρόκειται για βρετανικό οργανισμό ποιότητας ανάλογο με τον EOQ. Σκοπός του είναι η ανάπτυξη της ποιότητας στις αγγλικές επιχειρήσεις.

- **EFQM** (European Foundation of Quality Management - Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1988 από τις 14 μεγαλύτερες δυτικοευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Η EFQM επιτελεί δύο αποστολές. Πρώτον καθιερώνει την ΔΟΠ στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ως βασική προϋπόθεση επιτυχίας ανταγωνιστικών στόχων και δεύτερον παροτρύνει όλα τα μέλη της Δυτικοευρωπαϊκής Κοινότητας να συμμετέχουν στην υιοθέτηση της νοοτροπίας της ποιότητας και να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Για την επίτευξη των παραπάνω αποστολών η EFQM έχει ιδρύσει επιτροπές σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Οι στόχοι του EFQM για το άμεσο μέλλον είναι οι εξής:

α) Αύξηση του αριθμού των μελών της EFQM.

β) Καθιέρωση ισχυρών δεσμών συνεργασίας μεταξύ των μελών.

γ) Το Forum για την ευρωπαϊκή ΔΟΠ να γίνει η σημαντικότερη ετήσια εκδήλωση ποιότητας στην Ευρώπη.

δ) Αναγνώριση των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας της EFQM σε παγκόσμιο επίπεδο.

ε) Πρωτοπορία της Ευρώπης σε θέματα έρευνας, συμβουλών, πληροφόρησης και εκπαίδευσης σχετικά με την ΔΟΠ.

στ) Ο EFQM να γίνει η κυριότερη πηγή πληροφόρησης για όλη την Ευρώπη.

ζ) Επιβράβευση των επιχειρήσεων, οργανισμών ή συνεργατών της Δυτικής Ευρώπης που διακρίθηκαν στο θέμα της ποιότητας. Για το λόγο αυτό ο EFQM προκήρυξε εκτός από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και τα ακόλουθα πανευρωπαϊκά Βραβεία:

α) Media Award

β) Doctoral Thesis

γ) Leadership

δ) Excellence

- Ευρωπαϊκή Ένωση - European Union. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει υπό την προστασία της την εφαρμογή συστημάτων Ολικής Ποιότητας. Προωθεί την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, εκπαιδευτικών κέντρων και συνδέει την έρευνα με την ανάπτυξη. Υιοθετεί τα πρότυπα ISO 9000 και EN 29000³⁸ και τέλος θέτει υπό την αιγίδα της το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας σε συνεργασία με τον EFQM και EOQ.

ASQC (America Society for Quality Control - Αμερικανική Ένωση Ποιοτικού Ελέγχου). Η ASQC κλείνει ήδη μισό αιώνα λειτουργίας στις Η.Π.Α και θεωρείται ως ο μεγαλύτερος επαγγελματικός οργανισμός του κόσμου, γύρω από θέματα ποιότητας. Σκοπός της ASQC είναι η προώθηση της ΔΟΠ στην αμερικανική ήπειρο. Ασχολείται με 15 διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και εποπτεύει 8 επιτροπές. Επίσης η ASQC εκδίδει ειδικό μηνιαίο περιοδικό σχετικά με την ποιότητα που απαριθμεί πάνω από 85.000 συνδρομητές. Η εκπαιδευτική της δραστηριότητα περιλαμβάνει σεμινάρια πάνω σε τεχνικές βελτίωσης ποιότητας και οργάνωση διεθνών συνεδρίων όπου συμμετέχουν μέλη από 50 και πλέον χώρες. Μια ακόμα σημαντική δραστηριότητα της ASQC είναι η χρηματοδότηση ερευνών γύρω από την ποιότητα. Στο τομέα των προτύπων ποιότητας η ASQC υποστηρίζει το αμερικανικό ANSI (ανάλογο με το ISO). Η ASQC έχει δημιουργήσει 200 γραφεία σε όλη τη Βόρειο Αμερική και παραρτήματα σε ολόκληρο τον κόσμο.

AQF (American Quality Foundation - Αμερικανική Ένωση Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1986 από την ASQC. Ρόλος της είναι η διαγωγή ερευνών σχετικά με τη εφαρμογή της ποιότητας σε όλο τον κόσμο.

³⁸ Επίσημο Δελτίο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 31/12/90.

JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers - Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών). Ιδρύθηκε το 1948. Σκοπός της είναι η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας ως κινητήριος μοχλός της ιαπωνικής βιομήχανος και οικονομίας. Οργανώνει κάθε χρόνο οδικά σεμινάρια ποιότητας και θεσμοθετεί τα βραβεία Deming και Japan Quality Control Awards.

ISO (International Organization for Standardization - Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης). Παγκόσμιος Οργανισμός με έδρα τη Γενεύη. Ιδρύθηκε το 1947. Σκοπός του οργανισμού είναι η καθιέρωση ενός ενιαίου συστήματος προτυποποίησης κοινά αποδεκτού από όλες τις χώρες της υφηγλίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Για την επιχείρηση που θέλει να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της, χρειάζεται μια συστηματική προσπάθεια για την διάγνωση της καταστάσεως στην οποία βρίσκεται και των δυνατοτήτων της. Οπωσδήποτε, η μετάβαση της επιχείρησης από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης στην πλήρη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια σειρά διαδοχικών σταδίων προσαρμογής. Συνήθως η πραγματοποίηση του μετασχηματισμού πραγματοποιείται σε 4 κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα ανάλογο με το είδος και τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Οι προσαρμογές αυτές αφορούν τη διοίκηση, τους εργαζομένους, τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και τη δημιουργία των κατάλληλων διοικητικών συστημάτων και διαδικασιών για τον καλύτερο σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Από την άλλη θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν υπάρχει μόνο μία και μοναδική τέλεια μέθοδος που οδηγεί στην ποιότητα. Γι' αυτό το λόγο, η υλοποίηση της ποιοτικής βελτίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσα από περισσότερα στάδια. Επίσης οι διαδικασίες για την επίτευξη της ΔΟΠ ενδέχεται να είναι διαφορετικές, ανάλογα με την προσέγγιση των δασκάλων της ποιότητας ή και των μοντέλων ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση. Αν η εφαρμογή των συγκεκριμένων σταδίων, μεθόδων και διαδικασιών γίνεται με ορθό τρόπο, τότε η επιχείρηση θα πετυχαίνει πάντα αίσια αποτελέσματα.

Όπως είναι φυσικό, η προσπάθεια για την υιοθέτηση μιας νέας νοοτροπίας και νέων τρόπων συμπεριφοράς συναντά συχνά σοβαρές αντιδράσεις. Σε κάθε στάδιο χρειάζεται να ξεπεραστούν ορισμένα εμπόδια, για να υπερνικηθεί ο έμφυτος φόβος που εμπεριέχει κάθε αλλαγή και να εμπεδωθεί η νέα αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα διαδοχικά στάδια από τα οποία διέρχεται μια επιχείρηση για την πλήρη ανάπτυξη της ΔΟΠ είναι τα ακόλουθα:

- Στάδιο συμβατικής λειτουργίας της ΔΟΠ,(παραδοσιακό στάδιο).
- Στάδιο αφύπνισης και συνειδητοποίησης πλεονεκτημάτων της ΔΟΠ.

- Στάδιο ολοκλήρωσης των αναγκαίων συστημάτων και διαδικασιών για την πλήρη εφαρμογή της ΔΟΠ.
- Στάδιο ωριμότητας στο οποίο η ΔΟΠ αποτελεί τρόπο ζωής.

6.2 Στάδιο 1°: Συμβατική λειτουργία της επιχείρησης με παραδοσιακό έλεγχο ποιότητας Στο στάδιο αυτό η διοίκηση εκτιμά ότι το κόστος έλλειψης ποιότητας σε σχέση με το συνολικό ποσοστό πωλήσεων είναι πολύ χαμηλό (μόλις το 3 - 5%), και έτσι δεν δίνει την απαιτούμενη προτεραιότητα στην ποιότητα ως κριτήριο ανταγωνιστικότητας. Η διοίκηση δεν κρίνει επίσης δεν κρίνει σκόπιμο να παρακολουθούνται όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν το κόστος ποιότητας.

- Στάση και τρόπος συμμετοχής της διοίκησης. Στο αρχικό στάδιο η στάση της διοίκησης περιγράφεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Η ποιότητα ως κριτήριο αποτελεσματικότητας ακολουθεί σε σπουδαιότητα το κόστος και τον χρόνο παράδοσης των παραγγελιών.

β) Επικρατεί η συμβατική αντίληψη ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται και αύξηση του κόστους.

γ) Ικανοποίηση με το υπάρχον σύστημα ελέγχου εισερχομένων παρτίδων από προμηθευτές υλικών και εξαρτημάτων και με συμβατικές διαδικασίες ελέγχου ποιότητας.

δ) Η κύρια ευθύνη για θέματα ποιότητας ανήκει σε ειδικό για το σκοπό αυτό τμήμα ελέγχου ποιότητας.

ε) Οι στόχοι ποιότητας διατηρούνται συνήθως στατικοί από χρόνο σε χρόνο και κρίνονται επαρκείς για τους πελάτες.

- Στάση και τρόποι συμμετοχής εργαζομένων. Σε ότι αφορά τη στάση των εργαζομένων στην επιχείρηση η συμπεριφορά τους διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) Εάν δεν ενδιαφέρεται η διοίκηση για την προτεραιότητα που πρέπει να δίνεται στην ποιότητα, γιατί αυτό σαν πρόβλημα να ενδιαφέρει τους εργαζομένους;

β) Το μήνυμα που περνάει έμμεσα η διοίκηση και στο οποίο προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι είναι ότι η πρώτη προτεραιότητα ανήκει στην έγκαιρη εκτέλεση παραγγελιών.

γ) Τα προβλήματα ποιότητας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με πιο προσεκτικό έλεγχο από τους ειδικούς, τόσο κατά την παραλαβή υλικών, όσο και κατά την επεξεργασία του προϊόντος.

- Ευθύνη του Ειδικού Τμήματος Ποιότητας για τον Έλεγχο Ποιότητας. Από οργανωτικής πλευράς το τμήμα για τον έλεγχο της ποιότητας λειτουργεί ως εξής:

α) Η θέση του είναι σχετικά χαμηλά στην οργανωτική πυραμίδα.

β) Η εστίαση των ενεργειών του είναι σε εσωτερικά προβλήματα ποιότητας.

γ) Ο αριθμός ειδικών για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου είναι συνήθως περιορισμένος.

δ) Ο ρόλος του τμήματος για τον έλεγχο της ποιότητας είναι μάλλον αντιπαθής σε άλλα τμήματα, ιδιαίτερα στην παραγωγή, και οι παρεμβάσεις του θεωρούνται από τρίτους ως αναγκαίο κακό.

- Μορφή συνεργασίας με τους προμηθευτές. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί στο πρώτο στάδιο ο τρόπος συναλλαγής και συνεργασίας με τους προμηθευτές της περιγράφεται ως εξής:

α) Συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή σε κάποιο σχέδιο δειγματοληπτικού ελέγχου. Σε αυτό προσδίδονται προκαταβολικά, το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων ώστε να καθοριστούν τα επίπεδα καλής ποιότητας μιας παρτίδας που γίνεται αποδεκτή και κακής ποιότητας που δεν δέχεται η επιχείρηση.

β) Κρίνεται σκόπιμη η λειτουργία μιας επιτροπής για την αξιολόγηση της ποιότητας υλικών και τελικού προϊόντος.

- Μορφή συμμετοχής πελατών. Η αντιμετώπιση των πελατών από την επιχείρηση στο στάδιο με συμβατικό έλεγχο ποιότητας περιγράφεται ως εξής:

α) Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι η ποιότητα είναι κάτι που πρέπει να προσδιορίζεται από την επιχείρηση και όχι από τους πελάτες.

β) Το τμήμα marketing με ειδικές έρευνες της αγοράς ή το τμήμα πωλήσεων αποτελεί το βασικό δίαυλο για τη συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών που επηρεάζουν την ποιότητα. Η πληροφόρηση αυτή στη συνέχεια μεταφέρεται στους υπευθύνους για τη σχεδίαση προϊόντων.

γ) Ως πελάτες θεωρούνται μόνον οι εξωτερικοί (τελικοί καταναλωτές, χρήστες) για τους οποίους προορίζεται ένα προϊόν και ορισμένες φορές λαμβάνονται υπόψη και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος (αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι κ.α).

- Βαθμός εξοικείωσης και έκταση εφαρμογή της ΔΟΠ. Στο πρώτο στάδιο ο βαθμός εξοικείωσης με την προσέγγιση της ΔΟΠ και η έκταση εφαρμογής των βασικών αρχών της στη σχεδίαση προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών είναι πολύ περιορισμένος. Η αντιμετώπιση θεμάτων που επηρεάζουν την ποιότητα διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Χαλαρότητα στην άσκηση ποιοτικού ελέγχου από τους υπευθύνους.

β) Ανεπαρκής γνώση ή άγνοια μεθόδων ελέγχου και άλλων τεχνικών για τη διασφάλιση ποιότητας.

γ) Έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ υπευθύνων για τη σχεδίαση προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

- Συμβολή Τεχνολογίας στη βελτίωση της ποιότητας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας στο πρώτο στάδιο, γίνεται συνήθως με τη μορφή διαφόρων συσκευών μέτρησης και ελέγχου του προϊόντος. Επίσης, στο στάδιο αυτό η επιχείρηση δεν κάνει χρήση ουδεμίας προληπτικής συντήρησης του εξοπλισμού για την αποφυγή ελαττωματικών.

- Παρεχόμενη εκπαίδευση. Στο πρώτο στάδιο δεν υπάρχει κατάλληλο πρόγραμμα για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας και την γενική ανάπτυξη των γνώσεων, της δημιουργικότητας και των ικανοτήτων του προσωπικού.

6.3 Στάδιο 2^ο: Συνειδητοποίηση πλεονεκτημάτων της ΔΟΠ και δέσμευση για υιοθέτηση

Στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης, η διοίκηση εκτιμά ότι το κόστος ποιότητας ως ποσοστό πωλήσεων κυμαίνεται μεταξύ 10 - 15% των συνολικών πωλήσεων, ενώ μπορεί πιθανότατα είναι μεγαλύτερο (15 -25%). Η αυξημένη ευαισθητοποίηση στη σημασία του κόστους ποιότητας δημιουργεί την ανάγκη για καλύτερη ανάλυση και ταξινόμησή του σε κατηγορίες που διευκολύνουν τη μέτρησή με μεγαλύτερη ακρίβεια, τον εντοπισμό προβλημάτων και τις προσφερόμενες δυνατότητες για βελτίωση του προϊόντος. Γενικά, στο δεύτερο στάδιο η διοίκηση δίνει την κύρια έμφαση στη δημιουργία των καταλλήλων προϋποθέσεων για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας με τις υπάρχουσες διαδικασίες.

- Στάση και τρόπος συμμετοχής της διοίκησης. Στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης η στάση της διοίκησης περιγράφεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) Αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας σε μια αγορά με έντονο ανταγωνισμό και ουσιαστική δέσμευση της διοίκησης για την συστηματική αντιμετώπισή της.

β) Παροχή όλων των αναγκαίων μέσων και πόρων προς τα στελέχη της επιχείρησης για την επίτευξη της εφαρμογής ΔΟΠ.

γ) Αυξημένη συνειδητοποίηση του πραγματικού κόστους για την επιχείρηση από κακή ποιότητα στα προϊόντα και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

δ) Έναρξη συστηματικής εκπαίδευσης της διοίκησης στη φιλοσοφία, στις βασικές αρχές και στις μεθόδους της ΔΟΠ.

ε) Δημιουργία συντονιστικής επιτροπής ή συμβουλίου ποιότητας από ανώτατα στελέχη.

στ) Διατύπωση ξεκάθαρης πολιτικής για την ποιότητα που στηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

ζ) Υιοθέτηση ενός μοντέλου ποιότητας που θα χρησιμεύσει στην επιχείρηση σαν οδικός χάρτης για την κατάκτηση της Ολικής Ποιότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Σαφής προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών παραγωγής και υποστήριξης που επηρεάζουν την ποιότητα και ανάθεση ευθύνης σε συγκεκριμένα άτομα για τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητά τους.

2. Διαμόρφωση διοικητικών συστημάτων ελέγχου ποιότητας.

3. Διαμόρφωση συστήματος αξιολόγησης διαδικασιών με συγκεκριμένα κριτήρια αποτελεσματικότητας.

η) Σχεδιασμός και λειτουργία κατάλληλων συστημάτων για τη μέτρηση των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας.

θ) Σχεδιασμός της βάσης δεδομένων για στοιχεία που επηρεάζουν το κόστος ποιότητας και των κατάλληλων εντύπων για την έγκαιρη συλλογή και ανάλυση τους.

ι) Σχεδίαση και εγκατάσταση διοικητικών συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου που θα επιτρέπουν τη σταθεροποίηση της διαδικασίας παραγωγής με την εξουδετέρωση των ειδικών αιτιών κακής ποιότητας. Στην κατηγορία αυτή έχουμε παράγοντες όπως κακής ποιότητας υλικά ή εξαρτήματα, κακή ρύθμιση μηχανών, ανεπαρκών εκπαιδευμένους χειριστές μηχανών, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας κτλ.

ια) Εφαρμογή συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής των προσπαθειών των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών.

ιβ) Δημιουργία κλίματος συνεργασίας με τους πελάτες και προμηθευτές.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη φάση αυτή θεωρείται ως ο πλέον σημαντικός γιατί με τις ενέργειες και τις πράξεις της επηρεάζει τους άλλους ώστε να επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους. Αν όμως δεν αλλάξει ριζικά η νοοτροπία και στάση της διοίκησης τότε η Ολική Ποιότητα θα παραμείνει απλά ένα όραμα.

Γενικά, η ηγεσία περιλαμβάνει δύο στοιχεία:

α) Εξουσία Είναι η ικανότητα του ηγετικού στελέχους να παρακινεί τα στελέχη της επιχείρησης στην εκτέλεση των εντολών ή των υποδείξεων του.

β) Ηγετικά χαρακτηριστικά. Είναι το σύνολο των έμφυτων ή επίκτητων χαρακτηριστικών που διαθέτει το ηγετικό στέλεχος. Αυτά διακρίνονται σε:

1. Φυσικά χαρακτηριστικά: Κινητικότητα, δράση, εξωτερική εμφάνιση.
2. Προσωπικότητα: Ευστροφία, πρωτοτυπία, δημιουργικότητα, αυτοπεποίθηση, ήθος, αμεροληψία, υπευθυνότητα, φιλοδοξία, υπομονή, επιμονή, φαντασία, αίσθηση καθήκοντος κ.α.
3. Κοινωνικά χαρακτηριστικά: Διάθεση συνεργασίας, δημοτικότητα, καταξίωση, κύρος, διπλωματία, κοινωνικότητα, φήμη κ.α.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε θετικά και αρνητικά. Τα θετικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συνδυάζει ο ηγέτης είναι τα εξής:

1. Να είναι διορατικός. Με βάση τις συνθήκες του σήμερα ο ηγέτης θα πρέπει να προβλέπει και να εκτιμά τις καταστάσεις του αύριο. Έτσι θα μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εντός και εκτός επιχείρησης. Βέβαια, το γεγονός αυτό δεν πραγματοποιείται από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά είναι αποτέλεσμα μακρόχρονης πείρας και μελέτης.

2. Να είναι υποκινητής. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει το «χάρισμα» να εμφυτεύσει τη διαδικασία της ΔΟΠ σε όλους τους άλλους. Δυστυχώς ή ευτυχώς η ικανότητα για ηγεσία δεν είναι σε όλους το ίδιο κοινή. Άλλα άτομα έχουν περισσότερη έφεση στο να διοικούν, ενώ άλλα παρουσιάζουν μικρότερη τάση. Η διοίκηση είναι λοιπόν τέχνη, όχι επιστήμη. Μολαταύτα ορισμένες τεχνικές διοίκησης μπορούν να μεταδοθούν μέσα από την εκπαίδευση στα άτομα ή στις ομάδες. Σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας, όπου είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το αίσθημα της ομαδικότητας και της συνεργασίας, αναδεικνύονται φυσικοί ηγέτες, χωρίς απαραίτητα να κατέχουν υψηλή θέση στην ιεραρχία ενός οργανισμού (επόπτες, τεχνικοί κ.α), και οι οποίοι μετά από μακρά παραμονή, εξελίσσονται σε ανώτερα ή ανώτατα στελέχη.

3. Να είναι οικονομολόγος. Ο καλός ηγέτης θα πρέπει να έχει την απαραίτητη εξοικείωση με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης γιατί από αυτά εξαρτάται η επιβίωση της. Ιδιαίτερη βαρύτητα για τον ηγέτη θα πρέπει να έχει η γνώση του κόστους και η επίπτωση αυτού στην ποιότητα και την παραγωγή.
4. Να είναι αποτελεσματικός. Ο ηγέτης θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή του σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Η κοντόφθαλμη πολιτική προκαλεί χρόνια προβλήματα στην επιχείρηση με απρόβλεπτα όσο και δυσμενή αποτελέσματα.
5. Να είναι καινοτόμος. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει δημιουργικό πνεύμα και φαντασία. Να είναι σε θέση να επιλύει προβλήματα της στιγμής και να καταστρώνει καινούργια σχέδια για το μέλλον.
6. Να εμπνέει σεβασμό. Εάν λείπει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, χάνεται αυτομάτως η ηγετική ικανότητα. Όσο ταλέντο και γνώσεις να διαθέτει ένας ηγέτης, εάν δεν αποκτήσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και των συνεργατών του είναι εντελώς σίγουρο ότι θα αποτύχει στην αποστολή του.
7. Να έχει ήθος. Ουσιαστικό στοιχείο του ηγέτη στην άσκηση των καθηκόντων του είναι η ύπαρξη ακεράιης προσωπικότητας. Ο ηγέτης είναι δεσμευμένος να υπερνικά ορισμένα εμπόδια που του θέτει η ανθρώπινη φύση, έτσι ώστε να κερδίζει συνεχώς την εκτίμηση και αναγνώριση όλων.

Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση του ηγέτη είναι τα εξής:

1. Αντίδραση. Είναι η έλλειψη διάθεσης του ηγέτη να προσαρμοστεί στις νέες εξελίξεις της διοίκησης.
2. Έλλειψη γνώσεων. Η άγνοια πάνω στις αρχές της διοίκησης προκαλεί την γενική κατάρρευση του οργανισμού.
3. Αναποφασιστικότητα. Είναι η αδυναμία διάκρισης της σωστής λύσης η οποία είναι αποτέλεσμα της άγνοιας ή της έλλειψης ψυχικού σθένους.
4. Αδυναμία κρίσης ατόμων. Στην προκειμένη περίπτωση ο ηγέτης λόγω υποκειμενικών παραγόντων ή προσωπικών φιλοδοξιών δεν μπορεί να αξιολογήσει σωστά τους υφισταμένους ή τους συνεργάτες του.
5. Προσωπικά προβλήματα. Η απρόσκοπτη άσκηση των καθηκόντων του ηγέτη διασπάται από την ύπαρξη διαφόρων ειδών προβλημάτων καθώς και άλλων παραγόντων όπως είναι η υπέρμετρη φιλοδοξία ή ακόμα και ο υπέρμετρος προσανατολισμός προς το άτομο.

- Στάση και τρόποι συμμετοχής εργαζομένων. Σε ότι αφορά τη στάση των εργαζομένων στην επιχείρηση, η συμπεριφορά τους στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Αναγνώριση της ευρύτερης έννοιας της ποιότητας, πέρα από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών.

- β) Εκτίμηση των δυνατοτήτων που προσφέρονται για καλύτερη ποιότητα σε κάθε θέση εργασίας με τη βοήθεια της απαραίτητης εκπαίδευσης και των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων για τον έλεγχο και τη βελτίωσή της.

- γ) Εξοικείωση εργαζομένων με βασικές αρχές, έννοιες και τεχνικές για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας.

- δ) Ενθάρρυνση συμμετοχής εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας που καλύπτουν τμήματα της κάθε διαδικασίας με σαφή σημεία αρχής και τέλους, π.χ. το τμήμα συναρμολόγησης ή συσκευασίας του προϊόντος, με δυνατότητες να επηρεάσουν αλλαγές για καλύτερο έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας.

- Απαραίτητα αποτελέσματα για εφαρμογή της ΔΟΠ. Στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης του νέου τρόπου διοίκησης που εκφράζει η ΔΟΠ, για την αποτελεσματική εφαρμογή της είναι απαραίτητο να προετοιμαστούν τα εξής βασικά για την καθοδήγηση της παραπέρα προσπάθειας:

- α) Η γραπτή διατύπωση και επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας που έχει υιοθετηθεί από την ανώτατη διοίκηση για να υποστηρίξει την ανταγωνιστική πολιτική της επιχείρησης.

- β) Σαφής διατύπωση των απαιτήσεων των πελατών που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση για να έχει την προτίμησή τους.

- γ) Η διατύπωση των γενικών και τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του μετά την πώληση, ώστε να καλύπτει ικανοποιητικά τις απαιτήσεις του πελάτη.

- δ) Η επιλογή και ο σαφής προσδιορισμό των διαδικασιών παραγωγής και υποστήριξης που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος.

- Ευθύνη ειδικού τμήματος για τον έλεγχο ποιότητας. Από οργανωτικής πλευράς το τμήμα με την ευθύνη για τον έλεγχο της ποιότητας λειτουργεί τώρα με τον ακόλουθο τρόπο:

α) Αναγνώριση και εκτίμηση της ανάγκης ενός νέου ρόλου και της αυξημένης δραστηριότητας συμβολής ενός σωστά συγκροτημένου ειδικού τμήματος για τα θέματα ποιότητας.

β) Αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας με έμφαση σε είδη ελέγχου που δεν είναι τεχνικά εφικτά στις διάφορες θέσεις παραγωγής και στο συμβουλευτικό ρόλο για τους εργαζομένους, τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας και τα διάφορα τμήματα παραγωγής και υποστήριξης.

γ) Οργανωτική υπαγωγή του τμήματος σε υψηλά κλιμάκια της ανώτατης διοίκησης.

- Μορφή συνεργασίας με προμηθευτές. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί στο δεύτερο στάδιο, ο τρόπος συναλλαγής και συνεργασίας της με προμηθευτές περιγράφεται ως εξής:

α) Αναγνώριση της σοβαρής και αναπόφευκτης εξάρτησης που έχει η επιχείρηση από τους προμηθευτές της.

β) Προκαταρκτική αξιολόγηση προμηθευτών με σκοπό τον περιορισμό του αριθμού τους για κάθε είδος που αγοράζει η επιχείρηση από τρίτους.

γ) Αρχική προσπάθεια για την εκτίμηση του είδους βοήθειας των προμηθευτών για κρίσιμα υλικά που αγοράζει η επιχείρηση. Η βοήθεια αυτή μπορεί να παρασχεθεί με την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού των προμηθευτών στις αρχές και μεθόδους για καλύτερο έλεγχο της ποιότητας στη πηγή, δηλ. στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών.

- Μορφή συμμετοχής πελατών. Η ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας με πελάτες για τον προσδιορισμό των αναγκών τους επιτυγχάνεται στο δεύτερο στάδιο με τους ακόλουθους τρόπους:

α) Διαμόρφωση διαδικασιών για τη συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση από πελάτες της προσφερόμενης ποιότητας και τυχόν παραπόνων.

β) Ανατροφοδότηση σχετικών πληροφοριών συνοπτικά στην ανώτατη διοίκηση και αναλυτικά στους υπευθύνους για τη σχεδίαση, την παραγωγή και το marketing προϊόντων.

- Συμβολή της τεχνολογίας στη βελτίωση ποιότητας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για τον καλύτερο έλεγχο της ποιότητας στο δεύτερο στάδιο γίνεται με περισσότερους τρόπους και δραστηριότητες πέραν της παραγωγής:

α) Έναρξη χρήσεως Η/Υ και ειδικού εξοπλισμού ελεγχόμενου από Η/Υ (βοηθητικές συσκευές, μηχανήματα κ.α.) για την άσκηση ελέγχου ποιότητας-αρχικά σε τμήματα - πιλότους.

β) Ανάπτυξη και εφαρμογή σχετικού λογισμικού για τον έλεγχο ποιότητας και τη συστηματική συλλογή κατάλληλων στατιστικών στοιχείων για αναλύσεις σχετικές με τη βελτίωση της ποιότητας.

• Ενδεδειγμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Στο στάδιο αυτό διαμορφώνονται οι κατάλληλες προδιαγραφές για το ενδεδειγμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού με βασικούς στόχους:

α) Την συνεχή ευαισθητοποίηση των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες και όλες τις δραστηριότητες για τη σημασία της ποιότητας.

β) Την έναρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού στις τεχνικές ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.

γ) Τις επιλεγμένες προκαταρκτικές εφαρμογές στατιστικού ελέγχου της ποιότητας σε τμήματα - πιλότους.

Για να αποδώσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά όπως:

α) Μεθοδικότητα. Η καθιέρωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης ΔΟΠ ακολουθεί ορισμένα στάδια. Κατ' αρχήν προσδιορίζεται το περιεχόμενο της διδασκόμενης ύλης, ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής των μαθημάτων σεμιναρίων ή διαλέξεων, η σύνθεση των συμμετεχόντων στα προγράμματα εκπαίδευσης κλπ. Στη συνέχεια ακολουθεί η φάση της εκπαίδευσης των ανωτάτων στελεχών στην ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ, οι οποίοι με τη σειρά τους αναλαμβάνουν την εκπαίδευση μιας μικρής ομάδας στελεχών της επιχείρησης που αποτελείται από αναλογία τεχνιτών, εργοδηγών και ανωτέρων στελεχών. Η ομάδα αυτή παίρνοντας τη σκυτάλη εντάσσει όλους τους εργαζομένους της-επιχείρησης στην φιλοσοφία της ΔΟΠ.

β) Συνέπεια. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι συνεχές και να λειτουργεί σε μόνιμη βάση.

γ) Προσαρμοστικότητα: Το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να προσαρμόζεται με τις ιδιαιτερότητες και τους στόχους της κάθε επιχείρησης.

δ) Πρακτική εφαρμογή: Για να είναι ολοκληρωμένο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει εκτός από τη θεωρητική κατάρτιση να περιλαμβάνει και πρακτική εξάσκηση στο χώρο εργασίας, σε ειδικά εργαστηριακά τμήματα της επιχείρησης κλπ. διότι με

αυτό τον τρόπο συντελείται με μεγαλύτερη ευχέρεια η εμπέδωση και αφομοίωση της ΔΟΠ από το προσωπικό.

ε) Ελκυστικότητα: Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι έτσι δομημένο ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον των στελεχών. Πρέπει επίσης να είναι ευχάριστο και κατανοητό και να συνδυάζεται με σύγχρονες μεθόδους και μέσα διδασκαλίας (ειδικές αίθουσες, οπτικοακουστικά μέσα κοκ.) για να επιτύχει καθολική αποδοχή από τα στελέχη της επιχείρησης.

στ) Αξιολόγηση: Η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει ένα σύστημα επανατροφοδότησης, ώστε να εξετάζονται τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και τις επιδράσεις που ασκεί στους μετέχοντες σ' αυτό.

Οι στόχοι ενός προγράμματος εκπαίδευσης ΔΟΠ θα πρέπει να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τα εξής:

α) Αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων.

β) Ενίσχυση της δέσμευσης της ηγεσίας για συνεχή βελτίωση.

δ) Ανάπτυξη κλίματος επικοινωνίας.

ε) Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας.

στ) Καλλιέργεια δημιουργικότητας.

ζ) Ενίσχυση πρωτοβουλιών και τάσης για νεωτερισμό.

η) Βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων των στελεχών.

6.4 Στάδιο 3^ο: Ολοκλήρωση εγκατάστασης συστημάτων και διαδικασιών υποδομής.

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση εκτιμά ότι το κόστος ποιότητας ως ποσοστό πωλήσεων κυμαίνεται γύρω στο 15 - 20%, ποσοστό που τώρα ανταποκρίνεται και στο πραγματικό κόστος. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση έχει πλήρως αφομοιώσει τη σημασία του κόστους λόγω έλλειψης ποιότητας ως βασικού παράγοντα ανταγωνιστικότητας.

• Στάση και τρόπος συμμετοχής της διοίκησης. Στο τρίτο στάδιο ανάπτυξης της ΔΟΠ η στάση και συμπεριφορά της διοίκησης διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα η στρατηγική σημασία της υψηλής ποιότητας στα προϊόντα και στην εξυπηρέτηση πελατών και έχει γίνει αποδεκτή πλήρως η πρωταρχική ευθύνη της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την ποιότητα

β) Ολοκληρώνεται η συστηματική εκπαίδευση ανωτάτων και μεσαίων στελεχών και επιδιώκεται η εξοικείωσή τους με όλες τις αποτελεσματικές τεχνικές της ΔΟΠ.

γ) Με εγκατεστημένα και σε λειτουργία τα συστήματα ελέγχου της ποιότητας, η έμφαση στο στάδιο αυτό μετατοπίζεται τώρα στη πρόληψη της κακής ποιότητας στα προϊόντα και την εξυπηρέτησή τους. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί σημαντικές επενδύσεις.

δ) Αποκτά αυξημένη προτεραιότητα για τη διοίκηση η ανάγκη συστηματικών συγκρίσεων των επιδόσεων σε θέματα ποιότητας της επιχείρησης με τις αντίστοιχες των καλύτερων ανταγωνιστών στον κλάδο.

ε) Προωθείται η ενεργή συμμετοχή της ΔΟΠ έξω από τα στενά πλαίσια της επιχείρησης.

• Στάση εργαζομένων και τρόποι συμμετοχής. Οι πιο αξιοσημείωτες μεταβολές στη στάση των εργαζομένων και οι επακόλουθες συνέπειες στη συμπεριφορά τους εντοπίζονται στα εξής:

α) Αυξημένη εμπιστοσύνη στη δέσμευση της διοίκησης να στηρίζει τις προσπάθειες όλων για τη βελτίωση της ποιότητας.

β) Αναγνώριση της συμβολής της ποιότητας στη βελτίωση του τρόπου απασχόλησης των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος.

γ) Σημαντικός περιορισμός των προβλημάτων ποιότητας που απαιτούν έκτακτα μέτρα για την επίλυσή τους, λιγότεροι «πονοκέφαλοι» και αυξημένη έμφαση στις δυνατότητες παρέμβαση για την πρόληψη κακής ποιότητας στα προϊόντα και στον τρόπο εξυπηρέτησης τους.

δ) Αυξημένη δραστηριοποίηση των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό είναι το αποτέλεσμα κατάλληλων κινήτρων και της επαρκούς στήριξης και αναγνώρισης των προσπαθειών τους από τη διοίκηση.

• Απαραίτητα αποτελέσματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Στο στάδιο ολοκλήρωσης της εγκατάστασης και λειτουργίας όλων των συστημάτων και διαδικασιών που αποτελούν την υποδομή για την εφαρμογή της ΔΟΠ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα που πρέπει να πραγματοποιηθεί προς από τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης είναι η πιστοποίηση της ποιότητας (quality

certification). Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να πιστοποιήσει επισήμως σε κάθε παρτίδα του προϊόντος που στέλνει σε πελάτες τα εξής:

α) Οι χρησιμοποιούμενες διαδικασίες είναι ικανές να παράγουν προϊόντα που να καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις του πελάτη.

β) Οι ενδεδειγμένοι έλεγχοι σε κάθε φάση παραγωγής έγιναν σύμφωνα με τις προβλεπόμενες προδιαγραφές.

γ) Η επιχείρηση εγγυάται την ποιότητα του προϊόντος για κάθε μονάδα στην αποστελλόμενη παρτίδα, με εξαίρεση τυχόν ζημιές που προκλήθηκαν κατά τη μεταφορά

• Αλλαγή τρόπου λειτουργίας ειδικού τμήματος για την ποιότητα. Οι προαναφερθείσες αλλαγές οδηγούν σε σημαντική διαφοροποίηση του τρόπου λειτουργίας και του ειδικού τμήματος για την ποιότητα ως ακολούθως:

α) Ενίσχυση του ρόλου του στην ανάπτυξη στενότερης συνεργασίας με τους πελάτες και προμηθευτές της επιχείρησης.

β) Ανάληψη ευθύνης σε συνεργασία και με εξωτερικούς συμβούλους για τη συστηματική εκπαίδευση όλων στη φιλοσοφία και στις τεχνικές της ΔΟΠ.

γ) Παροχή βοήθειας στις ομάδες βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας και να μπορούν να υλοποιήσουν τις προτάσεις εκείνες που προκρίνονται:

δ) Συνεργασία με άλλα τμήματα της επιχείρησης για τη βελτίωση των σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες. Ολοκλήρωση της προετοιμασίας πλήρους «πακέτου» με ακριβείς πληροφορίες για τις απαιτήσεις της επιχείρησης και παροχή βοήθειας στους προμηθευτές με προγράμματα για την επαρκή εκπαίδευση τους σε θέματα ποιότητας.

• Μορφή συμμετοχής πελατών. Στο στάδιο αυτό είναι πλήρης η αναγνώριση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, της σημασίας που δίνουν οι πελάτες στην ποιότητα. Αναγνωρίζοντας ότι σε τελική ανάλυση ο πελάτης είναι αυτός που προσδιορίζει τι σημαίνει ποιότητα, η διοίκηση επιδιώκει με διαφορετικούς τρόπους την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής πληροφόρησης και τη συμμετοχή των πελατών ακόμα και στη φάση της σχεδίασης των νέων προϊόντων. Τούτο επιτυγχάνεται με τη συστηματική και συχνή συγκέντρωση πληροφοριών για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και τον τρόπο εξυπηρέτησης και με βάση τις απόψεις που κάνουν για τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

• βαθμός εξοικείωσης και έκταση εφαρμογής της ΔΟΠ. Στο τρίτο στάδιο υπάρχει πλέον πλήρης συνειδητοποίηση της ανάγκης η ποιότητα να έχει ενσωματωθεί στο προϊόν και στην παραγωγική διαδικασία πριν από την παραγωγή. Το ίδιο συμβαίνει και για τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών (υπηρεσίες).

α) Για την ικανοποίηση του στόχου αυτού επιδιώκεται η παραπέρα ανάπτυξη της αρμονικής συνεργασίας διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης με συμμετοχικές διαδικασίες. Ο βασικός μηχανισμός γι' αυτό είναι η δημιουργία και αποτελεσματική λειτουργία μικτών ομάδων (εμποπτών, τεχνικών, μέσου και ανωτέρου προσωπικού, διευθυντών κτλ) στις οποίες εκπροσωπούνται όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα (σχεδίασης, παραγωγής, λογιστήριο κ.α.). Στις πιο προχωρημένες και επιτυχείς εφαρμογές με τη προσέγγιση αυτή, οι υπεύθυνοι για τη σχεδίαση των προϊόντων είναι συχνά τα ίδια πρόσωπα που σχεδιάζουν και τις διαδικασίες για την παραγωγή τους.

β) Η αλλαγή στην έμφαση από τον έλεγχο ποιότητας στη βελτίωση της ποιότητας, δηλ στην πρόληψη της κακής ποιότητας, έχει ως αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση όλων για ουσιαστικές και μόνιμες αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Οι στόχοι στο στάδιο αυτό είναι η βελτίωση της ικανότητας της διαδικασίας για τον εντυπωσιακό περιορισμό ελαττωματικών και η αύξηση της προσαρμοστικότητας της, ώστε να αντιδρά πιο γρήγορα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών.

γ) Οι στόχοι ποιότητας στο τρίτο στάδιο αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων δράσης σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και οι επιδόσεις των διαφόρων τμημάτων σε θέματα ποιότητας αξιολογούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα με την ίδια σοβαρότητα όπως τα οικονομικά μεγέθη. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να είναι εφικτές και αναγνωρίσιμες οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις.

δ) Η μέτρηση και ανάλυση του κόστους ποιότητας για κάθε κρίσιμη διαδικασία της επιχείρησης αποτελεί βασικό μηχανισμό για την ανταγωνιστική αξιολόγηση της ποιότητας και για τον εντοπισμό σημαντικών ευκαιριών για πρόσθετες βελτιώσεις σε προϊόντα και διαδικασίες.

ε) Στο τρίτο στάδιο μιλάμε πλέον κυριολεκτικά για διοίκηση ποιότητας σε σύγκριση με το δεύτερο στάδιο που η βασική επιδίωξη ήταν ο αποτελεσματικός έλεγχος ποιότητας.

6.5 Στάδιο 4^ο: ωριμότητας στην εφαρμογή ΔΟΠ

Στο τελικό στάδιο ανάπτυξης της ΔΟΠ, ο βασικός σκοπός είναι η ολοκληρωμένη διοίκηση της ποιότητας σε κάθε, τμήμα και δραστηριότητα της επιχείρησης. Πέρα από τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας που ήταν ο βασικός σκοπός στο δεύτερο στάδιο και της βελτίωσης της ποιότητας που ήταν ο βασικός σκοπός στο τρίτο στάδιο, στη φάση αυτή η διοίκηση επιδιώκει τη διατήρηση συνεχών βελτιώσεων στην ποιότητα με την καλύτερη δυνατή απόδοση και προσαρμοστικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτό το ολοκληρωμένο τρίπτυχο στρατηγικών στόχων η επιχείρηση επιδιώκει να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της συνδυάζοντας τις βελτιώσεις στην ποιότητα με ανάλογες βελτιώσεις στην παραγωγικότητα που επηρεάζει το κόστος των προϊόντων της.

• Στάση και τρόπος συμμετοχής της Διοίκησης. Στο στάδιο αυτό της πλήρους ωρίμανσης της ΔΟΠ, έχει αφομοιωθεί από όλους ο ορισμός ποιότητας που αντιστοιχεί στην πλήρη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

α) Η ποιότητα ως βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας έχει συσχετιστεί ποσοτικά και με τους άλλους δείκτες της παραγωγικότητας και της οικονομικής αποδοτικότητας.

β) Η κάθε επιχειρησιακή μονάδα και το υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος αξιολογούνται όχι μόνο με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα κάθε περιόδου, αλλά και με βάση τις επιδόσεις σε θέματα ποιότητας με την ευρεία έννοια του όρου. Αυτό σημαίνει την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη όχι μόνο από το προϊόν, αλλά και από τον απαιτούμενο χρόνο και τρόπο εξυπηρέτησης, ώστε να ξεπερνά η επιχείρηση όσο γίνεται πιο συχνά τις προσδοκίες του.

γ) Η διοίκηση αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων στην πρόληψη κακής ποιότητας. Η προτεραιότητα αυτή εκδηλώνεται από τη συμπεριφορά της διοίκησης, των εργαζομένων και τον τρόπο λειτουργίας όλων των διοικητικών συστημάτων που αποτελούν την υποδομή στήριξης και λειτουργίας της ΔΟΠ.

δ) Το κόστος έλλειψης ποιότητας ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων είναι σχεδόν μηδαμινό (μικρότερο ή ίσο με 2%) και αποτελεί την πυξίδα επιλογής προτάσεων για βελτιώσεις.

ε) Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιτρέπει την πιο αποτελεσματική προστασία του φυσικού περιβάλλοντος με βελτιώσεις στα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής.

- Στάση εργαζομένων και τρόποι συμμετοχής. Στο στάδιο ωριμότητας του τρόπου εφαρμογής της ΔΟΠ, η συμπεριφορά των εργαζομένων διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) Η υπόθεση της ποιότητας έχει ως πρώτη προτεραιότητα και αποτελεί το κυριότερο όπλο για την επιβίωση της επιχείρησης στην αρένα του ανταγωνισμού.

β) Η υπόθεση της ποιότητας αφορά όλους. Ο αποτελεσματικός έλεγχός της με αξιόπιστες μετρήσεις και η συμμετοχή όλων για τις απαραίτητες συνεχείς βελτιώσεις αποτελούν τρόπο ζωής.

γ) Οι υψηλές επιδόσεις σε θέματα ποιότητας είναι πηγή ικανοποίησης και υπερηφάνειας για όλους στην επιχείρηση.

δ) Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι προτιμότερο να διακόπτεται η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, όταν αυτή δημιουργεί ελαττωματικά ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα και να εξουδετερώνονται τα αίτια που τα προκαλούν.

- Ρόλος ειδικού τμήματος για θέματα ποιότητας. Παραμένει ο ίδιος όπως στο προηγούμενο στάδιο με αυξημένη όμως δραστηριότητα σε θέματα εκπαίδευσης και παροχής βοήθειας, όχι μόνο στο προσωπικό της επιχείρησης, αλλά και στους προμηθευτές και στους εξωτερικούς πελάτες.

- Συμμετοχή προμηθευτών. Ο σημαντικός περιορισμός του αριθμού προμηθευτών συμβάλλει στη διεξαγωγή ερευνών και στη δημιουργία κατάλληλων διοικητικών συστημάτων για τον πιο εύστοχο προσδιορισμό των αναγκών και προσδοκιών του.

- Μορφή συμμετοχής πελατών. Η αναγνώριση του καθοριστικού ρόλου του πελάτη ως κυριάρχου κριτή σε θέματα ποιότητας συμβάλλει στη διεξαγωγή ερευνών και στη δημιουργία κατάλληλων διοικητικών συστημάτων για τον πιο εύστοχο προσδιορισμό των αναγκών και προσδοκιών του. Τούτο οδηγεί, συνήθως, σε καλύτερες μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας με τον πελάτη και με την καλύτερη εξυπηρέτησή του από την γνώση του τρόπου που χρησιμοποιεί τα προϊόντα της επιχείρησης στις δικές του δραστηριότητες.

- Βαθμός εξοικείωσης και έκταση εφαρμογής της ΔΟΠ. Στο τέταρτο στάδιο της πλήρους ωρίμανσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ, η επιχείρηση έχει δημιουργήσει όλες

τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση όλων των βασικών λειτουργιών του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας.

α) Υπάρχει πλήρης κατανόηση και εξοικείωση με τη φιλοσοφία, τις αρχές και τις τεχνικές της ΔΟΠ, ως ενός τρόπου διοίκησης με απεριόριστες σχεδόν δυνατότητες για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

β) Συνειδητοποίηση της στενής και συνεργατικής σχέσης μεταξύ της ΔΟΠ και των σύγχρονων μεθόδων Just in Time (JIT), Total Preventive Maintenance (TPM) και Computer Integrated Manufacturing (CIM) για το στρατηγικό σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

- Συμπεράσματα: Ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν φτάσει το τέταρτο στάδιο ωρίμανσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ, εκτός αυτών που λειτουργούν στην Ιαπωνία, είναι σχετικά μικρός. Αρκετές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. έχουν φτάσει στο τρίτο στάδιο. Τα εντυπωσιακά όμως οφέλη που έχουν αποκομίσει και οι αναπτυγμένες ικανότητες τους από την απαιτητική προσπάθεια να φθάσουν στο τελικό στάδιο τους έχουν διασφαλίσει μια αδιαμφισβήτητη υπεροχή στον κλάδο τους σε παγκόσμια κλίμακα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

7.1 Πλαίσιο Ανάλυσης Διαδικασίας Παροχής Υπηρεσιών

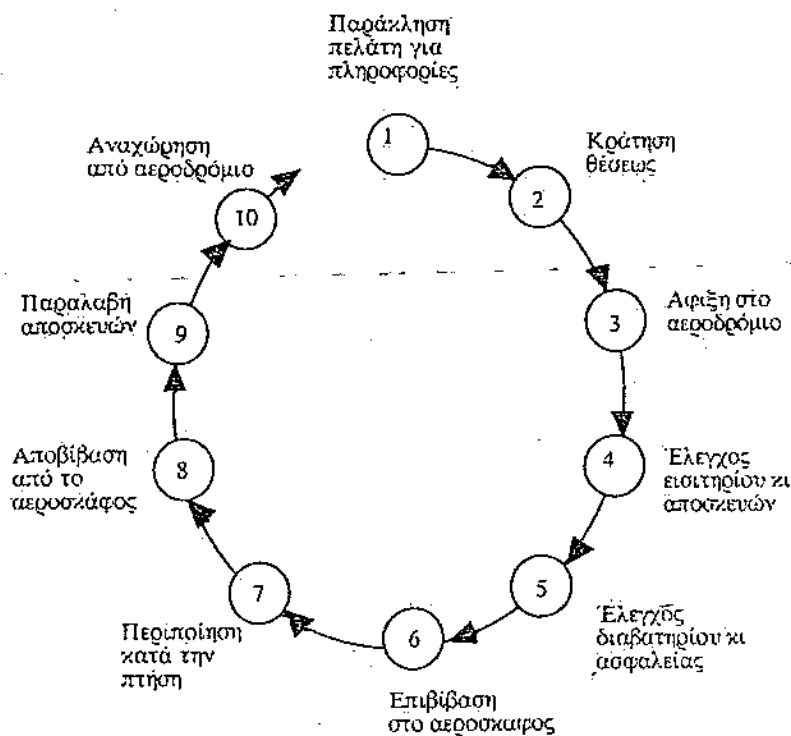
Για τα περισσότερα συστήματα παροχής υπηρεσιών ο πελάτης έχει μία σειρά επαφών σε διαδοχικές θέσεις ή σταθμούς εργασίας της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση του ολοκληρώνεται από τον τρόπο που διεκπεραιώνεται η απαιτούμενη συναλλαγή σε κάθε θέση και το σύνολο των θέσεων επαφής με τον πελάτη να ορίζει τη χρησιμοποιούμενη από την επιχείρηση διαδικασία.

Κύκλος Εξυπηρέτησης: Η Ολοκληρωμένη Διαδικασία Παροχής Υπηρεσίας

Όπως η παραγωγή υλικών αγαθών ολοκληρώνεται με επεξεργασία κάθε μονάδος του προϊόντος σε διαδοχικές θέσεις εργασίας, όπως περιγράφεται στο αντίστοιχο διάγραμμα ροής, έτσι και η εξυπηρέτηση ενός πελάτη σε σύστημα παροχής υπηρεσιών, π.χ. σε μία εμπορική τράπεζα σε μία δημόσια υπηρεσία, περιγράφεται από ένα κύκλο εξυπηρέτησης που προσδιορίζει τα κρίσιμα σημεία επαφής πελάτη με την επιχείρηση. Στο Διάγραμμα απεικονίζεται ένα παράδειγμα για τον κύκλο εξυπηρέτησης σε αεροπορική εταιρεία.

Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα, ένας πελάτης εισέρχεται σε ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών σε συγκεκριμένο σημείο, π.χ. με ένα τηλεφώνημα για πληροφορίες ή με μια αίτηση για κάποιο θέμα του. Ανάλογα με την έκβαση της αρχικής επαφής ο πελάτης μπορεί να συνεχίσει σε μετέπειτα σημεία εξυπηρέτησης του συστήματος ή να αποχωρήσει. Γενικά, ο κύκλος εξυπηρέτησης για ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών έχει μία σχετικά σταθερή διάρθρωση και η ροή του πελάτη στις διαφορετικές θέσεις εξυπηρέτησης επαναλαμβάνεται σε διαφορετικές επισκέψεις του ίδιου πελάτη για διαφορετικούς πελάτες.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχεται σε κάθε πελάτη εξαρτάται από το σωρευτικό αποτέλεσμα των εντυπώσεων που αυτός αποκομίζει σε κάθε σημείο επαφής του με την επιχείρηση που προηγουμένως ονομάσαμε "στιγμή αλήθειας για την επιχείρηση".



Ενδεικτικό παράδειγμα κύκλου εξυπηρέτησης επιβατών για αεροπορική εταιρεία

Ανάλυση θέσεων Εξυπηρέτησης

Οι "στιγμές αλήθειας" για την επιχείρηση είναι στα κρίσιμα εκείνα σημεία επαφής που ο πελάτης διαμορφώνει ίδια αντίληψη για την ποιότητα της παρεχόμενης σε αυτόν υπηρεσίας. Αργότερα θα εξετάσουμε πώς διαμορφώνει ο πελάτης τη δική του αντίληψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης. Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι τη στιγμή εκείνη το συγκεκριμένο πρόσωπο που παρέχει την εξυπηρέτηση στα μάτια του πελάτη είναι η ίδια επιχείρηση. Συνεπώς, ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει είναι καθοριστικός για τις εντυπώσεις που αποκομίζει ο πελάτης. Έχει διαπιστωθεί ότι αν είναι αρνητική η εντύπωση από μία τέτοια συναλλαγή χρειάζονται εννέα θετικές εντυπώσεις σε επόμενες θέσεις εξυπηρέτησης για να εξουδετερώσουν την αρχική αρνητική εντύπωση.

Η ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στα σημεία επαφής πελάτη με επιχείρηση κατά κανόνα εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση. Υπάρχουν όμως και σημεία επαφής ή στιγμές αλήθειας που η έκβαση είναι έξω από τον έλεγχο της διοίκησης. Η δυσκολία ενός τουρίστα να κάνει ένα υπεραστικό τηλεφώνημα από το ξενοδοχείο του μπορεί να εξαρτάται από την ποιότητα υπηρεσιών της τηλεφωνικής εταιρείας που δεν ελέγχεται από την επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές οι τυχόν

αρνητικές εντυπώσεις αντανakλούν την ποιότητα της γενικότερης υποδομής που στηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησης και τα όρια ανοχής και υπομονής του πελάτη είναι συνήθως περισσότερο ελαστικά.

Ταξινόμηση θέσεων ή Σταδίων Εξυπηρέτησης

Συνοπτικά λοιπόν, ένας κύκλος εξυπηρέτησης που περιγράφει τον τρόπο που μία επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της σε ένα πελάτη αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

Σημεία εισόδου κι εξόδου: Αυτά είναι τα σημεία στον κύκλο εξυπηρέτησης που ο πελάτης αποφασίζει να αρχίσει ή να τερματίσει την επαφή του στη συναλλαγή του με την επιχείρηση. Ενδεικτικά σημεία εισόδου ή εξόδου είναι οι επαφές με το προσωπικό πωλήσεων, το προσωπικό που παρέχει πληροφορίες για την εξυπηρέτηση του πελάτη, την επίλυση ειδικών προβλημάτων, κ.ά.

Ελεγχόμενες θέσεις εργασίας: Αυτές αποτελούν τα κρίσιμα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση και προσδιορίζουν τις στιγμές αλήθειας για τις εντυπώσεις που αποκομίζει για την ποιότητα εξυπηρέτησης που του προσφέρεται.

Μη ελεγχόμενες θέσεις εργασίας: Αυτές αποτελούν κρίσιμα σημεία επαφής με την επιχείρηση που δεν υπόκεινται στον αποκλειστικό έλεγχο της για την παρεχόμενη ποιότητα.

7.2 Προσδιορισμός Βαθμού Ικανοποίησης Πελάτη

Στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών ή εξυπηρέτησης προϊόντων μετά την πώληση τους, ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας από την επιχείρηση είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της.

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός πελάτη προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση του από πριν.

Βαθμός ικανοποίησης πελάτη για ποιότητα Εξυπηρέτησης = $\frac{\text{Ιδία αντίληψη πελάτη από Εξυπηρέτηση}}{\text{Προσδοκίες πελάτη για αναμενόμενη Εξυπηρέτηση}}$

Με άλλα λόγια, όσο καλύτερη είναι η πραγματική ποιότητα εξυπηρέτησης σε σχέση με αυτή που περίμενε ο πελάτης, τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται από την επιχείρηση.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΙΔΙΑΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησης που προσφέρεται από μια επιχείρηση π.χ. μετά την αγορά ενός επιβατικού αυτοκινήτου, η μιας οικιακής συσκευής η μετά την ολοκλήρωση ενός ταξιδιού με μία αεροπορική εταιρεία, ο πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρασχέθηκαν; με γνώμονα πέντε διαφορετικές διαστάσεις ή διαμορφωτές που προτείνονται από την ερευνητική ομάδα Parasuraman η μεθοδολογία των οποίων περιγράφεται στη συνέχεια.

➤ Η Αξιοπιστία (Reliability)

Η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης με τρόπο ακριβή κι αξιόπιστο. Η διάσταση αυτή περιγράφει κατά πόσο είναι σε θέση να ικανοποιήσει η επιχείρηση τις βασικές ανάγκες του πελάτη για τον σκοπό που ήλθε στο σύστημα.

Για μία αεροπορική εταιρεία η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα της να εκτελεί κάθε πτήση στην προκαθορισμένη ώρα και με την απαραίτητη άνεση κι ασφάλεια για τους επιβάτες, το πλήρωμα και τις αποσκευές τους. Το ίδιο περίπου ισχύει για μια κρουαζιέρα, για μία εκδρομή με πούλμαν, κλπ. Για ένα νοσοκομείο η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα του να εξυπηρετεί τους προσερχόμενους ασθενείς με ακριβή διάγνωση του προβλήματος υγείας που έχουν και την αποτελεσματική θεραπεία του.

➤ Τα Υλικά ή Εμπράγματα Στοιχεία (Tangibles)

Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία αναφέρονται στο προσωπικό που παρέχει την εξυπηρέτηση, στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της επιχείρησης και στα διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τον πελάτη. Τα παραπάνω μέσα περιγράφονται με βάση την εμφάνιση κι απόδοση τους στην αποτελεσματική υποστήριξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για μία αντιπροσωπεία αυτοκινήτων τα υλικά στοιχεία προσδιορίζονται από την εμφάνιση και διακόσμηση στους χώρους επίδειξης των αυτοκινήτων, από την

καθαριότητα και τάξη των συνεργείων, την απόδοση κι εμφάνιση του εξοπλισμού, κ.ά.

➤ **Ο Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)**

Ο βαθμός ανταπόκρισης ως διαμορφωτής της ίδιας αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης αναφέρεται κυρίως στην προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ευγένεια και ταχύτητα την αναμενόμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση. Σε μία εμπορική τράπεζα και σε μία ασφαλιστική εταιρεία ο βαθμός ανταπόκρισης προσδιορίζεται από την προθυμία των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν αυτούς που περιμένουν στη σειρά γρήγορα και με ευγένεια, χωρίς αδικαιολόγητες διακοπές για προσωπικούς λόγους ή παρεμβολές από τρίτους που διεκδικούν ειδική μεταχείριση χωρίς συγκεκριμένους λόγους.

➤ **Η Αίσθηση Αυτοπεποίθησης (Assurance)**

Η αυτοπεποίθηση ή διαβεβαίωση αναφέρεται στις γνώσεις, στην αυτοπεποίθηση και στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες. Για μία επιχείρηση παροχής οδικής βοήθειας η διαβεβαίωση παρέχεται από τις τεχνικές γνώσεις, το αίσθημα αυτοπεποίθησης για τις ενέργειες που κάνει και την ευγένεια του τεχνικού προσωπικού στο κάθε συνεργείο που φθάνει στο σημείο που χρειάζεται να προσφέρει οδική βοήθεια σε ένα πελάτη.

➤ **Η Κατανόηση και η Συναισθηματική Συμμετοχή (Empathy)**

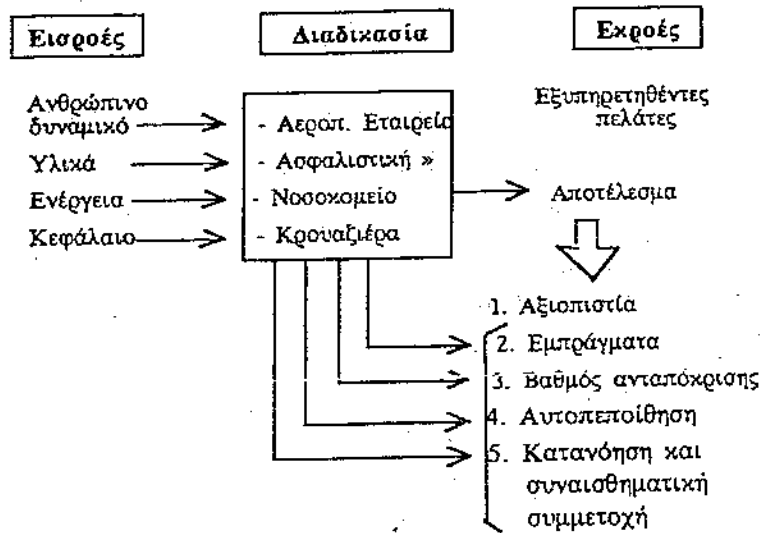
Η κατανόηση και συναισθηματική συμμετοχή αναφέρεται στην ικανότητα που αναπτύσσει μία επιχείρηση μέσω του προσωπικού της για εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα του πελάτη.

Μία αεροπορική εταιρεία δείχνει κατανόηση, όταν είναι σε θέση να καλύψει τις ειδικές ανάγκες επιβατών με κάποια ιδιαιτερότητα, όπως π.χ. ένα πρόβλημα υγείας, προτιμήσεις για ειδικά γεύματα λόγω συνήθειας ή θρησκευτικής αγωγής, ειδικές ανάγκες για εξατομικευμένη φροντίδα λόγω απώλειας αποσκευών, μη έγκαιρης ανταπόκρισης με άλλη πτήση, κ.λ.π.

ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΩΝ ΙΔΙΑΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από πλευράς σημασίας, οι εμπειρικές έρευνες συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η αξιοπιστία ως διαμορφωτής της ίδιας αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της

παρεχόμενης εξυπηρέτησης έχει τη μεγαλύτερη σημασία για την ικανοποίηση του πελάτη από κάθε άλλο διαμορφωτή. Η αξιοπιστία όπως προαναφέραμε κρίνεται από το αποτέλεσμα μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησης. Τούτο είναι ευνόητο για το λόγο ότι η αξιοπιστία καλύπτει τον πυρήνα των βασικών αναγκών που οδήγησε τον πελάτη στην επιλογή της επιχείρησης. Οι ίδιες έρευνες όμως επισημαίνουν ότι ενώ η αξιοπιστία είναι απαραίτητη και η πιο σημαντική από όλες τις διαστάσεις ποιότητας για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, δεν επαρκεί για να ξεπεράσει τις προσδοκίες αυτές



Ταξινόμηση και ιεράρχηση διαμορφωτών ποιότητας εξυπηρέτησης.

Συνεπώς, για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος μία επιχείρηση είναι σκόπιμο να δώσει έμφαση και στους άλλους διαμορφωτές της αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος ο πελάτης για την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Οι υπόλοιπες τέσσερις διαστάσεις ποιότητας προσδιορίζονται από την διαδικασία κατά την διάρκεια που παρέχεται η εξυπηρέτηση. Η σημασία των διαμορφωτών που αναφέρονται στα υλικά στοιχεία, την ευαισθησία, την αυτοπεποίθηση και την κατανόηση απορρέει από τη δυνατότητα που προσφέρουν στην επιχείρηση για την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Με άλλα λόγια, η σημασία των διαμορφωτών της αντίληψης για ποιότητα που έχουν σχέση με τη διαδικασία και λειτουργούν κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης είναι καθοριστική για την ανάπτυξη και διατήρηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.3 Διαμορφωτές Προσδοκιών Πελάτη Για Ποιοτητα Εξυπηρέτησης

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης διαμορφώνεται με κριτήρια που διαφέρουν όχι μόνο από τον ένα πελάτη στον άλλο, αλλά και για τον ίδιο πελάτη σε διαφορετικές περιπτώσεις. Τους παράγοντες που επηρεάζουν την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη ονομάζουμε διαμορφωτές προσδοκιών και περιλαμβάνουν την πείρα του με παρόμοιες υπηρεσίες, την τιμή που πληρώνει, τις πληροφορίες που έχει από το περιβάλλον του και την εικόνα που έχει διαμορφώσει από τις διαφημίσεις από έντυπα και άλλα μέσα για την επιχείρηση.

Η Τιμή που Πληρώνει ο Πελάτης

Είναι φυσικό το επίπεδο ποιότητας της αναμενόμενης εξυπηρέτησης να επηρεάζεται από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Διαφορετική εξυπηρέτηση σε κάθε φάση περιμένει ο πελάτης ενός ξενοδοχείου τεσσάρων ή πέντε αστέρων, σε σύγκριση με αυτή που θα περίμενε σε ένα συνηθισμένο ξενοδοχείο δύο ή τριών αστέρων. Η μεγάλη διαφορά στην τιμή που πληρώνει, δικαιολογεί αυξημένες απαιτήσεις σε όλες τις κρίσιμες διαστάσεις ποιότητας (αξιοπιστία, υλικά συνοδευτικά είδη, εξατομικευμένη φροντίδα, κ.ά.). Το ίδιο ισχύει και για άλλα είδη υπηρεσιών, όπως η εξυπηρέτηση σε θέματα υγείας, εκπαίδευσης, μεταφορών, ασφάλισης, κλπ.

Η Πείρα του Πελάτη

Πελάτες με μεγάλη πείρα στη χρήση ορισμένων υπηρεσιών π.χ., για ταξίδια με αεροπλάνο ή για πακέτα τουρισμού, έχουν μεγαλύτερη και καλύτερη πληροφόρηση για τα διαθέσιμα επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτηση τους, ώστε για δεδομένη τιμή να περιμένουν το καλύτερο που προσφέρεται. Επιχειρηματίες που ταξιδεύουν συχνά και άτομα που κάνουν διακοπές στο εξωτερικό κάθε χρόνο είναι σε θέση από τη συσσωρευμένη πείρα τους να διαμορφώνουν προσδοκίες από τις συγκρίσεις που μπορούν να κάνουν και να είναι απαιτητικοί στη διεκδίκηση καλής εξυπηρέτησης.

Για πολλούς κλάδους στον τομέα των υπηρεσιών, όπως π.χ. στον τουρισμό, το αυξανόμενο ποσοστό πελατών με πείρα να αξιολογεί καλύτερα τις προσφερόμενες υπηρεσίες δημιουργεί μεγάλη πίεση σε επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών για να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που έχουν ή να επιδιώξουν την αύξηση του. Η αδυναμία μίας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις

διαχρονικά αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών οδηγεί σε αδυναμία διατήρησης τους και επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα της. Το φαινόμενο αυτό έχει πάρει σοβαρές διαστάσεις στην Ελλάδα στον ζωτικό κλάδο του τουρισμού, όπου η συχνά παρατηρούμενη έλλειψη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες (μεταφορές, ξενοδοχεία, εστιατόρια, κ.ά.) οδηγεί τους τουρίστες που απαιτούν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης σε διαφορετικές χώρες. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στους τομείς της ανώτατης εκπαίδευσης και υγειονομικής περίθαλψης όπου μεγάλος αριθμός ελλήνων προσφεύγει στο εξωτερικό, διότι θεωρεί χαμηλό το αναμενόμενο επίπεδο ποιότητας που του προσφέρεται στη χώρα του.

Οι Πληροφορίες του Πελάτη από Τρίτους

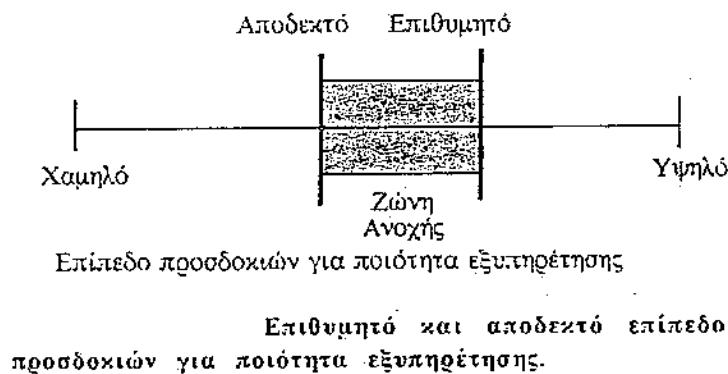
Ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση προσδοκιών για την ποιότητα της αναμενόμενης εξυπηρέτησης είναι και η πληροφόρηση που έχει προφορικά ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του. Οι αξιολογήσεις ξενοδοχείων, εστιατορίων, κλινικών, ιατρών, συνεργείων, κ.ά. από φίλους, συγγενείς, συναδέλφους στο χώρο εργασίας και άλλους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης. Η αμεσότητα της εμπειρίας των παραπάνω πηγών φαίνεται ότι αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα σε σύγκριση με ουδέτερες απρόσωπες αξιολογήσεις.

Οι Προσδοκίες του Πελάτη από Διαφημίσεις

Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση διαφημίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και το τι υπόσχεται έμμεσα ή άμεσα στον πελάτη για τα είδη που προσφέρει διαμορφώνουν μία εικόνα (image) που επηρεάζει καθοριστικά τις προσδοκίες του για την αναμενόμενη ποιότητα. Τούτο απαιτεί μεγάλη προσοχή από την πλευρά της επιχείρησης στη διαμόρφωση της διαφημιστικής της στρατηγικής, διότι η αδυναμία της να ικανοποιήσει τις αβάσιμες προσδοκίες που δημιουργήσε με τις διαφημίσεις της οδηγεί σε μεγαλύτερη ζημιά στη φήμη της σε σύγκριση με το όφελος που περίμενε από την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού πελατών.

7.4 Αναλυση Προσδοκιων Πελατη

Έχει διαπιστωθεί από σειρά εμπειρικών ερευνών, ότι οι προσδοκίες πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρονται σε δύο επίπεδα ποιότητας. Αυτό δηλαδή που αναμένει ένας πελάτης σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης έχει διπλό ή δυαδικό χαρακτήρα. Γενικά, ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας κι άλλες προσδοκίες σχετικά με ένα χαμηλότερο αλλά αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Η διαφορά μεταξύ των δύο ορίζει μία ζώνη ανοχής. Εφόσον η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής αυτός μένει ικανοποιημένος.



Στο Διάγραμμα το επίπεδο προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης απεικονίζεται ως ένα σημείο σε μια ευθεία. Όσο περισσότερο μετακινείται προς τα δεξιά τόσο πιο - απαιτητικός είναι ο πελάτης για την αναμενόμενη ποιότητα. Το επιθυμητό κι αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι τα δύο βασικά σημεία αναφοράς που προσδιορίζουν την ζώνη ανοχής κάθε πελάτη.

Επιθυμητό Επίπεδο Ποιότητας Εξυπηρέτησης

Το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης αναφέρεται στο επίπεδο εκείνο ποιότητας που ο πελάτης ελπίζει να του παρασχεθεί κάτω από κανονικές συνθήκες. Το επίπεδο αυτό για τις προσδοκίες του ο πελάτης πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση και πρέπει να του προσφέρει. Το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας επηρεάζεται απο τους διαμορφωτές προσδοκιών που περιγράψαμε προηγουμένως, δηλ.

- Την τιμή που πληρώνει ο πελάτης

- Την πείρα και τις γνώσεις που έχει ο πελάτης για το τι συνιστά καλή ποιότητα. Την πληροφόρηση από σημαντικούς "τρίτους" που είναι σε θέση να επηρεάσουν την κρίση του.

Αποδεκτό Επίπεδο Ποιότητας Εξυπηρέτησης

Τούτο αναφέρεται στο μίνιμουμ επίπεδο ποιότητας που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί χωρίς να διαμαρτυρηθεί, έστω και με ήπιο τρόπο. Το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

-Τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες παρέχεται η εξυπηρέτηση.

-Τον αριθμό των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων

-Την ανάγκη ή όχι αποκατάστασης λαθών ή παραλείψεων κατά την αρχική εξυπηρέτηση σε επανάληψη αυτής της εξυπηρέτησης.

Για δυσμενείς συνθήκες λειτουργίας λόγω καιρού, απεργίας ή άλλων αιτιών, είναι σύνηθες ο πελάτης να προσαρμόζει το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών σε χαμηλότερο ή λιγότερο απαιτητικό ύψος από αυτό που θα ίσχυε για κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά, το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι φυσικό να είναι υψηλότερο, όταν ο πελάτης έχει αρκετές εναλλακτικές λύσεις σε σύγκριση με την περίπτωση που δεν έχει μεγάλα περιθώρια επιλογής. Πιο εύκολα δέχεται ένας επιβάτης καθυστερήσεις στη μοναδική πτήση για έναν προορισμό του εθνικού αερομεταφορέα, από ότι θα ίσχυε: αν είχε την δυνατότητα επιλογής από διαφορετικές πτήσεις διαφορετικών ανταγωνιστικών αεροπορικών εταιριών. Με ανάλογο τρόπο ανεβαίνει το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών, όταν κατά την αρχική εξυπηρέτηση, π.χ. στην επισκευή ενός αυτοκινήτου ή στη σύνταξη ενός συμβολαίου, γίνονται λάθη ή παραλείψεις και ο πελάτης είναι αναγκασμένος να επανέλθει για την αποκατάστασή τους.

Είναι σύνηθες η ζώνη ανοχής στις προσδοκίες του πελάτη,όπως αυτή προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και αποδεκτού επιπέδου προσδοκιών, να διαφέρει σε θέση και εύρος από πελάτη σε πελάτη. Αρκετά συχνά η ζώνη ανοχής μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση ακόμα και για τον ίδιο πελάτη.

Διαφοροποίηση Ζώνης Ανοχής Ανάλογα με τη Διάσταση Ποιότητας

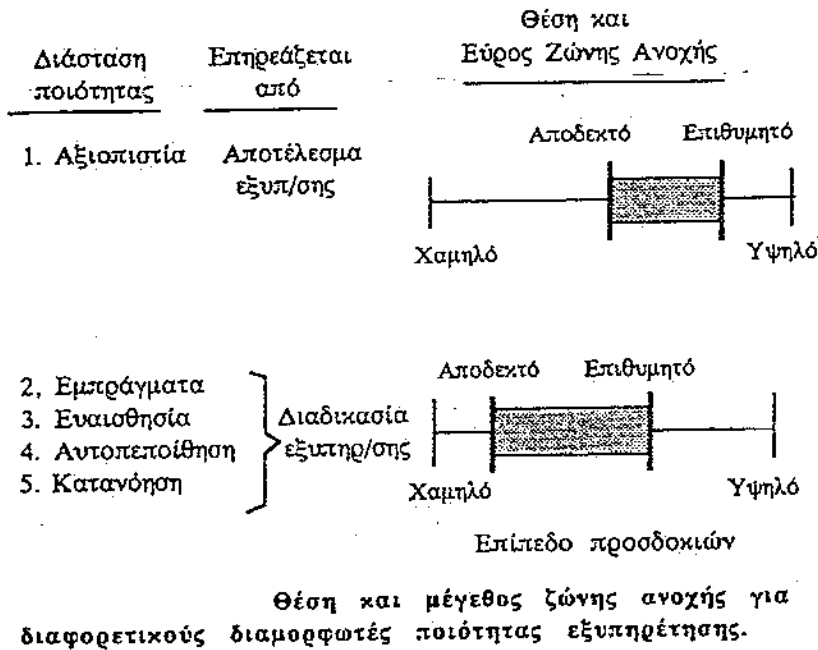
Έχοντας αναγνωρίσει ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης επηρεάζεται από πέντε διαφορετικές διαστάσεις ή διαμορφωτές, το επόμενο βήμα στην ανάλυση προσδοκιών είναι αν και κατά πόσο τα επίπεδα επιθυμητής κι αποδεκτής ποιότητας διαφέρουν ανάλογα με το διαμορφωτή.

Παρατηρείται ότι τόσο η θέση της ζώνης ανοχής ως προς το βαθμό απαιτήσεων του πελάτη και το εύρος της ζώνης ανοχής που προσδιορίζει το πόσο ελαστικός είναι για να ικανοποιηθεί από την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι συνάρτηση του είδους διαμορφωτή που επηρεάζει την ικανοποίηση του από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Ειδικότερα έχουν διαπιστωθεί τα ακόλουθα:

1. Για την πρωτεύουσα σε σημασία διάσταση της ποιότητας, δηλ. την αξιοπιστία, η οποία εξαρτάται από το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης, η ζώνη ανοχής είναι πιο κοντά στο υψηλό επίπεδο ποιότητας. Αυτό ερμηνεύεται ως διάθεση του πελάτη να είναι πιο απαιτητικός για τον πυρήνα των βασικών αναγκών που εξυπηρετεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Ως επιβάτες μίας πτήσης έχουμε αυξημένες απαιτήσεις για την έγκαιρη και ασφαλή εκτέλεση της. Ως ασθενείς σε μια κλινική έχουμε αυξημένες απαιτήσεις για την ακριβή κι έγκαιρη διάγνωση του προβλήματος υγείας που μας οδήγησε εκεί. Ως πελάτες μίας ασφαλιστικής εταιρείας έχουμε αυξημένες απαιτήσεις για την ικανοποιητική κι έγκαιρη αποζημίωση μας σε περίπτωση ατυχήματος.
2. Για τις άλλες τέσσερες διαστάσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης, δηλ. τα υλικά στοιχεία, την ευαισθησία, την αυτοπεποίθηση και την κατανόηση, όλες από τις οποίες εξαρτώνται από τη διαδικασία κατά τη διάρκεια παροχής μίας υπηρεσίας, η θέση της ζώνης ανοχής είναι σε χαμηλότερα επίπεδα και το εύρος της είναι συγκριτικά μεγαλύτερο από αυτό για την αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης για τους διαμορφωτές ποιότητας που εξαρτώνται από τον τρόπο εξυπηρέτησης είναι λιγότερο απαιτητικός και ταυτόχρονα πιο ελαστικός σε σύγκριση με τη διάσταση της αξιοπιστίας.

Έτσι, ενώ για την έγκαιρη αναχώρηση και την ασφάλεια μίας πτήσης είμαστε ιδιαίτερα απαιτητικοί, για τις υπόλοιπες διαστάσεις το επίπεδο για επιθυμητή και για αποδεκτή ποιότητα είναι συγκριτικά χαμηλότερα και η διαφορά μεταξύ τους επίσης μεγαλύτερη, δηλ. υπάρχει μεγαλύτερη ελαστικότητα σε αυτό που είναι πρόθυμος να

δεχθεί ο πελάτης χωρίς να δυσα- νασχετήσει. Ένας πελάτης σε ένα ξενοδοχείο που είναι ικανοποιημένος από την καθαριότητα, την ησυχία και τη θέση του ξενοδοχείου και του δωματίου του είναι συνήθως λιγότερο απαιτητικός και πιο ελαστικός σε θέματα όπως το σέρβις και η διαθεσιμότητα ή όχι ειδικών χωρών ψυχαγωγίας.

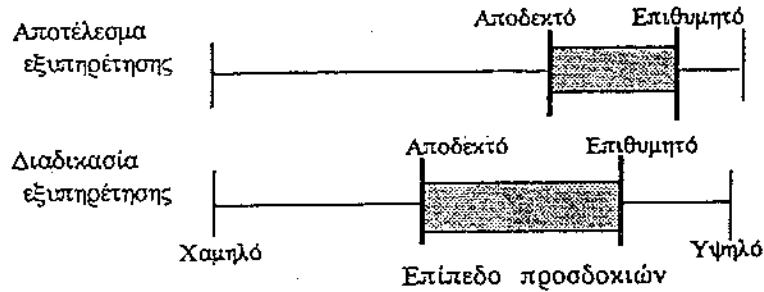


Όπως θα δούμε στη συνέχεια, οι παραπάνω διαφορές στη θέση και στο εύρος της ζώνης ανοχής, δηλ. οι όχι ιδιαίτερα μεγάλες απαιτήσεις και η ύπαρξη μεγαλύτερης ελαστικότητας στο τι χρειάζεται να ικανοποιηθεί ο πελάτης κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης, δίνουν την ευχέρεια στην διοίκηση να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τον ανθρώπινο παράγοντα σε κάθε σημείο επαφής με το πελάτη, να ικανοποιήσει πιο εύκολα τις απαιτήσεις για ποιότητα εξυπηρέτησης και να ενισχύσει έτσι την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

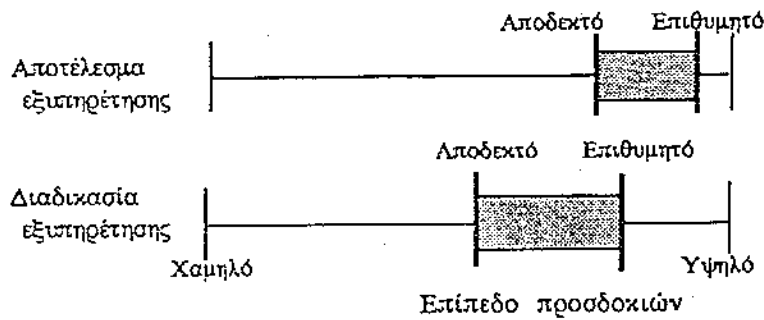
Διαφοροποιήσεις στη Ζώνη Ανοχής Ανάλογα με το Αποτέλεσμα της Αρχικής Εξυπηρέτησης

Όταν η αρχική εξυπηρέτηση ενός πελάτη δεν είναι ικανοποιητική λόγω του ότι έγιναν λάθη ή παραλείψεις, π.χ. κατά την θεραπεία ενός ασθενή σε μια κλινική ή την αποζημίωση ενός ασφαλισμένου μετά από ένα ατύχημα, τότε παρατηρείται μια αισθητή μετατόπιση προς τα δεξιά και συρρίκνωση της ζώνης ανοχής τόσο για την πρωτεύουσα σε σημασία διάσταση της αξιοπιστίας, όσο και για τις άλλες τέσσερες διαστάσεις που εξαρτώνται από τη διαδικασία.

Περίπτωση 1η: Εξυπηρέτηση την πρώτη φορά.



Περίπτωση 2η: Εξυπηρέτηση για αποκατάσταση λαθών σε επαναληπτική εξυπηρέτηση



Μεταβολές στη θέση και στο μέγεθος της ζώνης ανοχής σε περίπτωση ανάγκης αποκατάστασης σφαλμάτων ή παραλείψεων στην αρχική εξυπηρέτηση.

Ειδικότερα, όταν μία εταιρεία για έναν ή περισσότερους πελάτες κάνει λάθη, π.χ. ενώ έχουν έγκυρη κράτηση και εισιτήριο δεν μπορούν να πετάξουν στην προγραμματισμένη πτήση λόγω υπερκρατήσεων, τότε για τους πελάτες αυτούς η ζώνη ανοχής μετακινείται αυτομάτως σε Υψηλότερα επίπεδα, δηλ. οι πελάτες αυτοί έχουν αυξημένες απαιτήσεις για την ποιότητα κατά την επανάληψη της εξυπηρέτησης για την αποκατάσταση του λάθους. Τούτο ισχύει και για το επιθυμητό και για το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας.

Πέρα των αυξημένων γενικά απαιτήσεων του πελάτη κατά την επανάληψη για την αποκατάσταση λαθών ή παραλείψεων, έχουμε ταυτόχρονα και μία συρρίκνωση της ζώνης ανοχής, δηλ. ο δυσαρεστημένος πελάτης είναι λιγότερο ελαστικός για το τι χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να τον ικανοποιήσει σε δεύτερη ή τρίτη επαναληπτική εξυπηρέτηση. Η αδυναμία εξεύρεσης θέσης να ταξιδεύσει στην αμέσως επόμενη πτήση ενός επιβάτη που έμεινε έξω λόγω υπερκρατήσεων, ισοδυναμεί με σχεδόν οριστική απώλεια του πελάτη. Σε ειδική έρευνα διαπιστώθηκε ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης προκειμένου να εκτονωθεί μεταφέρει τη

δυσανεπεία του σε δέκα άλλους πιθανούς πελάτες στο άμεσο περιβάλλον του. Είναι προφανές συνεπώς η ζημιά που μπορεί να προκαλέσει η αδυναμία μιας επιχείρησης να αποκαταστήσει λάθη κατά την πρώτη εξυπηρέτηση και η αυξημένη ικανότητα που πρέπει να διαθέτει για την ικανοποίηση περισσότερο απαιτητικών και λιγότερο ελαστικών στις προσδοκίες τους δυσαρεστημένων από την αρχική εξυπηρέτηση πελατών.

7.5 Δυνατότητες Παρεμβάσεων Γι' Αποκατάσταση Λαθών

Από τα παραπάνω η διοίκηση γνωρίζει τις αντιδράσεις των πελατών σε ότι αφορά τη ζώνη ανοχής τους σε διακυμάνσεις στην παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης και τον τρόπο που για διαφορετικές διαστάσεις ποιότητας στην εξυπηρέτηση μετακινείται αυτή η ζώνη ανοχής όταν δημιουργούνται λάθη ή παραλείψεις. Η διοίκηση είναι προφανές ότι έχει μεγαλύτερη ευχέρεια να παρέμβει στις διαστάσεις ποιότητας που συνδέονται με τη διαδικασία, δηλ. στους διαμορφωτές που έχουν σχέση με το βαθμό ανταπόκρισης που δείχνει στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος, στην αυτοπεποίθηση ότι μπορεί να κάνει τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες κλπ.. Τούτο οφείλεται σε δύο λόγους:

1. Οι διαστάσεις ποιότητας που έχουν σχέση με την διαδικασία διακρίνονται από χαμηλότερα επίπεδα προσδοκιών σε σύγκριση με αυτά για το αποτέλεσμα δηλ. την αξιοπιστία της επιχείρησης να δώσει στον πελάτη αυτό που περίμενε.
2. Οι διαστάσεις ποιότητας που έχουν σχέση με τη διαδικασία έχουν μία ζώνη ανοχής με μεγαλύτερο εύρος ανοχής. Αυτό υποδηλώνει μεγαλύτερη διάθεση προσαρμογής του πελάτη σε αυτό που πραγματικά του προσφέρεται.

Οι περισσότερες και μεγαλύτερες δυνατότητες για παρέμβαση της διοίκησης για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη προσφέρονται κυρίως με ενέργειες που ενισχύουν την ικανότητα και την προθυμία του προσωπικού της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση, δηλ. με παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τη διαδικασία παροχής μίας υπηρεσίας. Ενδεικτικές ενέργειες με αυτό το σκοπό είναι οι εξής:

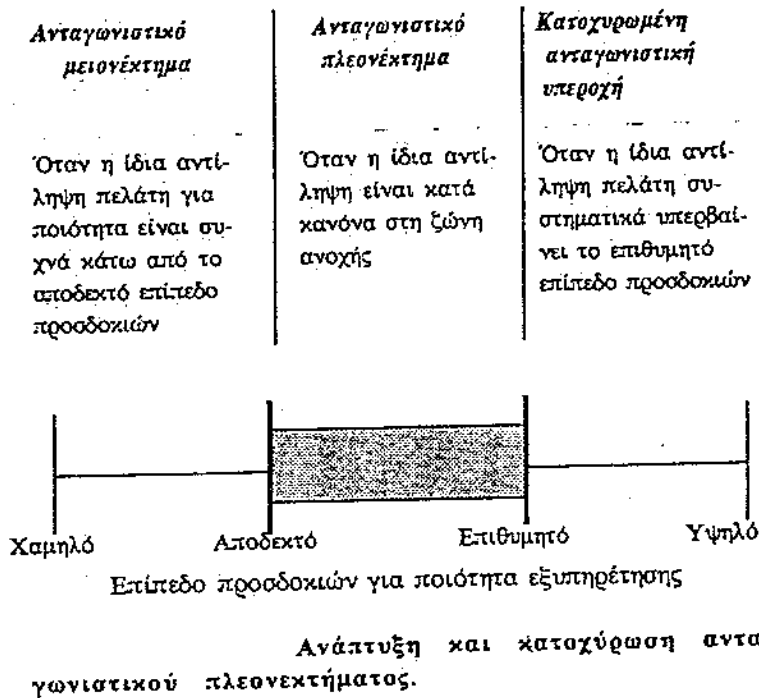
- Η προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού με περισσότερα προσόντα.
- Η καθιέρωση προγραμμάτων για τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση τους.
- Η πιο αποτελεσματική υποκίνηση με κατάλληλα κίνητρα και δραστηριοποίηση του προσωπικού ώστε να αναλαμβάνει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες και να αναπτύσσει τη δημιουργικότητα για την επίλυση απρόβλεπτων προβλημάτων που συναντά στη διάρκεια εξυπηρέτησης πελατών ή στην αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών.
- Η καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού για τον εντοπισμό αδυναμιών στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Η αναγνώριση κι επιβράβευση των ομάδων εκείνων που συμβάλλουν με ολοκληρωμένες προτάσεις στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και των σχετικών διαδικασιών.

7.6 Αναπτυξη Και Κατοχυρωση Του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτηματος

Είναι φυσικό η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για επιχειρήσεις που εξαρτώνται από την ποιότητα εξυπηρέτησης να προσδιορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους. Με αναφορά στο Διάγραμμα που ακολουθεί διακρίνουμε τις εξής τρεις περιπτώσεις:

Περίπτωση 1: Όταν η ίδια αντίληψη για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη είναι συχνά κάτω από το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του, τότε η επιχείρηση λειτουργεί με ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η κατάσταση αυτή απαιτεί δραστικές πρωτοβουλίες από τη διοίκηση για να βελτιώσει τις αρνητικές συνθήκες λειτουργίας, διαφορετικά η επιχείρηση εφόσον είναι εκτεθειμένη σε ανταγωνισμό οδηγείται με μαθηματική ακρίβεια σε χρεωκοπία.

Περίπτωση 2:



Η επιχείρηση κρίνεται ότι λειτουργεί ικανοποιητικά όταν η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης είναι συνήθως μέσα στη ζώνη ανοχής δηλ. μεταξύ του επιθυμητού και αποδεκτού επιπέδου ποιότητας. Σήμερα πολλές επιχειρήσεις καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη με την αναβάθμιση των προϊόντων κι υπηρεσιών τους. Η στασιμότητα σε αυτό το επίπεδο λειτουργίας εγκυμονεί κινδύνους απώλειας μεριδίου της αγοράς από ορισμένους ανταγωνιστές που συνεχώς προσθέτουν νέα χαρακτηριστικά καλύτερης εξυπηρέτησης.

Περίπτωση 3η: Η διοίκηση έχει επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα όταν η αντίληψη του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα δεν είναι απλώς μέσα στη ζώνη ανοχής, αλλά συστηματικά υπερβαίνει το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης. Σε αυτό το επίπεδο λειτουργίας η επιχείρηση έχει διαμορφώσει μία σταθερή κι αδιαμφισβήτητη υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της που κατοχυρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της στην αγορά.

Για να φθάσει μία επιχείρηση να κατοχυρώσει μία τέτοιας μορφής ανταγωνιστική υπεροχή είναι απαραίτητο να σημειώνει άριστες επιδόσεις στις διαστάσεις της ποιότητας που έχουν σχέση με τη διαδικασία εξυπηρέτησης που περιγράψαμε. Η

φροντίδα στην εξυπηρέτηση του πελάτη με την κατάλληλη σε εμπράγματα υλικά υποδομή, με ευαισθησία, με αυτοπεποίθηση και με κατανόηση για την ανάγκη εξατομίκευσης της εξυπηρέτησης όταν χρειάζεται, στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης, δίνει σημαντικά πλεονεκτήματα. Τούτο συνήθως αποζημιώνει τον πελάτη για τις απρόβλεπτες αντιξοότητες που μπορεί να επηρεάσουν την αξιοπιστία της επιχείρησης, δηλ. το αποτέλεσμα που εξαρτάται όχι μόνο από τις δικές της ικανότητες αλλά κι από εξωτερικούς ανεξέλεγκτους παράγοντες, όπως μία καθυστερημένη πτήση λόγω καιρικών συνθηκών.

Όταν η κατοχυρωμένη ποιοτική υπεροχή στην εξυπηρέτηση πελατών διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα παρατηρείται το φαινόμενο οι πελάτες να δείχνουν τέτοιο βαθμό αφοσίωσης που να παύουν να αξιολογούν άλλους ανταγωνιστές για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Τούτο παρατηρείται με ιδιαίτερα ικανοποιημένους πελάτες για προϊόντα υψηλής ποιότητας και για υπηρεσίες στις αεροπορικές μεταφορές, σε ξενοδοχεία, εστιατόρια, εμπορικές τράπεζες κ.α.

7.7 Ποιοτητα Προμηθευτων

Γενικά

Η έμφαση στις προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας έχει εστιασθεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή την εξυπηρέτηση των πελατών. Μετά τον προσδιορισμό απαιτήσεων των πελατών πολλές επιχειρήσεις οδηγούν μία μάλλον εσωστρεφή προσπάθεια για τη μετάβαση τους στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Είναι όμως φυσικό η ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών που τα παράγουν να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των εισροών, δηλ. των υλικών, εξαρτημάτων, ενέργειας που προμηθεύεται η επιχείρηση από τρίτους. Ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως κατ' επανάληψη τονίσαμε έχει καθοριστική σημασία για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πώς, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι και η ποιότητα εκπαιδευτικού συστήματος επηρεάζει σημαντικά μία τις πιο κρίσιμες εισροές, δηλ. την ποιότητα των εργαζομένων τις αξίες, τις γνώσεις, την ικανότητα εκμάθησης και δεξιότητες που καλλιεργούνται πριν από την πρόσληψη τους

Επικρατούσα Πρακτική Στις Σχέσεις Επιχειρήσεως Και Προμηθευτων

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα το τμήμα προμηθειών, έχει δευτερεύοντα ρόλο στη στήριξη της παραγωγής, στελεχώνεται από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και έχει την αποστολή να εξασφαλίζει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Το αποτέλεσμα είναι η ισχύουσα πράκτική στη σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της να είναι η εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κλπ.) με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς τους στις εγκαταστάσεις της. Το επιχείρημα που επικαλούνται όσοι την χρησιμοποιούν είναι ότι ο περιορισμός του κόστους παραγωγής με τη μείωση του κόστους προμηθειών οδηγεί σε ανάλογη αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Αυτή η πρακτική οδηγεί σε μία ανταγωνιστική σχέση στην οποία η κάθε συναλλαγή διεξάγεται με μία νοοτροπία και με τρόπο που αυτό που κερδίζει η μία πλευρά αντιστοιχεί συνήθως σε απώλεια για την άλλη. Για την εξασφάλιση της χαμηλότερης δυνατής τιμής από τους πιθανούς προμηθευτές της η επιχείρηση προσφεύγει σε ορισμένες τακτικές, όπως οι ακόλουθες:

1. Πρόσκληση σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς για όσο γίνεται μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων προμηθευτών. Η πρακτική αυτή είναι γενικά υποχρεωτική για το δημόσιο τομέα.
2. Συχνές αλλαγές των προμηθευτών σαν αποτέλεσμα της επιλογής τους με κριτήριο την προσφερόμενη τιμή.
3. Αρκετές ασάφειες στην επικοινωνία των απαιτήσεων της επιχείρησης για την επιθυμητή ποιότητα.
4. Απροθυμία να γνωστοποιούνται σε προμηθευτές οι διαχρονικές μεταβολές στις ανάγκες της, τα προγράμματα παραγωγής της επιχείρησης και σημαντικές αλλαγές στις προδιαγραφές για προ-ίοντα και διαδικασίες.
5. Σημαντική προσπάθεια για αναζήτηση και αξιολόγηση όσο γίνεται μεγαλύτερου αριθμού νέων προμηθευτών για την δυνατότητα αλλαγής από

τους χρησιμοποιούμενους με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους προμηθειών.

Συνέπειες Ανταγωνιστικής Σχέσης με Προμηθευτές

Με τις παραπάνω μεθοδεύσεις η επιχείρηση αχρηστεύει από τις πιο πολύτιμες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τούτο συμβαίνει διότι με την περιγραφείσα πρακτική έχουμε τις ακόλουθες αρνητικές συνέπειες:

1. Ο υποψήφιος προμηθευτής που "στριμώχνεται" έντονα να ανταγωνιστεί με τη χαμηλότερη δυνατή προσφορά έχει τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επιτρέψουν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα του είδους που παράγει.
2. Η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες του πελάτη, τα προγράμματα παραγωγής και τη δυναμικότητα της επιχείρησης του δημιουργεί σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, τον χρόνο παράδοσης και την προσεκτική φροντίδα στη σχεδίαση και παραγωγή επιθυμητών ειδών.
3. Η περιορισμένη σε διάρκεια και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιορίζει πληροφόρηση για τις ανάγκες και δυνατότητες της πλευράς και δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση.
4. Η συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαία ωφέλιμων στενών σχέσεων, στις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών, συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις ποιότητας των ειδών που χρειάζεται η επιχείρηση και διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στο περιορισμό του κόστους και για τους δύο.

Η Σημασία Της Ποιότητας Προμηθειών

Η όξυνση του ανταγωνισμού στην αγορά και η καλύτερη κατανόηση των παραπάνω αρνητικών συνεπειών από μία ανταγωνιστική σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και

των προμηθευτών της έχει οδηγήσει στην ανάγκη επανεξέτασης αυτής της σημαντικής σχέσης. Αναγνωρίζεται ότι το τμήμα προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της, ακόμα κι όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της. Τούτο ισχύει όχι μόνο για επιχειρήσεις στην μεταποίηση, όπου η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα των υλικών κι εξαρτημάτων που δέχεται από τους προμηθευτές της, αλλά και για επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών που το προσφερόμενο πακέτο περιλαμβάνει και συνοδευτικά προϊόντα (γεύματα σε μία πτήση, φάρμακα κι εξοπλισμός στη θεραπεία ασθενών, κ.ά.).

Συνεχώς και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ο σκοπός στη διαμόρφωση της παραπάνω σχέσης πρέπει να είναι η δημιουργία μίας στενής συνεργασίας που συμβάλλει και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αντί για ανταγωνισμό, επιχείρηση και προμηθευτές κερδίζουν όταν υιοθετούν μία νέα αντίληψη σύμφωνα με την οποία μία καλή πολιτική προμηθειών είναι ωφέλιμη και για τους δύο.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι προτιμότερο μία επιχείρηση να βλέπει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της σαν να ήταν προέκταση , των δικών της δραστηριοτήτων. Η νέα αυτή αντίληψη για μία αμοιβαία ωφέλιμη σχέση μεταφράζεται σε περιορισμό του αριθμού προμηθευτών για κάθε είδος που χρειάζεται η επιχείρηση και ορισμένες άλλες πρωτοβουλίες που δημιουργούν διαφορετικούς όρους συνεργασίας:

Η στρατηγική σημασία της σχέσης μίας επιχείρησης τους προμηθευτές της απορρέει από το ότι αυτή επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας της, ποιότητα, το κόστος, το χρόνο παράδοσης, τη συχνότητα παράδοσης και την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά.

Πλεονεκτήματα Απο Περιορισμο Του Αριθμου Προμηθευτων

Η ικανότητα ανάπτυξης μίας στενής και αμοιβαία συνεργασίας με προμηθευτές αρχίζει με τη δραστική του αριθμού των προμηθευτών. Τούτο ισχύει για κάθε είδος υλικού κι εξαρτήματος που αγοράζει η επιχείρηση. Ο μεγάλος είναι ο αριθμός προμηθευτών με τους οποίο έχει συναλλαγές η επιχείρηση τόσο πιο δύσκολη γίνεται

επικοινωνία αναγκών, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η έγκαιρη παρέμβαση για διορθωτικές ενέργειες όταν εμφανίζονται προβλήματα.

Συνέπειες Περιορισμού του Αριθμού Προμηθευτών

Με τη σταδιακή μείωση του αριθμού προμηθευτών μία σειρά ευεργετικών συνεπειών και για τις δύο πλευρές.

Για την επιχείρηση:

1. Πιο εύκολη προετοιμασία των αναγκαίων πληροφοριών για την επιθυμητή ποιότητα υλικών και εξαρτημάτων.
2. Πιο εύκολη ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης κι αυτού των προμηθευτών. Έτσι περιορίζεται η απρόσωπη επικοινωνία και οι συναλλαγές μεταξύ των υπευθύνων για τη σύναψη των συμφωνιών και επιτρέπει την άμεση επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού παραγωγής που δημιουργεί ή χρειάζεται ν' αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα ποιότητας. Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και στην διάθεση να διατηρηθεί μία αμοιβαία ωφέλιμη σχέση.
3. Ανάπτυξη δυνατότητας για την παράδοση παραγγελιών σε μικρές παρτίδες πιο συχνά, αντί για μεγάλες παρτίδες σε αραιά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται οι πολλές διατυπώσεις, οι έλεγχοι παραλαβής, οι αποθηκεύσεις και οι εσωτερικές διακινήσεις με κίνδυνο ζημιών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μία ουσιαστική μείωση του κόστους και σημαντική αύξηση της ευελιξίας προσαρμογής στις αλλαγές της ζήτησης.
4. Ανάπτυξη δυνατότητας καλύτερης συνεργασίας στη σχεδίαση των προϊόντων και διαδικασιών, γνωρίζοντας καλύτερα η κάθε πλευρά τις δυνατότητες και περιορισμούς της άλλης. Αυτό οδηγεί σε πιο ικανοποιητικό προσδιορισμό των προδιαγραφών για προϊόντα, υλικά κι εξαρτήματα και συντομεύει το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων.

Για τους προμηθευτές:

1. Ο περιορισμός της βάσης των συναλλαγών με μικρότερο αριθμό πελατών επιτρέπει στον προμηθευτή την καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους και την καλύτερη εξυπηρέτηση τους.
2. Αντί για την παραγωγή μεγάλης ποικιλίας μικρών παρτίδων για πολλούς πελάτες, ο προμηθευτής τώρα παράγει παρτίδες για λίγους πελάτες με αυξημένες δυνατότητες πρόβλεψης της ζήτησης, με χαμηλότερο κόστος την καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικότητας παραγωγής και με αυξημένη ικανότητα για πιο αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας.
3. Η ανάπτυξη στενότερης εξάρτησης με λιγότερους πελάτες δημιουργεί ισχυρά κίνητρα στους πελάτες για την παροχή στους προμηθευτές βοήθειας για να βελτιώσουν ποιότητα τους με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης ανάλυση για βελτιώσεις των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών παραγωγής κι ελέγχου.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές οδηγεί πολλές επιχειρήσεις σε δραστικό περιορισμό αριθμού προμηθευτών:

- Η IBM για τα εργοστάσια γραφομηχανών μείωσε τον αριθμό των προμηθευτών από 640 σε 32.
- Η Xerox για τα φωτοτυπικά μείωσε τον αριθμό προμηθευτών από 5000 σε 300.
- Η Control Data για ένα από τα προϊόντα περιορίσε τους προμηθευτές της από 900 στους 250
- Η εταιρεία αυτοκινήτων General Motors απο να προμηθεύεται μόνο από μία πηγή το 99% των εξαρτημάτων.

7.8 Προετοιμασία Κατάλληλου Πακετου Πληροφοριων Για Προμηθευτες

Μία από τις πιο συχνές αιτίες για τη χαμηλή ποιότητα των ειδών που αγοράζει η επιχείρηση από τρίτους είναι η παράλειψη να ενημερώσει τους προμηθευτές της με τις κατάλληλες πληροφορίες για τις απαιτήσεις της. Η ενδεχόμενη αδυναμία ενός προμηθευτή να εφοδιάσει την επιχείρηση με την υψηλή ποιότητα εισροών που χρειάζεται, αυξάνεται όταν παράλληλα δεν έχει σαφή εικόνα του τι πρέπει να κάνει. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των ειδών που αγοράζει από τρίτους με την παροχή πληροφοριών που με πληρότητα, ακρίβεια και σαφήνεια προσδιορίζουν τις ανάγκες της.

Η παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης για θέματα ποιότητας στους προμηθευτές γίνεται:

- 1) στην αρχική διερεύνηση για τη δυνατότητα ενός προμηθευτή να εφοδιάσει την επιχείρηση με τα απαραίτητα υλικά, εξαρτήματα, κλπ. Και
- 2) κατά την τοποθέτηση της παραγγελίας. Είναι ευνόητο ότι οι παρεχόμενες πληροφορίες τροποποιούνται όταν αλλάζουν οι προδιαγραφές των προϊόντων της επιχείρησης.

Για την κατάλληλη πληροφόρηση των προμηθευτών της, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πρέπει για κάθε είδος να ετοιμάζουν ένα φάκελο στον οποίο θα περιέχονται τα ακόλουθα.

1. Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του είδους περιγραφικά, γραφικά και ποσοτικά.
2. Μηχανικά σχέδια και τεχνικές προδιαγραφές.
3. Απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές που θα κάνει ο προμηθευτής πριν από την αποστολή παραγγελιών (μέθοδοι, χρόνοι, εξοπλισμός και όργανα ελέγχων).
4. Απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές που θα κάνει η επιχείρηση κατά την παραλαβή παραγγελιών (διαδικασίες, εξοπλισμός και όργανα ελέγχων).
5. Κατάλληλη κωδικοποίηση υλικών κι εξαρτημάτων.

6. Ενδεδειγμένα υλικά και τρόπος συσκευασίας.

7. Συνοδευτικά πιστοποιητικά ποιότητας με κάθε αποστολή.

Η δυνατότητα της επιχείρησης να ενημερώνει έγκαιρα και συστηματικά τους προμηθευτές της για τις απαιτήσεις της συμβάλλει καθοριστικά στην διασφάλιση της ποιότητας των εισροών που χρησιμοποιεί στις δικές της διαδικασίες. Η ικανότητα κάθε προμηθευτή ν' ανταποκριθεί στις παραπάνω ενέργειες για να καλύψει αυτές τις απαιτήσεις αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιχείρηση στη διαδικασία αξιολόγησης για την επιλογή των προμηθευτών της.

Η προσπάθεια, το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται από τις δύο πλευρές για τη διασφάλιση της ποιότητας των εισροών υπερκαλύπτεται από το κόστος και το χρόνο για την επίλυση των προβλημάτων που αποφεύγονται μετά την αποστολή παρτίδων από κάθε προμηθευτή. Τα ευεργετικά αποτελέσματα από τον περιορισμό της ανάγκης ελέγχου ποιότητας εμφανίζονται τόσο κατά την παραλαβή και στις διαδοχικές φάσεις της παραγωγής, όσο και μετά την πώληση του προϊόντος. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη μίας στενής συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι απαραίτητο να προηγηθούν δύο σημαντικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Πρώτο, είναι απαραίτητο να αναβαθμισθεί ο ρόλος του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη ενός συστήματος για διοίκηση ολικής ποιότητας που θα επιτρέπει τη συμμετοχή του στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το σχεδιασμό προϊόντων και διαδικασιών. Δεύτερο, η αναβάθμιση του ρόλου αυτού γίνεται εφικτή με τη στελέχωση του τμήματος προμηθειών με προσωπικό του οποίου τα προσόντα και οι ικανότητες ανταποκρίνονται στη νέα αποστολή του.

7.9 Προκαταρκτική Έρευνα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Μία επιχείρηση πριν αποφασίσει την επιλογή των προμηθευτών για τα είδη που χρειάζεται από τρίτους, είναι χρήσιμο να αξιολογήσει σε πρώτη φάση αν οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν την ικανότητα και προθυμία να καλύψουν τις απαιτήσεις της σε θέματα ποιότητας. Αυτό αποτελεί ένα προληπτικό μέτρο αποφυγής ή περιορισμού προβλημάτων ποιότητας που δημιουργούν καθυστερήσεις, περιττά έξοδα και δυσκολίες μετά την παραγωγή και πώληση του

προϊόντος. Ορισμένοι τρόποι για την εξασφάλιση των αναγκαίων πληροφοριών είναι οι εξής:

1. Η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών από πρώτο χέρι με επίσκεψη στο εργοστάσιο του υποψήφιου προμηθευτή και η αξιολόγηση των εγκαταστάσεων, των διαδικασιών παραγωγής και των μεθόδων διασφάλισης ποιότητας.
2. Η εμπειρία της ίδιας της επιχείρησης με ορισμένους προμηθευτές για παρόμοια είδη που χρησιμοποίησε στο παρελθόν.
3. Η φήμη ενός προμηθευτή από την εμπειρία άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο.
4. Πληροφορίες για την αξιολόγηση προμηθευτών από δημοσιεύματα σε περιοδικά του κλάδου, ή άλλα έντυπα που παρέχουν τέτοια στοιχεία.

Ατυχώς, οι παραπάνω τρόποι δεν αποτελούν εγγύηση ότι ένας προμηθευτής θα καλύψει αποτελεσματικά τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης. Η πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών είναι συνήθως οι ειδικές έρευνες αξιολόγησης προμηθευτών (supplier rating surveys). Τούτο όμως προϋποθέτει ότι η χρησιμοποιούμενη διαδικασία συλλογής στοιχείων είναι αντικειμενική, συστηματική και έγινε από ομάδα με ομάδα με έμπειρο προσωπικό που είχε τη δυνατότητα να αξιολογήσει διαφορετικές λειτουργίες (παραγωγή, συστήματα, ελέγχου) και τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Το τελικό αποτέλεσμα της παραπάνω προκαταρκτικής αξιολόγησης είναι ένας κατάλογος προμηθευτών για κάθε είδος (υλικό, εξάρτημα, είδος εξοπλισμού, όργανο ελέγχου, : κλπ.) με μία προκαταρκτική διαβάθμιση καταλληλότητας. Αυτή τεκμηριώνεται από το σύνολο των διαθέσιμων πληροφοριών. Η καταλληλότητα ενός είδους αποτελεί και αναγνώριση της καταλληλότητας του προμηθευτή. Ορισμένες φορές συμβαίνει οι διαθέσιμες πληροφορίες να μην επιτρέπουν την αποδοχή ενός είδους και του αντίστοιχου υποψήφιου προμηθευτή ως κατάλληλου, χωρίς όμως να υπάρχουν και στοιχεία που να δικαιολογούν την απόρριψη του. Στις περιπτώσεις αυτές προσφέρεται η δυνατότητα για δοκιμαστική συνεργασία περιορισμένης διάρκειας, μετά την οποία η διοίκηση καταλήγει σε οριστική απόφαση.

7.10 Βελτίωση Ποιότητας Προμηθευτων Στην Πηγη

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος διασφάλισης της ποιότητας ειδών που η επιχείρηση αγοράζει από τρίτους είναι ο έλεγχος της ποιότητας στις δικές της εγκαταστάσεις. Η διαδικασία του κατάλληλου για κάθε περίπτωση ελέγχου ποιότητας ποικίλλει ανάλογα με την εμπειρία που έχει η επιχείρηση από προηγούμενες συναλλαγές. Ο έλεγχος για την αποδοχή μίας παρτίδας μπορεί να στηρίζεται στην εξέταση όλων των μονάδων, δηλ. σε έλεγχο 100%, ή να γίνεται με δειγματοληψία. Στη δεύτερη περίπτωση το σχέδιο δειγματοληψίας προσδιορίζει το μέγεθος του δείγματος και τον ανώτατο επιτρεπτό αριθμό ελαττωματικών στην παρτίδα για να είναι αποδεκτή. Σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να υπάρχει ξεκάθαρη συμφωνία μεταξύ επιχείρησης και των προμηθευτών της για τον τρόπο που θα αντιμετωπιστούν τα ελαττωματικά είδη που δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές (επιστροφή κι αντικατάσταση, επιδιόρθωση) και ποιός θα επιβαρυνθεί και πώς με το δημιουργούμενο πρόσθετο κόστος.

Η παραπάνω πρακτική για την αξιολόγηση της ποιότητας των ειδών που προμηθεύεται η επιχείρηση από τρίτους θεωρείται σήμερα αναποτελεσματική για τους ακόλουθους σημαντικούς λόγους:

1. Δημιουργεί την ανάγκη για διαδικασίες ελέγχου που επιβαρύνουν το κόστος για την επιχείρηση.
2. Δημιουργεί καθυστερήσεις στην προώθηση υλικών κι εξαρτημάτων στην παραγωγή.
3. Δημιουργεί προβλήματα στον τρόπο διαχείρισης των ελαττωματικών που ανακαλύπτονται είτε κατά τον αρχικό έλεγχο μετά την παραλαβή, ή αργότερα σε διάφορες φάσεις της παραγωγής.
4. Ο χρόνος που μεσολαβεί από την παραγωγή μέχρι την ανακάλυψη των ελαττωματικών που έχει στείλει ένας προμηθευτής είναι συχνά τόσο μεγάλος που καθιστά πολύ δύσκολο να εντοπιστούν τα συγκεκριμένα αίτια που τα προκάλεσαν. Συνεπώς, γίνεται δύσκολο να εξουδετερωθούν αίτια κακής ποιότητας, ώστε να βελτιωθεί σε επόμενες παρτίδες

Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο καλύτερος τρόπος για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας είναι οι σχετικές ενέργειες να γίνονται στην πηγή, δηλ. στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Αυτό μπορεί να γίνει πριν, κατά τη διάρκεια παραγωγής ή μετά, αλλά σε κάθε περίπτωση πριν από την αποστολή παρτίδων στην επιχείρηση. Για κρίσιμα εξαρτήματα που η επιχείρηση προμηθεύεται σε μεγάλο όγκο, η προσπάθεια για τη διασφάλιση της ποιότητας του προμηθευτή μπορεί να διευκολύνεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Ο έλεγχος μπορεί να γίνεται από ειδικό προσωπικό της επιχείρησης, όταν το κόστος δεν είναι μεγάλο. Ορισμένες όμως φορές συμφέρει ο έλεγχος ποιότητας να γίνεται με ανάθεση υπεργολαβίας σε εξειδικευμένη συμβουλευτική εταιρεία που λειτουργεί στον τόπο που έχει τις εγκαταστάσεις του ο προμηθευτής.

Σκοπός του ελέγχου ποιότητας των ειδών από προμηθευτές στην πηγή είναι η αποστολή παρτίδων που ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας της επιχείρησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα στην παραγωγή, χωρίς τη διεξαγωγή ελέγχου κατά την παραλαβή. Τούτο μπορεί να απαιτήσει συγκεκριμένες ενέργειες της επιχείρησης για να βοηθήσει ένα προμηθευτή να λειτουργήσει με αυτό τον τρόπο. Είναι βασικό ότι η προσέγγιση αυτή είναι επιθυμητή μόνο για τα κρίσιμα εκείνα είδη για τα οποία είναι σκόπιμο η επιχείρηση να διατηρεί στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της. Αυτό μπορεί να καλύπτει αριθμητικά το 20% περίπου του συνόλου των προμηθευτών που συνήθως αντιστοιχεί στο 80% της αξίας των εισροών, όπως αυτό προκύπτει μετά από την κατάλληλη ανάλυση Παρέτο.

Τρόποι Βελτίωσης Συνεργασίας Με Προμηθευτες

Σε κάθε περίπτωση μία επιχείρηση έχει μεγάλο όφελος όταν οι προμηθευτές της την εφοδιάζουν με τα είδη που χρειάζεται, στην ποιότητα που τα χρειάζεται, στην ποσότητα που τα χρειάζεται και στον χρόνο που τα χρειάζεται. Με τον τρόπο αυτό περιορίζει το κόστος και το χρόνο ελέγχου ποιότητας κατά την παραλαβή, αποφεύγει τις καθυστερήσεις που δημιουργούν τα ελαττωματικά στη διάρκεια παραγωγής και περιορίζει στο ελάχιστο τις αρνητικές επιπτώσεις από την πώληση προϊόντων που δεν ικανοποιούν τον πελάτη. Η σοβαρή κι αναπόφευκτη αυτή εξάρτηση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της δημιουργεί σοβαρά κίνητρα για την καλύτερη δυνατή συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των δύο πλευρών στις συναλλαγές τους.

Ο καλύτερος τρόπος να χειρισθεί μία επιχείρηση τη σχέση της με ένα προμηθευτή της είναι να θεωρήσει ότι αποτελεί προέκταση της δικής της δραστηριότητας, κάτι

ανάλογο με ένα άλλο εργοστάσιο της. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη μίας στρατηγικής για προμήθειες έτσι που με τις επιλογές και τη συμπεριφορά τους και οι δύο πλευρές κερδίζουν. Στην περίπτωση που ο προμηθευτής συναντά προβλήματα επειδή δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης στα αναμενόμενα επίπεδα ποιότητας, η ενδεδειγμένη αντίδραση δεν πρέπει να είναι η άμεση απόρριψη του και η αναζήτηση ενός καινούργιου, όπως συχνά συνηθίζεται με την ισχύουσα πρακτική. Είναι συχνά προτιμότερη η ανάπτυξη καλύτερης συνεργασίας μαζί του και η παροχή κάθε λογικής βοήθειας για την εξουδετέρωση των προβλημάτων που έχει σε θέματα ποιότητας. Είναι φορές που ορισμένα προβλήματα ποιότητας με τους προμηθευτές δημιουργούνται από την πρακτική που ακολουθεί η ίδια η επιχείρηση με τις διαδικασίες για θέματα προμηθειών. Η τοποθέτηση παραγγελιών σε απρόβλεπτους χρόνους για μικρές ποσότητες, η επιμονή για υπερβολικά αυστηρές προδιαγραφές σε υλικά κι εξαρτήματα που δεν συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας του τελικού προϊόντος ή σε σύντομους χρόνους παράδοσης είναι φυσικό να δημιουργούν δυσκολίες στους περισσότερους προμηθευτές.

Η σκοπιμότητα παροχής βοήθειας σε επιλεγμένους προμηθευτές απορρέει από την αναγνώριση ότι η επιχείρηση έχει κάνει μία σχετικά μεγάλη επένδυση στην ανάπτυξη μίας μακροχρόνιας συνεργασίας. Η επένδυση αυτή συνίσταται στην παροχή τεχνικών και λειτουργικών πληροφοριών σε δοκιμασμένο προμηθευτή σε ό, τι αφορά τις προδιαγραφές και τις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας για τα είδη που παραγγέλλει. Υπάρχει ταυτόχρονα μία σημαντική επένδυση χρόνου στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και του προμηθευτή που διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και περιορισμών της κάθε πλευράς. Ορισμένες φορές στα παραπάνω προστίθεται και η επένδυση στην αγορά εξοπλισμού και οργάνων για τους απαραίτητους ελέγχους σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού του προμηθευτή σε διάφορες τεχνικές και διαδικασίες.

Οι μορφές βοήθειας που μπορεί να παράσχει η επιχείρηση σε προμηθευτές της για να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις της σε θέματα ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

1. Συστηματική ενημέρωση για τις ανάγκες της επιχείρησης, ως προς την απαιτούμενη ποιότητα των ειδών που παράγει ο προμηθευτής.

- Με επισκέψεις
- Με κατάλληλο φάκελο πληροφοριών για προδιαγραφές, κλπ.

- Με ηλεκτρονική διασύνδεση που ενημερώνει αυτόματα τον προμηθευτή για μεταβολές στις προδιαγραφές, ποσότητες και στο χρόνο παράδοσης
2. Μεταφορά της διαδικασίας ελέγχου ποιότητας στην πηγή, δηλ στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Αυτό περιορίζει στο κόστος ελέγχου ποιότητας κατά την παραλαβή, διευκολύνει τον προμηθευτή να εντοπίσει πιο γρήγορα τα αίτια κακής ποιότητας και συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας του προσωπικού του προμηθευτή να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά προβλήματα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας
 3. Διάθεση τεχνικού προσωπικού της επιχείρησης για την εκπαίδευση του προσωπικού του προμηθευτή σε θέματα και βελτίωσης ποιότητας.
 4. Συνδρομή με εξειδικευμένο προσωπικό και κατάλληλο εξοπλισμό για την καλύτερη σχεδίαση παραγωγικών διαδικασιών, βελτίωση της χωροταξικής διάταξης, των θέσεων εργασίας, την επιλογή πιο αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας, κλπ.
 5. Συνδρομή με ειδικούς, κατάλληλο εξοπλισμό και ειδικά για τη σχεδίαση αποτελεσματικών διοικητικών και τεχνικών συστημάτων για τη διασφάλιση ποιότητας.

Όλοι οι παραπάνω τρόποι βοήθειας στους προμηθευτές της ,έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη στενών σχέσεων εργασίας και αφοσίωσης, όπου η κάθε πλευρά ο κάθε λογικό τρόπο να διευκολύνει τη λειτουργία. Οι επιπτώσεις γίνονται ιδιαίτερα αισθητές σε περιόδους όταν υπάρχουν ελλείψεις υλικών, δυναμικότητας και άλλων μέσων, όπου ο καλός πελάτης απολαμβάνει ειδικής μεταχειρίσεως στην κάλυψη των αναγκών του.

7.11 Πιστοποίηση Ποιότητας Προμηθευτων

Όταν μετά από αρκετές συναλλαγές έχει αποδειχθεί ότι ένας προμηθευτής έχει την ικανότητα και την προθυμία να εφοδιάζει την επιχείρηση με τα είδη που χρειάζεται στην ποιότητα που τα θέλει, τότε προσφέρεται η δυνατότητα ανάπτυξης μίας

μορφής πιο εξυπηρετικής συνεργασίας. Αυτό γίνεται με μία διαδικασία πιστοποίησης της ποιότητας. Σύμφωνα με αυτήν, ο προμηθευτής έχοντας λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος του (με τους ενδεδειγμένους ελέγχους, δοκιμές και tests) συνοδεύει την αποστολή κάθε παρτίδας με ένα επίσημο πιστοποιητικό ποιότητας. Αυτό το πιστοποιητικό μπορεί να συνοδεύεται, όταν κρίνεται σκόπιμο, με την περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης της ποιότητας που χρησιμοποιήθηκε, ώστε να ενημερώνει τον πελάτη για τους ελέγχους που ήδη έχουν διεξαχθεί όταν παραλάβει μία παρτίδα. Το μόνο που υπολείπεται είναι για την επιχείρηση να ελέγξει για το ενδεχόμενο ζημιών κατά την μεταφορά.

Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση από μία τέτοια ρύθμιση είναι σημαντικά:

1. Μείωση του κόστους από τον περιορισμό της ανάγκης ελέγχου ποιότητας κατά την παραλαβή.
2. Περιορισμός των καθυστερήσεων από τις διαδικασίες ελέγχου.
3. Δυνατότητα για προώθηση των υλικών ή εξαρτημάτων κατευθείαν στην παραγωγή, χωρίς ενδιάμεση αποθήκευση τις απαραίτητες διαδικασίες παρακολούθησης κι ελέγχου των αποθεμάτων.
4. Ανάπτυξη καλύτερης συνεργασίας με προμηθευτές που έχουν τη δυνατότητα πιστοποίησης της ποιότητας.

Τα οφέλη για τον προμηθευτή είναι κι αυτά αξιόλογα.

1. Περιορίζεται η πιθανότητα απόρριψης παρτίδων του από διαδικασίες ελέγχου αποδοχής του πελάτη, ιδιαίτερα αυτός στηρίζεται σε δειγματοληψία.
2. Στον βαθμό που ικανοποιεί αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του πελάτη σε θέματα ποιότητας, ο προμηθευτής είναι σε ευνοϊκότερη θέση από άλλους ανταγωνιστές να εξασφαλίσει μελλοντικές παραγγελίες.
3. Η εξασφάλιση περισσότερων παραγγελιών και καλής εργασίας με τους πελάτες του επιτρέπει καλύτερη πρόβλεψη ζήτησης που πρέπει να καλύψει

σε μελλοντικές χρονικές περιόδους. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας και μικρότερες διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής.

4. Πέρα του πλεονεκτήματος που έχει στην αγορά με την ποιότητα, η καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικότητας συμβάλλει στη μείωση του κόστους, οπότε ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει ακόμα καλύτερες τιμές.

Με τέτοιο τρόπο λειτουργίας και συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή, ο κύκλος των παραπάνω βελτιώσεων επαναλαμβάνεται κάθε φορά, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και των δύο.

7.12 Συστήματα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Γενικά, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επιλογής προμηθευτών είναι με βάση ένα κατάλογο ή μία λίστα αξιολόγησης τους (supplier rating list) για κάθε είδος που αγοράζει η επιχείρηση από τρίτους. Για μία συστηματική κι αξιόπιστη αξιολόγηση θα πρέπει στον κατάλογο αυτό για κάθε προμηθευτή να προσδιορίζονται οι επιδόσεις του σε διαφορετικά κριτήρια και η σχετική βαρύτητα του κάθε κριτηρίου.

Ενδεικτικά Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών

Τα κριτήρια που επιλέγει η επιχείρηση για την αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να είναι εκείνα που επηρεάζουν περισσότερο τους δικούς της στρατηγικούς στόχους. Τα κυριότερα από αυτά είναι συνήθως τα εξής:

- Η ποιότητα του προϊόντος
- Ο χρόνος παράδοσης
- Η ποιότητα εξυπηρέτησης
- Το κόστος αγοράς του προϊόντος

1. Για το κριτήριο της ποιότητας προϊόντος, την επίδοση, ενός προμηθευτή προσδιορίζουν δύο παράγοντες:

α. Ο δείκτης συμμόρφωσης του προμηθευτή στις προδιαγραφές του προϊόντος, δηλ. το ποσοστό ελαττωματικών, ή ο μέσος αριθμός ελαττωμάτων ανά 100 μονάδες του προϊόντος, σε διαδοχικές παρτίδες που έχουν παραληφθεί. Για διαφορετικές κατηγορίες ελαττωμάτων (κρίσιμα, σοβαρά, δευτερεύοντα ή ασήμαντα) σε υλικά κι εξαρτήματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί σταθμιστές, ανάλογα με τις επιπτώσεις στην ασφάλεια των εργαζομένων ή των καταναλωτών και στο κόστος κακής ποιότητας που δημιουργείται. Στον υπολογισμό αυτού του δείκτη η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την ακρίβεια στον τρόπο εκτέλεσης της παραγγελίας (το σωστό είδος, στη σωστή ποσότητα και συσκευασία, με τα κατάλληλα συνοδευτικά έγγραφα

β. Ο τρόπος διαχείρισης των ελαττωματικών που ανακαλύπτονται σε κάθε παρτίδα και το κόστος που δημιουργείται από επιστροφές, πρόσθετους ελέγχους, επιδιορθώσεις, καθυστερήσεις, κ.ά.

2. Για το κριτήριο του χρόνου παράδοσης, η επίδοση ενός προμηθευτή προσδιορίζεται από τις διαφορές μεταξύ του πραγματικού και συμφωνημένου χρόνου παράδοσης και από τις επιπτώσεις που έχουν οι χρονικές αυτές αποκλίσεις στο κόστος ή σε καθυστερήσεις στην παραγωγή. Σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα just in time, το κόστος είναι εξίσου σημαντικό για την αποστολή μίας παρτίδας νωρίτερα από ότι χρειάζεται με αυτό που δημιουργείται όταν σημειώνονται καθυστερήσεις.

3. Για το κριτήριο της ποιότητας εξυπηρέτησης που παρέχεται από ένα προμηθευτή, η εκτίμηση της επίδοσης είναι πιο δύσκολη λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα πολλών από τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Από αυτούς θα πρέπει να επιλέγονται εκείνοι με τις πιο σημαντικές επιπτώσεις στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ενδεικτικά παραδείγματα παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των προμηθευτών είναι τα εξής:

α. Καλή συνεργασία με προμηθευτή:

- ο Στην παροχή πληροφοριών για την αξιολόγηση της ικανότητας του να συμμορφωθεί με τις επιθυμητές προδιαγραφές.
- ο Στην προθυμία να ενημερώνει έγκαιρα για αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία που επηρεάζουν την ποιότητα.
- ο Στην προθυμία του να υποβάλλει δείγματα πριν από την αποστολή κανονικών παρτίδων.
- ο Στην έγκαιρη ενημέρωση όταν εκ των υστέρων διαπιστώνει την ύπαρξη ελαττωματικών στις παρτίδες που έστειλε.

β. Έγκαιρη ικανοποίηση παραγγελιών.

γ. Αποδοχή συμμετοχής σε προγράμματα για εκπαίδευση του προσωπικού του σε θέματα ελέγχου ποιότητας.

δ. Συμμετοχή στη σχεδίαση κι εγκατάσταση κατάλληλου συστήματος ελέγχου ποιότητας για τις διαδικασίες παραγωγής στις εγκαταστάσεις του.

ε. Προθυμία συμμετοχής σε μικτές ομάδες για τη σχεδίαση ή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών του πελάτη.

Συντελεστές Βαρύτητας για Κριτήρια Αξιολόγησης

Ο προσδιορισμός των συντελεστών βαρύτητας για κάθε ένα από τα κριτήρια στην αξιολόγηση προμηθευτών εξαρτάται από τους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής και τους στόχους της στρατηγικής ποιότητας που τη στηρίζει. Μέχρι πρόσφατα τη μεγαλύτερη βαρύτητα (50%-70%) είχε το κόστος αγοράς των απαραίτητων ειδών. Πρόσφατα, η αυξημένη συνειδητοποίηση της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης παρτίδων και της ανάγκης για στενή συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών έχει συμβάλει στην δραστική αναθεώρηση των συντελεστών βαρύτητας. Τούτο έχει μειώσει αρκετά τη βαρύτητα που έχει το κόστος. Στον Πίνακα παρακάτω

παρουσιάζονται ενδεικτικές τιμές για τους συντελεστές βαρύτητας με τη συμβατική και με τη νέα αντίληψη για την προτεραιότητα των διαφόρων κριτηρίων.

Συντελεστές βαρύτητας σε συμβατική και νέα προσέγγιση για την αξιολόγηση ποιότητας προμηθευτών.

Κριτήριο	Συντελεστής βαρύτητας		Μέθοδος εκτίμησης
	Παλαιά αντίληψη	Νέα αντίληψη	
Ποιότητα Προϊόντων	0,20- 0,30	0,40- 0,50	Αντικειμενική
Κόστος	0,50- 0,70	0,25- 0,35	Αντικειμενική
Εγκαιρη παράδοση	0,10- 0,15	0,15- 0,25	Αντικειμενική
Ποιότητα εξυπηρέτησης	0,05- 0,10	0,10- 0,15	Υποκειμενική

Ορισμένες φορές κρίνεται σκόπιμο να μη λαμβάνεται υπόψη το κόστος στην αξιολόγηση προμηθευτών, με εξαίρεση τους υπεύθυνους στο τμήμα προμηθειών.

Διαμόρφωση Πίνακα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Η τελική κατάταξη των προμηθευτών για κάθε είδος (υλικό, εξάρτημα, ή υπηρεσία) που αγοράζει η επιχείρηση από τρίτους προσδιορίζεται ως εξής:

1. Για κάθε προμηθευτή.

α. Για κάθε κριτήριο πολλαπλασιάζεται η επίδοση του με το συντελεστή βαρύτητας που αντιστοιχεί στο κριτήριο και υπολογίζεται ένας μερικός δείκτης για τη σταθμισμένη επίδοση του προμηθευτή σε αυτό το κριτήριο.

β. Αθροίζοντας τις τιμές για τους μερικούς δείκτες έχουμε ένα Δείκτη Ποιότητας Προμηθευτή (ΔΠΠ).

2. Για το σύνολο των προμηθευτών γίνεται μία ιεράρχηση με βάση τη σειρά που προσδιορίζεται από τις τιμές για το δείκτη ποιότητας προμηθευτή (ΔΠΠ).
3. Σε περίπτωση ισοβαθμίας, η επιλογή μπορεί να γίνει με κριτήρια που δεν περιλαμβάνονται στην μέθοδο αξιολόγησης, π.χ. την ανταγωνιστικότητα του προμηθευτή με βάση το μερίδιο της αγοράς, την ευελιξία του με βάση την ικανότητα προσαρμογής των διαδικασιών ή την εγκατάσταση νέας τεχνολογίας, κλπ.

Η προετοιμασία ενός καταλόγου αξιολόγησης προμηθευτών είναι σκόπιμο να γίνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, π.χ. κάθε τρίμηνο, εξάμηνο ή χρόνο, ώστε να διατηρείται ο. καλά ενημερωμένος. Είναι ευνόητο ότι για να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των ΔΠΠ είναι απαραίτητο να ακολουθείται ενιαίος τρόπος αξιολόγησης για διαφορετικές κατηγορίες προμηθευτών.

Προμηθευτών	Προσδιορισμός Δείκτη Ποιότητας				Δείκτης Ποιότητας
	Κριτήριο αξιολόγησης				
	Προμηθευτής Ποιότητα	Κόστος Παράδοση	Εξυπηρέτηση Προμηθευτή	Εξυπηρέτηση Προμηθευτή	
A	(0,40)Π	(0,20)Κ	(0,25)Χ	(0,15)Ε	ΔΠΠ(A)
B	"	"	"	"	ΔΠΠ(B)
Γ	"	"	"	"	ΔΠΠ(Γ)
Δ	"	"	"	"	ΔΠΠ(Δ)
Συντελεστής βαρύτητας	0,40	0,20	0,25	0,15	

7.13 Τεχνικές Ανάπτυξης Και Εφαρμογή Δοπ.

Για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη κι εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται ορισμένες μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Η διαφορά μεταξύ των όρων "μέθοδοι", "τεχνικές" και "εργαλεία" έχει να κάνει με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποιήσεως

που διακρίνει την κάθε εφαρμογή. Έτσι, μία μέθοδος αναφέρεται σε μία προσέγγιση αντιμετώπισεως ενός προβλήματος με γενικότερη θεώρηση και ευελιξία των σχετικών παραγόντων, ενώ οι τεχνικές και τα εργαλεία περιγράφουν αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα.

Ο κεντρικός στόχος της ΔΟΠ για συνεχή βελτίωση της ποιότητας με σκοπό την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη επιτυγχάνεται μόνο εφόσον ικανοποιούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις:

1. Η ικανότητα βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί τον έλεγχο της διαδικασίας που παράγει το προϊόν.
2. Η ικανότητα ελέγχου της διαδικασίας προϋποθέτει την κατανόηση της διαδικασίας ως προς τη διάρθρωση και λειτουργία της.
3. Η επαρκής κατανόηση της διαδικασίας προϋποθέτει τη γνώση των παραγόντων-εκείνων που επηρεάζουν την ποιότητα και την ιεράρχηση τους, ανάλογα με το βαθμό επιρροής που ασκούν στην ποιότητα.
4. Η αξιολόγηση των κρίσιμων για την ποιότητα παραγόντων προϋποθέτει την ικανότητα μέτρησης τους.
5. Η δυνατότητα εκτιμήσεως του τελικού αποτελέσματος των σημαντικών παραγόντων στην ποιότητα προϋποθέτει την κατανόηση του τρόπου που συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται.

Το σύνολο των μεθόδων, τεχνικών κι εργαλείων για τη διοίκηση ολικής ποιότητας προσφέρει στα στελέχη και τους εργαζόμενους τα μέσα εκείνα για τη σωστή διάγνωση των προβλημάτων που επηρεάζουν την ποιότητα, για την αναγκαία ανάλυση με τις απαραίτητες μετρήσεις των σχετικών μεγεθών και για τη διαμόρφωση των κατάλληλων λύσεων για την εξουδετέρωσή τους. Ανάλογα με τη φύση και την εμβέλεια του προβλήματος διαφέρει και ο συνδυασμός των μεθόδων και "εργαλείων" που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας.

7.14 Ταξινόμηση Τεχνικών Κι Εργαλείων

Το σύνολο των μεθόδων και εργαλείων που έχουν αποδειχθεί χρήσιμα σε διοικητικά στελέχη κι εργαζόμενους για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απεικονίζεται στο Διάγραμμα. Η ταξινόμηση των παραπάνω μεθόδων μπορεί να γίνει με διαφορετικά κριτήρια, κυριότερα των οποίων είναι τα εξής:

1. Το είδος της μεθόδου ή τεχνικής, π.χ. για ποσοτική ή ποιοτική ανάλυση.
2. Η διοικητική λειτουργία, π.χ. σχεδιασμός, έλεγχος, ή βελτίωση της ποιότητας, στην οποία η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί.
3. Το επίπεδο λήψης αποφάσεων που μία τεχνική είναι περισσότερο αποδοτική, δηλ. για διοικητικά στελέχη, εργαζόμενους, κλπ

7.15 Μεθοδοι Για Την Αναπτυξη Κι Εφαρμογη Της Δοπ

Στις μεθόδους για την ανάπτυξη και εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας περιλαμβάνονται αυτές που χρησιμοποιούνται κυρίως από τη διοίκηση για τις κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν την υιοθέτηση ή όχι της ΔΟΠ και τον τρόπο ανάπτυξης της.

□ Διαγνωστικά Τεστ

Μετά την αρχική ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης για τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η διοίκηση ολικής ποιότητας, η πρώτη συνήθως ενέργεια είναι η διεξαγωγή ενός διαγνωστικού τεστ. Από τα αποτελέσματα αυτού του τεστ θα αποφασισθεί αν είναι σκόπιμη η δραστική αλλαγή που συνεπάγεται η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μανάτζμεντ ή η συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης με κάποιο άλλο τρόπο.

□ Μέθοδος Διαμόρφωσης Οράματος

Η ύπαρξη ενός οράματος, δηλ. μίας εικόνας αυτού που η διοίκηση θα ήθελε να είναι η επιχείρηση στο μέλλον, είναι αναγκαία σε κάθε επίπεδο για να συσπειρώσει το

διαθέσιμο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων της. Όσο πιο ξεκάθαρο, άξιο και αποδεκτό σε μεγάλη κλίμακα είναι το όραμα της διοίκησης για την επιχείρηση, τόσο πιο εύκολα είναι σε θέση να πετύχει τις επιθυμητές αλλαγές στη συμπεριφορά όλων για την ανάπτυξη μίας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας.

Στη προσπάθεια δημιουργίας του οράματος που θα αποτελέσει την πυξίδα για κάθε δραστηριότητα, ο στόχος πρέπει να είναι η διατύπωση του με απλότητα, αμεσότητα και σαφήνεια που να μπορεί να γίνει αντιληπτό από όλους. Για παράδειγμα, το όραμα που διατύπωσε ο ιδρυτής Κ.Κτος της αλυσίδας εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης macdonalds ήταν "Ποιότητα, Εξυπηρέτηση, καθαριότητα, αξία". Στη διατύπωση του οράματος αυτής της επιχείρησης συμπυκνώνονται όλοι οι στρατηγικοί στόχοι με τρόπο που τους κατανοούν όλοι και δεν τους ξεχνούν.

Η διαδικασία για τη διαμόρφωση και κατάλληλη διατύπωση του οράματος για την επιχείρηση, ή ένα τμήμα της αποτελείται από μία σειρά ενεργειών ως εξής:

1. Συγκρότηση ομάδας για την διατύπωση του οράματος.
2. Χρήση τεχνικών για την διαμόρφωση του οράματος.
3. Προκαταρκτική διατύπωση οράματος από την ομάδα
4. Συζήτηση και σχολιασμός προκαταρκτικής διατύπωσης οράματος
5. Αναθεώρηση και προσαρμογές στην αρχική διατύπωση.
6. Επανάληψη των 4. και 5. εφόσον κρίνεται σκόπιμο
7. Διατύπωση και προβολή του οράματος στην τελική μορφή σε όλους μέσα στην επιχείρηση.

Από τις διαθέσιμες τεχνικές για τη δημιουργία ενός οράματος, ιδιαίτερα αποτελεσματικές είναι οι εξής:

1. Τι θα θέλαμε από την επιχείρηση, αν είμαστε πελάτες της;
2. Ποιές αξίες κρίνει η ομάδα ότι εκφράζουν τη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, δηλ. για ποιά πράγματα νοιάζεται η επιχείρηση;

3. Με ποιά πράγματα ή καταστάσεις μπορεί να γίνουν χρήσιμες αναλογίες, σε ό,τι αφορά το ρόλο της επιχείρησης;

Για παράδειγμα, μια πηγή φωτός (ήλιος, λυχνάρι) γίνεται σύμβολο μίας εκδοτικής εταιρίας.

4. Με ποιο ιδανικό τρόπο θα θέλαμε να περιγράψουμε αυτό που θα θέλαμε να είμαστε 2, 5, ή 10 χρόνια από τώρα;

7.16 British Airways - Νεοι Δρομοι Για Την Εξυπηρέτηση Των Πελατων

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 τη μεταμόρφωσή 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 Marshall, 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 οικονομική της υγεία. Υπέγραψε τη μεγαλύτερη συμφωνία που έχει υπογράψει ποτέ αεροπορική εταιρεία παραγγέλνοντας αεροσκάφη αξίας 2,5 δις στερλινών από την Boeing, θέτοντας έτσι τον τελευταίο λίθο στο οικοδόμημα της ιδιωτικοποίησής της. Με ένα προϋπολογισμό διαφήμισης ύψους 5 εκ. στερλινών η εταιρεία πούλησε τον εαυτό της. Τέσσερις μήνες αργότερα ήταν ιδιωτική εταιρεία. Τότε η BA 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 BA 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 υποστήριξε 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 ικανότητές 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 σεμινεριακές συναντήσεις 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.

Ο Chris Swan, που τότε ήταν υπεύθυνος της εξυπηρέτησης πελατών, εξήγησε ότι η έρευνα είχε δείξει ότι το προσωπικό της BA δεν κατάφερναν να βλέπουν μέσα από τα μάτια των πελατών τους. Δεν τηρούσαν το σύνθημα της εταιρείας "Πατάμε για την εξυπηρέτησή σας". Το πρόγραμμα "Πρώτα οι Άνθρωποι" και οι ομάδες "Πρώτα οι Πελάτες" είχαν ως στόχο να αλλάξουν την κατάσταση. Για το χειρισμό των εσωτερικών πελατών η BA οργάνωσε ένα πρόγραμμα με τίτλο "Μια μέρα στη ζωή", όπου το κάθε τμήμα εξηγούσε τη δουλειά του στα άλλα σε μια χαρούμενη ατμόσφαιρα συζήτησης. Αναρτήθηκαν πίνακες με ονόματα όπως "Το Χρυσό

Άγγιγμα", "Χρυσός στην τρύπα" (μεταφορά κάργκο), "Η Μαγεία της Πτήσης", "Η Σημασία του Χρήματος", "Ο Κόσμος του Αύριο Σήμερα", "Υπεροχή των μηχανικών" κλπ. Περισσότεροι από 30.000 υπάλληλοι σε όλο τον κόσμο είχαν την ευκαιρία να καταλάβουν τι πραγματικά κάνει το κάθε τμήμα. Επτά χρόνια μετά το ξεκίνημα των προγραμμάτων "πρώτα", που είναι πασίγνωστα στο τομέα της παροχής υπηρεσιών, η BA διενεργεί την πέμπτη γενιά σεμιναρίων.

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 αποσυντονισμό 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 BA πέρασε από όλες αυτές τις φάσεις. Η φάση της κατάργησης των παλιών μορφών ξεκίνησε με την προετοιμασία για την ιδιωτικοποίηση με τη μαζική μείωση του προσωπικού από 59.000 σε 29.000 και την αναδόμηση και την περικοπή των δρομολογίων από την Ευρώπη, τις ΗΠΑ και τον Ειρηνικό. Όταν η εταιρεία ανακάλυψε ότι περισσότεροι από 70 υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη εμπόδιζαν την αλλαγή της κουλτούρας προς τη διοίκηση ολικής ποιότητας και δεν διόρθωναν την αρνητική τους στάση, δε δίστασε να τους απολύσει μέσα σε μια νύχτα η οποία έγινε γνωστή ως "η νύχτα των μεγάλων μαχαιριών".

Η κατάργηση των παλιών μορφών ήταν σκληρή. Άλλαξε η εμφάνιση των αεροσκαφών και το λογότυπο, τα αεροπλάνα ξαναβάφτηκαν ώστε να αντανakλούν τη νέα ταυτότητα της εταιρείας και να φαίνονται πιο καθαρά και πιο μοντέρνα. Η νέα ταυτότητα της εταιρείας εφαρμόστηκε στο στόλο, στους σταθμούς, τα σημεία πώλησης και τις στολές του προσωπικού εδάφους και αέρος. Καταργήθηκαν τα παλιά συστήματα προϋπολογισμού, τα άχρηστα επίπεδα διοίκησης, τα παλιά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, τα συστήματα ανάκτησης πληροφοριών και οι παλιές δομές ανταμοιβής.

Τα πειραματικά και οραματικά στάδια ήταν πολύ δύσκολα λόγω του μάλλον εχθρικού περιβάλλοντος της χώρας προς την αλλαγή της λειτουργίας της BA. Σε μια διάλεξη ο σερ Colin Marshall σημείωσε ότι οι αλλαγές στην κουλτούρα της BA έλαβαν χώρα ενώ δυσμενή προβλήματα μάστιζαν στην ευρύτερη κοινωνία της Βρετανίας. Αυτά ήταν τα εξής:

Μια αρκετά απαθής στάση απέναντι στην επιχειρηματική επιτυχία.

Η απουσία τρόπων δημιουργίας καλών διευθυντικών στελεχών κατά τον τύπο που απαιτείτο.

Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος που δεν διέθετε αποτελεσματική, συνεχιζόμενη κατάρτιση στο τωρινό και μελλοντικό εργατικό δυναμικό.

Οι πρόχειρες και αναποτελεσματικές επενδύσεις στη νέα τεχνολογία.

Το μόνο αποτελεσματικό κίνητρο της καλής απόδοσης στην εργασία ήταν η απειλή απώλειας και όχι η ελπίδα κέρδους.

Όπως είπε και ο Colin Marshall:

Κατά την άποψή μου, οι περισσότεροι άνθρωποι όταν μιλούν για την απροθυμία επίτευξης αλλαγής τους κουλτούρας στις επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα μιλάνε για αυτά τα πέντε προβλήματα και την ανάγκη εύρεσης τρόπου εφαρμογής καλύτερων προσεγγίσεων και ίσως και καλύτερων απαντήσεων, που αυτή τη στιγμή φαίνεται ότι υπάρχουν σχεδόν παντού στην επιχειρηματική σκηνή.

Μαζί με τα δύσκολα, ιδιάζοντα, εθνικά και πολιτισμικά προβλήματα που έστρεψαν στην αντίθετη κατεύθυνση από την ολική ποιότητα, ο Colin Marshall ανέφερε μερικά από τα επιτεύγματα της BA:

...οι επιτυχίες που είχαμε τα τελευταία χρόνια προκύπτουν κυρίως από το προσωπικό μας και από τη στάση τους προς αυτά που πρέπει να γίνουν. Είτε πρόκειται για τα αεροσκάφη, είτε για τα γραφεία ελέγχου, είτε για τους μάνγκες αποσκευών, είτε για τις αποθήκες εμπορευμάτων, τα γραφεία εξυπηρέτησης ή το τηλεφωνικό κέντρο 24ωρης εξυπηρέτησης, το προσωπικό είδε γρήγορα και αποτελεσματικά τις επιπλοκές σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό κόσμο και συχνά προχώρησαν σε αλλαγές στον τρόπο εργασίας τους και τη στάση τους, τις οποίες οι πελάτες μας έχουν καταγράψει ευνοϊκά.

Ο Marshall υποστήριξε μια κρίσιμη αλλαγή στο επίπεδο της κουλτούρας της μεσαίας διοίκησης, αλλά μετά διατύπωσε τη βασική του θέση ότι η αλλαγή της κουλτούρας είναι στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή των αξιών. "Ετσι για να έχει νόημα η φράση "αλλαγή της κουλτούρας" είπε "πρέπει να έχει χρονικό ορίζοντα και να χτιστεί πάνω σε μια σταθερή βάση πραγματικά αλλαγμένων αξιών... Στη BA, αυτό είναι κάτι που συνέβη και ελπίζουμε ότι θα εξακολουθήσει να είναι πρωτεύων στόχος των προσπαθειών και της προσοχής για πολύ καιρό στο μέλλον".

Ο Νικόλας Γεωργιάδης ως διευθυντής ανθρώπινων πόρων (διορισμένος από τον Colin Marshall) καθιέρωσε εκπαιδευτικά προγράμματα για τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη που περιλάμβαναν το "Πρώτα η Διοίκηση των Ανθρώπων" και το "Οδηγώντας την Επιχείρηση Εξυπηρέτησης". Υπήρχαν επίσης συναντήσεις εκτός του χώρου εργασίας για τη συγκρότηση ομάδων. Πρόκειται για εμπειρικά σεμινάρια που περιλάμβαναν το μέτρο της ατομικής ανατροφοδότησης προς τους διευθυντές ατομικά σχετικά με τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας. Για να μεταβεί ένας ολόκληρος οργανισμός από μια γραφειοκρατική και μιλιταριστική κουλτούρα σε μια άλλη που επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση και την αγορά απαιτείτο ένα νέο, ανοιχτό σύστημα διοίκησης που να προσφέρει υποστήριξη και συμμετοχή. Προσφέρθηκαν ανοιχτά εκπαιδευτικά προγράμματα στα διευθυντικά στελέχη για να βοηθηθεί η ανάπτυξή τους.

Ξεκίνησε ένα πρόγραμμα "Κορυφαίοι Ακαδημαϊκοί Πτήσεων" για διάφορα επίπεδα διοικητικών στελεχών για να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξή τους. Μέσω ενός από τα προγράμματα αυτά μπορεί ένα στέλεχος της BA να πάρει πτυχίο MBA. Για να δείξει τη συνεχιζόμενη δέσμευσή της στην εκπαίδευση των υπαλλήλων η BA αγόρασε το Chartridge ως μόνιμο κέντρο εκπαίδευσης.

Ο Γεωργιάδης κέρδισε την αποδοχή της διοίκησης της BA του όρου της "συναισθηματικής εργασίας", της παραγωγής ενέργειας δηλαδή που απαιτείται από τα άτομα για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών στο αβέβαιο περιβάλλον των αεροπορικών εταιρειών. Δημιουργήθηκαν μορφές συναισθηματικής

υποστήριξης για να αποφευχθεί το υπερβολικό άγχος και η υπερκόπωση, όπως οι ομάδες υποστήριξης των συναδέλφων.

Έγιναν πολλές αλλαγές στις δομές και τα συστήματα της εταιρείας. Δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας από ανθρώπους που προέρχονταν από διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά επίπεδα ευθύνης για το σχεδιασμό των αλλαγών. Η οργανωτική ιεραρχία περιορίστηκε, ώστε να απομακρυνθούν άχρηστα και δυσλειτουργικά επίπεδα διοίκησης. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού άλλαξε ριζικά και έγινε λιγότερο συγκεντρωτική. Δημιουργήθηκαν σχήματα μπόνους κατανομής των κερδών. Δημιουργήθηκαν νέα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ώστε να λαμβάνουν υπ' όψιν τη συμπεριφορά εκτός από τα αποτελέσματα της απόδοσης. Οι υπάλληλοι του τμήματος προσωπικού έγιναν εσωτερικοί σύμβουλοι της διαδικασίας αλλαγής για να βοηθήσουν όλους με τις νέες δομές και διαδικασίες. Δημιουργήθηκε ένα σύστημα ανταμοιβής βασιζόμενο στην απόδοση. Εγκαταστάθηκε ένα νέο σύστημα ανατροφοδότησης δεδομένων σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές.

Η διαδικασία δεσίματος στη BA για τις νέες αλλαγές συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται είναι η διαφήμιση. Σύμφωνα με τον Liam Strong, πρώην διευθυντή μάρκετινγκ και λειτουργίας (πριν γίνει διευθύνων σύμβουλος της Sears), η διαφήμιση της BA στοχεύει εξίσου στο προσωπικό της BA και στο κοινό. Ιδέες όπως η θέση "World Traveler" που αντικατέστησε την άχαρη οικονομική θέση παρουσιάστηκαν πρώτα στο προσωπικό πριν ανακοινωθούν στο κοινό. Βρέθηκαν ευφάνταστοι τρόποι για να προσελκυστεί ο εσωτερικός πελάτης στην αλλαγή. Για παράδειγμα, αρνήθηκε ένα τεράστιο περίπτερο σε σχήμα τσάντας δίπλα από κεντρικό κτίριο της BA για να γίνουν οι ενημερωτικές συναντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με το προϊόν "World Traveller". Οι υπάλληλοι λάμβαναν την πρόσκληση να επισκεφτούν την τσάντα με μια σειρά έξυπνες αφίσες. Η προσπάθεια αυτή της εσωτερικής δέσμευσης προς το προϊόν πριν τη διοχέτευσή του απο κοινό λειτούργησε καθώς περισσότεροι από χίλιοι υπάλληλοι την εβδομάδα επισκέπτονταν το κτίριο.

Η εκ νέου καθιέρωση εμπορικών σημάτων για τις διάφορες θέσεις μιας πτήσης ήταν μέρος της επιτυχημένης προσπάθειας της BA να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών. "Σαφώς η BA είχε ήδη τις συνηθισμένες εμπορικές λειτουργίες, διαφήμιση, προώθηση, έρευνα αγοράς", εξήγησε ο Liam Strong. "Αυτό που δεν είχε ήταν η λειτουργία εμπορικών σημάτων που να καθορίζουν τις προδιαγραφές των προϊόντων σε όλη την έκταση της εταιρείας".

Τα προϊόντα με εμπορικό σήμα εντός των αεροσκαφών ακολούθησαν το ένα μετά το άλλο. Η θέση "Club World" για την επιχειρηματική θέση ξεκίνησε το 1987 (και τη μιμήθηκαν και άλλες μεγάλες εταιρείες μέσα σε 18 μήνες). Ακολούθησε η

αναβάθμιση της Πρώτης Θέσης και της θέσης Super Shuttle το 1989, η θέση Leisure το 1990 και η οικονομική θέση ή World Traveller το 1991.

Μέρος της πρόκλησης της αλλαγής της κουλτούρας ήταν η καθιέρωση του μάρκετινγκ ως επίκεντρου μιας μεγάλης, λειτουργικής επιχείρησης. Η BA χαρακτηριζόταν από τους μεγάλους χρόνους σχεδιασμού που απαιτούσαν ισχυρές τεχνικά λειτουργίες από το μηχανολογικό προσωπικό και τα πληρώματα πτήσης. "Γυρνάμε την πλάτη στη λειτουργική πλευρά της επιχείρησης και προσπαθούμε να καταλάβουμε τις ανθρώπινες προσδοκίες και τις επιθυμίες των επιβατών μας", εξήγησε ο Liam Strong. "Για την ανανέωση της οικονομικής θέσης μελετήθηκαν 5.000 συνεντεύξεις για να εντοπίσουμε όχι μόνο τις υλικές απαιτήσεις, αλλά και τις συναισθηματικές ανάγκες και προτιμήσεις". Η έρευνα της BA εντόπισε 15 διαφορετικές ομάδες που ταξίδευαν στην οικονομική θέση, από τη γιαγιά που κάνει το πρώτο της μεγάλο ταξίδι, μέχρι το κουρασμένο και οικονομόμο στέλεχος εξαγωγών, μέχρι ένα άτεκνο ζευγάρι που κάνει τις ετήσιες διακοπές του.

Όπως εξήγησε ο Strong:

Το World Traveller ήταν το εμπορικό σήμα που αντανakλούσε διεθνώς περισσότερο αποτελεσματικά τις επιθυμίες της ποικιλόμορφης ομάδας. Έπιανε τον ενθουσιασμό και την αίσθηση της ευκαιρίας για πολλούς που έκαναν ένα ταξίδι που δεν το κάνουν συχνά και έδινε το κατάλληλο κύρος στο πίσω μέρος του αεροπλάνου, όπου οι περισσότεροι άνθρωποι ξοδεύουν τα λεφτά τους σε κάτι που αποτελεί σημαντικό έξοδο γι' αυτούς. Οι ορισμοί της επιχείρησής μας ξεκινούν από τον ταξιδιώτη και όχι από το ταξίδι.

Οι προσδοκίες που προκαλούμε πρέπει να ικανοποιούνται από το προϊόν που προσφέρουμε. Μιλώντας για την οικονομική θέση, ο σχεδιασμός και η οργάνωση της αλλαγής ήταν τρομακτικά. Οι διευθυντές προϊόντων της BA θα μπορούσαν να είναι πολύ καλοί αξιωματικοί σε ένα μεσαίας κλίμακας πόλεμο. Μόνο και μόνο για την τροφοδοσία, παραγγέλθηκαν 130 εκατομμύρια κομμάτια για την υποστήριξη του "World Traveler". Ξανασχεδιάστηκαν 20.000 καθίσματα και παραγγέλθηκαν 60.000 μαξιλάρια.

Όλο το προσωπικό εξυπηρέτησης περνούν από σεμινάρια ώστε να καταλαβαίνουν την ποιότητα υπηρεσιών που περιμένουν οι ταξιδιώτες σε κάθε θέση. Οι προδιαγραφές του εμπορικού σήματος επομένως δημιουργούν ένα πλαίσιο καθοδήγησης και πληροφόρησης για την ανταπόκριση του προσωπικού. Προφανώς επομένως, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι εξίσου σημαντικό με οποιαδήποτε δραστηριότητα που απευθύνεται στον τελικό πελάτη. Καθώς εξετάζουμε τα μεγάλα

βήματα που έχουμε κάνει τα τελευταία χρόνια, τα πιο επιτυχημένα ήταν αυτά που κατάφεραν να αιχμαλωτίσουν τη φαντασία των υπαλλήλων μας και να ενεργοποιήσουν τον ενθουσιασμό και τη δέσμευσή τους προς το προϊόν. Κάθε μεγάλο ξεκίνημα ή πρωτοβουλία έχει το δικό της πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ που είναι εξίσου λεπτομερές με τα εμπορικά προγράμματα και τα προγράμματα που απευθύνονται στους καταναλωτές.

Οι φανταχτερές τηλεοπτικές και έντυπες διαφημίσεις στοχεύουν στο να αιχμαλωτίσουν τη φαντασία τόσο του προσωπικού όσο και του κοινού που ταξιδεύει. Αυτό προκαλεί μια εσκεμμένη διπλή λειτουργία κατά την οποία η BA χρησιμοποιεί τις διαφημίσεις για να πει στον καταναλωτή τι μπορεί να περιμένει από την εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα καταδεικνύει στο προσωπικό την εξυπηρέτηση που περιμένουν οι πελάτες. Χρειάζεται περίπου ένας χρόνος για να φτάσει το μήνυμα στο στόχο του. Για παράδειγμα, μια θεαματική τηλεοπτική διαφήμιση της BA το 1990 που η παραγωγή της κόστισε λιγότερο από 1 εκατ. στερλίνες, γυρίστηκε στη Γιούτα με περισσότερους από 4.000 μαθητές που κρατούσαν πίνακες με εικόνες πάνω από το κεφάλι τους (όπως οι Κινέζοι μαθητές στα στάδια), οι οποίες σιγά σιγά σχημάτιζαν ένα τεράστιο χαμογελαστό πρόσωπο στο τοπίο. Η υποβλητική μουσική του "Ντουέτου των Λουλουδιών)) από την όπερα Lakmz του Delibes ταίριαζε με τις συγκινητικές σκηνές ανθρώπων που συναντούν αγαπημένα τους πρόσωπα. Οι δραματικές σκηνές συνοδεύονταν από μια επιβλητική εκφώνηση που έλεγε αργά "Κάθε χρόνο η αγαπημένη σας αεροπορική εταιρεία φέρνει κοντά 24 εκατομμύρια ανθρώπους)).

Το μείρασμα από τη BA θέσεων αξίας 10 εκατομμυρίων στερλινών σε όλες τις πτήσεις τους στις 23 Απριλίου 1991 εξασφάλισε στην εταιρεία προβολή από τα Μ.Μ.Ε. αξίας 50 εκατ. στερλινών και την παγκόσμια επιδοκιμασία για τη μεγαλοψυχία της. Ως ένδειξη της υποστήριξής τους στον εορτασμό, το πλήρωμα των αεροσκαφών φορούσε τα καλά τους την ημέρα εκείνη που ήταν η γιορτή του Αγίου Γεωργίου. Σκοπός της εταιρείας για τη μέρα εκείνη ήταν να πάρει την πρωτιά μετά την κρίση των αεροπορικών εταιρειών μετά τον Πόλεμο του Κόλπου, να κινητοποιήσει το προσωπικό και να κάνει τους ανθρώπους να επιστρέψουν στα αεροπλάνα. Εκμεταλλεύτηκαν την περίσταση για να φέρουν χιλιάδες ταξιδιωτικούς πράκτορες στη Βρετανία και συμπεριέλαβαν στο εγχείρημα και εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων. Το αποτέλεσμα της διοργάνωσης αυτής ήταν ότι η BA ανέκαμψε από την κρίση του Πολέμου του Κόλπου γρηγορότερα τον Απρίλιο, το Μάιο και τον Ιούνιο από τις άλλες αεροπορικές εταιρείες.

Αποτελέσματα

Η BA είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο μεταφέροντας περισσότερους από 25 εκατομμύρια επιβάτες το 1990. διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων με περισσότερους από 160 προορισμούς σε 75 χώρες, που περιλαμβάνουν περισσότερες από 20 μεγάλες πόλεις στη βόρειο Αμερική. Ελέγχει το 41% της αποδοτικής αγοράς του Βόρειου Ατλαντικού. Ο στόλος της το 1991 απαριθμούσε 235 αεροσκάφη με τα εξής αεροσκάφη μεγάλου μεγέθους: 7 Concorde, 47 Boeing 747 (μεταξύ τους 8 νέα 747-400), 17 Lockheed Tristars, 8 DC-10 και 4 Boeing 767. Τα 747-400 παραδόθηκαν το 1990 και έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και σημαντικά μικρότερο λειτουργικό κόστος σε σύγκριση με τα παλιότερα 747-100 και 747-200 που έχουν οι ανταγωνιστές της BA.

Οι 29.000 εργαζόμενοι της BA εξακολουθούν τις προσπάθειές τους για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω προγραμμάτων φροντίδας του πελάτη και χρησιμοποιώντας βελτιωμένα συστήματα πληροφορικής (όπως η επένδυση στο σύστημα κρατήσεων Galileo). Η επιχειρηματική θέση της BA προωθείται επιθετικά στην αγορά. Η εταιρεία χρησιμοποιεί εκτενώς την ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση, μετρώντας όλες τις ενέργειες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, από τη συντήρηση των αεροσκαφών μέχρι τα μενού που προσφέρονται στις διάφορες θέσεις. Το φαγητό έχει έντονη επίδραση στην ανάμνηση μιας πτήσης περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, λέει ο Kurt Hafner, διευθυντής των προδιαγραφών τροφοδοσίας της BA. "Η σημασία του γεύματος είναι ότι αν είναι καλό, ο επιβάτης αισθάνεται κολακευμένος, αναπτύσσει πίστη προς την εταιρεία και θα θέλει να το ξαναδοκιμάσει.

Η αξιοσημείωτη βελτίωση στο φαγητό της εταιρείας που έχει παρουσιαστεί τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε το 1983, όταν η διοίκηση της BA προσέλαβε ως σύμβουλο τον Michel Roux. Οι συμβουλές και οι συνταγές του Roux ενισχύθηκαν με την πάροδο του χρόνου από άλλους κορυφαίους σεφ, όπως ο Anton Edelman του Savoy, ο Anton Mosimann (στο Concorde) και από ειδική βοήθεια από εστιατόρια όπως το Bombay Brasserie για συμβουλές εν προκειμένω για το κάρυ που σερβίρεται στα δρομολόγια της... Ινδίας. Αυτό έδωσε στην BA το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κυριολεκτικά όλοι οι δείκτες απόδοσης της BA παρουσιάζουν βελτίωση: περισσότερες έγκαιρες αναχωρήσεις και αφίξεις, λιγότερος χρόνος για τη σύνδεση τηλεφωνικών κρατήσεων και πληροφόρησης, λιγότερα παράπονα για απώλεια

αποσκευών, λιγότερα αεροσκάφη εκτός υπηρεσίας, λιγότεροι αγανακτισμένοι επιβάτες λόγω διπλοκράτησης.

Η BA αντιμετώπισε άλλα εμπόδια. Έχει χάσει το μονοπώλιό της στο αεροδρόμιο του Χήθρου. Δεν κατάφερε να της επιτραπεί να διεξάγει πτήσεις από κομβικά αεροδρόμια των ΗΠΑ και τα κυριότερα δρομολογία της είναι προς χώρες του αγγλόφωνου κόσμου, που είναι αυτές που επλήγησαν περισσότερο από την οικονομική ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Η αλλαγή κοστίζει ακριβά και η συνέχισή της κοστίζει ακόμα ακριβότερα. Ένας οργανισμός πρέπει να είναι εξαιρετικά αφοσιωμένος στο στόχο του. Το πιο κρίσιμο ζήτημα δεν είναι απλώς ο καθορισμός της αλλαγής και η αρχική εφαρμογή της, είναι η επιμονή στην εκτέλεσή της κατά την πάροδο του χρόνου. "Έχουμε αεροσκάφη που προσγειώνονται και απογειώνονται κάθε δυο λεπτά σε όλο τον κόσμο, 24 ώρες το 24ωρο", εξήγησε ο Strong "Το πεδίο για να κάνουμε κάτι λάθος για τους πελάτες μας είναι τεράστιο".

Εντούτοις, οι προοπτικές για την επιτυχία της BA είναι ελπιδοφόρες. Τη δεκαετία του 1990 η διεθνής αεροπορία θα είναι ένας από τους τομείς με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Μέχρι την επόμενη χιλιετία η αγορά των αεροπορικών ταξιδιών θα έχει διπλασιαστεί. Ο ανταγωνισμός σε μια ήδη πολύ ανταγωνιστική βιομηχανία θα συνεχιστεί. Όπως είπε και ο σερ Colin Marshall η BA σκοπεύει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της με τολμηρές πρωτοβουλίες:

Εξετάζουμε την εμπλοκή μας και την επένδυσή μας στη Sabena World Airlines στο Βέλγιο με σκοπό να καθιερώσουμε την κυριαρχία μας στην Ευρώπη. Θεωρούμε ότι είναι ένα ζήτημα αιχμής για την αγορά της Ευρώπης η δημιουργία της πρώτης αεροπορικής εταιρείας με σύστημα hub and spoke, που να μπορεί να συγκριθεί με τα μεγαλύτερα ανάλογα συστήματα που έχουν αναπτυχθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες. Δεν υπάρχει κάποιο σήμερα στην Ευρώπη που να προσφέρει εξυπηρετικές ανταποκρίσεις σε μια σειρά δευτερεύουσες πόλεις της Ευρώπης.

Και όπως είπε ο Liam Strong στη Σχολή Διοίκησης του Κράνφιλντ (31 Ιουλίου 1991):

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη δυναμική ανάπτυξης της αεροπορικής εταιρείας, ελέγχουμε διαρκώς για να εξασφαλίσουμε ότι έχουμε την κατάλληλη δομή για να καλύψουμε τις ανάγκες της αγοράς. Το 1986 δημιουργήσαμε μια λειτουργική βάση που επιτρέπει τον κεντρικό έλεγχο, για να μας βοηθήσει να μεγιστοποιήσουμε το δίκτυο μας, να ελέγχουμε το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και να καθιερώσουμε τα εμπορικά σήματα.

Το 1990 αναδιοργανωθήκαμε για να ενισχύσουμε τις γεωγραφικές δραστηριότητες, να χειρι- στούμε καλύτερα τις απορρυθμίσεις και να αντιμετωπίσουμε καλύτερα τους κατά τόπους ανταγω- νιστές μας όπως τη Singarore, την American και τη Lufthansa.

Σε όλη τη δεκαετία του 1990 θα μας δείτε να συνεχίζουμε να προσπαθούμε να επιτύχουμε ι- σορροπία ανάμεσα στις λειτουργίες, τη γεωγραφία και τα προϊόντα καθώς η αγορά εξελίσσεται. Δεν πρέπει να παραμείνουμε στις δομές της δεκαετίας του 1980 και στην αγορά του 1990. Πρέ- πει να εξοικειώσουμε το προσωπικό μας με τις σταθερές αλλαγές...

Για τη δεκαετία του 1990 όλο το προσωπικό μας επικεντρώνεται σε τρία απλά μηνύματα: τη σημασία της νίκης κρίσιμων πελατών χτίζοντας δυνατές σχέσεις, τη σημασία συμμόρφωσης σε μια προδιαγραφή σε οτιδήποτε κάνουμε και τελικά ότι μόνο ο υψηλότερος σχεδιασμός ποιότητας θα μας επιτρέψει να συνεχίσουμε να έχουμε διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης με βάση 25 εκατομμύρια ε- πιβάτες το χρόνο. Πάνω απ' όλα, παραμένουμε πιστοί στην υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αν κάνουμε έστω και μια στιγμή πίσω σε αυτή μας τη δέσμευση θα γίνουμε πάλι μπα- κάλικο.

Η BA έχει ήδη επιτύχει τον οικονομικό της στόχο να γίνει η πιο επικερδής αεροπορική εταιρεία στον κόσμο. Υπό τη διεύθυνση του νέου της συμβούλου, Robert Ayling, προσπαθεί να επιτύχει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις κερδοφόρες υπερατλαντικές πτήσεις με τη συμμαχία της με την American Airlines. Όμως η BA πρέπει να πείσει τις Βρυξέλες να εγκρίνουν τη συμμαχία (τη στιγμή που γράφεται το βιβλίο), όπου οι αντίπαλοι ισχυρίζονται ότι έτσι παραβιάζεται η πολιτική τη E.E. επειδή περιορίζεται ο ανταγωνισμός.

Μια πιο άμεση απειλή για την ικανότητα της BA να διατηρήσει την ορμή της ολικής ποιότητας είναι η αντίδραση των υπαλλήλων της στο νέο σχέδιο. Η BA ανακοίνωσε το 1996 (την πρώτη χρονιά του Robert Ayling ως διευθύνοντος συμβούλου) μια ριζοσπαστική πρόταση που ονομάζεται "Σχέδιο Επιχειρηματικής Αποτελεσματικότητας" για να εξοικονομήσει η BA 1 δις στερλίνες μέχρι το 2000.

Για να πετύχει το στόχο αυτό, η BA ανακοίνωσε ότι θα περικόψει τουλάχιστον 5.000 θέσεις εργασίας. Ο φόβος των εργαζομένων είναι ότι τόσο μεγάλες περικοπές θα επιτευχθούν με αναγκαστικές απολύσεις, προσφυγή σε εξωτερικές πηγές για προμηθευτές με χαμηλό κόστος εργασίας. Φοβούνται τη "Η μέρα Μηδέν" όταν θα τους επιβληθούν οι νέες συνθήκες.

Οι μαζικές περικοπές του κόστους σε μια περίοδο μεγάλης κερδοφορίας φαίνεται άδικη στο εργατικό δυναμικό. Φοβούνται ότι ολόκληρα τμήματα της ΒΑ όπως των μηχανικών θα ανατεθούν σε άλλες εταιρείες και θα πουληθούν.

Ο Robert Ayling υποστηρίζει ότι η αλλαγή είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και ότι οι υπάλληλοι της ΒΑ δεν έχουν πληγεί από τις οδυνηρές αλλαγές που έχουν υποστεί άλλοι εργαζόμενοι:

Κατά μια έννοια αυτό που κάνουμε δεν είναι δίκαιο. Υπό την ίδια έννοια που οι νοσοκόμες του ΕΣΥ δεν πληρώνονται περισσότερο, κάτι που όλοι θα θέλαμε, μόνο και μόνο επειδή είμαστε άνθρωποι. Δεν σκεφτόμαστε να οι αποφάσεις είναι δίκαιες ή όχι. Προσπαθούμε να βρούμε πως μπορούμε να κάνουμε τον κόσμο να πετάει με τα δικά μας αεροπλάνα και όχι με των άλλων.

Η πορεία της ΒΑ προς την αλλαγή μπορεί να περιοριστεί από διαφωνίες της βιομηχανίας που μπορούν να αναχαιτίσουν τη γοργή πορεία του προγράμματος ποιότητας βραχυπρόθεσμα πριν επιτύχει το στόχο που έθεσαν οι διαφημιστές της στην αρχή του ταξιδιού, να γίνει δηλαδή η "αγαπημένη αεροπορική εταιρεία του κόσμου".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

8.1 Γενικά

Στο σημείο αυτό εξετάζονται οι διαδικασίες και τα μέσα που έχουν στην διάθεσή τους τα στελέχη μίας επιχείρησης ή οργανισμού, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα σε όλα τα στάδια υλοποίησης ΔΟΠ. Βασική προϋπόθεση για τη εφαρμογή των συγκεκριμένων μεθόδων στην πράξη αποτελεί η καθολική συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων. Δεύτερη, εξ' ίσου ζωτικής σημασίας προϋπόθεση, θεωρείται η διαρκής εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης. Μέσα από την μάθηση αναπτύσσονται οι πνευματικές, ψυχικές και σωματικές δεξιότητες των ανθρώπων, αντιμετωπίζονται τα διάφορα προβλήματα, αμβλύνεται ο ανταγωνισμός στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενισχύονται δεσμοί συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και τέλος προάγεται η επιθυμία όλων για το κοινό καλό. Επιπλέον, τα στελέχη της επιχείρησης διαπιστώνοντας ότι μέσα από την εκπαίδευση μπορούν να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα βελτίωσης, νιώθουν να ξεχειλίζουν από ένα αίσθημα υπερηφάνειας και ενθουσιασμού για την εργασία τους, κατανοούν ότι αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ενσωματώνονται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, έτοιμοι να διδάξουν τους μελλοντικούς συνεχιστές τους. Η εκπαίδευση της ΔΟΠ είναι πολύπλευρη καλύπτοντας τόσο την εκμάθηση των τεχνικών, μεθόδων, στρατηγικών, διεργασιών της ποιότητας, όσο και την πνευματική, ηθική ολοκλήρωση της προσωπικότητας των ατόμων.

8.2 Οι κύκλοι ποιότητας ή ομάδες Βελτίωσης Εργασίας (Ο.Β.Ε.)

Τι είναι. Οι κύκλος ποιότητας (Ιαπωνία) ή Ομάδα Βελτίωσης Εργασίας (Η.Π.Α., Ευρώπη) είναι μία μικρή ομάδα στελεχών ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα όπου ανήκουν η οποία διεξάγει εθελοντικά δραστηριότητες ΔΟΠ κάτω από την ηγεσία του εργοδηγού ή επόπτη. Η μικρή αυτή ομάδα συνέρχεται ανά τακτά χρονικά

διαστήματα προκειμένου να εντοπίσει, αναγνωρίσει και αναλύσει όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο μερικά από τα προβλήματα της εργασίας τους, να κάνει συστάσεις για τις λύσεις στην διοίκηση της επιχείρησης, και όπου αυτό είναι δυνατόν, να εφαρμόσει τις λύσεις που πρότεινε. Επιπλέον σε δεύτερη φάση ο κύκλος ποιότητας αναλαμβάνει την καθολική εκπαίδευση όλων των στελεχών της επιχείρησης στις αρχές και τις εφαρμογές της ποιότητας.

Από ποιους αποτελείται Ένας κύκλος ποιότητας συνήθως απαρτίζεται από μία ολιγομελή ομάδα εργαζομένων 3 έως 12 ατόμων, τον επόπτη, τον εξωτερικό σύμβουλο, ή διευκολυντή ή Facilitator και την συντονιστική επιτροπή ή (Steering Committee).

Στόχοι των κύκλων ποιότητας. Ο κύκλος ποιότητας αποβλέπουν στην επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- α) Βελτίωση ποιότητας.
- β) Βελτίωση επικοινωνίας.
- γ) Βελτίωση ομαδικής εργασίας.
- δ) Μείωση σπατάλης πόρων.
- ε) Μείωση οργανωτικών προβλημάτων της επιχείρησης ή οργανισμού.
- στ) Αύξηση της παραγωγικότητας.
- ζ) Εκπαίδευση και αυτό-ανάπτυξη αρχικά των μελών της επιχείρησης ή οργανισμού και σε τελική ανάλυση ολόκληρου του προσωπικού.

Προϋποθέσεις επιτυχίας των κύκλων ποιότητας. Η καθημερινή πρακτική έχει δείξει ότι η καθιέρωση των κύκλων ποιότητας σε μία επιχείρηση εξαρτάται από την πραγματοποίηση των παρακάτω προϋποθέσεων:

- α) Δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για την δημιουργία και καθιέρωση των κύκλων ποιότητας της επιχείρησης όπως επίσης και πλήρη υποστήριξη αυτών.

β) Εθελοντική συμμετοχή των μελών στους κύκλους ποιότητας.

γ) Σωστή επιλογή μελών.

δ) Συστηματική και διαρκής εκπαίδευση πάνω σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης και λύσης προβλημάτων.

ε) Προσεκτική επιλογή των προβλημάτων που καλείται να επιλύσει ο κύκλος ποιότητας.

στ) Υπομονή και επιμονή στην εφαρμογή της διαδικασίας λειτουργίας των κύκλων ποιότητας.

ζ) Ανάπτυξη ελεύθερου κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών του κύκλου ποιότητας και του ηγέτη - επόπτη και εξωτερικού συνεργάτη.

η) Συναντήσεις των μελών του κύκλου ποιότητας πάντοτε σε εργάσιμες ώρες.

Πρόγραμμα υλοποίησης κύκλων ποιότητας σε επιχείρηση ή οργανισμό. Τα στάδια υλοποίησης και εφαρμογής των κύκλων ποιότητας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι τα εξής:

α) Εξέταση των συνθηκών που επικρατούν στην επιχείρηση ή οργανισμό και απόφαση από την ανώτερη διοίκηση για τη δημιουργία των κύκλων ποιότητας.

β) Δημιουργία συντονιστικής επιτροπής (Steering Committee). Η συντονιστική επιτροπή αποτελείται από εκπροσώπους διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, σε εθελοντική βάση. Ερευνά αν πληρούνται οι όροι που προϋποθέτουν την σωστή εφαρμογή των κύκλων ποιότητας και αντιμετωπίζει οργανωτικά προβλήματα. Είναι υπεύθυνη για την ομαλή εξέλιξη της πορείας των κύκλων ποιότητας, για την κατάρτιση σχεδίων και προγραμμάτων καθώς και για την εξεύρεση του απαραίτητου υλικού λειτουργίας τους. Διατηρεί επίσης στενές επαφές με τη διοίκηση και τον εξωτερικό συνεργάτη (Facilitator).

γ) Εθελοντική εισαγωγή των μελών στον κύκλο ποιότητας και εκκίνηση των εργασιών. Τα μέλη απαρτίζονται από στελέχη όλων των βαθμίδων (Διευθυντή, Προϊσταμένους, Εργοδηγούς, Αντιπροσώπους εργαζομένων ή συνδικαλιστές).

δ) Καθιέρωση στόχων, κατάρτιση ειδικού προϋπολογισμού για την λειτουργία των κύκλων ποιότητας, πρόβλεψη των διαδικασιών εκπαίδευσης και αξιολόγηση όλων των στοιχείων που προκύπτουν καθώς και των πιθανών αποτελεσμάτων.

ε) Έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος του κύκλου ποιότητας. Αναλύονται σε έκταση και σε βάθος, αλλά με απλό και ευκολονόητο τρόπο οι διάφοροι μέθοδοι παρακίνησης - ηγεσίας, ψυχολογία επιχείρησης και πελατών, στατιστικές θεωρίες, διαδικασίες λύσεων προβλημάτων, ανάπτυξη συνεργασίας κ.α.

στ) Πιλοτική εφαρμογή του κύκλου ποιότητας στην πράξη. Στην φάση αυτή η σύνθεση και λειτουργία του κύκλου ποιότητας δεν έχει οριστικοποιηθεί ακόμα, αλλά παραμένει σε πειραματικό στάδιο.

ζ) Επιλογή εξωτερικού συμβούλου ή συντονιστή (Facilitator) για την οργάνωση, εκπαίδευση και εποπτεία του κύκλου ποιότητας. Ο ρόλος του εξωτερικού συνεργάτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Είναι υπεύθυνος για όλο το πρόγραμμα υλοποίησης των κύκλων ποιότητας, εκπαιδεύει τον επόπτη και τα μέλη, τηρεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργία των κύκλων ποιότητας, συνεργάζεται με τη διοίκηση, τη συντονιστική επιτροπή, τον επόπτη και τα μέλη του κύκλου ποιότητας, μεσολαβεί και προτείνει λύσεις όταν υπάρξει κάποιο πρόβλημα, και τέλος, παρακολουθεί τις συσκέψεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκδηλώσεις των κύκλων ποιότητας.

η) Τελική αξιολόγηση του όλου έργου από τα μέλη του κύκλου ποιότητας, τον ηγέτη, τον εξωτερικό συνεργάτη και τη συντονιστική επιτροπή της επιχείρησης. Τα θέματα αξιολόγησης μπορεί να είναι: οι πιθανές επιτυχίες ή αποτυχίες από την εφαρμογή του κύκλου ποιότητας, η συνέχιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι μελλοντικές ενέργειες κ.α. Στη συνέχεια ο κύκλος ποιότητας προβαίνει σε ανακοίνωση των αποτελεσμάτων στην διοίκηση. Ο κύκλος ποιότητας, στη φάση αυτή, παύει πλέον να λειτουργεί ως οδηγός και εδραιώνεται.

Δημιουργία νέων κύκλων ποιότητας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Συχνότητα και διάρκεια των συσκέψεων των μελών ενός κύκλου ποιότητας. Το κυριότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα των κύκλων ποιότητας είναι η εθελοντική συμμετοχή όλων όσων τους απαρτίζουν. Οι συγκεντρώσεις των μελών λαμβάνουν χώρα σε ώρες εργασίας και κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η άσκοπη

δαπάνη πολύτιμου χρόνου ο οποίος επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Τόσο ο αριθμός των συναντήσεων, όσο και η διάρκεια της κάθε μίας συνάντησης ποικίλλει ανάλογα με την σοβαρότητα του προβλήματος που εξετάζεται. Κατά κανόνα συναντήσεις διεξάγονται σε εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση με χρονική διάρκεια τουλάχιστον μίας ώρας, χρόνος αρκετός για να ανταλλαθούν απόψεις πάνω σε θέματα ποιότητας και να εξευρεθούν λύσεις στις όποιες δυσκολίες εντοπιστούν. Πάντως σε καμιά περίπτωση η περίοδος μεταξύ δύο συναντήσεων δεν πρέπει να υπερβαίνει τον μήνα γιατί τότε τα μέλη χάνουν το ενδιαφέρον τους και ο ρόλος του κύκλου ποιότητας αδρανοποιείται και αχρηστεύεται

Προβλήματα κατά την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Η λειτουργία των κύκλων ποιότητας δεν γίνεται πάντοτε απρόσκοπτα και είναι πιθανό να συναντηθούν ορισμένα εμπόδια όπως:

- α) Σφάλματα λόγω κακής ή ελλιπούς εκπαίδευσης.
- β) Αποτυχία στη συλλογή και αξιοποίηση στοιχείων και πληροφοριών.
- γ) Συνδικαλιστικά προβλήματα.
- δ) Ανεπάρκεια στην υποστήριξη των κύκλων ποιότητας από την ανώτατη ηγεσία.
- ε) Έλλειψη συνεργασίας των μελών του κύκλου εργασίας.
- στ) Δυσκολία στην εξεύρεση λύσεων.
- ζ) Αδυναμία εμφάνισης γρήγορων αποτελεσμάτων.

Διαδικασία λύσης προβλημάτων στα πλαίσια των κύκλων ποιότητας. Όταν λοιπόν εντοπιστεί κάποιο πρόβλημα είτε αυτό έχει σχέση με την ποιότητα γενικά, είτε με τον ίδιο τον κύκλο ποιότητας ειδικότερα, τότε τίθεται σε εφαρμογή η διαδικασία λύσης του προβλήματος - γνωστή και ως ιστορικό του κύκλου ποιότητας - η οποία περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- α) Οριοθέτηση του προβλήματος.

β) Επεξήγηση των αιτιών που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου προβλήματος.

γ) Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης.

δ) Ανάλυση των δεδομένων του προβλήματος.

ε) Δημιουργία διορθωτικών μέτρων και επεξήγηση αυτών στα μέλη.

στ) Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

ζ) Τυποποίηση, αποφυγή παρεξηγήσεων και ασαφειών.

η) Έλεγχος αν υπάρχει άλλο πρόβλημα ή αν έχει προκύψει κάποιο.

θ) Προγραμματισμός για το μέλλον.

Ωφέλειες των κύκλων ποιότητας. Μακροχρόνια η σωστή εφαρμογή των κύκλων ποιότητας μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση και γενικά στο σύνολο τα εξής:

α) Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

β) Ελαχιστοποίηση του κόστους.

γ) Μείωση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο με ταυτόχρονη εντοποίηση των εργαζομένων και διοικητικών στελεχών.

δ) Αύξηση της παραγωγικότητας.

ε) Αναβάθμιση των εργασιακών συνθηκών και των όρων ασφαλείας.

στ) Διεύρυνση της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα και δραστηριότητες της επιχείρησης ή οργανισμού.

ζ) Μείωση λαθών από αργοπορίες, επικαλύψεις εργασιών κ.τ.λ.

η) Παρακίνηση του προσωπικού για συμμετοχή και δημιουργία.

θ) Ομαδικότητα και αλληλοβοήθεια μεταξύ των τμημάτων.

ι) Αποκομιδή γνώσεων και αγωγή της προσωπικότητας των στελεχών.

Συμπεράσματα. Οι κύκλοι ποιότητας ακολουθούν μια μακρά παράδοση 35 χρόνων στην Ιαπωνία (πρωτοξεκίνησαν τον Απρίλιο του 1962). Αν και δημιουργήθηκαν από τους δυτικούς, βρήκαν σωστή εφαρμογή και αναπτύχθηκαν στο γόνιμο επιχειρησιακό έδαφος της χώρας αυτής. Η λειτουργία τους δεν περιορίζεται στην βιομηχανία, αλλά επεκτείνεται ακόμα παραπέρα στις υπηρεσίες, τη σχολική εκπαίδευση, το εμπόριο και την οργάνωση γραφείου. Η πρόοδος των κύκλων ποιότητας στην χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου είναι πραγματικά εντυπωσιακή. Το 1970 σύμφωνα με τον Juran περίπου 10.000.000 εργαζόμενοι συμμετείχαν σε κύκλους ποιότητας. Σήμερα υπολογίζεται ότι περισσότεροι από 170.000 κύκλοι ποιότητας έχουν επίσημα ενταχθεί στη JUSE, αποτελώντας έτσι τον δίαυλο μεταξύ της παραγωγής και της έρευνας (Research & Development). Από την Ιαπωνία οι κύκλοι ποιότητας πέρασαν στα περισσότερα κράτη της Νοτιοανατολικής Ασίας (Κίνα, Κορέα, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη κλπ). Στη συνέχεια οι κύκλοι ποιότητας μεταφτεύθηκαν ξανά στη δύση. Η Αμερική και η Ευρώπη μόλις μετά από 20 χρόνια ανακάλυψαν τους κύκλους ποιότητας. Το 1981 οι κύκλοι ποιότητας εφαρμόζονταν στην Αγγλία σε 100 επιχειρήσεις, στις Η.Π.Α. σε 250 επιχειρήσεις και στην υπόλοιπη Ευρώπη σε πάνω από 100 επιχειρήσεις. Σήμερα η εξέλιξη των κύκλων ποιότητας είναι αλματώδης. Επιχειρήσεις κολοσσοί όπως η Roll Royce, η ITT, η Phillips, η British Telecom, η Lockheed, η IBM, η Ford, τα πολυκαταστήματα Marks & Spencer, εφαρμόζουν τους κύκλους ποιότητας με θεαματικά αποτελέσματα. Η Ελλάδα ακολουθώντας τα σημεία των καιρών, συνειδητοποιεί τη σημασία των κύκλων ποιότητας και προχωρά με σταθερούς ρυθμούς. Ήδη κύκλοι ποιότητας χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις Interamerican, TITAN, Θεοχαράκης ABEE, Lever Hellas, Βωξίτες Παρνασσού και ο κατάλογος αυξάνεται συνεχώς.

8.3 ΚΑΙ – ZEN

Τι είναι το ΚΑΙ - ZEN προέρχεται από τον συγκερασμό δύο θρησκευτικών όσο και φιλοσοφικών συστημάτων: του Σιντοϊσμού και του Βουδισμού. Πρόκειται λοιπόν για ένα φιλοσοφικό σύστημα το οποίο προτρέπει τον άνθρωπο να βελτιώνει συνεχώς

την προσωπικότητά του μέσα από την γνώση του εαυτού του. Στην Ελλάδα η παραπάνω φιλοσοφική θεώρηση εμπεριέχεται στις πασίγνωστες φράσεις: "ΓΝΩΘΙ Σ' ΑΥΤΟΝ" και "ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ". Σήμερα, το ΚΑΙ - ZEN αποτελεί τρόπο ζωής για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, όμως, δεν περιορίζεται μόνο στον επαγγελματικό τομέα αλλά επεκτείνεται στην προσωπική, οικογενειακή και κοινωνική ζωή των ατόμων.

Στόχοι του ΚΑΙ - ZEN. Η σύγχρονη αντίληψη για το ΚΑΙ - ZEN (διαδικασία συνεχούς βελτίωσης) εκφράζει: "Μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης βήμα προς βήμα με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων, τη συμμετοχή όλων των στελεχών της επιχείρησης, και την ανάπτυξη της καινοτομίας για την επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου ποιότητας στον οργανισμό".

Προϋποθέσεις καθιέρωσης ΚΑΙ - ZEN. Για την εφαρμογή του ΚΑΙ - ZEN στην επιχείρηση ή οργανισμό θα πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί το κατάλληλο κλίμα:

- α) Δέσμευση της ηγεσίας για αλλαγή.
- β) Καθολική συμμετοχή του μεσαίου και κατώτερου προσωπικού.
- γ) Έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη.
- δ) Συνεχής επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης.
- ε) Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών όλων των βαθμίδων.
- στ) Ανάπτυξη της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.
- ζ) Σαφής οριοθέτηση στόχων, μέσων τεχνικών και διαδικασιών για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.

Τα βήματα της συνεχούς βελτίωσης ΚΑΙ - ZEN. Η διαδικασία προς την τελική ολοκλήρωση της επιχείρησης ή οργανισμού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- α) Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης και έκφρασης της για αλλαγή
- β) Εντοπισμός των κατάλληλων συνθηκών για βελτίωση.

- γ) Αξιοποίηση των ευκαιριών που απορρέουν από την μελέτη των συνθηκών.
- δ) Εξέταση όλων των απόψεων που αποσκοπούν στη βελτίωση.
- ε) Δημιουργία σχεδίου βελτίωσης με βάση τις παραπάνω ιδέες, προτάσεις και απόψεις.
- ζ) Διαπίστωση του επιθυμητού επιπέδου βελτίωσης, αξιολόγηση αποτελεσμάτων και επανεκκίνηση της όλης διαδικασίας.

Σημασία της καινοτομίας. Καινοτομία, γενικά, σημαίνει την πρώτη εφαρμογή μιας αλλαγής ή μιας τελειοποίησης πάνω σε μια κατάσταση ή σε μια κατεστημένη διαδικασία. Το KAI-ZEN, ενθαρρύνει και προτρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν συνεχώς νέες μεθόδους και διαδικασίες για να προχωρήσουν προς την κατάκτηση της ποιότητας. Οι καινούργιες ιδέες διασφαλίζονται (πιστοποιούνται), ώστε να μην υπάρχει περίπτωση οπισθοδρόμησης και επαναχρησιμοποίησης των παλιών μεθόδων. Τα πρότυπα (standards) που προκύπτουν από την πιστοποίηση αποτελούν τις βάσεις για το μέλλον της επιχείρησης. Αν όμως δεν καταβληθεί προσπάθεια βελτίωσης των ήδη "κεκτημένων" προτύπων τότε η κατάσταση θα επιδεινωθεί δραματικά για την επιχείρηση προς όφελος βέβαια του ανταγωνισμού.

Συμπεράσματα. Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης είναι φορέας ανάπτυξης όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και των ατόμων. Στην Ιαπωνία η επιχείρηση αντιμετωπίστηκε σαν μια μικρή κοινωνία υποσύνολο της ευρύτερης ιαπωνικής κοινωνίας. Επομένως όλες οι αξίες, παραδόσεις, αρχές, ήθη και έθιμα πέρασαν από το κοινωνικό σύνολο στο εμπόριο και τη βιομηχανία. Μάλιστα οι Ιάπωνες δάσκαλοι της ποιότητας θεώρησαν ότι μόνο τα κράτη της Νοτιοανατολικής Ασίας θα μπορούσαν να εφαρμόσουν μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης. Σύντομα όμως διαπίστωσαν ότι και οι δυτικοί μπορούν άνετα να αναπτύξουν τις δικές τους θεωρίες για βελτίωση και να βρουν έτσι το δρόμο τους. Όσον αφορά την Ελλάδα, η ιδέα της διαδικασίας βελτίωσης, όσο και αν ακούγεται νεωτερικότητα έχει ηλικία πολύ μεγαλύτερη από τα 2.500 έτη. Συνεπώς θα φάνταζε ουτοπική η πρόταση εφαρμογής των θεωριών των Αρχαίων Ελλήνων Φιλοσόφων αναφορικά με την τέχνη της διοίκησης, την αρετή, την βελτίωση μέσω της εργασίας και τόσα άλλα από τους σύγχρονους "Ελληνες managers". Οι Ιάπωνες εφάρμοσαν την φιλοσοφία τους στην επιχειρησιακή πρακτική και πέτυχαν. Γιατί όχι εμείς?

8.4 Ο κύκλος Deming

Τι είναι: Ο κύκλος Deming (ή Stewhart) αποτελεί την δυτική όψη στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης που περιγράψαμε προηγουμένως. Όπως και όλες οι άλλες θεωρίες των δυτικών δασκάλων της ποιότητας έτσι και ο κύκλος Deming αφομοιώθηκε δημιουργικά στην ιαπωνική φιλοσοφία του ΚΑΙ - ZEN, ενώ άργησε να αναπτυχθεί στις Η.Π.Α και την Ευρώπη.

Χαρακτηριστικά κύκλου Deming. Κατά τον Deming η διαδικασία βελτίωσης περιλαμβάνει 4 φάσεις ως εξής:

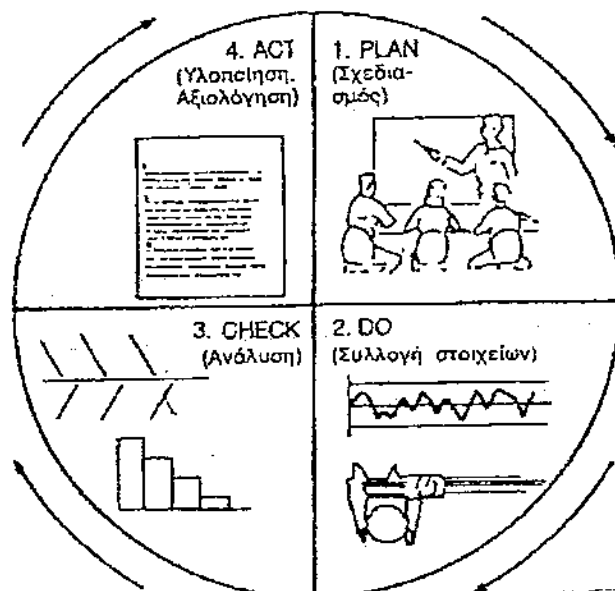
α) Σχεδιασμός (PLAN).

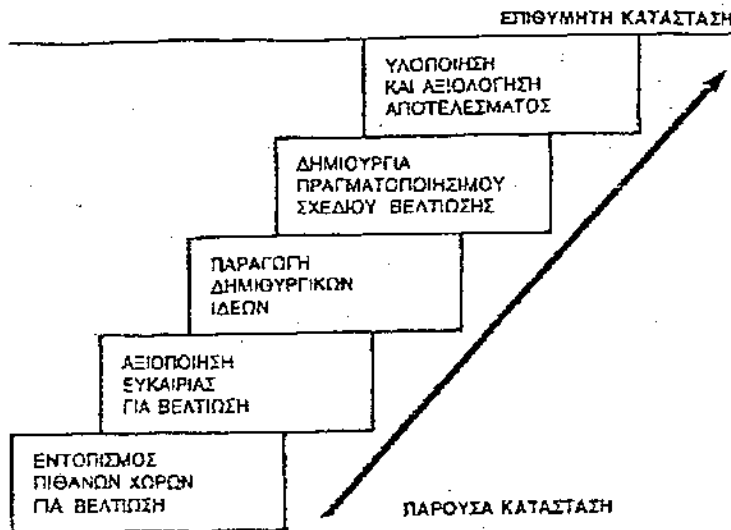
β) Συλλογή στοιχείων (DO).

γ) Ανάλυση (CHECK).

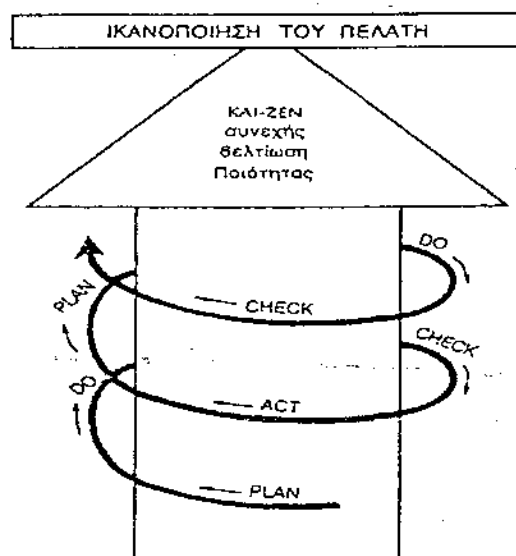
δ) Αξιολόγηση (ACT)

Ο ΚΥΚΛΟΣ DEMING





Στην πρώτη φάση γίνεται η οριοθέτηση των στόχων, στη δεύτερη συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που θα επιλυθούν, στην τρίτη φάση αναλύονται τα στοιχεία της δεύτερης φάσης και προτείνονται ιδέες, ενώ στην τέταρτη και τελική φάση υλοποιούνται οι προτεινόμενες λύσεις. Όταν ολοκληρωθούν τα τέσσερα βήματα του κύκλου ξεκινάει ένας νέος κύκλος βελτίωσης διαδικασιών. Η συνεχής επανάληψη οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για "μηδέν λάθη" και μετασχηματίζει την υπάρχουσα νοοτροπία της επιχείρησης σε μια δυναμική αέναης εξέλιξης. Ανάλογα συστήματα συνεχούς βελτίωσης έχουν αναπτυχθεί και από άλλους αμερικανούς και ευρωπαίους επιστήμονες όπως ο Juran, ο Crosby, ο Peters κλπ.



8.5 Just in time

Τι είναι το Just in Time (Όλα στην ώρα τους), είναι ένα σύνολο από τεχνικές οι οποίες βελτιώνουν σε μεγάλο ποσοστό τόσο τη ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, όσο και την ικανότητα παραγωγής και διεκπεραίωσης των εργασιών μίας επιχείρησης ή οργανισμού. Αρχικά οι δυτικές επιχειρήσεις βασισμένες στο παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, πίστευαν ότι η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγής με την ταυτόχρονη μειωμένη χρήση εργαζομένων και υλικού (μηχανές, ανταλλακτικά κ.α.) θα ελάττωνε το κόστος παραγωγής στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. για την πραγματοποίηση της παραγωγικής ροής σε μεγάλη κλίμακα απαιτούνται ογκώδεις μηχανές, τοποθετημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να σχηματίζουν τεράστιες αλυσίδες. Οι μηχανές αυτές είναι ομοιογενείς, δηλαδή εκτελούν την ίδια εργασία με τον ίδιο τρόπο. Έτσι τα διάφορα εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται για την επισκευή και συντήρηση των μηχανημάτων μπορούν να τοποθετηθούν ανά πάσα στιγμή στο κάθε μηχάνημα εύκολα και γρήγορα ενώ η δαπάνη για την κατασκευή τους είναι σχετικά μικρή. Επίσης ο βαθμός επιθεώρησης είναι χαμηλός. Ένας επιστάτης, χωρίς εξαιρετικά εξειδικευμένες γνώσεις μπορεί να επιβλέπει σημαντικό αριθμό μηχανημάτων, χωρίς κόπο. Το κόστος ανά κομμάτι προϊόντος ελαχιστοποιείται, η ποσότητα που διατίθεται στην αγορά είναι επαρκής για όλους και έτσι ο πελάτης έχει άμεση πρόσβαση στο προϊόν. Η αρχή των αμερικάνικων εταιρειών της παραδοσιακής σχολής συνοψίζεται σε μια φράση των τριών λέξεων, εκ των οποίων οι δύο είναι η εξής μία: "sell, sell, sell - Πούλησε, Πούλησε, Πούλησε!".

Μακροχρόνια όμως διαπιστώθηκε ότι η πρακτική αυτή δεν εξυπηρετεί. Κατά πρώτο λόγο, οι καθυστερήσεις στις ουρές παραγωγής είναι πολύ μεγάλες. Αν κάτι συμβεί στην αρχική διαδικασία παραγωγής, οι υπόλοιπες διαδικασίες αδρανούν μέχρι να επιλυθεί το πρόβλημα. Κατά δεύτερο λόγο ο έλεγχος των προϊόντων είναι δύσκολος αν όχι ακατόρθωτος. Έτσι η επιχείρηση θεωρεί ως δεδομένη την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων αρκεί το ποσοστό αυτών να μην ξεπερνάει ένα ορισμένο όριο. Η επιχείρηση μπορεί να προβεί εκ των υστέρων σε επανέλεγχο, αλλά και πάλι η ύπαρξη ελαττωματικών είναι ορατή. Συνεπώς θεωρείται δεδομένο, όσο και φυσικό, ότι ο πελάτης θα αγοράσει προϊόντα μειωμένης απόδοσης. Κατά τρίτο λόγο η σπατάλη έτοιμων και ημικατεργασμένων πρώτων υλών καθώς και τελικού προϊόντος ξεπερνά κάθε όριο. Επιπλέον, το διάστημα μεταξύ της αποθήκευσης και της χρήσης είναι ικανό να προκαλέσει φθορές και προβλήματα στην όλη παραγωγική διαδικασία

Παράδειγμα: Στις Η.Π.Α. τεράστιες εκτάσεις γης καλύπτονται από εκατομμύρια αυτοκίνητα μαζικής παραγωγής με σκοπό να προωθηθούν στην αγορά. Η φύλαξη των αυτοκινήτων σε ανοικτούς χώρους κάτω από συχνά αντίξοες καιψικές συνθήκες αυξάνει την πιθανότητα βλάβης σ' αυτά, γεγονός που εγκυμονεί κινδύνους και για τους υποψηφίους χρήστες - οδηγούς. Αντίθετα οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες παράγουν την κάθε παρτίδα προϊόντος ακριβώς πάνω στην παραγγελία, εφαρμόζοντας JIT. Πέρα από την χαμηλή σε κόστος και γρήγορη σε αποτελέσματα παραγωγική διαδικασία (τα ιαπωνικά αυτοκίνητα παράγονται σε 24 ώρες και όχι σε 36 όπως στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη), τα αυτοκίνητα φυλάσσονται σε κλειστούς και ειδικά προσαρμοσμένους χώρους, ώστε να φτάσουν στον πελάτη με τουλάχιστον 3 φορές λιγότερες παρατηρήσεις από ότι τα αντίστοιχα αμερικάνικα ή ευρωπαϊκά.

Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή μόνο στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και όχι του συνολικού κόστους. Αυτό εξηγεί το λόγο γιατί το πλήγμα παρουσιάζεται έντονα πολύ αργότερα, ενώ μέχρι τότε περνάει απαρατήρητο από τα στελέχη της επιχείρησης. Βέβαια έγιναν προσπάθειες ώστε να αυξηθεί η ποιότητα των προϊόντων χωρίς να μειωθεί η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης. Το γεγονός όμως αυτό δε βελτιώνει την κατάσταση διότι η ποιότητα δεν περιορίζεται στην παραγωγή αλλά καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης από τον σχεδιασμό μέχρι την παράδοση και την εξυπηρέτηση. Η εφαρμογή του λοιπόν του JIT, όπως θα δούμε, αλλάζει ριζικά την μέχρι τώρα οπτική της ποιότητας και του τρόπου δράσης της επιχείρησης.

Στόχος του JIT. Το JIT μειώνει δραστικά το χρόνο αναμονής στις ουρές παραγωγής, επομένως μειώνει, σε τελική ανάλυση, τον συνολικό χρόνο παραγωγής, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Με αυτόν το τρόπο επιτυγχάνεται η άμεση παράδοση του προϊόντος που θέλουμε, τη στιγμή που το θέλουμε και στην τιμή που το θέλουμε.

Χαρακτηριστικά του JIT. Ο νέος αυτός τρόπος σχεδιασμού και ελέγχου της παραγωγής περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

α) **Λειτουργική μέθοδος παραγωγής:** Οι τεράστιες ουρές παραγωγής αντικαθίστανται από πολλούς μηχανισμούς μικρού όγκου, οι οποίοι μεταφέρονται οπουδήποτε μέσα στον χώρο παραγωγής και μπορούν να αναλάβουν πολλαπλές εξειδικευμένες εργασίες. Παρά την όποια πολυπλοκότητα ανταλλακτικών, εξαρτημάτων κοκ και την

απαίτηση ειδικά εκπαιδευμένου συνεργείου για συντήρηση των μηχανημάτων και αποκατάσταση τυχόν βλαβών στα αρχικά στάδια εφαρμογής του JIT, το κόστος αυτό μειώνεται σταδιακά μέχρι να φτάσει σε οριακά επίπεδα.

β) Επίτευξη "μηδέν" λαθών: Το σύστημα παραγωγής σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται ή ακόμα και να μηδενίζονται τα σφάλματα. Με αυτό τον τρόπο περιορίζεται ο χρόνος ανάμεσα στα στάδια παραγωγής και το κόστος επιδιόρθωσης των ελαττωματικών προϊόντων.

γ) Παράλληλη διαδικασία παραγωγής: Οι φάσεις παραγωγής όπου αυτό είναι δυνατόν γίνονται παράλληλα και όχι η μία πίσω από την άλλη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου σχεδιασμού - παράδοσης και την δυνατότητα λειτουργίας της παραγωγής σε διαφορετικά στάδια ακόμα και αν προκύψει πρόβλημα σε κάποιο από αυτά.

δ) Ελάχιστη σπατάλη ποσότητας υλικών: Εφόσον η παραγωγή προσαρμόζεται στην παραγγελία, δεν είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση τεράστιων ποσοτήτων από πρώτες ύλες και ημικατεργασμένα υλικά για τη δημιουργία του τελικού προϊόντος. Ομοίως το τελικό προϊόν δε μένει αδιάθετο στις αποθήκες αλλά απορροφάται κατευθείαν από τον προμηθευτή ή τον τελικό χρήστη.

ε) Έλεγχος από την αρχή. Η διαδικασία ελέγχου ενεργοποιείται πριν ακόμα από την εισαγωγή της πρώτης ύλης στην γραμμή παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η αποφυγή ελαττωματικών και περιορίζεται ο χρόνος παραγωγής στο ελάχιστο δυνατό.

στ) Χρήση συστημάτων ελαχιστοποίησης του χρόνου και του κόστους: Στην διαδικασία του JIT εφαρμόζονται τεχνικές που βελτιώνουν αισθητά την απόδοση της παραγωγής. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι FIFO - LIFO - FCFS - SPT - LCFS κ.α. Με βάση τις συγκεκριμένες μεθόδους εξετάζεται ο χρόνος στον οποίο εισάγεται η πρώτη ύλη στο σύστημα παραγωγής, ή ύπαρξη ή όχι ελεύθερου σημείου επεξεργασίας, ο μέσος χρόνος παραμονής του υλικού στο σύστημα, η σειρά προτεραιότητας των διεργασιών κατασκευής του τελικού προϊόντος καθώς και πολλές άλλες παράμετροι. Το σύστημα που θα πετύχει τον συνδυασμό μικρότερου χρόνου και κόστους παραγωγής εφαρμόζεται στην παραγωγική διαδικασία.

ζ) Αποδοτικότητα: Η επιχείρηση που εφαρμόζει JIT κατανέμει ομοιόμορφα ανθρώπους, μέσα και υλικό ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη παραγωγική διαδικασία χωρίς αλληλοκαλύψεις, καθυστερήσεις, η αδράνεια (στασιμότητα) στον εργασιακό χώρο.

η) Σταθερότητα: Με τη χρήση JIT η επιχείρηση παράγει ακριβώς την ίδια ποσότητα ανά μονάδα χρόνου, με το ίδιο λειτουργικό κόστος, 24 ώρες το 24ωρο, 7 μέρες την εβδομάδα και 365 μέρες το έτος. Αύξηση ή μείωση της ροής παραγωγής μπορεί να αποφασιστεί και να υλοποιηθεί οποιαδήποτε στιγμή ανάλογα με την ζήτηση και τις ανάγκες του πελάτη.

θ) Διαρκής εκπαίδευση των εργατών: Η χρήση των μηχανών και η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας απαιτεί ένα σύστημα εκπαίδευσης πλήρες και ολοκληρωμένο. Ο εργαζόμενος δεν οφείλει να γνωρίζει μόνο τα άμεσα αντικείμενα της εργασίας του (χειρισμό μηχανής), αλλά πρέπει να εκπαιδεύεται σε όλες τις επιχειρησιακές διεργασίες έτσι ώστε, εάν κριθεί απαραίτητο, να μετακινηθεί από το πόστο του σε άλλο πόστο για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών στην εξέλιξη της παραγωγής καθώς και πιθανών προβλημάτων ποιότητας.

ι) Μείωση των βλαβών: Όπως συμβαίνει με τις πρώτες ύλες έτσι και με τα μηχανήματα εφαρμόζεται η λεγόμενη (προληπτική μέθοδος)επίλυσης των λαθών. Στην ουσία, η φύση των μηχανημάτων και η εκπαίδευση των τεχνικών συνεργείων είναι τέτοια ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη ποιότητα με την λιγότερη καταβαλλόμενη προσπάθεια.

ια) Απλοποίηση της εργασίας: Η εξειδικευμένη λειτουργία ανθρώπων και μηχανών οδηγεί στην πλήρη αυτοματοποίηση (χρήση ειδικών robot, ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανών καταγραφής στοιχείων κτλ) και επομένως στην απλούστευση της παραγωγικής δραστηριότητας.

ιβ) Ασφαλέστερη αποθήκευση έτοιμων, ημικατεργασμένων, πρώτων υλών, και τελικού προϊόντος: Η κατασκευή συγκεκριμένων ποσοτήτων από ένα προϊόν διευκολύνει την ταξινόμηση, φύλαξη και έλεγχο του υλικού σε ειδικά διαμορφωμένους αποθηκευτικούς χώρους. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η εισαγωγή της πρώτης ύλης και του ημικατεργασμένου προϊόντος στην παραγωγική διαδικασία και ελαττώνεται ο χρόνος μεταξύ αποθήκευσης και διοχέτευσης του τελικού προϊόντος στην αγορά.

Συμπεράσματα. Στην ουσία το JIT δεν είναι απλώς ένα εργαλείο της επιχείρησης για την κατάκτηση της ποιότητας. Αποτελεί ένα αυτόνομο σύστημα διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης. Σύγχρονες εταιρείες που ακολουθούν το JIT με εντυπωσιακά αποτελέσματα είναι οι Rank - Xerox, Hewlett - Packard, Motorola, General electric, Grumman, Honda, Canon, Toyota, Sony, Canon κ.α.

8.6 Kanban

Τι είναι. Όπως οι κύκλοι ποιότητας, το KAI - ZEN και το JIT, έτσι και το Kanban αποτελεί περισσότερο ένα φιλοσοφικό σύστημα διοίκησης, παρά μια απλή μέθοδο κατάκτησης της ποιότητας. Στα ιαπωνικά η λέξη Kanban σημαίνει μια στοίβα από κάρτες ή χαρτιά, Κατά την διάρκεια της παραγωγής η χρήση μίας τέτοιας κάρτας, ετικέτας ή επιγραφής είναι απαραίτητη προκειμένου να καθοριστεί ότι μια συγκεκριμένη διαδικασία έφτασε στο τέλος της ενώ ταυτόχρονα ξεκινάει η εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας. Το σύστημα Kanban καθιερώθηκε αρχικά σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, αλλά αργότερα εξαπλώθηκε και στις υπηρεσίες.

Στόχος του συστήματος Kanban. Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στην αύξηση της ποιότητας μέσα από την χρήση οπτικών σημάτων. Τα τοπικά σήματα σαν τρόπος επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά γιατί γίνονται κατανοητά από όλους. Με την ανυπαρξία δυσνόητων και αντιφατικών διεργασιών η επιχείρηση επιτυγχάνει την απλοποίηση της εργασίας η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη μείωση του χρόνου και κόστους παραγωγής. Επίσης ο έλεγχος επιτυγχάνεται ευκολότερα σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, περιορίζοντας έτσι τα σφάλματα στον ελάχιστο δυνατό βαθμό.

Χαρακτηριστικά του Kanban. Η ιδιαιτερότητα του συστήματος αυτού στηρίζεται στο γεγονός ότι μια ενέργεια πρέπει να ξεκινήσει αφού έχει εξασφαλισθεί η ολοκλήρωση της προηγούμενης. Η εντολή για το τέλος και την εκκίνηση των διαδικασιών δίνεται από τις κάρτες Kanban. Επίσης στις κάρτες αυτές περιγράφονται με ακρίβεια διάφορα στατιστικά στοιχεία καθώς και αν η όλη διαδικασία είναι εν τάξει. Σε περίπτωση που δεν υπάρξει η απαραίτητη κάρτα ή τα στοιχεία της κάρτας είναι ελλιπή τότε η παραγωγική ροή σταματάει μέχρι να εντοπιστεί το αίτιο που προκάλεσε το σφάλμα. Καμία διαδικασία δεν παράγεται αν δεν υπάρχει η κατάλληλη κάρτα Kanban που να την περιγράφει. Υπάρχουν δύο τύποι καρτών Kanban: η

κάρτα μεταφοράς (Conveyance Kanban ή C - Kanban) και η κάρτα παραγωγής (Production Kanban ή P - Kanban). Η κάρτα C - Kanban δηλώνει ότι η διαδικασία έχει ήδη τελειώσει, ενώ το P - Kanban δηλώνει την εντολή έναρξης της καινούργιας διαδικασίας. Στην επόμενη σελίδα δίνεται ένα λεπτομερές παράδειγμα εφαρμογής του Kanban στη βιομηχανία.

Συμπεράσματα. Η αποτελεσματικότητα του Kanban στηρίζεται στον απλό τρόπο χρήσης και εφαρμογής του. Εκτός από το χώρο της βιομηχανίας το σύστημα Kanban θεωρείται ιδανικό για την εξάλειψη της γραφειοκρατίας στις υπηρεσίες και τα κέντρα εξυπηρέτησης. Ο αριθμός των εγγράφων για έλεγχο περιορίζεται, όπως επίσης και ο χρόνος διεκπεραίωσης και διόρθωσής τους. Ένα άλλο πλεονέκτημα του Kanban είναι η ικανότητα εύκολης προσαρμογής και λειτουργίας, είτε παράλληλα είτε σε συνδυασμό, με άλλα συστήματα διοίκησης και ελέγχου. Το Kanban χρησιμοποιείται με μεγάλη επιτυχία από τη ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία TOYOTA.

8.7 Άμεση ειδοποίηση

Τι είναι. Ένας ακόμα τρόπος ελέγχου που πηγάζει κατευθείαν από την ιαπωνική παράδοση και είναι απλούστατος στη χρήση ονομάζεται "τράβα το κορδόνι". Μόλις διαπιστωθεί μια ανωμαλία στη διαδικασία παραγωγής ο υπεύθυνος ελέγχου αμέσως τραβάει ένα μικρό σκοινί. Η ροή της παραγωγής διακόπτεται και εξετάζεται που συνέβη το λάθος και ποιες είναι οι αιτίες που το προκαλούν. Η χρήση της μεθόδου αυτής μπορεί να φαίνεται πρωτόγονη θεωρείται όμως φοβερά αποτελεσματική σε διαδικασίες όπως το Kanban και το JIT.

Παράδειγμα εφαρμογής Kanban στη βιομηχανία: Έστω ότι κατά τη λειτουργία μιας βιομηχανίας υπάρχουν δύο κέντρα εργασίας το Νο. 1 και Νο. 2 αντίστοιχα καθώς και ένας σταθμός ελέγχου μεταξύ των δύο κέντρων. Επίσης υπάρχουν δύο βαγονάκια "Α" και "Β" τα οποία μεταφέρουν υλικό από το ένα κέντρο εργασίας στο άλλο. Συγκεκριμένα από το κέντρο εργασίας Νο. 1 ξεκινά το ένα από τα δύο βαγονάκια που καταλήγει αρχικά στον σταθμό ελέγχου και ύστερα στο κέντρο εργασίας Νο. 2. Ομοίως, από το κέντρο εργασίας Νο. 2 ξεκινά το άλλο βαγονάκι που καταλήγει αρχικά στον σταθμό ελέγχου και ύστερα στο κέντρο εργασίας Νο.1. Η διαδικασία αυτή είναι συνεχής. Στη συνέχεια:

Το βαγονάκι <A> που φεύγει από το κέντρο εργασίας No. 2 και κατευθύνεται προς τον σταθμό ελέγχου μόλις έχει αδειάσει το φορτίο του. Στην ειδική θήκη που διαθέτει υπάρχει η κάρτα C - Kanban που δηλώνει ότι απλά μεταφέρεται στο σημείο ελέγχου (τέλος προηγούμενης διαδικασίας).

Ταυτόχρονα το γεμάτο με υλικό βαγονάκι φεύγει από το κέντρο εργασίας No. 1 και κατευθύνεται προς τον σταθμό ελέγχου. Στην ειδική θήκη που διαθέτει υπάρχει η κάρτα P - Kanban που δηλώνει εντολή ελέγχου του υλικού από το σημείο ελέγχου (εκκίνηση νέας διαδικασίας).

Στο σημείο ελέγχου ο υπεύθυνος για τον έλεγχο εξετάζει τα στοιχεία της κάρτας P - Kanban του γεμάτου βαγονιού και αφού διαπιστώσει ότι όλα είναι εντάξει παίρνει την κάρτα P - Kanban και την τοποθετεί στο άδειο από υλικό βαγονάκι <A> και ομοίως, παίρνει την κάρτα C - Kanban και την τοποθετεί στο γεμάτο από υλικό βαγονάκι (εναλλαγή καρτών).

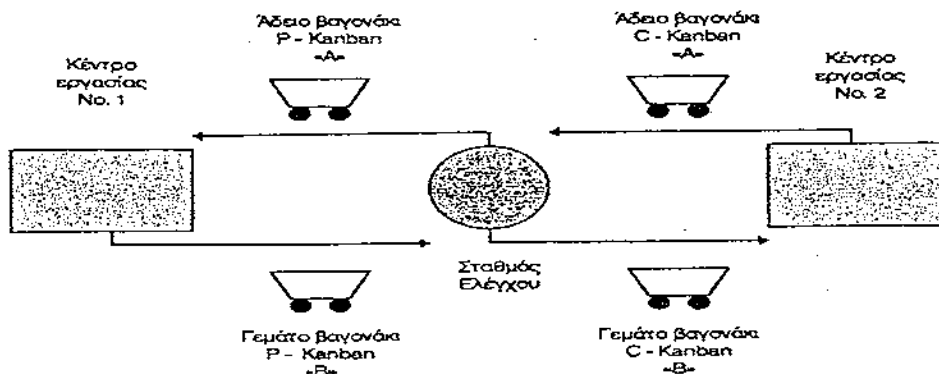
Η κάρτα C - Kanban στο γεμάτο βαγόνι δηλώνει ότι το φορτίο μόλις ελέγχθηκε και βρέθηκε απαλλαγμένο από λάθη, συνεπώς απλώς μεταφέρεται στο κέντρο εργασίας No.2 για να το αδειάσει (τέλος προηγούμενης διαδικασίας).

Η κάρτα P - Kanban στο άδειο βαγονάκι <A> δηλώνει την εντολή προς το κέντρο εργασίας No. 1 να παράγει ένα ακόμα βαγονάκι με φορτίο (εκκίνηση νέας διαδικασίας).

Το άδειο βαγονάκι <A> με την κάρτα P - Kanban φεύγει από το σημείο ελέγχου και κατευθύνεται προς το κέντρο εργασίας No. 1. Μόλις φτάσει εκεί θα ξαναγεμίσει με φορτίο και θα σταλεί πάλι στο σημείο ελέγχου.

Το γεμάτο βαγονάκι με την κάρτα C - Kanban φεύγει από το σημείο ελέγχου και κατευθύνεται προς το κέντρο εργασίας No. 2. Μόλις φτάσει εκεί θα αδειάσει το φορτίο και θα σταλεί πάλι στο σημείο ελέγχου.

Kanban



8.8 Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD)

Τι είναι. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε από τον Ιάπωνα καθηγητής Yoji Akaο το 1972. Πρόκειται για ένα πανίσχυρο εργαλείο σχεδιασμού το οποίο βοηθάει την επιχείρηση ή οργανισμό να εντοπίσει τις απαιτήσεις των πελατών της. Συγκεκριμένα, η Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας είναι "ένα σύστημα μετατροπής των απαιτήσεων του πελάτη, σε κατάλληλες προδιαγραφές σε κάθε στάδιο παραγωγής και εξυπηρέτησης, από την έρευνα μέχρι τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, την κατασκευή, τη διανομή, την εγκατάσταση και την προώθηση, τις πωλήσεις και ης υπηρεσίες".

Στόχοι της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας. Βασικός σκοπός της μεθόδου είναι η μείωση της απόστασης μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης. Η προσήλωση στη φωνή του πελάτη βοηθάει στη διαρκή βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών και στη δημιουργία νέων γεγονόσ απαραίτητο για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού.

Χαρακτηριστικά της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας. Τα κυριότερα γνωρίσματα της μεθόδου Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας είναι τα εξής:

α) Εστίαση στον πελάτη: Το πρώτο αναγκαίο βήμα για την καθιέρωση του συστήματος Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι ο καθορισμός της έννοιας του πελάτη. Πελάτης θεωρείται το άτομο, ομάδα ή εταιρεία που γίνεται αποδέκτης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Συνεπώς πελάτης δεν θεωρείται μόνο οι τελικοί χρήστες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και όλοι όσοι συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγός - καταναλωτής (διανομείς, -χονδρέμποροι, λιανέμποροι, αντίπρόσωποι). Οι τελικοί χρήστες ονομάζονται ως γνωστό <εξωτερικοί πελάτες>. ενώ οι ενδιάμεσοι κρίκοι της αλυσίδας ονομάζονται <εσωτερικοί πελάτες>. Οι πελάτες ταξινομούνται συνήθως σε τρεις κατηγορίες:

1. Τους παρόντες πελάτες: Είναι οι πελάτες που συναλλάσσονται αποκλειστικά με την επιχείρηση ή οργανισμό.
2. Τους δυνατούς πελάτες: Είναι εκείνοι οι πελάτες που προμηθεύονται προϊόντα ή υπηρεσίες τόσο από την συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό όσο και από τους ανταγωνιστές.
3. Τους φυγάδες πελάτες: Είναι οι πελάτες που συνήθιζαν να αγοράζουν τα προϊόντα ή να εξυπηρετούνται από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όμως για κάποιο λόγο στράφηκαν αποκλειστικά στις αντίστοιχες ανταγωνιστικές.

α) Η επιχείρηση θα πρέπει να διευρύνει τον κύκλο πελατείας με τη απόκτηση νέων πελατών και με την ταυτόχρονη μετατροπή των δυνατών και των φυγάδων σε παρόντες πελάτες.

β) Εμπλοκή όλων των τμημάτων της επιχείρησης ή οργανισμού: Η μέθοδος της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή), αλλά περιλαμβάνει ολόκληρη την επιχειρησιακή δράση από την ανάπτυξη προϊόντων στην παραγωγή μέχρι την διανομή και τη διαφήμιση.

γ) Έμφαση στην πρόληψη. Η μέθοδος αυτή δίνει μεγάλη βαρύτητα στην πρόληψη και αποφυγή των αποκλίσεων μέσα από τον προγραμματισμό με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Διαδικασία εφαρμογής της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας. Η υλοποίηση της Ανάπτυξης Λειτουργίας ποιότητας περιλαμβάνει την κατασκευή διαγραμμάτων που καλύπτουν όλες τις ενέργειες της επιχείρησης: τον σχεδιασμό, τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος, τον έλεγχο, τη διανομή, την εξυπηρέτηση κ.α.. Το κάθε διάγραμμα Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας ονομάζεται <σπίτι της ποιότητας - house of quality> εξαιτίας του σχήματός του. Η κατάρτιση και συμπλήρωση του διαγράμματος αυτού βασίζεται στην ομαδική εργασία. Η διαδικασία κατασκευής του σπιτιού της ποιότητας έχει ως εξής:

α) Κατ' αρχήν οι απαιτήσεις του πελάτη εντοπίζονται και ταξινομούνται σε ειδικούς πίνακες ανά κατηγορίες. Πηγές για την απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών είναι:

1. Ερωτηματολόγια και δοκιμές.
2. Συμβουλές από εξέχοντες για την επιχείρηση παρόντες πελάτες.
3. Ανάλυση στοιχείων των ανταγωνιστών.
4. Ομάδες στόχους - Target Groups.
5. Παράπονα πελατών.
6. Μηνύσεις εναντίων της επιχείρησης ή άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών.
7. Οδηγίες και εντολές από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, διεθνείς οργανισμούς ποιότητας κ.α.
8. Συμμετοχή σε συνεστιάσεις, εκθέσεις, εμπορικές επιδείξεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια κλπ.

β) Στη συνέχεια οι απαιτήσεις των πελατών μεταφράζονται σε στατιστικά δεδομένα ανάλογα με τον βαθμό σπουδαιότητάς τους. Με απλά λόγια κάθε προτίμηση του πελάτη για την ποιότητα ενός προϊόντος η οποία εκφράζεται υποκειμενικά με ορισμούς όπως "απορριπτέο", "κακό", "μέτριο," "καλό", "πολύ καλό" μετατρέπεται σε κλίμακα από το 1 έως το 5 (1 = απορριπτέο, 5 = πολύ καλό). Με τον τρόπο αυτό

αντλείται πιο εύκολα η εξαγωγή συμπερασμάτων και η ποιότητα γίνεται πλέον μέγεθος που μπορεί να μετρηθεί και εκφραστεί αντικειμενικά.

γ) Καθορίζονται τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά (διαστάσεις, βάρος, μηχανισμοί κλπ.) καθώς και οι μονάδες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για να δώσουν την εικόνα του συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές φορές τυγχάνει τα συγκεκριμένα τεχνικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά να μὴν συμφωνούν με τη θέληση των πελατών, όποτε θα πρέπει να μεταβληθούν.

δ) Ελέγχεται η συνάφεια (σχέση) που έχουν οι απαιτήσεις των πελατών με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που διαθέτει το προϊόν σε ισχυρές, μεσαίες και ασθενείς. Όταν η σχέση είναι ισχυρή αυτό σημαίνει ότι το προϊόν επέτυχε να καλύψει ή και να ξεπεράσει τις προδιαγραφές του πελάτη. Σε κάθε άλλη περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να αναθεωρήσει την μέχρι τώρα σχεδίαση του προϊόντος της και να εναρμονιστεί στις ποιοτικές ανάγκες του πελάτη.

Ωφέλειες της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας. Τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου είναι τα εξής:

α) Η επιχείρηση ή οργανισμός γνωρίζοντας τις απαιτήσεις των πελατών της είναι σε θέση να αυξάνει διαρκώς την ικανότητα δημιουργίας νέων προϊόντων - υπηρεσιών καθώς και τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

β) Η ύπαρξη διαρκούς καινοτομίας οδηγεί με τη σειρά τη στη μείωση του χρόνου εμφάνισης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά.

γ) Μειώνεται επίσης ο αριθμός των μετατροπών στα σχέδια ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, διότι η επιχείρηση γνωρίζει από πριν τις ανάγκες του πελάτη και φροντίζει για την ικανοποίησή τους. Φυσική συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι η παράλληλη μείωση στον χρόνο και κόστος σχεδιασμού του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

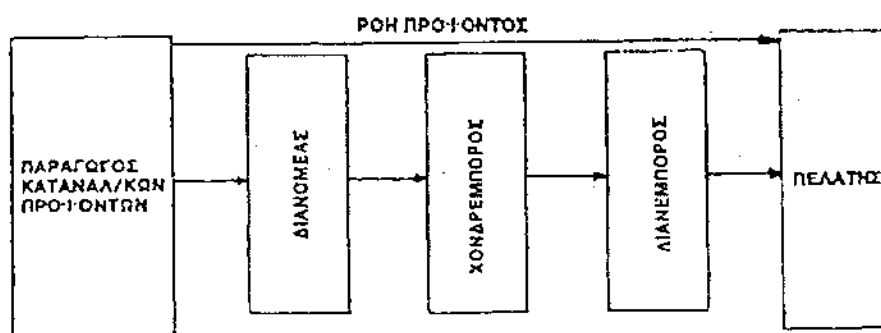
δ) Η συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης ή οργανισμού στην καθιέρωση της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας προωθεί την ομαδική συνεργασία με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επικοινωνίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

ε) Η διαρκής σύγκριση των προϊόντων - υπηρεσιών με τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αύξησης των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς και φυσικά των κερδών.

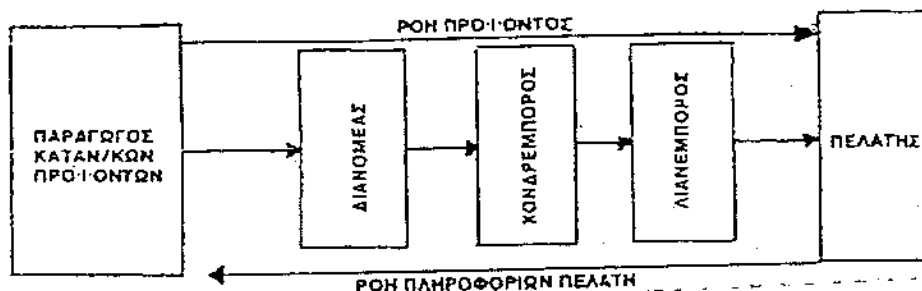
στ) Η συνεχής ανατροφοδότηση της επιχείρησης με πληροφορίες προωθεί την δημιουργία προτύπων σχεδιασμού προϊόντων - υπηρεσιών και εργασίας (διασφάλιση ποιότητας) που αποτρέπουν τις παρανοήσεις και ελαχιστοποιούν την πιθανότητα χρήσης παλαιών μεθόδων και διαδικασιών.

ζ) Προωθείται η ανάπτυξη και εφαρμογή των καινούργιων τεχνολογικών και επιστημονικών επιτευγμάτων στην πράξη με αποτέλεσμα την πρόοδο των ανθρώπων και των κοινωνιών.

Συμπεράσματα. Η Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας αποτελεί μία πολύπλευρη μέθοδο σχεδιασμού που μπορεί να εφαρμοστεί το ίδιο καλά τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Η πρώτη επιχείρηση που καθιέρωσε πρόγραμμα Ανάπτυξης Ολικής Ποιότητας ήταν η Mitsubishi. Πέραν από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σήμερα από μια πλειάδα αμερικάνικων και ευρωπαϊκών εταιρειών όπως: IBM, AT&T, Phillips κ.α.



Χωρίς Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας: Με βάση τον παραδοσιακό ή κλασικό τρόπο διοίκησης, η ροή των προϊόντων ξεκινάει από την επιχείρηση, περνάει δια μέσου των "εσωτερικών πελατών" (Διανομέας, Χονδρέμπορος, Λιανέμπορος) και στη συνέχεια καταλήγει στον "εξωτερικό πελάτη". Στο σχήμα παρατηρούμε ότι η κίνηση της ροής είναι αμφίδρομη από την επιχείρηση στον καταναλωτή. Χωρίς την δυνατότητα επαναπληροφόρησης η επιχείρηση απομακρύνεται από τον πελάτη, με αποτέλεσμα την απώλεια μεριδίου της στην αγορά.



Με Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας: Με την εφαρμογή της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας, δημιουργείται ένας διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των "εσωτερικών" και "εξωτερικών" πελατών και της επιχείρησης. Η επιχείρηση με τη σειρά της γνωρίζοντας τι ακριβώς ζητούν οι πελάτες φροντίζει για την άμεση κάλυψη των αναγκών τους και έτσι αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο προβάδισμα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών.

8.9 Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας (Statistic Quality Control - S.Q.C.)

Τι είναι. Ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας είναι μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρύτατα από τα τμήματα παραγωγής και ελέγχου ποιότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Θεωρείται ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της επιχείρησης γιατί στηρίζεται στην λήψη τεκμηριωμένων (αντικειμενικών) στοιχείων και όχι σε θεωρητικές (υποκειμενικές) προσεγγίσεις.

Στόχοι του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην μείωση των σφαλμάτων στις διάφορες φάσεις της κατασκευή ενός προϊόντος. Πρόκειται δηλαδή για μία εξελιγμένη μορφή επιθεώρησης η οποία, με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης, επισημαίνει τα ελαττωματικά προϊόντα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λήξη της παραγωγικής διαδικασίας. Εάν λοιπόν το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων υπερβαίνει κάποιο όριο, τότε η ροή παραγωγής σταματά και εφαρμόζονται διορθωτικά μέτρα.

Χαρακτηριστικά του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας είναι τα εξής:

α) Εφαρμογή του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγής: Σε αντίθεση με την επιθεώρηση όπου ο έλεγχος διεξάγονταν μόνο κατά το τέλος της παραγωγικής διαδικασίας, ο Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος ελέγχει την εισροή των πρώτων υλών, την διαδικασία μετασχηματισμού της πρώτης ύλης σε προϊόν, όπως επίσης, και το τελικό προϊόν. Έτσι με βάση τη συγκεκριμένη μέθοδο η επιχείρηση αποσοβεί τις όποιες πιθανότητες λάθους. Σε συνδυασμό μάλιστα με άλλα εργαλεία ελέγχου όπως το JIT, οι πιθανότητες αυτές σχεδόν εκμηδενίζονται

β) Αντικειμενική μέτρηση της ποιότητας: Ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας συγκεντρώνει στοιχεία (δεδομένα) τα οποία επεξεργάζεται έτσι ώστε να διαπιστώσει την υπάρχουσα παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης και να προχωρήσει στην βελτίωσή της. Όπως άλλωστε υποστηρίζει ο E. Deming: "Ότι μπορεί να μετρηθεί πραγματοποιείται".

γ) Προδιαγραφές και απόκλιση. Οι προδιαγραφές είναι προκαθορισμένα μέτρα σύγκρισης των παραγόμενων προϊόντων με εκείνα που προτιμά ο πελάτης. Σε περίπτωση που τα παραγόμενα προϊόντα αποκλίνουν από τις προδιαγραφές, τότε διενεργούνται οι απαραίτητες έρευνες για τον εντοπισμό και εξάλειψη των αιτιών που προκάλεσαν τις συγκεκριμένες αποκλίσεις.

δ) Αιτίες αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα: Τα αίτια που οδηγούν στα σφάλματα κατασκευής ενός προϊόντος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες.

1. Κοινές αιτίες: Είναι οι συνήθεις λόγοι για τους οποίους ένα προϊόν αποκλίνει από τα αποδεκτά πρότυπα. Οι κοινές αιτίες είναι κατά βάση σταθερές και προβλέψιμες. Πολλές φορές όμως απαιτείται ριζική αναδιάρθρωση του όλου συστήματος παραγωγής για την εξάλειψή τους. Τέτοιου είδους αιτίες θεωρούνται: η ελλιπής συντήρηση των μηχανημάτων της επιχείρησης, οι φτωχές συνθήκες φωτισμού, αερισμού, κακή διάταξη των κτηρίων κ.α.
2. Ειδικές αιτίες: Θεωρούνται ως προϋποθέσεις για τη δημιουργία σφαλμάτων πέραν των κανονικών ορίων. Η συχνότητα εμφάνισής τους είναι σποραδική και εντοπίζεται σε ορισμένες μόνο φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας σχετικά εύκολα, δεν είναι όμως εύκολα προβλέψιμες. Για την αντιμετώπιση των αιτιών αυτών η επιχείρηση στηρίζεται περισσότερο στην πρόληψη παρά στην θεραπεία τους. Τυπικά παραδείγματα ειδικών αιτιών είναι οι βλάβες σε

συγκεκριμένα μηχανήματα, αλλαγή στις πρώτες ύλες, μετατροπές στην παραγωγική ροή κ.λ π.

ε) Έμφαση στη απόκτηση δεδομένων: Η αποκομιδή δεδομένων από τον έλεγχο των προϊόντων θεωρείται ως εξέχουσας σημασίας γιατί δίνει μια γενική εικόνα του επιπέδου ποιότητας στο οποίο έχει φτάσει η επιχείρηση. Τα δεδομένα (data) που συγκεντρώνονται κατά την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου διακρίνονται σε δύο είδη:

1. Μεταβλητά δεδομένα: Είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά του αντικείμενου που πρόκειται να εξεταστεί (πρώτη ύλη, ημικατεργασμένο υλικό, τελικό προϊόν) όπως: διαστάσεις, βάρος, ταχύτητα, χρόνος, τάση, πυκνότητα κ.α.
2. Ιδιότητες: Αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που προστίθενται στο εξεταζόμενο αντικείμενο κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας όπως:

Ανοικτό - Κλειστό, Σωστό - Λάθος, Δουλεύει - Δεν δουλεύει, Φθαρμένο - Όχι Φθαρμένο κλπ.

Προϋποθέσεις εφαρμογής του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Χρειάζεται να αναπτυχθεί το κατάλληλο κλίμα στους κόλπους της επιχείρησης για την επίτευξη του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας. Τα στοιχεία που βοηθούν την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου είναι τα εξής:

α) Γνώση των στατιστικών μεθόδων: Συνήθως τα στελέχη μιας επιχείρησης θεωρούν ότι η εκμάθηση της στατιστικής είναι μια δύσκολη διαδικασία. Στην πράξη όμως αρκεί η κατάλληλη εκπαίδευση των αρχών της στατιστικής, δοσμένη με απλό κατανοητό τρόπο, για να μάθει ο καθένας εύκολα και γρήγορα τη χρήση των στατιστικών τεχνικών.

β) Συμμετοχή και εκπαίδευση όλων των εργαζομένων. Η προϋπόθεση αυτή έδωσε ουσιαστικά την πρωτοπορία στους Ιάπωνες σε σχέση με τους Δυτικούς. Η γνώση της στατιστικής δεν αποτελεί μόνο αρμοδιότητα ή προνόμιο της ηγεσίας ή ενός "ειδικού" τμήματος, αλλά ενδιαφέρει άμεσα όλους τους εργαζομένους εφόσον

εκείνοι έχουν αποκομίσει μεγαλύτερη τριβή και εμπειρία μέσα από τις διαδικασίες παραγωγής της επιχείρησης.

γ) Σαφής καθορισμός των στοιχείων που συνθέτουν την μέθοδο Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας. Για την αποφυγή άσκοπων ενεργειών για το τι είναι σωστό και τι όχι σχετικά με την εφαρμογή του Στατιστικού Έλεγχου Ποιότητας, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να προβεί στην έγγραφη τεκμηρίωση των στόχων, προδιαγραφών, μεθόδων και διαδικασιών που διέπουν τη συγκεκριμένη μέθοδο.

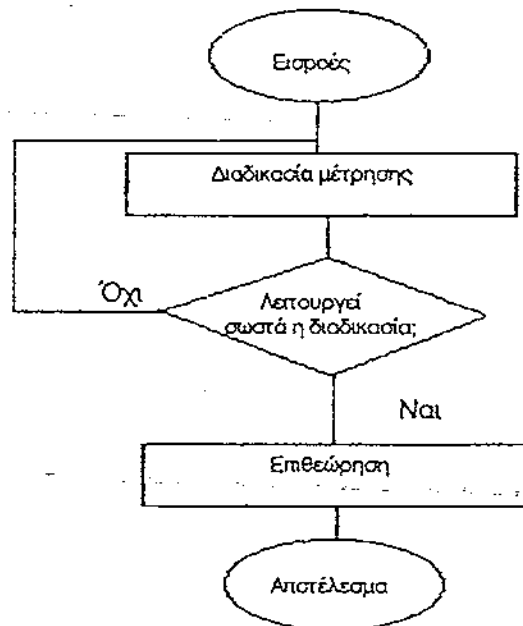
Διαδικασία Ανάπτυξης Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Η διαδικασία καθιέρωσης ενός συστήματος Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας περιλαμβάνει τρία στάδια:

α) Καθορισμός Προτύπων και Προδιαγραφών.

β) Συλλογή δεδομένων από τα παραγόμενα προϊόντα και σύγκριση αυτών με τα προκαθορισμένα πρότυπα.

γ) Εντοπισμός των αιτιών που δημιουργούν τις αποκλίσεις και εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων για την εξουδετέρωσή τους.

Διάγραμμα ροής Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας



Εργαλεία του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Για την παρακολούθηση της απόκλισης ενός προϊόντος από τα καθιερωμένα πρότυπα ποιότητας διενεργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα δειγματοληψία δηλαδή ελέγχεται ένα μέρος της παρτίδας ενός προϊόντος για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν τυχόν σφάλματα. Σε αντίθεση με τον 100% έλεγχο που και δαπανηρός είναι και δεν προσφέρει πλήρη προστασία του προϊόντος από λάθη, η δειγματοληψία είναι πολύ πιο οικονομική και αποτελεσματική μέθοδος. Η αποτυχία του 100% ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των πραγματοποιούμενων ελέγχων, αυξάνει η πιθανότητα εμφάνισης κόπωσης στους ελεγκτές συνεπώς και η πιθανότητα εσφαλμένου ελέγχου.

Στην συνέχεια με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τον δειγματοληπτικό έλεγχο σχεδιάζονται ειδικά διαμορφωμένες για αυτό το σκοπό παραστάσεις που ονομάζονται Διαγράμματα ή Χάρτες ελέγχου. Το βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι η γραφική (οπτική) τους απεικόνιση γίνεται αντιληπτή από τον καθένα και συντελεί κατά πολύ στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Για κάθε είδος δεδομένων υπάρχει και ένα αντίστοιχο διάγραμμα. Η μεθοδολογία για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση των Διαγραμμάτων Ελέγχου άλλοτε είναι εύκολη και άλλοτε πιο δύσκολη και το κάθε διάγραμμα έχει τη δική του μορφή ανάλογα με τον στατιστικό τύπο που χρησιμοποιείται. Τα κυριότερα διαγράμματα που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία του Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου είναι τα εξής:

α) Το X διάγραμμα

β) Το R διάγραμμα

γ) Το P διάγραμμα

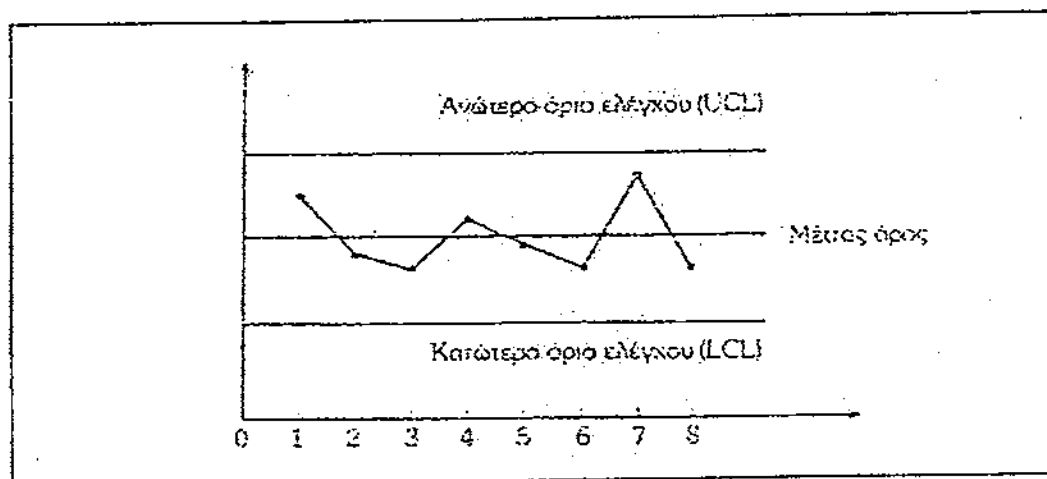
δ) Το C διάγραμμα.

Ο προσδιορισμός και επεξήγηση των "κοινών" ή "ειδικών" αιτιών που οδήγησαν στην απόκλιση επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση ειδικών γραφικών παραστάσεων, όπως των διαγραμμάτων Pareto, των σχεδιαγραμμάτων αιτίας - αποτελέσματος Ishikawa κλπ.

Ωφέλειες από τη χρήση του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας. Με την εφαρμογή ενός συστήματος Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας η επιχείρηση θα μπορέσει να αποκτήσει αρκετά πλεονεκτήματα όπως:

- α) Μειώνεται κατακόρυφα το ποσοστό των ελαττωματικών που φτάνει μέχρι και το 50%.
- β) Αυξάνεται η παραγωγικότητα γιατί η επιχείρηση είναι σε θέση να παράγει περισσότερα σωστά κομμάτια με το ίδιο κόστος.
- γ) Αυξάνεται επίσης η ποιότητα των προϊόντων λόγω της έλλειψης σκάρτων.
- δ) Μειώνεται το συνολικό κόστος των προϊόντων της επιχείρησης. Ομοίως μειώνεται το κόστος συντήρησης και εγγυήσεων.
- ε) Μειώνεται παράλληλα η τιμή ανά προϊόν, γεγονός που οδηγεί την επιχείρηση σε μεγαλύτερη κατάκτηση μεριδίου στην αγορά.

ΕΙΔΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ		
Είδος Διαγράμματος Έλέγχου	Σύμβολο	Χρησιμότητα
Διάγραμμα μέσου όρου δείγματος	\bar{x}	Παρακολούθηση του μέσου όρου ενός δείγματος σε χρονική εξέλιξη.
Διάγραμμα εύρους δείγματος	R	Παρακολούθηση του εύρους ενός δείγματος σε χρονική εξέλιξη.
Ποσοστό ελαττωματικών με ομοιογενές δείγμα	P	Απεικονίζει το ποσοστό επί της 100 (%) των ελαττωματικών σε μια παρτίδα προϊόντος.
Διάγραμμα συνολικού αριθμού ελαττωματικών.	C	Απεικονίζει τον αριθμό αστοχιών ανά μονάδα και με δείγμα ίδιου μεγέθους.



Επεξήγηση: Στην εικόνα παρουσιάζεται ένα τυπικό διάγραμμα ελέγχου. Το διάγραμμα απεικονίζει τον αριθμό των σφαλμάτων κατά την κατασκευή ενός προϊόντος. Ο οριζόντιος άξονας εκφράζει τη μονάδα του χρόνου στον οποίο παρουσιάστηκαν τα σφάλματα και ο κάθετος το συνολικό ποσοστό σφαλμάτων. Οι οριζόντιες γραμμές UCL και LCL καθορίζουν το αποδεκτό εύρος των αποκλίσεων του αριθμού των σφαλμάτων. Η οριζόντια γραμμή που βρίσκεται ανάμεσα στις γραμμές UCL και LCL, είναι ο μέσος όρος. Όσο λοιπόν ο αριθμός των σφαλμάτων βρίσκεται εντός των ορίων απόκλισης, τότε η παραγωγική διαδικασία διεξάγεται ομαλά, τα δε αίτια που προκαλούν τα σφάλματα είναι κοινά. Αντίθετα αν ο αριθμός των σφαλμάτων ξεπεράσει τα όρια των αποκλίσεων, αυτό σημαίνει ότι έχουν

εμφανιστεί απρόβλεπτα ή ειδικά προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία τα οποία απαιτούν άμεση επίλυση.

Συμπεράσματα. Η εφαρμογή του Στατιστικού ελέγχου Ποιότητας αποφέρει σίγουρα πολύ θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οπουδήποτε και αν χρησιμοποιήθηκε σε μια εταιρεία, απέδωσε μέσα σε λίγους μήνες οφέλη και σε ορισμένες περιπτώσεις πολύ συντομότερα: Τυπικό δείγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας είναι η αμερικάνικη εταιρεία κατασκευής Η/Υ, IBM.

8.10 Δείκτες Ανταγωνιστικότητας – Benchmarking

Τι είναι. Οι δείκτες ανταγωνιστικότητας είναι λόγοι ή συναρτήσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για τον έλεγχο ή σύγκριση των επιδόσεων της με τις αντίστοιχες επιδόσεις των ανταγωνιστικών εταιρειών.

Σκοποί των Δεικτών Ανταγωνιστικότητας. Οι δείκτες ανταγωνιστικότητας στοχεύουν στην κατανόηση του τρόπου σκέψης και λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης, των πελατών που σχετίζονται μ' αυτήν καθώς επίσης και των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα εκείνων που κατέχουν τη πρωτοπορία είτε στην τοπική είτε στη διεθνή αγορά. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζει δύο πλεονεκτήματα. Αφ' ενός η γνώση του αντιπάλου είναι η καλύτερη μέθοδος επιβίωσης στον πόλεμο του ανταγωνισμού, αφετέρου δε, αξιολογείται το έργο και η προσφορά της επιχείρησης στον οικονομικό και κοινωνικό χώρο.

Χαρακτηριστικά των Δεικτών Ανταγωνιστικότητας. Διακρίνονται τρία είδη Δεικτών Ανταγωνιστικότητας. Αυτά είναι:

α) Ο Εσωτερικός Έλεγχος. Διεξάγεται είτε από τον ίδιο τον πρόεδρο της επιχείρησης είτε από τους διοικητές των τμημάτων, είτε από το προσωπικό του τμήματος ποιότητας, είτε, τέλος, από τα ίδια τα τμήματα της επιχείρησης με στόχο τη σύγκριση μεγεθών (ανταγωνιστικότητα τμημάτων, αποτελεσματικότητα εργαζομένων, αύξηση της ποιότητας σε μια συγκεκριμένη αλυσίδα παραγωγής) που ισχύουν για την ίδια την επιχείρηση. Συνήθως ο συγκεκριμένος τρόπος ελέγχου

χρησιμοποιείται από μεγάλες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις με πολλά υποκαταστήματα στην ίδια ή σε διαφορετικές περιοχές.

β) Ο Εξωτερικός Έλεγχος. Διενεργείται από την επιχείρηση παίρνοντας στοιχεία από τους εσωτερικούς πελάτες, τους φορείς ποιότητας (εκθέσεις, οργανισμούς προώθησης ΔΟΠ κ.α.) και τους καταναλωτές. Θεωρείται ο συνηθέστερος τρόπος απόληψης στοιχείων για την κατάρτιση δεικτών ανταγωνιστικότητας.

γ) Ο Ανταγωνιστικός Έλεγχος Ποιότητας. Πραγματοποιείται από την επιχείρηση λαμβάνοντας στοιχεία από τις ανταγωνιστικές εταιρείες. Συνήθως συγκρίνονται οι δείκτες της επιχείρησης με τους γενικούς δείκτες του Κλάδου, όπου ανήκει η επιχείρηση (Μεταλλουργεία, Κλωστοϋφαντουργεία, Τρόφιμα, Υπηρεσίες Πρόνοιας κ.α.). Επιπλέον, εξετάζεται και κάθε άλλο έγγραφο που παρέχει απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη θέση του ανταγωνισμού (ισολογισμοί, διαφημίσεις, ετήσιες αναφορές κλπ).

Προϋποθέσεις των Δεικτών Ανταγωνιστικότητας. Για την επιτυχή κατάρτιση των δεικτών ποιότητας θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

α) Η λήψη των στοιχείων να είναι αντικειμενική.

β) Τα στοιχεία να εκφράζονται ποσοτικά.

γ) Να έχουν ταξινομηθεί και τεκμηριωθεί με προσοχή.

δ) Να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Στάδια κατάρτισης δεικτών ανταγωνιστικότητας. Η διαδικασία της κατάρτισης των δεικτών ποιότητας περιλαμβάνει συνήθως πέντε φάσεις:

α) Φάση του καθορισμού στόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα από όλα να έχει καθορίσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργούνται οι Δείκτες Ανταγωνιστικότητας καθώς και τα μέσα που παρέχονται για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού. Η εργασία επιλογής των δεικτών ελέγχου θα γίνει από μια ομάδα που θα εκπαιδευτεί και πιθανόν θα καθοδηγείται από έναν ή περισσότερους εξωτερικούς συμβούλους. Συνήθως το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν οι ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας. Τα μέλη της ομάδας συνεδριάζουν και ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με τα όποια προβλήματα

συνάντησαν κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και προχωρούν στην πρόταση λύσεων ή την εφαρμογή νέων μεθόδων.

β) Στη δεύτερη φάση της ανάλυσης καταρτίζονται ειδικά ερωτηματολόγια, ενώ συλλέγονται οι πάσης φύσεως πληροφορίες που καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, δημιουργείται μια βάση δεδομένων για την τήρηση και επεξεργασία των παραπάνω πληροφοριών.

γ) Στη Τρίτη Φάση της ολοκλήρωσης, η επιχείρηση αυτό - αξιολογείται και καθορίζει την από εκεί και πέρα στρατηγική της. Οι πληροφορίες της βάσης δεδομένων εξετάζονται από την ομάδα κατάρτισης των δεικτών ανταγωνιστικότητας. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να διατηρηθούν τα θετικά αποτελέσματα που απορρέουν από τη μελέτη των δεικτών και να βελτιωθούν τα αρνητικά

δ) Στη τέταρτη φάση της δράσης εφαρμόζονται οι αποφάσεις που πάρθηκαν κατά την φάση της ολοκλήρωσης στην πράξη και προσδιορίζονται όλες οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να υλοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τη βελτίωση της ποιότητας. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του σταδίου αυτού αποτελεί η ολοκληρωτική συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησης.

ε) Στην Πέμπτη φάση της ωριμότητας ερευνώνται τα αποτελέσματα της όλης προσπάθειας και εξακριβώνεται εάν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στον τομέα της.

Ωφέλειες από τη χρήση Δεικτών Ανταγωνιστικότητας. Οι δείκτες ανταγωνιστικότητας προσφέρουν στην επιχείρηση.

α) Κατανόηση της απαίτησης των πελατών.

β) Συνεχή επαναπληροφόρηση.

γ) Διαρκή τάση για βελτίωση.

δ) Κατατόπιση στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης

ε) Ακριβή επίγνωση της κατάστασης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

στ) Πρωτοκαθεδρία στην αγορά.

Συμπεράσματα. Οι Δείκτες Ανταγωνιστικότητας αποτελούν το μέσο αξιολόγησης με το οποίο η επιχείρηση διαπιστώνει τι έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα και ως ποιο σημείο είναι ικανή να φτάσει. Συνδυάζουν με αυτό τον τρόπο την έρευνα, την ανακάλυψη και την μάθηση. Στη δύση, η εταιρία Rank – Xerox θεωρείται πρωτοπόρος στη μέθοδο αυτή. Οι Ιάπωνες από την πλευρά τους έχουν καθιερώσει τη δική τους συνολική διαδικασία ελέγχου της προόδου μιας επιχείρησης η οποία ονομάζεται "Dantotsu" που σημαίνει "να γίνουμε καλύτεροι από τους άλλους".

Μέθοδος Σύγκρισης με Ανταγωνιστές (Benchmarking)

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους υποκίνησης της διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η συστηματική σύγκριση των δικών της επιδόσεων σε βασικούς δείκτες απόδοσης με τους καλύτερους ανταγωνιστές, ή τους καλύτερους σε κάθε κρίσιμη για την επιχείρηση δραστηριότητα, στον ίδιο ή διαφορετικούς κλάδους. Η μέθοδος αυτή εξελίσσεται σε ένα τόσο σημαντικό τρόπο βελτίωσης της ποιότητας.

Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας (Policy Deployment)

Η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας αποτελεί μία μέθοδο διασύνδεσης της πολιτικής για τη βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης με κάθε επίπεδο διοίκησης και κάθε δραστηριότητα και τμήμα της επιχείρησης. Οι κατάλληλες διασυνδέσεις προσδιορίζονται μέσα από τα προγράμματα δράσης με ετήσιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο ορίζοντα, ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους.

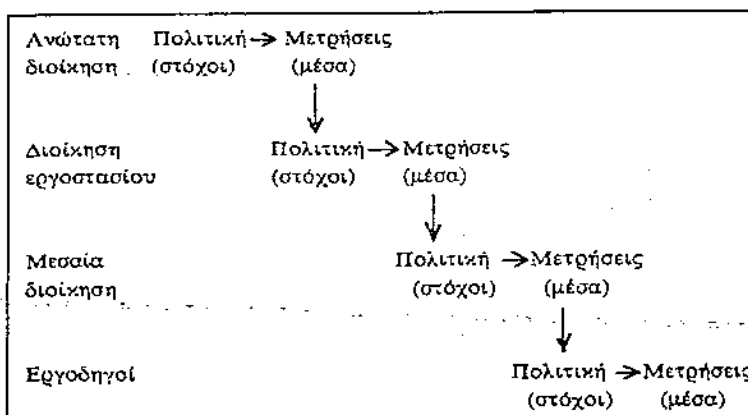
Για παράδειγμα, στο πλαίσιο που προσδιορίζουν τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης ετοιμάζουν για αρκετούς μήνες νωρίτερα από την έναρξη μίας χρονιάς τους ετήσιους στόχους που αφορούν τα οικονομικά μεγέθη και την ποιότητα.

Η διατύπωση της πολιτικής διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο της διοίκησης. Στο ανώτατο επίπεδο η διατύπωση της πολιτικής είναι περιγραφική και προσδιορίζει ποιοτικά κατεύθυνση προς την οποία θέλει να κινηθεί η Επιχείρηση. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο, π.χ. για τους υπεύθυνους για εργοστάσια διαφορετικών

προϊόντων, η διατύπωση της, πολιτικής καθορίζει ποσοτικά την αρχική γενική διατύπωση π.χ. 7% αύξηση του μεριδίου της αγοράς, 30% μείωση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών, κλπ. Στο επίπεδο διευθυντών συγκεκριμένων τμημάτων οι γενικοί, ποσοτικοί στόχοι μεταφράζονται σε εξειδικευμένους ποσοτικούς στόχους για κάθε τμήμα. Τέλος, στο επίπεδο εργοδηγών ή προϊσταμένων κάποιου τομέα η πολιτική ποιότητας διατυπώνεται με τον προσδιορισμό συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξη των ποσοτικών στόχων στο αμέσως ανώτερο επίπεδο,

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας επιδιώκει την καθαρή επικοινωνία και εξειδίκευση των γενικών στόχων της ανώτατης διοίκησης με αυξανόμενη λεπτομέρεια στον προσδιορισμό των στόχων για κάθε χαμηλότερο επίπεδο. Με τη διαδικασία αυτή η δέσμευση, της ανώτατης διοίκησης να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους γίνεται για κάθε επίπεδο της επιχείρησης ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δράσης με περισσότερες λεπτομέρειες και ποσοτικούς στόχους για αυτούς που έχουν την ευθύνη να υλοποιήσουν την πολιτική. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εφικτή η αποτελεσματική διασύνδεση για διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των κοινών ευρύτερων στόχων.

Οι επιθυμητές διασυνδέσεις ξεκινούν από την πολιτική για τα διαφορετικά προϊόντα (product policy), συνεχίζονται με την πολιτική για τις διαλειτουργικές διασυνδέσεις (functional policy) μεταξύ παραγωγής, μάρκετινγκ, προμηθειών κ.λ.π. και ολοκληρώνονται με την πολιτική για τις διασυνδέσεις μεταξύ των παραγωγικών τμημάτων (functional policy) που είναι στενά προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των οικονομικών στόχων. Η δημιουργία του παραπάνω πλέγματος διασυνδέσεων για διαφορετικά επίπεδα και τμήματα απεικονίζεται στο Διάγραμμα.



Πηγή: Imai, M., KAIZEN, McGraw-Hill, 1986, p. 145.

Διασυνδέσεις στην ανάπτυξη πολιτικής (ποιότητας)

Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment)

Η ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας αναφέρεται στη συστηματική διασύνδεση με χρήσιμα παραστατικά διαγράμματα διαφόρων διαδοχικών δραστηριοτήτων που επηρεάζουν την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

1. Σε πρώτη φάση γίνεται η συσχέτιση των αναγκών των πελατών με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.
2. Σε δεύτερη φάση τα ενδεδειγμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος χρειάζεται να μεταφραστούν σε αναγκαία χαρακτηριστικά της 'παραγωγικής διαδικασίας που θα το φτιάσει, δηλ. σε χαρακτηριστικά της διαδικασίας συνολικά του απαραίτητου εξοπλισμού και των δεξιοτήτων που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι. Το ίδιο ισχύει και για τις διοικητικές διαδικασίες που στηρίζουν την παραγωγή, δηλ. τις διαδικασίες διεκπεραίωσης παραγγελιών, προμηθειών κ.α.
3. Στη τρίτη φάση ανάπτυξης της λειτουργίας ποιότητας τα απαραίτητα χαρακτηριστικά της κάθε διαδικασίας χρειάζεται να συσχετισθούν με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα συστήματα ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας τόσο του προϊόντος όσο και της εξυπηρέτησης πελατών.

ΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΟΠ

Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της μεθοδολογίας για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας, οι προσπάθειες εστιάζονταν κυρίως στην παραγωγή του προϊόντος. Τούτο μπορούσε να δικαιολογηθεί από τον κυρίαρχο τότε ορισμό της ποιότητας από τη σκοπιά της παραγωγής που αφορούσε τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

Για την διαδικασία παραγωγής είναι συγκριτικά πιο εύκολη η συλλογή και η ανάλυση στοιχείων για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας. Ήταν συνεπώς φυσικό αρκετές τεχνικές που αναπτύχθηκαν στο αρχικό στάδιο για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα.

Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας

Για την καλύτερη περιγραφή της διαδικασίας που επηρεάζει την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών είναι πάντοτε απαραίτητο να ετοιμάζεται ένα διάγραμμα ροής. Σε αυτό απεικονίζονται τα διαδοχικά στάδια επεξεργασίας του προϊόντος ή εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να γίνεται κατανοητό από διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους από ποια μέσα παραγωγής και με ποιό τρόπο περνά κάθε μονάδα του προϊόντος και τον τρόπο που η παρεχόμενη επεξεργασία, επηρεάζει κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά του.

Το διάγραμμα ροής είναι χρήσιμο όχι μόνο για την καλύτερη κατανόηση της διάρθρωσης και λειτουργίας μιας διαδικασίας, αλλά και για τον ακριβή προσδιορισμό των εσωτερικών πελατών. Τούτο ισχύει τόσο για τη διαδικασία παραγωγής, όσο και για τις διάφορες διοικητικές διαδικασίες υποστήριξης, όπως η παραλαβή και διεκπεραίωση παραγγελιών. Το διάγραμμα ροής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απεικόνιση διαδικασιών σε λειτουργία, αλλά και για τη σχεδίαση νέων με τη συμμετοχή διοικητικών στελεχών, ειδικών και εργαζομένων.

Διάγραμμα Αιτίων-Αποτελεσμάτων

Έχοντας μία συνολική εικόνα της διαδικασίας, όπως αυτή περιγράφεται με το διάγραμμα ροής, το επόμενο φυσικό βήμα είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος. Τούτο μπορεί να γίνει είτε για τη διαδικασία συνολικά ή για επιλεγμένα τμήματα της, όταν αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη. Η απεικόνιση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα γίνεται με το διάγραμμα "αιτίων - αποτελεσμάτων" που συχνά αναφέρεται και ως διάγραμμα ψαροκόκκαλο λόγω του τρόπου απεικόνισης των σχετικών παραγόντων. Τούτο είναι επίσης γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa από το όνομα του Ιάπωνα καθηγητή που το επινόησε. Για την βελτίωση της ποιότητας είναι συχνά απαραίτητο η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα να εμβαθύνει σε διαδοχικά επίπεδα. Για κάθε πρωτογενή παράγοντα, π.χ. τον εξοπλισμό, εξετάζονται στη συνέχεια οι δευτερογενείς αιτίες όπως ο τρόπος ρύθμισης, το είδος και η συχνότητα συντήρησης, η καθαριότητα της θέσης εργασίας, κλπ. Βασική επιδίωξη της ομάδας που διαμορφώνει ένα τέτοιο διάγραμμα είναι η σταδιακή προσέγγιση των αιτίων κακής ποιότητας με τρόπο που στη τελική διατύπωση οι προσδιοριστικοί παράγοντες να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικοί και μετρήσιμοι. Η δυνατότητα ικανοποιητικού τρόπου μέτρησης εξασφαλίζει και τις

απαραίτητες προϋποθέσεις για αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας και τη δυνατότητα συγκρίσεως των δεικτών απόδοσης, όταν εφαρμόζονται συγκεκριμένες λύσεις για τη βελτίωση τους.

Διάγραμμα Παρέτο

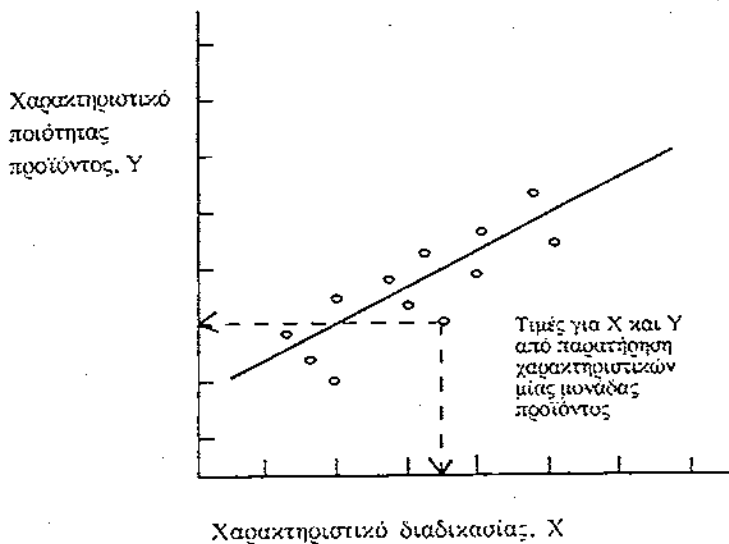
Από το σύνολο των διαφορετικών παραγόντων που στην προηγούμενη ανάλυση εντοπίστηκαν ως υπεύθυνοι για την ποιότητα του προϊόντος, είναι φυσικό ορισμένοι από αυτούς να έχουν πολλή μεγαλύτερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα από άλλους. Η ανάλυση Παρέτο στηριζόμενη στη συσχέτιση ελαττωματικών με διάφορους παράγοντες επιτρέπει να προσδιορίσουμε το σχετικά μικρό ποσοστό, συνήθως 20%, των παραγόντων εκείνων που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμβολής, συνήθως 80%, στο αποτέλεσμα.

Η ανάλυση Παρέτο με το αντίστοιχο διάγραμμα αποτελούν έναν από τους πιο απλούς και αποτελεσματικούς τρόπους για την ιεράρχηση παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα, ανάλογα με τη συμβολή τους στη δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων, δυσαρεστημένων πελατών, κλπ. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους με εξοικείωση στη μέτρηση των αντίστοιχων μεγεθών, ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία για τους επιλεγμένους παράγοντες, η προετοιμασία ενός διαγράμματος Παρέτο ολοκληρώνεται από υποκειμενικά δεδομένα που συλλέγονται με άλλες μεθόδους.

Διάγραμμα Συσχέτισης Μεταβλητών

Σε θέματα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας συμβαίνει συχνά οι μεταβολές σε ένα παράγοντα που συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής να επηρεάζει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την ποιότητα. Για παράδειγμα, θερμοκρασία συγκόλλησης επηρεάζει την αντοχή του προϊόντος. Μπορεί επίσης οι επιδιωκόμενες αλλαγές σε ένα χαρακτηριστικό ποιότητας να συνοδεύονται με άλλες αλλαγές σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό και αυτό σχετικό με την ποιότητα. Για εφαρμογές από ειδικούς υπάρχουν αποτελεσματικές μέθοδοι για την συστηματική και αντικειμενική διερεύνηση αυτών των σχέσεων που απαιτούν γνώσεις της στατιστικής και χρήση κομπιούτερ.

Το ζητούμενο συχνά στη διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η κατανόηση των σχέσεων αυτών με απλό και γρήγορο τρόπο για εργαζόμενους και στελέχη χωρίς ειδικές γνώσεις. Ο πιο απλός τρόπος να κατανοηθεί μία τέτοια σχέση είναι η γραφική απεικόνιση των σημείων που αντιστοιχούν σε ζεύγη τιμών για τις μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν σε ένα διάγραμμα. Στο Διάγραμμα στον οριζόντιο άξονα απεικονίζονται οι τιμές για τη μεταβλητή που ελέγχουμε και στον κατακόρυφο άξονα την αντίστοιχη τιμή που παρατηρήσαμε για το χαρακτηριστικό ποιότητας που μας ενδιαφέρει. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η μεταβλητή για τον οριζόντιο άξονα είναι το πάχος επίστρωσης με πλαστικό του χαρτονιού για τη συσκευασία κάποιου υγρού και η μεταβλητή στον οριζόντιο άξονα περιγράφει το ποσοστό κουτιών χωρίς διαρροές περιεχομένου. Είναι εύκολο από την ερμηνεία του τρόπου διασποράς των σημείων στο διάγραμμα να συμπεράνουμε ότι η ποιότητα της συσκευασίας σε σχέση με διαρροές επηρεάζεται θετικά από το πάχος επίστρωσης του χαρτιού με πλαστικό υλικό.



Ενδεικτικό διάγραμμα συσχέτισης δύο μεταβλητών σε πρόβλημα βελτίωσης της ποιότητας.

Όσο πιο πολύ ευθυγραμμισμένα είναι τα σημεία που αντιστοιχούν σε διαφορετικά ζεύγη παρατηρήσεων, τόσο πιο δυνατή είναι η μεταξύ τους σχέση. Αν για μεγαλύτερες τιμές στη μία μεταβλητή έχουμε μεγαλύτερες τιμές και στην άλλη η συσχέτιση κρίνεται θετική. Στην αντίθετη περίπτωση που αυξάνοντας την τιμή της πρώτης υπάρχει τάση για μείωση της δεύτερης η συσχέτιση θεωρείται αρνητική. Για το ίδιο παράδειγμα θα μπορούσαμε να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ της αντοχής του κουτιού συσκευασίας και της θερμοκρασίας συγκόλλησης, όταν το φύλλο χαρτιού

διαμορφώθηκε στη μηχανή για να πάρει το επιθυμητό σχήμα. Οι ποικιλία σχέσεων που μπορούμε να εξετάσουμε με το διάγραμμα διασποράς στη διοίκηση ποιότητας είναι απεριόριστη.

Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην προετοιμασία ενός διαγράμματος αιτίων-αποτελεσμάτων, όταν επιδιώκεται να προσδιοριστούν οι δευτερογενείς παράγοντες που επηρεάζουν ένα πρωτογενή παράγοντα ποιότητας, κλπ.

Χάρτες Ελέγχου

Σε κάθε παραγωγική διαδικασία παρατηρούνται σε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος ορισμένες διακυμάνσεις στα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά. Ορισμένες φορές οι διακυμάνσεις αυτές είναι τόσο μεγάλες που καθιστούν το προϊόν ελαττωματικό, π.χ. το πάχος ενός άξονα είναι τόσο μεγάλο ή τόσο μικρό, ώστε να είναι αδύνατη η συναρμολόγηση του ή προβληματική η λειτουργία του. Επειδή οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις σε κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι ο κύριος "εχθρός" της ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, είναι χρήσιμο για τη διοίκηση να τις παρακολουθεί διαχρονικά με ειδικούς χάρτες ελέγχου για το συστηματικό κι αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας. Οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις συνδέονται με δύο κατηγορίες αιτίων, τις κοινές και τις ειδικές.

Ορισμένες διακυμάνσεις είναι τυχαίες κι αναπόφευκτες και συνδέονται με κοινά αίτια που προσδιορίζονται από τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας και τις κανονικές συνθήκες λειτουργίας της. Αυτά περιλαμβάνουν το είδος της τεχνολογίας, την εκπαίδευση και ικανότητα των εργαζομένων, τα χρησιμοποιούμενα υλικά, κλπ. Ο περιορισμός αυτού του είδους των διακυμάνσεων επιτυγχάνεται μόνο με δραστικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Οι φυσικές τυχαίες διακυμάνσεις εντοπίζονται σε ένα αναμενόμενο εύρος τιμών που περιγράφει και την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Κατά την διαδικασία ελέγχου σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ο χειριστής της μηχανής ή κάποιος ειδικός κάνει τις ενδεδειγμένες μετρήσεις για το χαρακτηριστικό ποιότητας που μας ενδιαφέρει. Όταν η αξιολόγηση σε κάθε έλεγχο γίνεται μόνο για κάθε μονάδα προϊόντος χωριστά και το αποτέλεσμα από την κατάλληλη μέτρηση απεικονίζεται στο χάρτη ελέγχου τα όρια πέρα από τα οποία μία απόκλιση οδηγεί σε ελαττωματικό προϊόν αντιστοιχούν με τις προβλεπόμενες ανοχές στις τεχνικές προδιαγραφές του είδους, π.χ. για το βάρος περιεχομένου 750 ml 15 ml.

Όταν για λόγους οικονομίας, η αξιολόγηση κάθε φορά που γίνεται έλεγχος στηρίζεται σε μετρήσεις για 3-7 μονάδες του, προιόντος τα όρια ελέγχου υπολογίζονται έτσι ώστε το εύρος τιμών μεταξύ του ανώτατου και κατώτατου ορίου να αντιστοιχεί συνήθως σε έξι τυπικές αποκλίσεις. Οι χάρτες ελέγχου είναι ένας απλός τρόπος για τη γραφική απεικόνιση των διαχρονικών διακυμάνσεων σε επιλεγμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας. Ο βασικός σκοπός για χρησιμοποίησή τους είναι ο εντοπισμός των ειδικών αιτίων που προκαλούν υπερβολικά μεγάλες αποκλίσεις και οδηγούν, σε ελαττωματικές μονάδες του προιόντος.

Λίστες ή Κατάλογοι Ελέγχου (Check Lists)

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ολική ποιότητας είναι η λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία. Τα στοιχεία αναφέρονται σε παρατηρήσεις γεγονότων. Για τη λήψη αποφάσεων η διοίκηση χρειάζεται πληροφορίες που αντλούνται από την επεξεργασία, ανάλυση κι ερμηνεία των στοιχείων. Είναι συνεπώς αναγκαίο να διαμορφωθούν διαδικασίες που επιτρέπουν τη συλλογή των κατάλληλων στοιχείων, στον κατάλληλο χρόνο και με τρόπο που να περιορίζει στο ελάχιστο σφάλματα από πηγές μεροληψίας.

Μία αποτελεσματική διαδικασία για τη συλλογή στοιχείων αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1ο: Προσεκτική διατύπωση ερωτημάτων στα οποία θέλουμε απαντήσεις.

Βήμα 2ο: Συλλογή στοιχείων και γεγονότων που έχουν σχέση με τα κρίσιμα ερωτήματα.

Βήμα 3ο: Επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που θα συμβάλει στην εξεύρεση απαντήσεων σε ερωτήματα.

Βήμα 4ο: Αποτελεσματική παρουσίαση των στοιχείων τρόπο που επικοινωνεί με σαφήνεια την απάντηση στο κάθε ερώτημα. Η βάση την αποτελεσματική συλλογή και ανάλυση των είναι πάντοτε η σωστή διατύπωση των κατάλληλων που θα συμβάλλουν στην εξεύρεση απαντήσεων για τον καλύτερο έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Η συλλογή των στοιχείων διευκολύνεται με το σχεδιασμό και τον

προκαταρκτικό έλεγχο κατάλληλων εντύπων που περιορίζουν σφάλματα στην καταγραφή και ερμηνεία. Ενδεικτικά για τη συλλογή στοιχείων είναι τα ακόλουθα:

1. Λίστες με προκαθορισμένα ερωτήματα (check lists) για την κατάσταση ή τον τρόπο λειτουργίας διαδικασιών, εξοπλισμός, κλπ

--- Πριν από τη χρήση εξοπλισμού.

- Πριν από την εισαγωγή μίας νέας τεχνολογίας.

Ενδεικτικά παραδείγματα είναι οι λίστες ελέγχου που χρησιμοποιεί ένας πιλότος πριν από την απογείωση του αεροσκάφους ή κατά τη συντήρηση ενός αυτοκινήτου ή άλλης συσκευής σε ένα καλό συνεργείο.

2. Έντυπα με ειδικές στήλες (data sheets) για τη καταγραφή χαρακτηριστικών για κάθε μονάδα που παρακολουθείται για έλεγχο.
3. Διαγράμματα (check sheets) για τη συστηματική καταγραφή των τιμών για βασικά μεγέθη που επηρεάζουν την ποιότητα, π.χ. τη θερμοκρασία, ή την πίεση επεξεργασίας υλικών κλπ. σε διαδοχικά χρονικά διαστήματα.

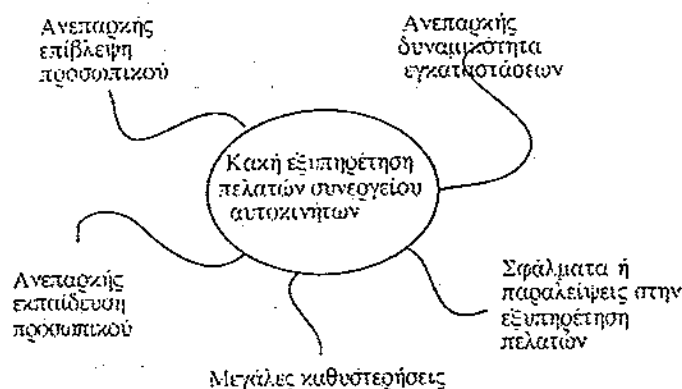
ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΟΠ

Διάγραμμα Ανίχνευσης Παραγόντων Επιρροής με Brainstorming

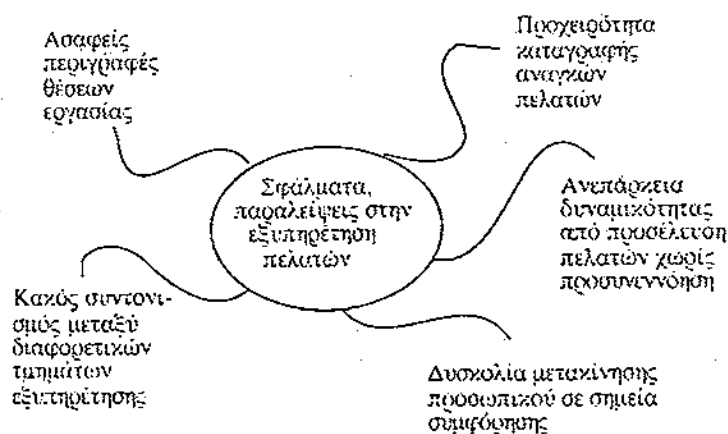
Ορισμένες ομάδες βελτίωσης ποιότητας προτιμούν στο πρώτο στάδιο ανάλυσης ενός προβλήματος μία πιο χαλαρή προσέγγιση ανίχνευσης των παραγόντων που δημιουργούν πρόβλημα σε σύγκριση με την αρκετά διαρθρωμένη ανάλυση με το διάγραμμα "ψαροκόκκαλο" αιτίων-αποτελεσμάτων. Για την περίπτωση αυτή προτιμούν ένα διάγραμμα ανίχνευσης των σχετικών αιτίων και συνεπειών.

Στο παρακάτω διάγραμμα η συνοπτική διατύπωση του προβλήματος γράφεται στο κέντρο ενός μεγάλου φύλλου χαρτιού. Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας εκφράζουν τις απόψεις τους για τα πιθανά αίτια, συνήθως με τη μέθοδο brainstorming που απεικονίζονται σαν "γραμμές-πλοκάμια". Όταν ολοκληρωθεί η φάση εντοπισμού πιθανών αιτίων που προκαλούν το υπό μελέτη πρόβλημα ποιότητας, η ομάδα επιλέγει την πιο σημαντική από αυτές και αρχίζει ένας νέος γύρος ανίχνευσης πιθανών αιτίων κατασκευάζοντας ένα δεύτερο παρόμοιο διάγραμμα στο οποίο η πιο

σημαντική αιτία εμφανίζεται τώρα ως το πρόβλημα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται 2-3 φορές μέχρι να προσδιορισθούν παράγοντες που μπορούν να αντιμετωπισθούν με συγκεκριμένα μέτρα για την επίλυση του προβλήματος.



α. Λογική ανίχνευση παραγόντων κακής εξυπηρέτησης πελατών

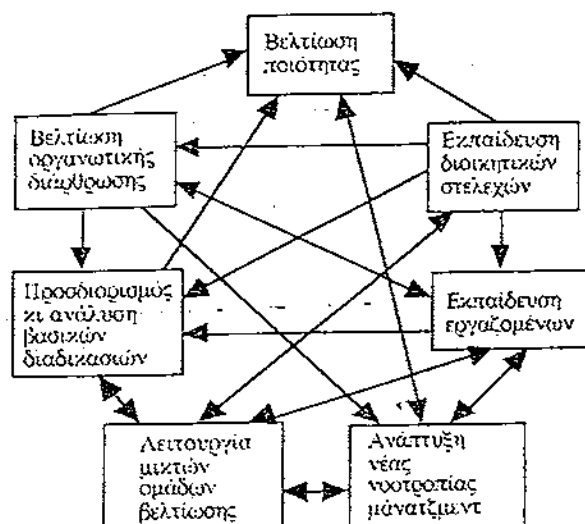


β. Εμβάνθιση στην ανάλυση αιτιών για σφάλματα και παραλείψεις στην εξυπηρέτηση πελατών συνεργείου αυτοκινήτων

Ενδεικτικό παράδειγμα ανίχνευσης παραγόντων που προκαλούν κακή ποιότητα.

Διάγραμμα Διασυνδέσεως Παραγόντων Επιρροής

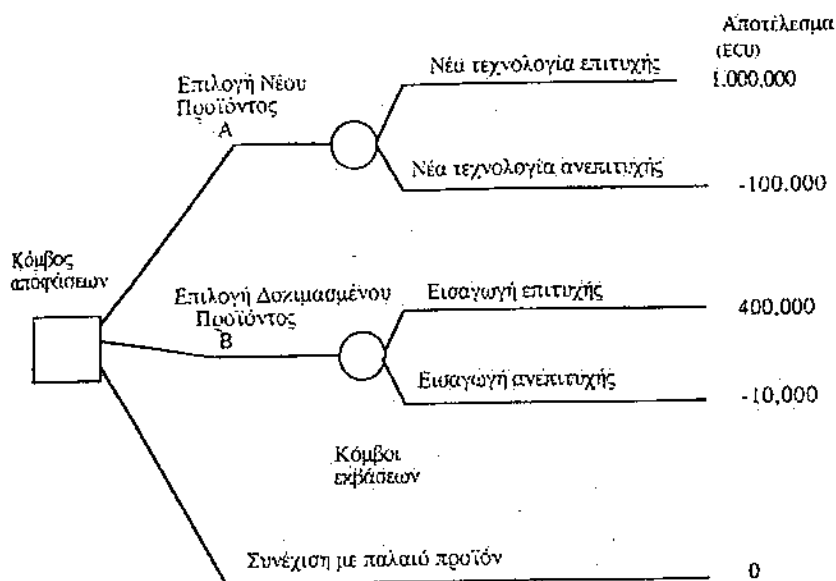
Οι μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων ενός προβλήματος διασυνδέσεις απεικονίζονται όπως στο παρακάτω Διάγραμμα. Οι γραμμές που συνδέουν δύο τετράγωνα προσδιορίζουν τις υπάρχουσες διασυνδέσεις κι επιρροές ανάλογα με την κατεύθυνση που δείχνουν τα βέλη.



Διάγραμμα Δένδρου Αποφάσεων (Decision Tree)

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στην προετοιμασία ενός δένδρου αποφάσεων είναι:

1. Οι εναλλακτικές επιλογές δράσεως που έχει η διοίκηση για την ικανοποίηση των στόχων της.
2. Οι διαφορετικές συνθήκες που μπορούν να επικρατήσουν κατά την εφαρμογή κάθε επιλογής της διοίκησης.
3. Οι πιθανότητες για τις διαφορετικές συνθήκες.
4. Το αποτέλεσμα σε φυσικές μονάδες και αξία για κάθε δυνατό συνδυασμό συγκεκριμένης επιλογής της διοίκησης και των μη ελεγχόμενων συνθηκών που θα επικρατήσουν (βλ. Διάγραμμα).



Δένδρο αποφάσεων για αξιολόγηση συνεπειών επιλογής προϊόντος.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να εκτιμηθεί η αναμενόμενη συμβολή της κάθε επιλογής της διοίκησης στην ικανοποίηση των στόχων της, ανεξάρτητα από τις συνθήκες, ώστε η διοίκηση να επιλέξει την πιο αποτελεσματική προσέγγιση επίλυσης του προβλήματος που αντιμετωπίζει.

Περιγραφικός Πίνακας Συσχέτισης Αναγκών και Μέσων (Matrix Diagram)

Σε ένα περιγραφικό πίνακα συσχέτισης αναγκών και μέσων η διοίκηση επιδιώκει συνήθως να προσδιορίσει και να περιγράψει τις σχέσεις μεταξύ δύο παραγόντων. Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα εξής:

1. Η συσχέτιση αναγκών των πελατών με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.
2. Η συσχέτιση των επιθυμητών χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές κατασκευής του.
3. Η συσχέτιση των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος με τα χαρακτηριστικά (ικανότητα, δυναμικότητα, αξιοπιστία, κλπ.) για τον εξοπλισμό ή το προσωπικό της παραγωγικής διαδικασίας.

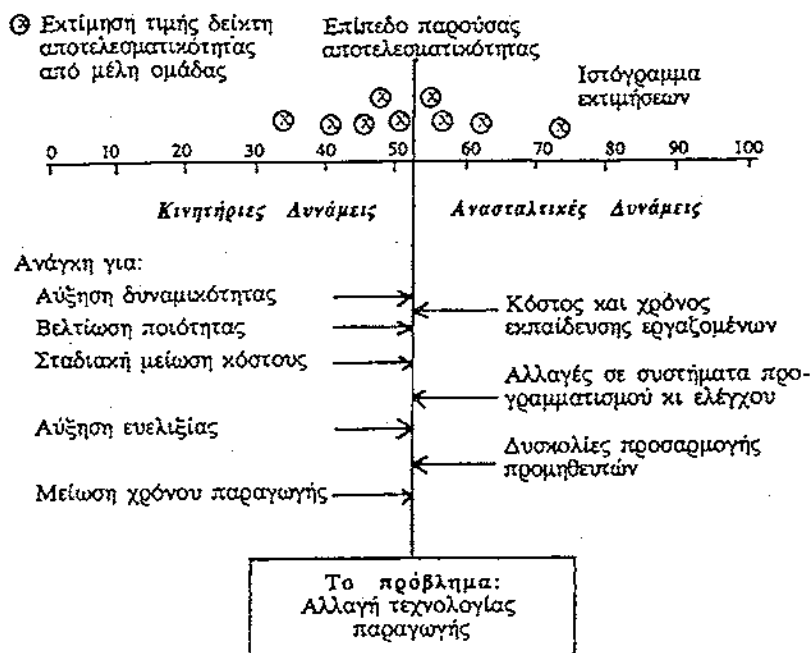
Ανάλυση Πεδίου Προσδιοριστικών Παραγόντων Ποιότητας (Force-Field Analysis)

Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα με σκοπό την αύξηση κάποιου δείκτη αποτελεσματικότητας παρατηρούνται ορισμένες κινητήριες δυνάμεις που συμβάλλουν στην επίτευξη του επιθυμητού στόχου και άλλες δυνάμεις ανασταλτικές, δηλ. αντιδράσεις που εμποδίζουν αυτήν την προσπάθεια.

Για περιπτώσει που το υπό μελέτη πρόβλημα είναι μεγάλης εμβέλειας και η ομάδα με την ευθύνη επίλυσης του είναι πολυάριθμη διαδικασία διευκολύνεται με την προσπάθεια να εκτιμηθούν οι παραπάνω θετικές και αρνητικές επιρροές ποσοτικά. Τα μέλη της ομάδας κάνουν ατομικά μία εκτίμηση του βαθμού αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ή κάποιου τμήματος της, π.χ. το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από την εξυπηρέτηση του μετά την πώληση του προϊόντος.

Στο σημείο στον οριζόντιο άξονα που αντιστοιχεί με τη μέση εκτιμήσεων για την αποτελεσματικότητα τοποθετούμε ένα κατακόρυφο άξονα, στην άκρη του οποίου αναγράφεται το υπό μελέτη πρόβλημα. Στην αριστερή πλευρά του κατακόρυφου άξονα τα μέλη της ομάδας καταγράφουν τις θετικές επιρροές, δηλ. τις κινητήριες δυνάμεις που συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Για το παραπάνω παράδειγμα αυτές μπορεί να είναι η γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών, η ευγένεια στις συναλλαγές μαζί τους, η ικανότητα εξατομίκευσης της εξυπηρέτησης για πελάτες με ειδικές ανάγκες, κ.ά. Στην δεξιά πλευρά του κατακόρυφου άξονα τα μέλη της ομάδας καταγράφουν τις αρνητικές επιρροές, δηλ. τις ανασταλτικές δυνάμεις που αντιδρούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, π.χ. η έλλειψη ανταλλακτικών ή έκδοση λογαριασμών με λάθη, κλπ.

Μετά από διαδοχικούς γύρους συζητήσεων και εκτιμήσεων των θετικών και αρνητικών επιρροών που συνολικά προσδιορίζουν το "πεδίο δυνάμεων" (force-field) που διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα η ομάδα καθορίζει την ιεράρχηση των προβλημάτων για τον περιορισμό των αρνητικών επιδράσεων, π.χ. την καλύτερη συνεργασία με προμηθευτές, και την ενίσχυση των θετικών επιρροών π.χ. με την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.



Ενδεικτικό παράδειγμα ανάλυσης πεδίου προσηροιστικών παραγόντων για απόφαση αλλαγής τεχνολογίας παραγωγής.

Διαγράμματα Προγραμματισμού με PERT, CPM

Η υλοποίηση των προγραμμάτων δράσεως είτε για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας ή συγκεκριμένων προτάσεων βελτίωσης απαιτούν ένα σύνολο πολλών δραστηριοτήτων με προκαθορισμένη σειρά και αλληλουχία και με συγκεκριμένες απαιτήσεις σε προσωπικό και διάφορα μέσα. Για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και παρακολούθηση τους είναι χρήσιμες οι μέθοδοι τύπου PERT ή CPM.

Αυτές επιτρέπουν τη γραφική απεικόνιση της αλληλουχίας του συνόλου των δραστηριοτήτων και των κατάλληλων χρόνων για την εκτέλεση τους. Η διαθεσιμότητα αρκετών έτοιμων προγραμμάτων για χρήση με προσωπικούς υπολογιστές καθιστά εύκολη όχι μόνο την αρχική προετοιμασία των χρονοδιαγραμμάτων, αλλά και την μετέπειτα παρακολούθηση και έλεγχο του τρόπου εφαρμογής τους.

Ονομαστική Τεχνική Ομάδων (Nominal Group Technique)

Η ονομαστική τεχνική ομάδων (Nominal Group Technique, ή NGT) είναι μία δομημένη διαδικασία που αναπτύχθηκε από τους Delbecq et al. με σκοπό τη

διαμόρφωση, αξιολόγηση και ιεράρχηση προτάσεων για την επίλυση ενός προβλήματος από τα μέλη μιας ομάδας.

Αρχικά επιλέγονται 6-12 μέλη της ομάδας που έχουν άμεση σχέση με το πρόβλημα και θα έχουν την ευθύνη υλοποίησης της λύσης που θα προταθεί. Παράλληλα επιλέγεται ένα άτομο με γνώση της μεθόδου που θα αναλάβει το ρόλο του συντονιστή της διαδικασίας. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κύρος να συμβάλλει στην ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας και να έχει το σεβασμό και την υποστήριξη των μελών της ομάδας. Η διαδικασία της ονομαστικής τεχνικής ομάδων καλύπτει τις ακόλουθες έξι φάσεις:

Φάση 1η: Προετοιμασία της ομάδας. Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται οι εξής ενέργειες:

1. Παρουσίαση της τεχνικής NGT στα μέλη της ομάδας από τον συντονιστή, ώστε να είναι σαφείς οι κανόνες εφαρμογής της.
2. Ανάγνωση του υπό ανάθεση έργου. Αυτή καλύπτει τα κύρια χαρακτηριστικά του προβλήματος, χωρίς σχόλια προκαταλήψεως. Αν κριθεί απαραίτητο, η ανάγνωση επαναλαμβάνεται για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος από τα μέλη.
3. Ακολουθεί μία σύντομη συζήτηση για διευκρινήσεις πάνω σε σημεία που ενδιαφέρουν τα μέλη της ομάδας.

Φάση 2η: Διαμόρφωση προτάσεων από τα μέλη, συζήτηση. Με βάση την περιγραφή του προβλήματος από το συντονιστή και τις διευκρινήσεις που ακολούθησαν, το κάθε μέλος της ομάδας καταγράφει τις δικές του ιδέες προτάσεις για το υπό μελέτη θέμα. Τούτο γίνεται σιωπηρά χωρίς ανταλλαγή απόψεων με άλλα μέλη για 20 περίπου λεπτά.

Φάση 3η: Περιγραφή από τα μέλη εκ περιτροπής των προτάσεων τους. Στη φάση αυτή ο συντονιστής προσκαλεί κάθε μέλος της ομάδας χωριστά να παρουσιάσει τις προτάσεις του. Σε δεδομένο γύρο των παρουσιάσεων μπορεί ένα μέλος να μην πάρει μέρος και να επανέλθει με κάποια πρόταση αργότερα. Ο συντονιστής ή κάποιος βοηθός του καταγράφει τις προτάσεις χωρίς σχόλια ή συζήτηση με την σειρά που παρουσιάζονται από τα μέλη της ομάδας.

Για το σκοπό αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο η καταγραφή να γίνεται σε τρίποδο , ώστε να είναι εύκολη η παρακολούθηση από όλους. Τα μέλη ενθαρρύνονται για την ανάπτυξη και άλλων προτάσεων στη διάρκεια αυτής της φάσης, με άλλους γύρους παρουσιάσεων.

Φάση 4η: Συζήτηση για αποσαφηνίσεις. Μετά την ολοκλήρωση της υποβολής και καταγραφής των προτάσεων από τα μέλη της ομάδας σε, ένα ή περισσότερους γύρους, ο συντονιστής αρχίζει τη συζήτηση της κάθε πρότασης με τη σειρά που αυτή αναφέρεται στον πίνακα.

Η συζήτηση στη φάση αυτή αποσκοπεί στην αποσαφήνιση των προτάσεων, στον περιορισμό παρόμοιων λύσεων και στην αποφυγή διατυπώσεων με γενικότητες που δεν επιτρέπουν να γίνει αντιληπτό με ποιό τρόπο θα υλοποιηθεί μία πρόταση. Ο συντονιστής στο σημείο αυτό επιτρέπει να παρουσιαστούν διαφορετικές απόψεις πάνω στην ίδια πρόταση, αλλά αυτό γίνεται χωρίς να συνοδεύεται από αρνητικά ή θετικά επιχειρήματα από τα μέλη της ομάδας.

Φάση 5η : Ιεράρχηση προτάσεων και ψηφοφορία. Στη φάση αυτή ο συντονιστής ζητά από κάθε μέλος να επιλέξει από τον συνοπτικό πίνακα ένα προκαθορισμένο αριθμό προτάσεων , π .χ πέντε. Το κάθε μέλος στη συνέχεια καταγράφει σε ειδικές καρτέλες τις προτάσεις που επέλεξε με τον αύξοντα αριθμό του πίνακα. Για κάθε πρόταση που αντιστοιχεί σε μία καρτέλα περιλαμβάνεται μία σύντομη περιγραφή με λέξεις-κλειδιά.

Στη συνέχεια από τις προτάσεις που έχει επιλέξει και καταγράφει στις καρτέλες, το κάθε μέλος διαλέγει την πιο σημαντική, την βαθμολογεί με πέντε (5), αναγράφει το βάθμό στη καρτέλλα και την γυρίζει ανάποδα. Από τις υπόλοιπες τέσσερες καρτέλες το κάθε μέλος ξεχωρίζει μετά την λιγότερο σημαντική πρόταση, την βαθμολογεί με ένα (1) και γυρίζει κι αυτήν ανάποδα.

Από τις υπόλοιπες τρεις ανοιχτές καρτέλες, το κάθε μέλος ξεχωρίζει τη σημαντικότερη, τη βαθμολογεί με τέσσερα και τη λιγότερο σημαντική που βαθμολογεί με δύο . Η τελευταία πρόταση στην αντίστοιχη καρτέλα βαθμολογείται με τρία (3). Έτσι το κάθε μέλος έχει τις πέντε προτάσεις επέλεξε με τη σειρά προτιμήσεως που τις χαρακτήρισε και την αντίστοιχη βαθμολογία.

Μετά τη βαθμολογία των προτάσεων από τα μέλη, γίνεται ανεπηρέαστα και χωρίς κριτικά σχόλια, ο συντονιστής της ομάδας συλλέγει τις καρτέλες από τα μέλη

καταγράφει το βαθμό της κάθε καρτέλας δίπλα στην αντίστοιχη πρόταση στο συνοπτικό πίνακα σε flip-chart.

Φάση 6η : Συζήτηση, συμπεράσματα και λήψη απόφαση. Στην φάση αυτή γίνεται η συνολική βαθμολογία όλων, προτάσεων που επιλέχθηκαν από τα μέλη της ομάδας παρουσιάζεται στο συνοπτικό πίνακα που είχαν καταχωρηθεί. Ο συντονιστής τώρα ενθαρρύνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων με σκοπό να διευκρινισθούν οι λόγοι για οποίους ορισμένες προτάσεις πήραν πολλές ή λίγες ψήφους.

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια ν' αποφευχθούν τυχόν ασυνέπειες στην ιεράρχηση των προτάσεων. Μετά την ιεράρχηση των προτάσεων ακολουθεί ψηφοφορία. Εδώ μέλος δικαιούται μία ψηφοφορία για την καλύτερη πρόταση ή τρεις ψήφους που έχει το δικαίωμα να κατανείμει σε μια περισσότερες προτάσεις. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την επιλογή της πρότασης εκείνης που συγκεντρώνει τις περισσότερες ψήφους για παραπέρα δράση. Εναλλακτικά, η ομάδα μπορεί να προκρίνει 3-4 από, τις καλύτερες προτάσεις για τη λήψη της σχετικής απόφασης από ανώτερα κλίμακα της διοίκησης. Τα κύρια πλεονεκτήματα της ονομαστικής τεχνικής με ομάδες είναι:

1. Η αξιοποίηση των γνώσεων των μελών μίας ομάδας χωρίς φόβο πρώιμης κριτικής.
2. Η αντικειμενική αξιολόγηση των προτάσεων χωρίς πιέσεις ή παρεμβάσεις.
3. Το αίσθημα ουσιαστικής συμμετοχής και συμβολής στη λύση του προβλήματος, αντί σε προσωπικές αντεγκλήσεις.
4. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου συσκέψεως των μελών χωρίς τριβές, χωρίς φλυαρία και με αίσθημα ευθύνης για την επίλυση των προβλημάτων.

Πέρα της βελτιωμένης δυνατότητας διαμόρφωσης ικανοποιητικών προτάσεων, η παραπάνω μέθοδος δημιουργεί τις καλύτερες συνθήκες καλής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ εκείνων που θα κληθούν να εφαρμόσουν τη λύση που τελικά θα επιλεγεί.

Παράδειγμα Εφαρμογής Ονομαστικής Τεχνικής Ομάδων (NGT)

Η διοίκηση σε μία επιχείρηση κατασκευής οργάνων για μικροβιολογικά εργαστήρια έχει αποφασίσει να εισάγει ένα σύστημα για την μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Για το σκοπό αυτό συγκροτήθηκε μία ομάδα από δέκα μέλη του παραπάνω τμήματος με συντονιστή ένα διοικητικό στέλεχος ειδικά εκπαιδευμένο στη μέθοδο αυτή.

Μετά από σύσκεψη με στελέχη της ανώτατης διοίκησης, ο ειδικός συντονιστής κάλεσε σε συνεδρίαση τα μέλη της ομάδας και τους διένειμε το εξής κείμενο που στη συνέχεια ανέγνωσε ως περιγραφή του υπό μελέτη προβλήματος.

Αριθμός Προτάσεων από κάθε Μέλος: Πέντε (5). Ακολουθώντας την διαδικασία που περιγράψαμε, ο συντονιστής σε ένα πίνακα (flip-chart) συγκέντρωσε τις προτάσεις και τις προτιμήσεις - ψήφους των μελών της ομάδας, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Από τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας προκύπτει ότι τα μέλη της ομάδας κρίνουν ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχει το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών εξαρτάται όχι μόνον από δείκτες που αξιολογούν άμεσα την ποιότητα (Δείκτες 1 και 4), αλλά και από άλλους που αξιολογούν την ταχύτητα εξυπηρέτησης (Δείκτες 2 και 3).

Αποτελέσματα ψηφοφορίας με τη NGT

Προτεινόμενος δείκτης απόδοσης	Αριθμός ψήφων (5= πύο σημαντικό)	Σύνολο ψήφων/ Σύνολο μορίων
1. Αριθμός παραετώνων στην εξυπηρέτηση ανά 100 πελάτες	5-5-5-4-3-2	6 / 24
2. Ποσοστό εργασιών εξυπηρέτησεων ανά 100 πελάτες	5-5-5-5-4-3-2	7 / 29
3. Απαιτούμενος χρόνος εξυπηρέτησης	5-5-4-4-2	5 / 20
4. Αριθμός επαναλήψεων εξυπηρέτησης ανά 1000 πελάτες	5-4-4-4-4-2	6 / 23

8.11 Καταιγισμός Ιδεών - Brainstorming :

Τι είναι. Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία τεχνική προσδιορισμού ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος.

Στόχος του καταιγισμού ιδεών. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στη συλλογή ενός μεγάλου αριθμού ιδεών με την αξιοποίηση όλων των απόψεων των στελεχών της επιχείρησης. Ας μην ξεχνάμε την αρχή ότι "Οι ιδέες γεννούν και άλλες ιδέες".

Χαρακτηριστικά του καταιγισμού ιδεών. Ο καταιγισμός ιδεών συγκεντρώνει τα εξής θετικά στοιχεία.

α) Ευκολία στη χρήση. Η υλοποίηση της μεθόδου δεν απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, μόνο φαντασία και δημιουργικότητα.

β) Καθολική συμμετοχή και συνεργασία. Σε αντίθεση με το κλασικό τρόπο διοίκησης όπου τα προβλήματα αναλύονταν μόνο από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, ο καταιγισμός ιδεών βασίζεται στις ομάδες και τα σύνολα, ανεξάρτητα από εγκυκλοπαιδική μόρφωση, εκπαίδευση, πνευματικό επίπεδο κλπ.

γ) Ελευθερία στη γνώμη και έκφραση. Εκτός από την τήρηση κάποιων κανόνων για να μην ξεφεύγει η διαδικασία από το σκοπό της, δεν υπάρχει κανένα άλλο όριο ή φραγμός στην εξωτερίκευση των απόψεων των στελεχών.

Στάδια υλοποίησης του καταιγισμού ιδεών. Η συγκεκριμένη μέθοδος λειτουργεί στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας. Οι φάσεις εφαρμογής της είναι οι εξής:

α) Η ομάδα επιλέγει τους στόχους της.

β) Ένα άτομο από την ομάδα ορίζεται ως επικεφαλής. Ο ρόλος του είναι καθαρά συντονιστικός και δεν παρεμβαίνει με κανένα τρόπο στις ιδέες - προτάσεις των υπολοίπων μελών της ομάδας.

γ) Ο επικεφαλής της ομάδας διευκρινίζει στα μέλη τους κανόνες του καταϊγισμού ιδεών. Οι κανόνες αυτοί, αναλόγως με την περίπτωση, μπορεί να είναι δομημένοι ή κάπως πιο χαλαροί. Σε καμία περίπτωση όμως δεν πρέπει να περιορίζουν το πεδίο δράσης των μελών της ομάδας.

δ) Εν συνεχεία, κάθε μέλος καταθέτει την άποψή του. Σε περίπτωση που έχει παραπάνω από μία ιδέες περιμένει την σειρά του στον επόμενο γύρο. Εάν δεν έχει κάτι περισσότερο να προσθέσει τότε αφήνει τη σειρά του για το επόμενο εισηγητή.

ε) Οι απόψεις καταγράφονται αλλά δεν κρίνονται, όσο υπερβολικές ή ουτοπικές και αν φαίνονται υπερβολικές.

στ) Υπάρχει κλίμα πλήρους ελευθερίας έκφρασης, η αίσθηση του χιούμορ όχι μόνο δεν προξενεί κακό στην όλη διαδικασία, αλλά αντίθετα παρέχει τις απαραίτητες τάσεις για καινοτομία που επιζητεί η ομάδα.

ζ) Όταν τελειώσουν οι ιδέες τότε ο επικεφαλής μπορεί να προκαλέσει τη δημιουργία νέων ιδεών, θέτοντας κατάλληλες ερωτήσεις προς τα μέλη της ομάδας.

η) Μετά το τέλος της διαδικασίας κατάθεσης των ιδεών, ο επικεφαλής απαντά σε σχετικές ερωτήσεις των μελών και δίνει τις απαραίτητες διευκρινήσεις.

θ) Οι ιδέες αξιολογούνται είτε στο τέλος της συνεδρίασης είτε σε άλλη συνεδρίαση που καθορίζεται ειδικά για αυτό το σκοπό. Οι καλύτερες ιδέες επιλέγονται με διάφορες μεθόδους όπως φανερή ή μυστική ψηφοφορία, ομοφωνία κλπ.

Ωφέλειες από την εφαρμογή του καταϊγισμού ιδεών. Ο καταϊγισμός ιδεών επιτυγχάνει τα εξής ωφέλη για την επιχείρηση:

α) Προωθείται η ομαδική δημιουργική σκέψη.

β) Εντοπίζονται τα προβλήματα που απασχολούν την επιχείρηση.

γ) Προσδιορίζονται οι αιτίες δημιουργίας των προβλημάτων

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΥ ΙΔΕΩΝ

Ας υποθέσουμε ότι ένας υπολογιστής στα εργαστήρια της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας παρουσίασε βλάβη. Τότε, οι σπουδαστές (μέλη) που εξασκούν την πρακτική τους άσκηση εκεί πραγματοποιούν μια μικρή συνάντηση με τον υπεύθυνο καθηγητή του εργαστηρίου, ο οποίος ορίζεται ως επικεφαλής. Στη συνέχεια τίθενται "επί τάπητος" όλα τα σχετικά στοιχεία όπως:

Καθορισμός του προβλήματος: Βλάβη στον Η/Υ με Α/Α 12345678.

Ιδέες που προέκυψαν μετά τον καταιγισμό ιδεών (με τυχαία σειρά)

- Καλείται ειδικός τεχνικός για να επιδιορθώσει τη βλάβη.
- Δεν γίνεται καμία απολύτως ενέργεια.
- Οι σπουδαστές προσπαθούν να διορθώσουν από μόνοι τους τη βλάβη.
- Ο υπολογιστής πωλείται ως εξαρτήματα.
- Ο υπολογιστής πηγαίνει στην αποθήκη.
- Ο υπολογιστής εγκαταλείπεται στον κάδο απορριμμάτων.
- Ο υπολογιστής στέλνεται κατευθείαν στην αντιπροσωπεία για επισκευή.
- Ο υπολογιστής αντικαθίσταται από άλλον κλπ.

Κάθε ιδέα έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το κόστος, την μονιμότητα και την αποτελεσματικότητα που παρέχει. Μετά το πέρας της διαδικασίας του καταιγισμού ιδεών και αφού δοθούν οι απαραίτητες διευκρινήσεις, γίνεται η αξιολόγηση των παραπάνω ιδεών και από αυτές επιλέγεται η πιο κατάλληλη.

Εύρεση της κατάλληλης ιδέας: Κλήση ειδικού τεχνικού για επιδιόρθωση.

δ) Παρέχονται οι απαραίτητες λύσεις.

ε) Επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της επιχείρησης ή οργανισμού.

Συμπεράσματα. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά διαδεδομένη στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΔΟΠ. Εκτός από την κλασική μέθοδο που περιγράψαμε παραπάνω υπάρχει και η μέθοδος των Δελφών όπου οι προτάσεις δεν εκφράζονται προφορικά, αλλά διατυπώνονται εγγράφως και διαμοιράζονται με τυχαία σειρά στα μέλη της ομάδας ώστε να επιτυγχάνεται ένα είδος ανακύκλωσης, ιδεών που με τη σειρά της θα φέρει ακόμα περισσότερες ιδέες.

8.12 Πίνακες ιεράρχησης προβλημάτων

Τι είναι: Η μέθοδος αυτή συνίσταται στη δημιουργία πινάκων κατάταξης των προβλημάτων της επιχείρησης.

Σκοπός των πινάκων ιεράρχησης προβλημάτων. Η μέθοδος αυτή στοχεύει στην συγκέντρωση όλων των προβλημάτων της επιχείρησης σε έναν κατάλογο και την ταξινόμησή τους ανάλογα με την προτεραιότητα που κατέχουν για τα μέλη της ομάδας.

Χαρακτηριστικά των πινάκων ιεράρχησης προβλημάτων. Η κατάρτιση των πινάκων ιεράρχησης προβλημάτων χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των προβλημάτων είναι πολύ μεγάλος και η συλλογή στοιχείων για αυτά καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής. Επιπλέον η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στη χρήση.

Στάδια κατασκευής δημιουργίας πινάκων ιεράρχησης προβλημάτων. Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

α) Το πρώτο βήμα της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων μέσω των πινάκων ιεράρχησης είναι η κατάρτιση μιας σειράς με όλα τα προβλήματα που ενδιαφέρουν την ομάδα.

β) Τα προβλήματα αυτά αξιολογούνται από τα μέλη με βάση:

1. Τη σπουδαιότητά τους και

2. Τη πιθανότητα εξεύρεσης επιτυχούς λύσης.

γ) Κατόπιν τα μέλη της ομάδας προβαίνουν στην βαθμολόγηση των προβλημάτων χρησιμοποιώντας μια κλίμακα διαβάθμισης από το 1 έως το 3 όπου:

1. Οι 3 βαθμοί συμβολίζουν υψηλό βαθμό σπουδαιότητας και υψηλή πιθανότητα επιτυχίας.

2. Οι 2 βαθμοί συμβολίζουν μέσο βαθμό σπουδαιότητας και μέση πιθανότητα επιτυχίας.

3. Ο 1 βαθμός συμβολίζει χαμηλό βαθμό σπουδαιότητας και χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας.

Χρησιμότητα των πινάκων ιεράρχησης προβλημάτων. Η κατάρτιση των πινάκων αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί:

α) Διαχωρίζουν τα σημαντικά και άμεσα προβλήματα από τα υποδεέστερα και εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στα πρώτα.

β) Τα στελέχη της ομάδας επίλυσης προβλημάτων γνωρίζουν από πριν εάν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός προβλήματος.

γ) Σε περίπτωση σωρείας προβλημάτων είναι η πλέον εύκολη και γρήγορη μέθοδος αντιμετώπισής τους.

Συμπέρασμα Η μέθοδος ιεράρχησης προβλημάτων με πίνακες είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την επιχείρηση που μπορεί να συνδυαστεί με πλήθος άλλων τεχνικών όπως ο καταγιτισμός ιδεών, ι διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος, διαγράμματα Pareto κ.α.

Πίνακας Ιεράρχησης Προβλημάτων												
Προβλήματα Εργαστηρίων Διοίκησης		Βαθμολογία										
		Σπουδαιότητα				Πιθανότητα Επιτυχίας				Σύνολο		
Μέλη		Α	Β	Γ	Δ	Α	Β	Γ	Δ	Σ	Π.Ε	Γ.Σ
1.	Αγορά νέου εξοπλισμού	2	1	2	2	2	2	1	2	7	7	14
2.	Ιοί	3	3	3	3	1	2	1	1	12	5	17
3.	Εγκατάσταση λογισμικού	2	2	1	2	3	3	2	3	7	11	18
4.	Διαρρύθμιση αίθουσας	1	2	2	1	1	2	2	1	6	6	12
5.	Εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες	3	3	2	3	2	2	3	2	11	9	20
6.	Βελτίωση εμφάνισης εγγράφων	2	3	1	1	2	2	1	2	7	7	14

Επεξήγηση: Στον παραπάνω Πίνακα Ιεράρχησης Προβλημάτων εμφανίζεται ένας κατάλογος με θέματα που αφορούν το εργαστήριο Διοίκησης Η/Υ του Τ.Ε.Ι. Πάτρας. Η ομάδα βελτίωσης του εργαστηρίου που αποτελείται από 4 άτομα τους Α, Β (μέλη), Γ (Υπεύθυνο Καθηγητή) και Δ (Προϊστάμενο Τμήματος) συζητούν για το ποιο πρόβλημα έχει την άμεση προτεραιότητα για να επιλυθεί. Κάθε μέλος τότε βαθμολογεί το πρόβλημα ανάλογα με τον βαθμό σπουδαιότητας και την πιθανότητα επιτυχίας. Ο πίνακας μας δείχνει τα εξής συμπεράσματα:

- Στο Γενικό Σύνολο (Γ.Σ.) προηγείται σαφώς το ζήτημα 5, «εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες», το οποίο έχει μεγάλη σημασία για το εργαστήριο ενώ ταυτόχρονα μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί και να επιτύχει.
- Το δεύτερο θέμα προς επίλυση είναι η εγκατάσταση καινούργιων προγραμμάτων η οποία συγκεντρώνει και τους περισσότερους βαθμούς επιτυχίας (11 με άριστα το 12).
- Το τρίτο σε προτεραιότητα, αλλά πρώτο από άποψη σπουδαιότητας, θέμα είναι η αντιμετώπιση των ιών. Η δυνατότητα όμως εξουδετέρωσής τους είναι αρκετά περιορισμένη (μόλις 5 στους 12 βαθμούς).
- Τα υπόλοιπα Τρία θέματα συγκέντρωσαν χαμηλές βαθμολογίες πράγμα που σημαίνει ότι δεν έχουν ανάγκη για γρήγορη αντιμετώπιση.

8.13 Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων

Τι είναι. Η Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων είναι μία τεχνική που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν οι αιτίες που εμποδίζουν ή συντελούν στην προσπάθεια της επιχείρησης για βελτίωση

Στόχοι της Ανάλυσης Πεδίου Δυνάμεων. Η μέθοδος αυτή χρησιμεύει στο να εντοπιστούν και να ξεπεραστούν οι αιτίες που εμποδίζουν την ποιοτική βελτίωση.

Στάδια καθιέρωσης Ανάπτυξης Πεδίου Δυνάμεων. Η τεχνική χρησιμοποίησης της συγκεκριμένης μεθόδου ορίζεται ως εξής:

α) Προσδιορίζεται το πρόβλημα σχετικά με το πως θα εφαρμοστεί η τεχνική.

β) Δημιουργείται σε μια σελίδα ένα σχήμα με μορφή T. Πάνω από την οριζόντια γραμμή γράφεται το πρόβλημα καθώς και η επιθυμητή κατάσταση. Η κάθετη γραμμή του T συμβολίζει την παρούσα κατάσταση.

γ) Με καταιγισμό ιδεών συγκεντρώνονται οι αιτίες που συντείνουν στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης και γράφονται αριστερά της κάθετης γραμμής "παρούσα κατάσταση".

δ) Με τον ίδιο τρόπο συλλέγονται οι δυνάμεις που παρεμποδίζουν την προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης και γράφονται δεξιά της κάθετης γραμμής.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΟΥ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	
<p>Πρόβλημα: Μειωμένη παραγωγικότητα εγγράφων στα εργαστήρια Η/Υ Διοίκησης</p> <p>Επιθυμητή Κατάσταση: Αύξηση παραγωγικότητας:</p>	
Παρούσα κατάσταση	
Θετικές Απίες	Αρνητικές Απίες
<ul style="list-style-type: none"> * Υποστήριξη από την Διοίκηση * Γνώσεις και πείρα στους Η/Υ * Καλή οργάνωση 	<ul style="list-style-type: none"> * Ιοί * Συχνές βλάβες στους Η/Υ * Υπολογιστές παλιάς τεχνολογίας * Ανυπαρξία νέων προγραμμάτων

Συμπεράσματα. Η ανάλυση πεδίου δυνάμεων δείχνει απλά και γρήγορα το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να φτάσει από την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή. Συνδυάζεται με άλλες μεθόδους βελτίωσης ποιότητας και επίλυσης προβλημάτων.)

8.14 Διάγραμμα Pareto

Τι είναι. Το διάγραμμα Pareto απεικονίζει γραφικά τα αίτια που ευθύνονται περισσότερο για την εμφάνιση ενός προβλήματος. Ονομάστηκε έτσι προς τιμήν ενός μεγάλου Ιταλού κοινωνιολόγου και οικονομολόγου.

Στόχος του διαγράμματός Pareto. Στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η εστίαση της επιχείρησης στα λίγα άλλα ζωτικά αίτια που προκαλούν προβλήματα παρά στα πολλά και ασήμαντα.

Χαρακτηριστικά του διαγράμματος Pareto. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

α) Εξετάζει και αναλύει με παραστατικό τρόπο τις κυριότερες αιτίες προβλημάτων.

β) Βασίζεται στην αρχή του Pareto η οποία δέχεται ότι το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μόνο στο 20% των πιθανών αιτιών ενώ μόνο το 20% του συγκεκριμένου προβλήματος οφείλεται στο 80% των πιθανών αιτιών. Η αρχή Pareto ονομάζεται αλλιώς και ως "ο κανόνας του 80/20".

Παράδειγμα: Το 80% των τηλεφωνημάτων στα εργαστήρια Η/Υ Διοίκησης Επιχειρήσεων προέρχονται από το 20% των σπουδαστών. Ομοίως, το 80% των παραγγελιών μίας επιχείρησης διενεργείται από το 20% των πελατών.

Διαδικασίες εφαρμογής του διαγράμματος Pareto. Η διαδικασία κατασκευής του διαγράμματος Pareto περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

α) Προσδιορίζεται το πρόβλημα που πρόκειται να αναλυθεί

β) Προσδιορίζεται η περίοδος συλλογής των δεδομένων (ώρα, ημέρα, εβδομάδα, μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος κλπ)

γ) Εντοπίζονται τα αίτια που δημιουργούν το πρόβλημα.

δ) Συλλέγονται τα δεδομένα.

ε) Σχεδιάζεται το διάγραμμα Pareto. Το αίτιο με τη μεγαλύτερη συχνότητα τοποθετείται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος και κατόπιν ακολουθούν τα υπόλοιπα αίτια σε φθίνουσα σειρά.

στ) Στη συνέχεια το αίτιο με τη μεγαλύτερη συχνότητα προσδιορίζεται ως πρόβλημα και ακολουθούνται τα βήματα από α-ε. Με τον τρόπο αυτό ανευρίσκονται και διερευνούνται σε βάθος οι πρωτεύουσες αιτίες γένεσης των προβλημάτων.

Ωφέλειες από τη χρήση του διαγράμματος Pareto. Η σπουδαιότητα της μεθόδου αυτή έγκειται στα εξής:

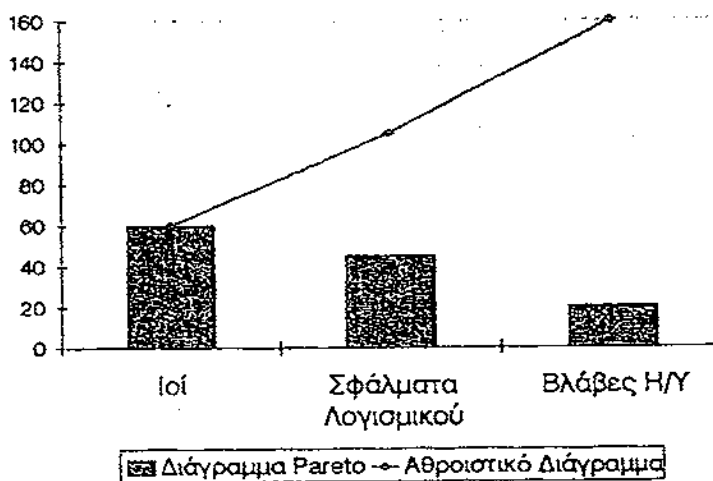
α) Παρουσιάζει τα προβλήματα ή τις αιτίες τους κατά σειρά σπουδαιότητας.

β) Λόγω της γραφικής απεικόνισης τα συμπεράσματα εξάγονται εύκολα, γρήγορα και με ακρίβεια.

γ) Συνδυάζεται εύκολα και με άλλες τεχνικές.

Συμπεράσματα. Το διάγραμμα Pareto θεωρείται από τα πιο σημαντικά εργαλεία προσδιορισμού και ανάλυσης προβλημάτων και χρησιμοποιούνται από όλες τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΔΟΠ. Τις περισσότερες φορές συνυπάρχει με ένα διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος (διάγραμμα Ishikawa). Μία παραλλαγή της ανωτέρω μεθόδου είναι η απεικόνιση του αθροιστικού αποτελέσματος των αιτιών του προβλήματος, μαζί με το κυρίως διάγραμμα, στην ίδια γραφική παράσταση.

Προβλήματα Εργαστηρίου Διοίκησης ανά Έτος



8.15 Φύλλα ελέγχου

Τι είναι. Τα Φύλλα Ελέγχου είναι ειδικοί πίνακες καταγραφής γεγονότων.

Στόχος των Φύλλων ελέγχου. Τα Φύλλα ελέγχου αποσκοπούν στο να εντοπίσουν τη συχνότητα εμφάνισης ενός φαινομένου ή προβλήματος.

Χαρακτηριστικά των Φύλλων ελέγχου. Τα φύλλα ελέγχου περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

- α) Είδος και περιγραφή φαινομένου.
- β) Αριθμός και συχνότητα φαινομένου.

γ) Χρονική περίοδο εμφάνισης φαινομένου.

δ) Κόστος και χρόνος που δαπανήθηκε για την αντιμετώπισή του

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ												
Θέση	Συντήρηση			Επισκευή Η/Υ			Ελλείψεις			Ιοί		
	Α'	Β'	Γ'	Α'	Β'	Γ'	Α'	Β'	Γ'	Α'	Β'	Γ'
Η/Υ1												
Η/Υ2												
Η/Υ3												

Ωφέλειες των Φύλλων Ελέγχου. Τα Φύλλα Ελέγχου χρησιμεύουν για τους εξής λόγους:

α) Για τη συλλογή δεδομένων που είναι απαραίτητες για την ανάλυση ενός προβλήματος.

β) Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μίας λύσης.

γ) Για την μείωση του χρόνου και κόστους που δαπανάται στην προσπάθεια εξεύρεσης της λύσης.

Συμπεράσματα. Τα Φύλλα Ελέγχου εντοπίζονται σε πολλές παραλλαγές και είναι εύκολα στη χρήση. Συγκεντρώνουν δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται σε πλήθος τεχνικών βελτίωσης ποιότητας.

8.16 Φύλλο Εντοπισμού Προβλημάτων

Τι είναι. Τα Φύλλα Εντοπισμού Προβλημάτων είναι μία παραλλαγή των Φύλλων Ελέγχου που περιγράψαμε παραπάνω.

Στόχος των Φύλλων Εντοπισμού Προβλημάτων. Τα Φύλλα Εντοπισμού Προβλημάτων χρησιμοποιούνται στη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων με έμφαση στο ακριβές σημείο όπου προκλήθηκε το φαινόμενο ή βλάβη.

Διαδικασία χρήσης των Φύλλων Εντοπισμού Προβλημάτων. Η μέθοδος εφαρμογής των Φύλλων Εντοπισμού Προβλημάτων διενεργείται ως εξής:

- α) Προσδιορίζεται το πρόβλημα που πρόκειται να εξεταστεί
- β) Δημιουργείται ένα σχέδιο το προϊόντος και πάνω σ' αυτό αναγράφονται ακριβώς το σημείο και ο χρόνος που εμφανίστηκε το πρόβλημα.

8.17 Γραφήματα

Τι είναι. Τα γραφήματα είναι διαγράμματα που περιγράφουν και συγκρίνουν τα μεγέθη ορισμένων μεταβλητών.

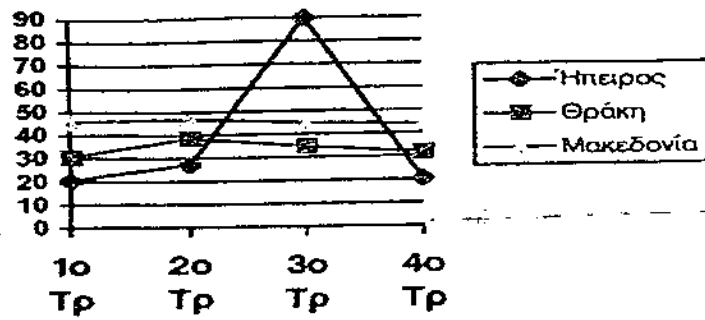
Στόχοι των γραφημάτων. Τα γραφήματα αποσκοπούν:

- α) Στον έλεγχο της προόδου μιας διαδικασίας.
- β) Στην γραφική έκφραση ενός στατιστικού τύπου.
- γ) Στην παρακολούθηση της αλλαγής των μεγεθών των μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου.

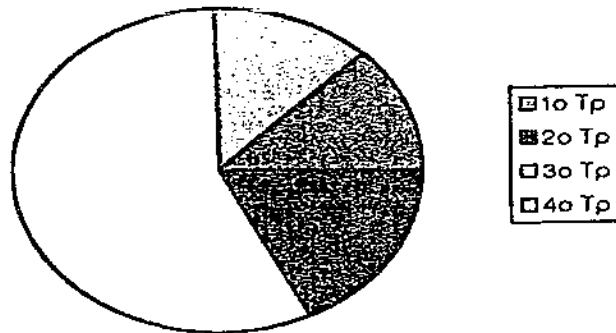
Είδη και εφαρμογές γραφημάτων. Υπάρχει μία πληθώρα γραφημάτων που διαφέρουν ανάλογα με το σκοπό, τη μέθοδο, τις μεταβλητές και των τρόπων που χρησιμοποιούνται. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- α) Γραμμικό Γράφημα - Line Graph: Το γραμμικό διάγραμμα έχει τη μορφή είτε τεθλασμένης γραμμής είτε συνδυασμού ευθειών και απεικονίζουν τη μεταβολή ενός ή περισσότερων μεγεθών ή χαρακτηριστικών ανά μονάδα χρόνου.

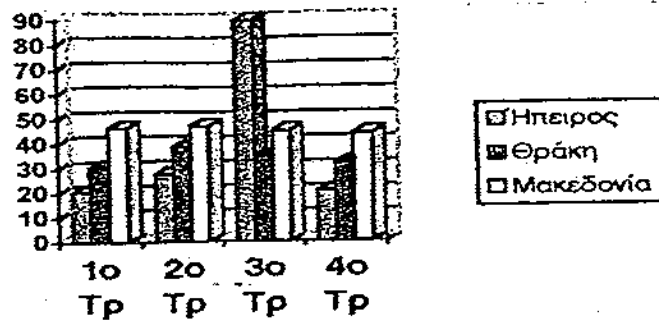
Η απεικόνιση μπορεί να δημιουργηθεί και με τη χρήση πολλών τέτοιων γραφημάτων ταυτόχρονα στην ίδια γραφική παράσταση.



β) Κυκλικό Γράφημα - Pie Chart: Με το κυκλικό Γράφημα απεικονίζεται συνήθως η συμμετοχή ενός παράγοντα, προϊόντος ή διαδικασίας σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

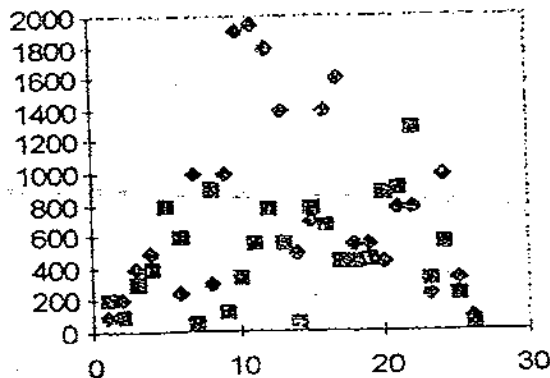


γ) Ιστόγραμμα - Bar Chart: Τα Ιστογράμματα απεικονίζουν συγκριτικά μεγέθη κάποιων μεταβλητών. Η μορφή των διαγραμμάτων αυτών μοιάζει με στήλη (ιστός), από όπου έχουν λάβει το όνομά τους.



δ) Διαγράμματα Διασποράς: Τα Διαγράμματα Διασποράς παριστάνουν τη σχέση δύο μεταβλητών. Η σχέση αυτή μπορεί να λάβει τις εξής μορφές:

1. Θετική σχέση, έχουμε στην περίπτωση όπου αύξηση της μιας μεταβλητής προκαλεί αύξηση και της άλλης.
2. Αρνητική σχέση, έχουμε στην περίπτωση όπου η αύξηση της μιας μεταβλητής προκαλεί μείωση της άλλης.
3. Απροσδιόριστη σχέση, έχουμε στην περίπτωση όπου η μεταβολή της μιας μεταβλητής δεν προκαλεί τη μεταβολή της άλλης.



8.18 Στρωματοποίηση

Τι είναι. Η στρωματοποίηση είναι μία μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.

Στόχοι της στρωματοποίησης. Πολλές φορές τα δεδομένα που παρουσιάζονται δε φαίνεται να έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Η στρωματοποίηση σκοπό έχει να βρεί τις συσχετίσεις μεταξύ των δεδομένων ώστε να μπορούμε να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

Διαδικασία χρήσης της στρωματοποίησης. Σε πρώτη φάση συγκεντρώνουμε τα αρχικά δεδομένα και παρατηρούμε τις μεταβολές τους. Τις περισσότερες φορές όμως δεν είμαστε σε θέση να δούμε με ακρίβεια ποια είναι η σχέση που προκαλεί τις συγκεκριμένες μεταβολές. Θα χρειαστεί λοιπόν να αναλύσουμε τα δεδομένα με διαφορετικά κριτήρια ώστε τα να φανούν σαν άθροισμα των επιμέρους κριτηρίων. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των βλαβών που παρουσιάστηκαν σε έναν Η/Υ στα εργαστήρια της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.

Αριθμός Βλαβών στους Η/Υ του εργαστηρίου Διοίκησης (εξάμηνο: Σεπ' 96 - Ιαν' 97)

Μήνες	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος
Αρ.Βλ.	4	2	3	1	3	6

Από τον πίνακα προκύπτει μεν ότι υπάρχει κάποιος αριθμός βλαβών, αλλά από εκεί και πέρα δεν παρατηρείται κάτι το ιδιαίτερο. Αν όμως αναλύσουμε τα αρχικά δεδομένα με βάση διαφορετικά κριτήρια όπως η ύπαρξη ιών και τεχνικών σφαλμάτων τότε ο συγκεκριμένος πίνακας μετασχηματίζεται ως εξής:

Αριθμός Βλαβών στους Η/Υ του εργαστηρίου Διοίκησης (εξάμηνο: Σεπ' 96 - Ιαν' 97)

Μήνες	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος
Ιοί	3	1	3	1	2	4
Τεχνικό	1	1	0	0	1	2
Αρ.Βλ.	4	2	3	1	3	6

Παρατηρούμε σχεδόν αμέσως ότι η μεγαλύτερη αιτία των προβλημάτων είναι η ύπαρξη των ιών που πιθανώς τοποθετούν οι σπουδαστές από δισκέτες προγραμμάτων. Συνεπώς με τον κατάλληλο έλεγχο των δισκετών θα περιοριστούν αυτομάτως και τα κρούσματα λαθών στα εργαστήρια.

Συμπεράσματα. Η στρωματοποίηση αποτελεί μια πολύ χρήσιμη μέθοδο γιατί βοηθάει την ομάδα επίλυσης προβλημάτων να εντοπίσει τις βαθύτερες αιτίες που προκαλούν δυσχέρειες στην διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας.

8.19 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΟΠ.

➤ Διαγράμματα Ροής

Τι είναι. Τα διαγράμματα ροής είναι σχήματα που απεικονίζουν μια συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή λειτουργία.

Σκοπός των διαγραμμάτων ροής. Να περιγράψει με διαδοχικά βήματα μία διαδικασία ή ενέργεια.

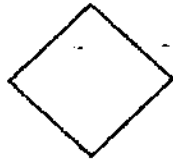
Χαρακτηριστικά των διαγραμμάτων ροής. Τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούν ειδικά σχήματα (σύμβολα) προκειμένου να απεικονίσουν τις διάφορες μορφές εργασίας. Με τη χρήση της μεθόδου αυτής αποφεύγονται οι άσκοπες εργασίες, οι επαναλήψεις και αλληλοεπικαλύψεις ενεργειών.

Ωφέλειες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν:

- α) Θέλουμε να βελτιώσουμε, να απλοποιήσουμε ή να καταργήσουμε μία διαδικασία.
- β) Η διαδικασία ή λειτουργία πρέπει να κατανοηθεί και αναλυθεί από άτομα εκτός της επιχείρησης.
- γ) Η διαδικασία ή λειτουργία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς (σεμινάρια, διαλέξεις, μαθήματα κ.α.).



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ -
ΕΝΕΡΓΕΙΑ



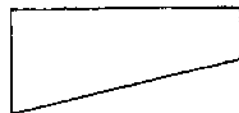
ΑΠΟΦΑΣΗ -
ΕΛΕΓΧΟΣ



ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ
ΤΕΡΜΑΤΙΚΟ Ή ΡΣ



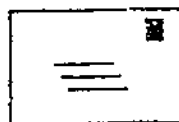
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ



ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ
ΕΓΓΡΑΦΟ/ΕΝΤΥΠΟ



ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ



ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ



ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συμπεράσματα. Ένα βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται αρκετός χρόνος για την κατάρτιση των διαγραμμάτων ροής. Από την άλλη πλευρά, τα διαγράμματα ροής μπορούν να χρησιμοποιηθούν παντού από την διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι τις οικονομικές / λογιστικές λειτουργίες και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον η χρήση συμβόλων απλοποιεί σε σημαντικό

βαθμό τη συγκεκριμένη μέθοδο ούτως ώστε ακόμα και κάποιος μη ειδικός να είναι σε θέση να την μελετήσει και να την εφαρμόσει

➤ Διάγραμμα Ανάπτυξης

Τι είναι Τα διαγράμματα ανάπτυξης είναι ακόμα μία τεχνική με πίνακες.

Στόχοι των Διαγραμμάτων Ανάπτυξης. Η κατάρτιση των Διαγραμμάτων Ανάπτυξης στοχεύει σε δύο πράγματα:

α) Περιγράφει τις πράξεις που πρέπει να γίνουν και

β) Ορίζει ποιος είναι ο υπεύθυνος να τις υλοποιήσει

Διαδικασία κατάρτισης των πινάκων Διαγράμματος Ανάπτυξης. Στον πίνακα καταχωρούνται οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και στη συνέχεια τα ονόματα των στελεχών που έχουν αναλάβει την ολοκλήρωσή τους. Όταν κάποιο άτομο ασκεί συμβουλευτικό ρόλο σε μια εργασία το σύμβολο σημειώνεται στον πίνακα.

Συμπεράσματα. Τα Διαγράμματα Ανάπτυξης περιλαμβάνουν τον παράγοντα άνθρωπο μέσα στην διαδικασία βελτίωσης και καθορίζουν τα όρια της εργασίας για κάθε ένα από τα στελέχη της επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ						
ΘΕΜΑ:						
Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ				
		ΗΡΑ	ΣΟΥΛΑ	ΠΑΝΟΣ	ΓΡΗΓΟΡΗΣ	ΟΛΓΑ
1.	Παραλαβή Εγγράφου					<input type="checkbox"/>
2.	Δακτυλογράφηση		<input type="checkbox"/>	ⓧ		
3.	Διόρθωση λαθών				<input type="checkbox"/>	
4.	Παράδοση			<input type="checkbox"/>		
5.	Έλεγχος για ιούς	ⓧ			<input type="checkbox"/>	

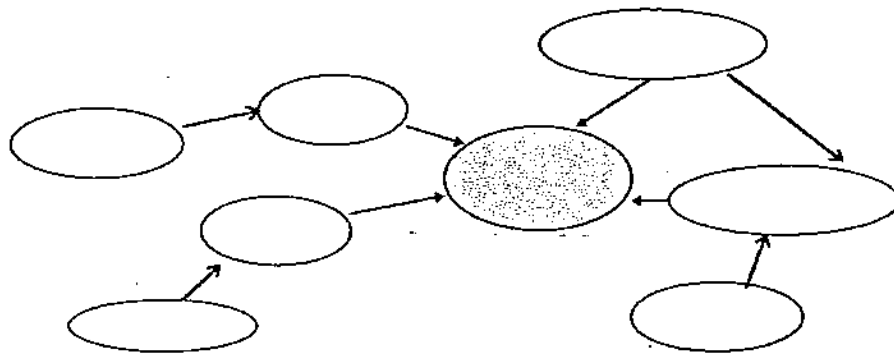
➤ Διαγράμματα Συσχέτισης

Τι είναι. Τα διαγράμματα συσχετισμού χρησιμοποιούνται προκειμένου να περιγραφούν σχέσεις αιτίας αποτελέσματος, ιδιαίτερα δε, όταν οι σχέσεις δεν είναι κατανεμημένες σε μια καθορισμένη σειρά και δεν υπάρχει ανάμεσα σε αυτές σχέση ιεραρχική σχέση.

Στόχοι των Διαγραμμάτων Συσχέτισης. Τα διαγράμματα αυτού του είδους αποσκοπούν στο να προσδιορίσουν τις ακριβείς αιτίες που προκαλούν ένα πρόβλημα στην διαδικασία βελτιστοποίησης της επιχείρησης.

Διαδικασία σχεδίασης των Διαγραμμάτων Συσχέτισης. Οι βασικοί κανόνες κατασκευής των Διαγραμμάτων Συσχέτισης είναι:

- α) Εντοπίζεται το πρόβλημα που απασχολεί την ομάδα βελτίωσης.
- β) Το πρόβλημα περιγράφεται συνοπτικά σε ένα σχήμα μορφής οβάλ ή τετραγώνου το οποίο τοποθετείται στο κέντρο του χαρτιού.
- γ) Έπειτα αναγράφονται επίσης σε σχήματα οβάλ ή τετραγώνου οι αιτίες που προκαλούν το πρόβλημα και τοποθετούνται εκατέρωθεν του κεντρικού σχήματος.
- δ) Οι συσχετισμοί ή ανάμεσα στις αιτίες περιγράφονται με βέλη που οι άκρες τους έχουν φορά από τις αιτίες στα προβλήματα.
- ε) Προκειμένου να διαχωρίζονται τα προβλήματα από τις κύριες και οι κύριες από τις δευτερεύουσες αιτίες τα σχήματα είτε υπογραμμίζονται είτε φέρουν κάποια σκιά ή σύμβολο.



Συμπεράσματα. Το διάγραμμα Συσχετίσεων σε αντίθεση με άλλες τεχνικές εύρεσης αιτιών και αποτελεσμάτων έχει πιο ελεύθερη δομή και δεν διέπεται από άκαμπτους κανόνες, αφήνοντας έτσι αρκετό περιθώριο δημιουργίας στα στελέχη.

➤ Διαγράμματα Συγγένειας

Τι είναι. Τα Διαγράμματα Συγγένειας είναι πίνακες οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση θεμάτων που είναι ασαφή και δυσνόητα.

Στόχοι των Διαγραμμάτων Συγγένειας. Σκοπός των Διαγραμμάτων Συγγένειας είναι να βάζουν κάποια τάξη στο χάος των πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

9.1 Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την έννοια του κόστους ποιότητας. Σαν κόστος ποιότητας θεωρούμε την θυσία που κάνει η επιχείρηση εφαρμόζοντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η θυσία αυτή έχει δύο προεκτάσεις: την οικονομική και την ηθική. Η δεύτερη, μάλιστα, αν και σχεδόν δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη, είναι όμως εκείνη που προκαλεί τη μεγαλύτερη φθορά τόσο στην επιχείρηση και στα στελέχη της όσο και στο κοινωνικό σύνολο. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε κάθε ένα από τα συγκεκριμένα κόστη.

9.2 Οικονομικό κόστος Ποιότητας

Το οικονομικό κόστος ποιότητας αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα "μυστήρια" των επιχειρήσεων που καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύστημα ΔΟΠ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης συνήθως δεν γνωρίζουν καν τι είναι το κόστος ποιότητας ή στην καλύτερη περίπτωση του δίδουν ελάχιστο ενδιαφέρον. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα μέσα από την αύξηση της παραγωγής δυναμικότητας, ή την αύξηση της τιμής του προϊόντος ή παίζοντας με την τάση της προσφοράς και ζήτησης στην αγορά. Η είσοδος ενός νέου όρου με την ονομασία "κόστος ποιότητας" στην γενικότερη στρατηγική, τρομοκρατεί την ηγεσία της με το σκεπτικό ότι ήδη υπάρχουν πολλά είδη κόστους που επιβαρύνουν την επιχείρηση και δεν χρειάζεται να προστεθούν άλλα. Οπωσδήποτε από ένα μέρος δεν έχουν άδικο. Η ποιότητα δεν είναι ένα απλό μέσο που απλά βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης. Είναι η ίδια σκοπός, ιδέα για την επιχείρηση! Και μάλιστα μία ιδέα ουσιαστικά άφθαστη. Συνεπώς η διαχείριση ενός συστήματος ΔΟΠ δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη υπόθεση, από τη στιγμή μάλιστα που πρέπει να αλλάξει ολόκληρο το σκηνικό και η νοοτροπία της επιχείρησης από το ανώτερο μέχρι το τελευταίο στέλεχος. Από την άλλη πλευρά όμως, το κόστος για να

επιτύχει προϊόντα υψηλής ποιότητας είναι μικρότερο σε σχέση με το κόστος επιδιόρθωσης των ελαττωματικών. Έπειτα οι προεκτάσεις του κόστους των ελαττωματικών δεν είναι άμεσα ορατές και τα δυσμενή αποτελέσματα φαίνονται πολύ αργά για την επιχείρηση, σε στιγμές μάλιστα που είναι ανήμπορη να αντιδράσει για να βελτιώσει κάπως την κατάσταση. Ουσιαστικά λοιπόν είναι καλύτερα να προλαμβάνεις μία νοσηρή κατάσταση παρά να προσπαθήσεις να τη θεραπεύσεις αφού εκείνη εκδηλωθεί.

Παράδειγμα: Σε πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Ελλάδα στο σύνολο των 400 μεγαλύτερων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, μόλις το 1% περίπου συλλέγει, επεξεργάζεται και μετράει στοιχεία του κόστους ποιότητας συστηματικά, ενώ πολλοί διοικητές επιχειρήσεων δεν έχουν ακόμα κατανοήσει την αναγκαιότητα αυτή.

Σε γενικές γραμμές, το κόστος ποιότητας περιλαμβάνει:

Το κόστος Πρόληψης (COC - Cost of Conformance). Είναι το κόστος για κάθε ενέργεια που στοχεύει στην βελτίωση του συστήματος ποιότητας της επιχείρησης. Τα στοιχεία που απαρτίζουν το Κόστος Πρόληψης είναι τα εξής:

α) Σχεδιασμός, οργάνωση και λειτουργία του συστήματος ποιότητας.

β) Έλεγχος και συντήρηση μηχανών παραγωγής.

γ) Έλεγχος και συντήρηση μηχανών ελέγχου και μετρήσεων.

δ) Διασφάλιση ποιότητας προμηθειών και προμηθευτών.

ε) Εκπαίδευση προσωπικού.

στ) Επιθεωρήσεις ποιότητας.

ζ) Καθορισμός προδιαγραφών και ανοχών.

η) Έρευνες για την βελτίωση του συνόλου της επιχείρησης.

θ) Καινοτομικά προϊόντα και ανακαλύψεις.

ι) Αρχεία πελατών.

κ) Καινοτομικά προϊόντα και ανακαλύψεις κ.τ.λ.

Το κόστος εκτίμησης. Είναι το κόστος για την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας. Το κόστος εκτίμησης στα εξής στοιχεία:

α) Δοκιμές αποδοχής υλικών..

β) Ελέγχους και δοκιμές πάνω στις πρώτες ύλες και τα εισερχόμενα στην παραγωγική διαδικασία υλικά.

γ) Ελέγχους και δοκιμές ενδιάμεσων προϊόντων και υπηρεσιών.

δ) Ελέγχους και δοκιμές τελικών προϊόντων και υπηρεσιών.

ε) Ελέγχους διεργασιών.

στ) Επιθεωρήσεις ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

ζ) Ελέγχους παραγγελιών, δαπανών, τιμολογίων.

η) Εξοπλισμός επιθεωρήσεων ελέγχων δοκιμών.

Κόστος ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι το κόστος για να επιτευχθεί στα ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες η προδιαγραφόμενη ποιότητα. Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες.

α) Κόστος εσωτερικών αστοχιών. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης δηλαδή το κόστος από τα ελαττωματικά προϊόντα και υλικά, από τις επαναλήψεις εργασιών και από τις καθυστερήσεις παραγωγής. Περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Άχρηστα υλικά.

2. Επιδιορθώσεις υλικών.
3. Ανάλυση αστοχιών.
4. Επανελέγχος και διαλογή σκάρτων προϊόντων.
5. Επαναλαμβανόμενες ή ελλείψεις εργασίες.
6. Εσφαλμένος σχεδιασμός.
7. Λανθασμένος προγραμματισμός.
8. Υπερκατανάλωση πρώτων υλών.
9. Σφάλματα παραγωγικής διαδικασίας.
10. Λανθασμένες προμήθειες.
11. Τεχνικές αλλαγές.
12. Μη αποτελεσματική διάγνωση προβλημάτων ποιότητας κ.τ.λ.

β) Κόστος εξωτερικών αστοχιών. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή, το κόστος από τη χαμηλή απόδοση των προϊόντων, τη χαμηλή αξιοπιστία, τις επιστροφές και τα παράπονα των πελατών. Το κόστος αυτό περιέχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Ανάκληση προϊόντων.
2. Παράπονα πελατών.
3. Αστικές ευθύνες (αγωγές, μηνύσεις).
4. Αντικατάσταση προϊόντων.

5. Επισκευή επιστρεφόμενων και ανακαλούμενων προϊόντων.
6. Δαπάνες από επιβαλλόμενη χρήση νέας τεχνολογίας.
7. Εγγυήσεις και επιπρόσθετες υπηρεσίες service.
8. Αδιάθετα εμπορεύματα και ακίνησια εμπορευμάτων στην αγορά.

Κόστος επιχειρησιακής φθοράς. Είναι το κόστος που προέρχεται από την μη ικανοποίηση του πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή με άλλα λόγια όταν το τελικό προϊόν δεν ικανοποιεί την αγορά που απευθύνεται. Το κόστος επιχειρησιακής Φθοράς διακρίνεται στα εξής χαρακτηριστικά:

α) Παραγγελίες ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών εξαιτίας μη διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην αγορά ή σε συγκεκριμένες αγορές.

β) Παραγγελίες ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών εξαιτίας λάθους προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών από την επιχείρηση.

γ) Παραγγελίες ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών επειδή τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες καταναλωτών συγκεκριμένες σε αγορές.

δ) Μатаίωση παραγγελιών εξαιτίας μη έγκαιρης παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών κ.τ.λ.

Πρόστιμο σε αεροπορική εταιρεία επειδή έμεινε από λάδια

Η British Midland διατάχθηκε να πληρώσει 175.000 δολάρια ως πρόστιμο και αποζημίωση επειδή έθεσε σε κίνδυνο τις ζωές 183 επιβατών και πληρώματος σε μια υπόθεση που γεννά ερωτήματα σχετικά με τις διαδικασίες συντήρησης των αεροσκαφών.

Στο δικαστήριο του Λούτον ακούστηκε ότι και οι δυο κινητήρες ενός Boeing 737 σε μια πτήση από τα ανατολικά Μίντλαντς στο Λανζαρότε στις 23 Φεβρουαρίου 1996 έμειναν από λιπαντικό επειδή τα καλύμματα του κιβωτίου ταχυτήτων δεν είχαν επανατοποθετηθεί μετά τη συντήρηση της προηγούμενης νύχτας.

Οι κινητήρες είχαν μείνει με λιγότερο από 10% της απαιτούμενης ποσότητας λιπαντικού, που σημαίνει ότι το αεροπλάνο λίγο έλειψε να μείνει όταν πραγματοποιούσε έκτακτη προσγείωση μετά από πτήση 17 λεπτών.

Ο δικαστής Daniel Rodwell είπε: "Μόνο χάρη στην ετοιμότητα του πιλότου και του πληρώματος έγινε αντιληπτή η ξαφνική απότομη μείωση της πίεσης λαδιού και το αεροσκάφος μπόρεσε να προσγειωθεί ασφαλώς. Αν δεν το είχαν αντιληφθεί, ο κινητήρας πολύ σύντομα, αν δεν σταματούσε εντελώς, θα έχανε τόσο απότομα ισχύ που το αεροσκάφος θα συντριβόταν και κατά πάσα πιθανότητα θα σκοτώνονταν και οι 189 επιβαίνοντες".

Η εταιρηγορία συμφώνησε με την έκθεση του Τμήματος Ερευνών Αεροπορικών Ατυχημάτων που συνέδεσε την αεροπορική εταιρεία με δυο άλλες πιθανές καταστροφές που προκλήθηκαν από την ελλιπή συντήρηση από νυχτερινό προσωπικό. Τον Ιούνιο του 1990, το παράθυρο του θαλάμου κυβέρνησης ενός BAC1-11 αποκολλήθηκε και ο πιλότος σχεδόν πετάχτηκε έξω. Σώθηκε από κάποια αεροσυνοδό που τον συγκράτησε από τα πόδια. Είχαν τοποθετηθεί λάθος μπουλόνια. Και το 1993, τα πτερύγια σε ένα A320 της Virgin είχαν μείνει σε λειτουργία συντήρησης, πράγμα που σήμαινε ότι το αεροπλάνο μπορούσε να στρίψει μόνο δεξιά.

Τμήμα άτοπης αισιοδοξίας: το ολυμπιακό φιάσκο της IBM

Αναμφίβολα ο Big Blue απέτυχε παταγωδώς στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Η IBM επένδυσε πολύ περισσότερα από 40 εκατομμύρια δολάρια σε εργασία και εξοπλισμό για να εκπληρώσει το ρόλο του επίσημου χορηγού των Ολυμπιακών Αγώνων και του συστήματος πληροφορικής, αλλά τις πρώτες μέρες των Αγώνων μέρος του συστήματος που εγκατέστησε η IBM ήταν απίστευτα αργό, παραποιούσε δεδομένα και παρέλειπε τελείως σημαντικές πληροφορίες. Εμφάνιζε έναν πυγμάχο με ύψος 60 εκατοστών και έναν άλλο 97 ετών. Οι ενσύρματες υπηρεσίες αναγκάστηκαν για μερικές μέρες να καταχωρούν τις στατιστικές με το χέρι από χαρτιά που τους έδιναν οι δρομείς.

Το φιάσκο μεταδόθηκε από όλα τα κανάλια, το διαδίκτυο και τις εφημερίδες, παρόλο που όλα τα μέσα συμμετείχαν στην πολυδάπανη διαφημιστική εκστρατεία της IBM που (στην αρχή τουλάχιστον)

υποσχόταν απόλυτη αξιοπιστία. Αν η αυτογελοιοποίηση ήταν ολυμπιακό άθλημα η IBM σίγουρα θα κέρδιζε μετάλλιο.

Κλοπή ντροπιάζει το απρόσεχτο Λούβρο

Το Λούβρο έχασε έναν πίνακα την Κυριακή και 20.000 άνθρωποι έχασαν την ψυχραιμία τους.

Δεν ήταν ο μεγαλύτερος και ο πολυτιμότερος πίνακας του Λούβρου, μια τοπιογραφία του Κορό, αλλά ο πίνακας έλειπε και το ντροπιασμένο μουσείο τον ήθελε πίσω. Όλες εισοδοί του αχανούς κτιρίου αποκλείστηκαν από την αστυνομία για σχεδόν τρεις ώρες.

Τρομαχτικές φήμες κυκλοφορούσαν στο πλήθος που είχε παγιδευτεί μέσα στο μουσείο: περί φόνου, περί βόμβας, περί πυρκαγιάς. Άνθρωποι λιποθυμούσαν, ούρλιαζαν, φώναζαν. Η αστυνομία όμως επέμενε να ψάχνει τις τσάντες των φιλότεχνων επισκεπτών και μερικές φορές και τους ίδιους μία προς μία.

Ο μικρός καμβάς διαστάσεων 13X19 ιντσών του Γάλλου προ-ιμπρεσιονιστή ζωγράφου ~ Camille Corot είχε κοπεί από την κορνίζα του σε μια σκοτεινή, απόμερη και αφύλακτη αίθουσα του περιπτέρου Συλλύ. Η απουσία του έγινε αντιληπτή από έναν επιστάτη στη 1:30 την Κυριακή. Μέχρις χθες εξακολουθούσε να αγνοείται.

Πέντε πίνακες του Κορό έχουν κλαπεί από μουσεία της Γαλλίας στη δεκαετία του 1980.

Φημολογείται ότι αποδέκτες είναι Ιάπωνες συλλέκτες. Όλοι βρέθηκαν αργότερα.

Είναι το τέταρτο περιστατικό αυτού του είδους στο Λούβρο τα τελευταία χρόνια. Ένα θρησκευτικό ένδυμα του 4ου αιώνα π.χ. εξαφανίστηκε από τη συλλογή αρχαιοελληνικών αντικειμένων τον Ιανουάριο. Δυο σχετικά άγνωστοι πίνακες εξαφανίστηκαν το 1995 και το 1994. Επίσης έχουν συμβεί αρκετά περιστατικά βανδαλισμού.

Οι περισσότερες επιθέσεις έχουν συμβεί Κυριακή, όταν το μουσείο έχει μεγαλύτερη κίνηση. Σε κάθε περίπτωση, το Λούβρο υποσχέθηκε να επανεξετάσει την ασφάλειά του. Ο Pierre Rosenberg, πρόεδρος και διευθυντής του μουσείου, παραδέχτηκε χθες ότι ο κλεμμένος Κορό δεν είχε δικό του συναγερμό. Ήταν κρεμασμένος σε ένα δωμάτιο χωρίς μόνιμο επόπτη και χωρίς κάμερες παρακολούθησης. Ο κλέφτης άνοιξε τη γυάλινη προθήκη ασφαλείας και έκοψε τον πίνακα με ένα ξυράφι χωρίς να γίνει αντιληπτός.

Ο κ. Rosenberg προσπάθησε να το φιλοσοφήσει χθες. "Κατά τη γνώμη μου οι κλέφτες αυτού του είδους είναι σχετικά σπάνιοι. Είναι μέρος της θλιβερής μας μοίρας (ως μια από τις πιο πολυσύχναστες πινακοθήκες του κόσμου)".

Το μουσείο δεν ησύχασε και πολύ όταν εντόπισε τον κλέφτη. Οι επισκέπτες παραπονέθηκαν ότι είχαν στριμωχτεί για δυο ώρες σα σαρδέλες καθώς οι τσάντες ψάχνονταν εξονυχιστικά. Δεν δόθηκε λογική εξήγηση. Το προσωπικό του Λούβρου εξήγησε ότι ζητά σύστημα μεγαφώνων εδώ και χρόνια. Οι αρχές πάντα το απέρριπταν επειδή φοβόντουσαν ότι θα έκανε το μουσείο "να μοιάζει με σουπερμάρκετ".

Ο αγνοούμενος πίνακας με όνομα Le Chemin de Sevres ζωγραφίστηκε το 1858-9. Οι πίνακες του Κορό έχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις τιμές τους, από 400 ως 600.000 στερλίνες, ανάλογα με το μέγεθος και το θέμα τους. Ένας Κορό αναλόγου μεγέθους και θέματος που λήθηκε πρόσφατα στη Νέα Υόρκη έναντι μόλις 70.000 στερλινών.

Κόστος υπέρβασης απαιτήσεων

Το κόστος υπέρβασης απαιτήσεων προκύπτει όταν ο πελάτης παίρνει περισσότερα από αυτά που ζητάει. Το κόστος αυτό συχνά παίρνει τη μορφή της παροχής πληροφοριών ή υπηρεσιών που δεν είναι απαραίτητες ή σημαντικές ή για τις οποίες δεν υπάρχει εκπεφρασμένη ή συμφωνημένη απαίτηση.

Η συνήθεια αποστολής αντιγράφων επιστολών ή εγγράφων σε όλους αδιακρίτως αντί μόνο σε όσους πρέπει να τα έχουν αποτελεί ένα παράδειγμα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η εκπόνηση μιας εκτεταμένης και αναλυτικής έρευνας όταν αρκεί μια γενική εκτίμηση.

Επίθεση στα Ταχυδρομεία για τη "σπατάλη" 4 εκ. Στερλινών σε διαφήμιση

Τα Ταχυδρομεία πρόκειται να ξεκινήσουν μια διαφημιστική εκστρατεία κόστους 4 εκατομμυρίων στερλινών κατόπιν μιας έρευνας αγοράς που αποκάλυψε ότι το κοινό αντιπαθεί τις ουρές στα γραφεία τους, πιστεύει ότι το προσωπικό δεν είναι εξυπηρετικό και τα συνδέει με τη βιομηχανική δραστηριότητα.

Όμως η εθνικής κλίμακας εκστρατεία για την εξυπηρέτηση στα γκισέ, που πρόκειται να ξεκινήσει την επόμενη εβδομάδα, έχει προκαλέσει το θυμό των υπαλλήλων και

των βουλευτών του Συντηρητικού Κόμματος. Πιστεύουν ότι σπαταλούν λεφτά προωθώντας μια υπηρεσία που είναι στην ουσία μονοπώλιο.

Η εκστρατεία ακολουθεί τα αποκαλυπτήρια την προηγούμενη εβδομάδα του νέου ονόματος και λογότυπου του τμήματος δεμάτων. Και αυτό πρόκειται επίσης να διαφημιστεί με μια πολυδάπανη εκστρατεία.

Ο Kenneth Warren, πρόεδρος της Επιτροπής της Βουλής για το Εμπόριο και τη Βιομηχανία, καταδίκασε τη δαπάνη ως κακή χρήση των χρημάτων από δημόσιο σώμα. "Περιορίζουν το εμπόριο ενώ ταυτόχρονα προωθούν τα συμφέροντά τους", είπε.

Ο Gerald Howarth, βουλευτής του Συντηρητικού κόμματος των περιφερειών του Κάννοκ και του Μπέρντγουντ, είπε χθες: "Τα Ταχυδρομεία δε χρειάζεται να διαφημίζουν τις υπηρεσίες τους και πρέπει να ξοδεύουν περισσότερα για τη διεκπεραίωση των αποστολών τους".

Εκπρόσωπος των Ταχυδρομείων αρνήθηκε χθες ότι οι υπηρεσίες στα γκισέ είναι μονοπώλιο και δήλωσαν: "Έχουμε ανταγωνισμό σε κάποιο βαθμό με τις τράπεζες και τα ταμειυτήρια"

Προσβολή για βουδιστή η διάσωση της RAP

Ένας βουδιστής που αναρριχήθηκε σε ένα χιονισμένο βουνό για να διαλογιστεί προκάλεσε μια επιχείρηση διάσωσης από γης και αέρος χθες. Ο άνδρας, ντυμένος από την κορφή μέχρι τα νύχια με πορτοκαλί χιτώνα ανέβηκε στο όρος Κέηντερ Γντρικ κοντά στο Ντόλγκελόου στη βόρεια Ουαλία για να επικοινωνήσει με τη φύση για το χειμερινό ηλιοστάσιο.

Η απομόνωσή του διακόπηκε από ένα ελικόπτερο της RAF και μια ομάδα διάσωσης που ήρθαν για να τον σώσουν αφού τον είχαν δει να υποφέρει από τραύμα στο κεφάλι.

Μια ομάδα είκοσι ατόμων από τους Εθελοντές Διασώστες του Νότιου Σνόουντον διέκοψαν τη χριστουγεννιάτικη γιορτή τους για να ανέβουν σε ύψος 2.900 ποδών. Βοηθήθηκαν από ένα ελικόπτερο της RAF που χρησιμοποίησε προβολείς για να εντοπίσει τον άντρα στο σκοτάδι.

Τον ανακάλυψαν σε θερμοκρασίες υπό του μηδενός μέσα σε μια σκηνή. Χωρίς ίχνος ευγνωμοσύνης, ο πενήντάχρονος άντρας από το Μίλτον Κέηνς του Μπακς είπε: "Φύγετε, διαλογίζομαι".

Τους είπε ότι ανέβηκε στο βουνό για να γιορτάσει το χειμερινό ηλιοστάσιο κάνοντας διαλογισμό.

Ο Barry Skinner από την ομάδα διάσωσης είπε: "Υπήρξε πολύς εκνευρισμός σχετικά με αυτό το περιστατικό. Ενοχλήθηκε που τον αναστατώσαμε, οπότε του ζητήσαμε συγγνώμη και τον αφήσαμε στην ησυχία του".

Κόστος χαμένων ευκαιριών

Το κόστος χαμένων ευκαιριών έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων λόγω διάβρωσης της πελατειακής βάσης ή αποτυχίας προσέλκυσης νέων πελατών ή ανάπτυξης της επιχείρησης λόγω αποτυχίας ποιότητας. Ένα παράδειγμα είναι η απώλεια ενός πελάτη και η στροφή του στους ανταγωνιστές αναφορικά με τους χρόνους παράδοσης.

Η χαμένη ευκαιρία για τα αλυσοπρίονα μετά τον τυφώνα

Μια εταιρεία που φτιάχνει αλυσοπρίονα δεν μπόρεσε να αξιοποιήσει τη ζήτηση για αλυσοπρίονα που ακολούθησε το τυφώνα που έπληξε τη νοτιοανατολική Αγγλία τον Οκτώβριο του 1997. Είχε μεγάλους χρόνους παραγωγής και δεν μπορούσε να στραφεί γρήγορα στην παραγωγή μικρότερων πριονιών λόγω δυσχερειών στην κατασκευαστική διαδικασία.

Ένας ανταγωνιστής από την άλλη πλευρά είχε έγκαιρους και ποιοτικούς προμηθευτές και μπόρεσε να διοχετεύσει στην αγορά αλυσοπρίονα πολύ σύντομα, να αυξήσει τις πωλήσεις της και να κατακτήσει ένα επιπλέον 22% μερίδιο στην αγορά.

Το στρώμα όζοντος μειώνεται με διπλάσια ταχύτητα από την αναμενόμενη

Το στρώμα του όζοντος πάνω από τη Βρετανία και την υπόλοιπη Ευρώπη εξαφανίζεται με διπλάσια ταχύτητα από αυτή που περίμεναν οι επιστήμονες και η κατάσταση πρόκειται να χειροτερεύσει, σύμφωνα με τις προειδοποιήσεις μιας επίσημης έκθεσης, γράφει ο Tom Wilkie.

Ο Δρ. John Pyle, πρόεδρος της ομάδας Εξέτασης του Στρατοσφαιρικού Όζοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος, είπε ότι δεν θα του κάνει εντύπωση αν ο ρυθμός καταστροφής διπλασιαστεί ξανά εκ νέου στο τέλος της δεκαετίας.

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι το χλώριο που συσσωρεύεται στη στρατόσφαιρα από τους χλωροφθοράνθρακες (CFC) ευθύνεται για την καταστροφή του όζοντος. Ο Δρ. Pyle είπε ότι ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που γίνονται για την κατάργηση της χρήσης των χλωροφθορανθράκων η συγκέντρωση χλωρίου στη στρατόσφαιρα θα συνεχίσει να αυξάνεται τουλάχιστον μέχρι το 2000.

Η συρρίκνωση του στρώματος του όζοντος επιτρέπει την είσοδο περισσότερης βλαβερής υπεριώδους ακτινοβολίας από τον ήλιο να φτάνει στην επιφάνεια της Γης. Η εκτεταμένη έκθεση στην υπεριώδη ακτινοβολία μπορεί να προκαλέσει καρκίνο του δέρματος και καταρράκτη στους ανθρώπους και μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη των φυτών.

Ο Δρ. Pyle, επιστημονικός συνεργάτης της Βρετανικής Ανταρκτικής Έρευνας, σημείωσε ότι η μείωση του όζοντος παρατηρείται περισσότερο του μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο, στην αρχή δηλαδή της άνοιξης για το βόρειο ημισφαίριο.

"Δεν έχουμε ιδέα ποιες είναι οι συνέπειες. Η τρύπα στη ζώνη της Ανταρκτικής εμφανίστηκε ξαφνικά και είναι φρόνιμο να μη θέσουμε σε κίνδυνο το βόρειο ημισφαίριο", είπε.

Απολύθηκε ο διευθυντής της Brel καθώς τα νέα τραίνα καθυστερούν

Ο διευθυντής της Brel, της μεγαλύτερης εταιρείας κατασκευής τρένων της Βρετανίας, έχασε τη δουλειά του επειδή η εταιρεία δεν μπόρεσε να παραδώσει έγκαιρα τα τραίνα στη British Rail.

Ο κ. Peter Holdstock, 60 ετών, που πρωτοστάτησε στην εξαγορά της Brel από τη διοίκηση και το προσωπικό από την ιδιοκτησία της British Rail τον Απρίλιο του 1989, είχε αντικατασταθεί από τον κ. Bo Sodersten, έναν 53χρονο Σουηδό με μεγάλη εμπειρία στη βιομηχανία σιδηροδρομικού εξοπλισμού.

Η αποχώρηση του κ. Holdstock πιστεύεται ότι προκλήθηκε από την απότομη βουτιά της Brel σε απώλειες που προέκυψαν από την ανικανότητα της εταιρείας να τηρήσει τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής για τα καινούρια τραίνα για τη British Rail.

Οι σοβαρότερες καθυστερήσεις αφορούν το νέο τρένο εξπρές που ονομάζεται Class 158, το οποίο υποτίθεται ότι θα έφερνε αλματώδη πρόοδο στην ποιότητα των υπηρεσιών των περιφερειακών σιδηροδρόμων και των δρομολογίων της Σκωτίας από το Σεπτέμβριο του 1989.

Αντίθετα, στα χρονοδιαγράμματα δημιουργήθηκε χάος, όταν οι δυσκολίες στην παραγωγή οδήγησαν σε καθυστερήσεις ετών στην παράδοση. Οι αρχικές δυσκολίες

αναφορικά με τα νέα τρένα προκάλεσαν περαιτέρω σοβαρά προβλήματα από τη στιγμή που τα τρένα τέθηκαν σε λειτουργία.

Η Brel έχει μείνει επίσης πίσω στην παραγωγή των νέων αστικών τρένων που ονομάζονται Class 165, που προορίζονται για τα δρομολόγια του Τσίλτερν από το σταθμό του Μέρυλμπόουρ στο Λονδίνο.

Ο κ. Ian Forester, διευθυντής προσωπικού και υπηρεσιών της Brel, είπε ότι οι καθυστερήσεις στις παραδόσεις σήμαιναν ότι οι εισπράξεις από τις πωλήσεις δεν κάλυπταν τα τεράστια έξοδα της εταιρείας για εργατικά και υλικά για τα καινούρια τρένα.

9.3 Ηθικό κόστος.

Είναι το κόστος που δεν μπορεί να εκτιμηθεί αλλά έχει επίπτωση στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ονομάζεται αλλιώς και απροσδιόριστο κόστος. Το κόστος αυτό προκύπτει συνήθως από τις συγκρούσεις του προσωπικού, την αναποτελεσματικότητα των ομάδων βελτίωσης εργασίας, την απώλεια του ηθικού μετά από κάποια αποτυχία, την αδυναμία αλλαγής νοοτροπίας, και τέλος, την έλλειψη φήμης και πελατείας.

Μια ακόμα διάσταση του ηθικού κόστους είναι η <Ολική Παράλυση ΔΟΠ>. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που τα στελέχη μίας επιχείρησης δεν είναι ικανά να κατανοήσουν πλήρως όρους όπως Διασφάλιση Ποιότητας, Πιστοποιητικό Ποιότητας, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Διαχείριση Ποιότητας, Πολιτική Ποιότητας κ.α. καθώς και τις διαφορές που έχουν οι συγκεκριμένοι όροι μεταξύ τους. Επιπλέον στο ίδιο φαινόμενο φτάνει η επιχείρηση όταν η ηγεσία της δεν είναι σε θέση να ταξινομήσει και αξιολογήσει τον όγκο των πληροφοριών και προβλημάτων που εμφανίζονται είτε σποραδικά είτε σε μόνιμη βάση.

9.4 Επίλυση προβλημάτων κόστους ποιότητας

Η μείωση του κόστους ποιότητας συντελείται σε 5 βασικά στάδια:

Στάδιο 1. Καθορίζεται το πρόβλημα και επιλέγονται οι αιτίες που προκαλούν το πρόβλημα.

Στάδιο 2. Καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να περιορίσει την έκταση του κόστους. Διενεργείται συλλογή δεδομένων ποιοτικά και ποσοτικά.

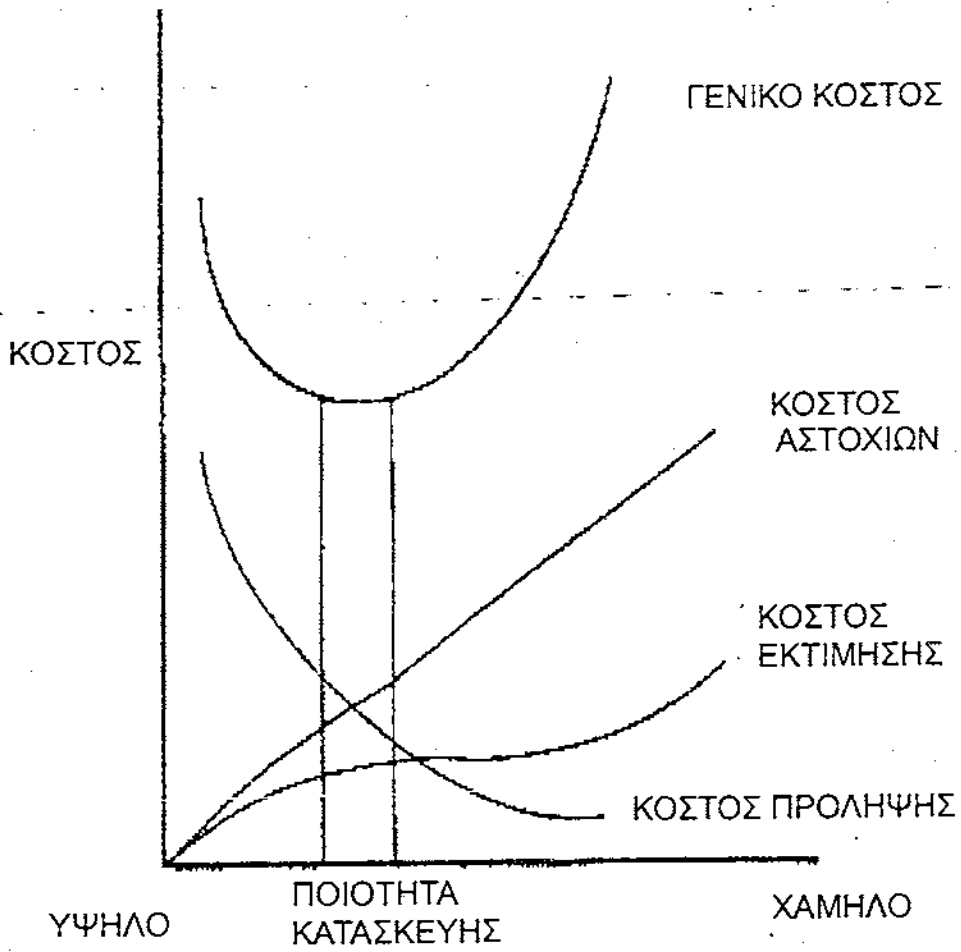
Στάδιο 3. Συστήνονται ειδικές ομάδες βελτίωσης ποιότητας που αποτελούνται από 3 έως 6 άτομα, τα οποία διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Στάδιο 4. Στη φάση αυτή γίνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την επιτροπή ποιότητας (Steering Committee) με κριτήριο την έως τώρα πρόοδο στη μείωση του κόστους.

Στάδιο 5. Αναγνώριση και ηθική αμοιβή. Μετά την επιτυχία έρχεται η ώρα της επιβράβευσης. Θα πρέπει να τονίσουμε εδώ όμως ότι στην ΔΟΠ η διάκριση έρχεται μέσα από την προσφορά στην εργασία και όχι μέσα από τον ανταγωνισμό. Θα πρέπει λοιπόν η ηγεσία να είναι πολύ προσεκτική στις παρεχόμενες αμοιβές για να μην προκαλέσει διαταραχές στο ήρεμο κλίμα της επιχείρησης.

9.5 Συμπεράσματα

Το κόστος αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα επιβίωσης της επιχείρησης σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί το υψηλό κόστος προϊόντος προέρχεται συνήθως από τις δαπάνες ελαττωματικών προϊόντων. Με τη χρήση της ΔΟΠ, αυξάνεται βέβαια το κόστος πρόληψης αλλά ταυτόχρονα επιτυγχάνεται εντυπωσιακή μείωση του κόστους αστοχιών μέχρι και 40% συμπαρασύροντας και συμπαρασύροντας το συνολικό κόστος παραγωγής της επιχείρησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

CASE STUDY

10.1. ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ

Το νησί της Ρόδου βρίσκεται στο σταυροδρόμι δύο μεγάλων Θαλάσσιων διαδρομών της Μεσογείου ανάμεσα στο Αιγαίο πέλαγος και των ακτών της Μέσης Ανατολής, αποτέλεσμα αυτού ήταν να γνωρίσει η Ρόδος πάρα πολλούς πολιτισμούς. Μέσω της μακραίωνης της ιστορίας, όλοι οι διαφορετικοί λαοί που κατοίκησαν στη Ρόδο έχουν αφήσει το σημάδι τους σε όλες τις πλευρές του πολιτισμού του νησιού, στην τέχνη, τη γλώσσα, την αρχιτεκτονική. Η στρατηγική της Θέση απέφερε στο νησί μεγάλο πλούτο και κατέστησε την πόλη της Ρόδου μια από τις εξέχουσες πόλεις της Ελλάδας.

Το 408 π.Χ. οι τρεις μεγάλες πόλεις του νησιού Ιαλυσός, Κάμιρος και Λίνδος, ίδρυσαν την πόλη της Ρόδου. Οι τρεις αιώνες που ακολούθησαν αποτέλεσαν την «χρυσή περίοδο» του νησιού. Το θαλάσσιο εμπόριο, η ναυσιπλοΐα καθώς και οι συνετές και προοδευτικές πολιτικές και διπλωματικές κινήσεις διατήρησαν την πόλη δυνατή και ακμάζουσα μέχρι τους Ρωμαϊκούς χρόνους. Η ανεξαρτησία της πόλης τερματίστηκε το 164 π.Χ. όταν η Ρόδος έγινε επαρχεία της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας. Ωστόσο μέχρι τον 1^ο αιώνα μ.Χ. η Ρόδος διατήρησε σε μεγάλο βαθμό το μεγαλείο της και εξελίχθηκε σε ένα από τα σημαντικότερα κέντρα γνώσης, επιστήμης και τέχνης.

Κατά την πρώιμη Χριστιανική Περίοδο (330-650μ.Χ.), η Ρόδος αποτελούσε κομμάτι της Βυζαντινής αυτοκρατορίας. Μολονότι λιγότερο ακμάζουσα από ότι στο παρελθόν, η πόλη της Ρόδου ήταν επισκοπική έδρα και σημαντική στρατιωτική βάση. Το 1309 το νησί πουλήθηκε στο τάγμα των Ιπποτών του Αγίου Ιωάννη της Ιερουσαλήμ. Την περίοδο της κατοχής των Ιπποτών, το νησί της Ρόδου διήγε περίοδο ακμής και οι σχέσεις μεταξύ των ιπποτών και των ντόπιων χαρακτηρίζονταν από ανοχή και συχνά από στενή συνεργασία. Κατά την παραμονή τους, δημιούργησαν τη μεσαιωνική πόλη της Ρόδου περιτοιχισμένη από τείχος, το παλάτι του Μεγάλου Μαγίστρου, τα καταλύματα των «γλωσσών», τις κατοικίες των Ιπποτών, ένα νοσοκομείο κ.ά. Το 1522 οι Οθωμανοί Τούρκοι κατέκτησαν την πόλη, κατασκεύασαν τζαμιά δημόσια λουτρά και κατοικίες για τους

νέους κατακτητές. Το αποτέλεσμα ήταν ένα μείγμα ανατολικής αρχιτεκτονικής με ένα έντονο δυτικό στοιχείο. Κατά την περίοδο αυτή η Ρόδος έχασε το διεθνή της χαρακτήρα. Τα ιταλικά στρατεύματα κατέλαβαν το νησί και την υπόλοιπη Δωδεκάνησο το 1912. Το 1923 η Ιταλία ίδρυσε μια αποικία, τα ιταλικά νησιά του Αιγαίου. Οι Ιταλοί υλοποίησαν σημαντικά έργα υποδομής (δρόμους, παροχή ηλεκτρισμού λιμάνι κ.ά) και μεταμόρφωσαν σε σημαντικό βαθμό την πόλη της Ρόδου η οποία διαθέτει πλέον ένα νέο πολεοδομικό σχέδιο, κανονισμούς δόμησης και πολλά νέα δημόσια και ιδιωτικά κτίρια. Το 1948 λύεται η ιταλική κυριαρχία και τα Δωδεκάνησα ενώνονται με την υπόλοιπη Ελλάδα.

Σήμερα η Ρόδος είναι το μεγαλύτερο νησί του νομού Δωδεκανήσων. Η πρωτεύουσα του νησιού βρίσκεται στο βόρειο άκρο του και αποτελεί την πρωτεύουσα του νομού έχοντας στο κέντρο της τη μεσαιωνική πόλη. Το 1988 η μεσαιωνική πόλη αναγνωρίσθηκε ως πόλη παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς. Είναι πλέον ένα μείγμα διαφορετικών αρχιτεκτονικών και αποτελεί ένα ζωντανό κομμάτι της σύγχρονης πόλης όπου αναπτύσσονται εμπορικές, τουριστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Η Ρόδος με όλα τα στοιχεία του τάγματος των Ιπποτών, της Οθωμανικής κυριαρχίας, της Ιταλικής αποικιοκρατίας και των αρχαίων χρόνων μπορεί να προσφέρει ένα μοναδικό τουριστικό προϊόν.

10.2 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία ESPERIA A.E ιδρύθηκε το 1969 στο νησί της Ρόδου με την προϋπόθεση να αναπτύξει και να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στον τομέα του τουρισμού. Σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό αυτό έχει επιτευχθεί, κάνοντας την επιχείρηση μία από τις πιο επιτυχημένες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα η ESPERIA A.E έχει στην ιδιοκτησία της τα ακόλουθα ξενοδοχεία:

ESPERIA HOTEL Β' κατηγορίας, στην πόλη της Ρόδου από το 1969.

ESPERIDES BEACH HOTEL Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1976.

ESPEROS PALACE HOTEL Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1985.

EPSILON APTS Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1988.

ESPEROS VILLAGE HOTEL, πσλυτελείας (deluxe) στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1990.

Επιπλέον έχει υπό τη διαχείριση της τα ακόλουθα:

OLYMBOS BEACH HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1997.

FALIRAKI BEACH HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1998.

Σήμερα η εταιρεία διαθέτει συνολικά 2050 δωμάτια σε όλα της τα ξενοδοχεία καλύπτοντας όλους τους τύπους δωματίων και όλες τις προτιμήσεις, από τον μεμονωμένο τουρίστα έως τις οικογένειες τουριστών. Τοποθετημένα στην καρδιά της πόλης της Ρόδου λίγα μέτρα μακριά από τη Μεσαιωνική πόλη και λίγα λεπτά μακριά από τη θάλασσα, βρίσκεται το πρώτο ξενοδοχείο της εταιρείας (1969). Είναι ξενοδοχείο Β' κατηγορίας και διαθέτει δωμάτια με θέα την πόλη της Ρόδου ή την πισίνα του ξενοδοχείου. Διαθέτει πισίνα, snack bar, bar) και μεγάλο κήπο. Στον πίνακα 10.1 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.1: χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΔΙΠΛΑ ΠΑΡΑΘΥΡΑ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*

Το ESPERIDES BEACH HOTEL (1976) είναι ξενοδοχείο Α' κατηγορίας με 580 δωμάτια σε τρία διαφορετικά κτίρια τοποθετημένο στην πολύ γνωστή ανατολική πλευρά του νησιού σε μια τεράστια έκταση καλυμμένη με λουλούδια, φοινικόδεντρα και πρασινάδα που φτάνει έως την ακτή. Η παραλία του ξενοδοχείου έχει βραβευτεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Καθαρής Θάλασσας με την μπλε σημαία. Το ξενοδοχείο απέχει 3χ.μ από το Φαληράκι και 12χ.μ από την πόλη της Ρόδου εξυπηρετείται όμως από τακτά δρομολόγια λεωφορείων. Διαθέτει πολλές αθλητικές δραστηριότητες και θαλάσσια σπορ σε όλη τη διάρκεια της σεζόν από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο (τένις, βόλεϊ, πινγκ πονγκ, beach βόλεϊ, γκολφ ηλεκτρονικά και θαλάσσια παιχνίδια). Εντός του ξενοδοχείου υπάρχουν πισίνες, εστιατόρια, disco, snack bar, coctail bar, beach bar, ταβέρνα,

καφετέρια παιδική χαρά σούπερ μάρκετ κομμωτήριο και κατάστημα ενοικιάσεως αυτοκινήτων. Στον πίνακα φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου:

Πίνακας 10.2: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΝΙΕΡΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΗΡΙΚΗΣ ΚΑΡΕΚΛΑΣ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*

ESPEROS PALACE

Το ESPEROS PALACE HOTEL (1985), είναι ένα κομψό ξενοδοχείο με μεγάλους κήπους, τοποθετημένο στην ανατολική ακτή του νησιού μπροστά στη θάλασσα. Απέχει 12χ. μ από την πόλη της Ρόδου και 3χ. μ από το Φαληράκι.. Διαθέτει 410 δωμάτια, τρεις πισίνες- δύο εξωτερικές και μια εσωτερική η οποία είναι και θερμαινόμενη και το Lazy River το οποίο είναι ένα τεχνητό ποτάμι που διασχίζει τους κήπους του ξενοδοχείου. Επιπλέον, διαθέτει δύο εστιατόρια (το κεντρικό και το Ζέφυρος) και έξι bar(cocktail bar, pool bar, pyramid bar, casino bar, Frulati bar, Paradiso bar). Η βραδινή διασκέδαση συμπεριλαμβάνει Ελληνικές βραδιές με BBQ φολκλορικούς χορούς, διεθνή shows, βραδιές χορού με ζωντανή ορχήστρα κ.ά .Για αυτούς που νιώθουν περισσότερο ενεργητικοί υπάρχουν δύο γήπεδα τένις γήπεδο mini γκολφ καθώς και μια μεγάλη ποικιλία από θαλάσσια σπορ. Η ομάδα ψυχαγωγίας κρατάει συντροφιά σε όλους τους πελάτες με παιχνίδια στην πισίνα και διαγωνισμούς καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας. Στον πίνακα 10.3 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.3: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΔΩΜΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΨΥΓΕΙΟ-ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*

Στην μοναδική τοποθεσία του πολυτελέστατου εμπορικού κέντρου της εταιρείας, βρίσκεται το EPSILON APTS & STUDIOS που ανήκει και αυτό στην εταιρεία. Το ασυνήθιστο περιβάλλον, η υπερπολυτελής άνεση και η ποιότητα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του EPSILON. Όλα τα διαμερίσματα και τα studios έχουν θέα στη θάλασσα. Διαθέτει 63 διαμερίσματα και 49 studios, ένα bar στην πισίνα καθώς και ηλεκτρονικά παιχνίδια και πινγκ-πονγκ για τη διασκέδαση των πελατών. Στον πίνακα 10.4 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.4 Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*
ΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*		

ESPEROS VILLAGE HOTEL

Το ESPEROS VILLAGE HOTEL είναι ένα σύμπλεγμα από δωμάτια, σουίτες, studios και διαμερίσματα που είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικά επίπεδα /ύψη σε ένα λόφο που βρίσκεται απέναντι από το ESPEROS PALACE και το ESPERIDES BEACH HOTEL. Είναι ιδανικό για αυτούς που ψάχνουν ανεξάρτητες και ιδιωτικές διακοπές.

Η θέα από όλες τις μονάδες είναι μοναδική, υπάρχουν καταπληκτικά μονοπάτια ανάμεσα από όλες τις μονάδες με πολύχρωμα λουλούδια και αμέτρητα δέντρα. Όλες οι μονάδες έχουν τα δικά τους δωμάτια στο κεντρικό κτίριο όπου συστεγάζονται το εστιατόριο, το mini market, το snack bar, το bar, μια αίθουσα για μπιλιάρδο και επίσης δύο γήπεδα τένις. Στον πίνακα 10.5 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.5 Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΔΩΜΑ	*	ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*

OLYMBOS BEACH HOTEL

Το OLYMBOS BEACH HOTEL είναι εγκαταστημένο κοντά στο Φαληράκι, την πολύ γνωστή παραλία της Ρόδου. Είναι ένα πολύ μοντέρνο ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων και ανήκει και αυτό στην εταιρεία ESPERIA A. E από το 1997. Απέχει 14χ. μ από την πόλη της Ρόδου και εξυπηρετείται από τακτά δρομολόγια λεωφορείων. Διαθέτει 204 δωμάτια. Το ξενοδοχείο έχει επίσης ευρύχωρη και άνετη αίθουσα υποδοχής, βεράντες, αίθουσα τηλεόρασης, coctail bar και mini market. Εκτός από την πολύ ωραία παραλία μπορεί να κολυμπήσει κανείς στις δύο πισίνες του ξενοδοχείου. Επιπλέον διαθέτει δύο πισίνες για παιδιά, δύο γήπεδα τένις, αίθουσα μπιλιάρδου, επιτραπέζιο τένις, γήπεδο βόλεϊ και πολλά θαλάσσια σπορ, Επιπλέον τρία εστιατόρια και disco. Στον πίνακα 10.6 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.6 Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΝΤΟΥΖ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*

FALIRAKI BEACH HOTEL

Από το 1998 ανήκει στην εταιρεία. Είναι Α'κατηγορίας και βρίσκεται πολύ κοντά στο Φαληράκι και 5χ.μ κοντά στο γήπεδο γκολφ στα Αφάντου. Διαθέτει 330 δωμάτια δύο εστιατόρια, δύο bar, μια καφετέρια, γυμναστήριο, mini market, κομμωτήριο, αίθουσα τηλεόρασης, ηλεκτρονικά παιχνίδια, παιδική χαρά. Υπάρχει καθημερινά πρόγραμμα διασκέδασης, δύο παιδικές πισίνες, μια πισίνα, δύο γήπεδα τένις και πολλά θαλάσσια σπορ. Τέλος διαθέτει δύο αίθουσες συνεδρίων 200 και 100 ατόμων αντίστοιχα. Στον πίνακα 10.7 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.7 Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΗΡΙΚΗΣ ΚΑΡΕΚΛΑΣ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΨΥΓΕΙΟ	*
ΝΤΟΥΖ	*		

Εκτός από τα προαναφερόμενα ξενοδοχεία, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα φυσικό πάρκο στο Φαληράκι στο οποίο φιλοξενεί διάφορα ζώα και πουλιά καθώς και διάφορα φυτά που υπάρχουν στην Ρόδο. Επιπλέον έχει δημιουργήσει το μεγαλύτερο water park σε μια περιοχή 80000 τετραγωνικών μέτρων επίσης στο Φαληράκι και πολύ κοντά σε όλα σχεδόν τα ξενοδοχεία της (η κατασκευή του τελείωσε το 2001 και αμέσως τέθηκε σε λειτουργία).

Αυτό το σχέδιο προέκυψε από μια διαρκή έρευνα προκειμένου να εμπλουτιστεί το προσφερόμενο προϊόν. Το water park είναι το μεγαλύτερο της Ευρώπης και το μοναδικό που υπάρχει στο νησί της Ρόδου. Βρίσκεται στο κέντρο του παραλιακού δρόμου και είναι εύκολα προσβάσιμο από όλες τις γύρω περιοχές. Το water park προσφέρει αξιοσημείωτες και θεαματικές διαδρομές, μοναδικές πισίνες και νεροτσουλήθρες. Η μεταφορά στο πάρκο από την πόλη της Ρόδου γίνεται με λεωφορείο της εταιρείας δωρεάν καθώς επίσης και με πλοιάρια από την Ρόδο και από το Φαληράκι. Τέλος για τους πελάτες των ξενοδοχείων της εταιρείας υπάρχει δωρεάν μεταφορά από και προς το water park. Υψηλά μέτρα ασφαλείας υπάρχουν στο πάρκο με 35 ναυαγοσώστες και κέντρο βοηθειών. Οι υποδομές υποστήριξης για τη λειτουργία του πάρκου είναι άρτιες, λειτουργούν εστιατόρια, bar, αποδυτήρια, χώρος στάθμευσης κ.ά. Επιπλέον, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο εμπορικό κέντρο στο δρόμο της Καλλιθέας (όπου βρίσκονται και τα περισσότερα ξενοδοχεία της), εκμεταλλεύομενη τα εν λόγω καταστήματα είτε ενοικιάζοντας τα είτε πουλώντας τα ή διαχειρίζοντάς τα.

Την περίοδο 1992 με 1995 η εταιρεία είχε προχωρήσει στην ανακαίνιση των ξενοδοχείων της. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του κ. Αντωνάκη Α. γενικού διευθυντή των ξενοδοχείων, "η εταιρεία ESPERIA προσφέρει μια μοναδική περιποίηση για όλους τους πελάτες της με πολλές επιλογές ανέσεις και εξυπηρέτηση που βασίζεται στην ποιότητα. Οι δραστηριότητες, οι υπηρεσίες και όλα τα άλλα πλεονεκτήματα αποτελούν σπουδαία εμπειρία για τους πελάτες μας." Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει την σημασία της βελτίωσης της ποιότητας καθώς και των θετικών συνεπειών που αυτή επιφέρει στην παραγωγικότητα και στην κερδοφορία των ξενοδοχείων της, για αυτό το λόγο πέρα από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προχώρησε και στην πιστοποίηση τους μέσω ενός συστήματος HACCP που διασφαλίζει την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων και αποτελεί και απαίτηση της νομοθεσίας και των tour operators.

Η εταιρεία συνεργάζεται με τους μεγαλύτερους tour operators όλων των χωρών (TUI, Thomas Cook, Thomson, Nickeman κ.ά). Λόγω του ότι διαθέτει μεγάλη δυναμικότητα δωματίων, 2050 δωμάτια, μπορεί πιο εύκολα να συνάπτει συμφέροντα για την εταιρεία, συμβόλαια με μεγάλους tour operators. Επιπλέον, έτσι όπως είναι διαμορφωμένο και εμπλουτισμένο το τουριστικό προϊόν της, της δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να απευθύνεται σε μια ευρεία γκάμα πελατών. Το

γεγονός αυτό εξυπηρετεί και τους ίδιους τους tour operators. Το κάθε ξενοδοχείο θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσφέρει ένα διαφορετικό προϊόν, για το μεμονωμένο πελάτη έως τις οικογένειες προσφέροντας τους ακόμα και ένα πρόγραμμα "all inclusive". Τα συμβόλαια υπογράφονται εξ' ολοκλήρου από τον ίδιο τον γενικό διευθυντή τον κ. Αντωνάκη για όλα τα ξενοδοχεία της εταιρείας, σύμφωνα με τον οποίο ακολουθείτε μια κοινή πολιτική στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ για όλα τα ξενοδοχεία. Η μέση πληρότητα για όλα τα ξενοδοχεία θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κυμαίνεται από 80%-90% για τις καλοκαιρινές περιόδους Απριλίου-Οκτωβρίου κατά τις οποίες και παραμένει ανοικτό.

10.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ESPERIA A.E καθώς επίσης και τα νέα δεδομένα και τις προθέσεις της:

10.3.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ESPERIA A.E είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και αποτελείται από το τετραμελές Διοικητικό Συμβούλιο, με πρόεδρο τον κ. Βασιλάκη Στάθη; αντιπρόεδρο την κ. Βασιλάκη Μαρία, διευθύνων σύμβουλο τον κ. Βασιλάκη Γιάννη και γενικό διευθυντή τον κ. Αντωνάκη Αντώνη. Το οργανόγραμμα της εταιρείας φαίνεται στο διάγραμμα 10.1. Εδώ θα πρέπει να πούμε ότι το κάθε ξενοδοχείο έχει το δικό του λειτουργικό διευθυντή (operational manager) από τους οποίους ακολουθείται μια κοινή γραμμή δράσης σύμφωνα με αυτή που αποφάσισε η ανώτατη διοίκηση. Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επίδοση της εταιρείας σχεδόν από την χρονική στιγμή της ίδρυσής της. Όλες οι αποφάσεις που αφορούν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού αναλαμβάνονται από την διοίκηση της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ της εταιρείας γίνεται αποκλειστικά από τον κ. Αντωνάκη. Οι αποφάσεις διοχετεύονται από την διοίκηση στους λειτουργικούς διευθυντές και αυτοί, με τη σειρά τους είναι υπεύθυνοι για την ομαλή και σωστή επικοινωνία όλων των αποφάσεων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Το επίπεδο της ανάμειξης της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι πάρα πολύ υψηλό. Αυτό συμβαίνει διότι η εταιρεία είναι οικογενειακή δεν έχουν εισαχθεί οι μετοχές της στο χρηματιστήριο

και επομένως δεν υπάρχουν μέτοχοι που να ασκούν πιέσεις στην ανώτατη διοίκηση. Η αμοιβαία επίδραση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτή και στα ανώτερα στελέχη καθώς και στα στελέχη πρώτης γραμμής είναι άριστη και αυτό αποδεικνύεται από τις επιδόσεις της εταιρείας.

Η εταιρεία είναι δομημένη σύμφωνα με τη δομή κατά τμήματα (διάγραμμα 10.1) διότι αποτελείται από μια σειρά σχετικών αυτόνομων οντοτήτων που κυβερνώνται από μια κεντρική διοίκηση. Σύμφωνα με τη δομή κατά τμήματα τα διευθυντικά στελέχη μεταφέρουν τη λήψη αποφάσεων σε κατώτερα διαχειριστικά επίπεδα και τις αποφάσεις πιο κοντά στα προϊόντα και στις αγορές. Αυτό διευκολύνει τις γρηγορότερες αποφάσεις και βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται κατά τη διάρκεια μιας απότομης αλλαγής του περιβάλλοντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη γύρω από τα τέσσερα άτομα που αποτελούν την ανώτατη διοίκηση. Οποιαδήποτε αλλαγή ή τροποποίηση της λειτουργίας καθώς και οποιαδήποτε πρόταση που προκύπτει από την λειτουργία του κάθε ξενοδοχείου θα πρέπει να μεταφερθεί από τους λειτουργικούς διευθυντές στη ανώτατη διοίκηση προς εξέταση και έπειτα αυτή θα πρέπει να δώσει την έγκριση για την εφαρμογή αυτών των προτάσεων. Προτάσεις όπως για τις κινήσεις της επόμενης σεζόν, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της εταιρείας, τις ανακαινίσεις στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες και για την λειτουργία των μονάδων αυτών.

Στην ESPERIA υπάρχει θετική επιχειρησιακή κουλτούρα και τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με αυτή. Το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων είναι ευχάριστο και το γεγονός αυτό προωθεί την ηθική τους. Το καλό κλίμα που επικρατεί στις τάξεις, τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν εξασφαλισμένη απασχόληση για επτά μήνες το χρόνο δείχνει την αποδοτικότητα της όλης συνεργασίας και τις καλές προοπτικές για το μέλλον. Υπάρχουν σαφείς και προδιαγεγραμμένοι στόχοι για την λειτουργία των μονάδων για την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, οι οποίοι διοχετεύονται από την διοίκηση στους *operational managers* και από αυτούς σε όλο το προσωπικό. Οι λειτουργικοί διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών και επιπλέον είναι υπεύθυνοι να εντοπίζουν διάφορα προβλήματα και να τα αναφέρουν στην διοίκηση προκειμένου να ληφθούν διορθωτικές δράσεις. Αυτό πραγματοποιείται με *reports* που γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Υπάρχει δηλαδή μια αυξημένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους λειτουργικούς διευθυντές

και στους εργαζόμενους που ενεργοποιεί τη μάθηση και τη βελτίωση γιατί οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλη την εταιρεία .

Το μάρκετινγκ της εταιρείας όπως προαναφέραμε γίνεται από τον γενικό διευθυντή της. Ο ίδιος με προσωπικές επαφές με τους μεγάλους tour operators που συνεργάζεται η εταιρεία προσπαθεί να πουλήσει τα προϊόντα της και να προωθήσει και τα επτά ξενοδοχεία που ανήκουν στην εταιρεία. Επιπλέον έχουν δημιουργηθεί οι ανάλογες μπροσούρες με τις οποίες διαφημίζεται η εταιρεία και επίσης αυτές αποστέλλονται σε τουριστικές εταιρείες και πρακτορεία προκειμένου να τις συμπεριλάβουν σε τουριστικούς καταλόγους για την προώθηση των ξενοδοχείων σε πελάτες του εξωτερικού. Τέλος, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια ιστοσελίδα στο Ιντερνετ στην οποία υπάρχει και φωτογραφικό υλικό και μπορεί ο οποιοσδήποτε να την επισκεφθεί και να πραγματοποιήσει ακόμη και κράτηση μέσα από αυτήν. Λόγω της φύσης του ίδιου του τουριστικού προϊόντος που είναι μια υπηρεσία που προσφέρεται σε ένα τόπο διαφορετικό από αυτόν που διαμένει ο τουρίστας δεν δίνει στον τελευταίο τη δυνατότητα να το γνωρίσει. Μέσω της διαφήμισης και της προβολής δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να σχηματίσει μια έστω και ατελή εικόνα για την ύπαρξη του αγαθού.

Στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης οι στόχοι είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων νέων διαδικασιών παραγωγής, η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και του σχεδιασμού αυτού προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει ένα ισχυρό και δυναμικό προϊόν. Γίνονται αρκετές επενδύσεις από την εταιρεία πάνω στην έρευνα της αγοράς στην οποία επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν. Το ίδιο συνέβη όταν δημιουργήθηκε το water park και το ίδιο στην απόφαση δημιουργίας του συνεδριακού κέντρου και όχι μόνον.

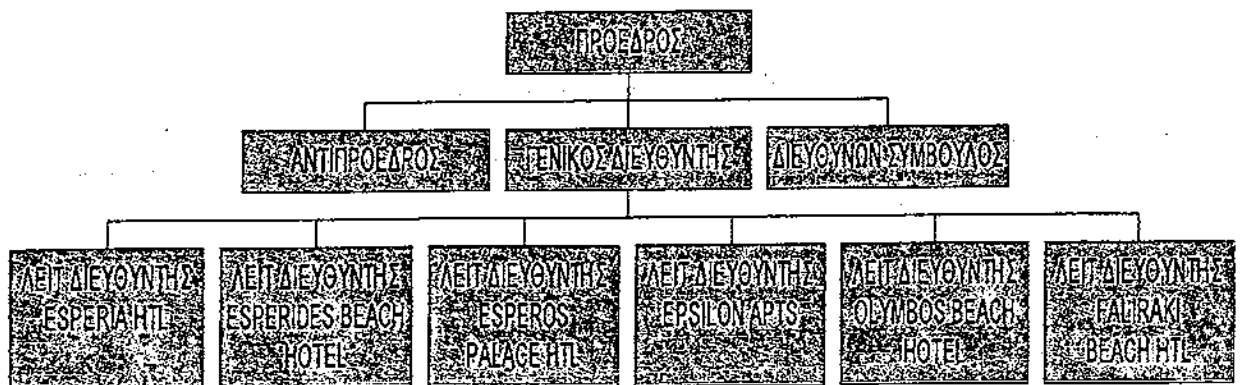
Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της φιλοξενίας που έχει η τουριστική βιομηχανία προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στον φιλικό τρόπο με τον οποίο πρέπει να προσφέρονται οι τουριστικές υπηρεσίες. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι οι άνθρωποι δεν προτιμούν να πηγαίνουν εκεί που δεν αισθάνονται ευπρόσδεκτοι. Ωστόσο σύμφωνα με τα όσα μας είπε ο κ. Αντωνάκης, δεν θα πρέπει να συγχέεται το βαθύ συναίσθημα της φιλοξενίας με την επαγγελματική ευσυνειδησία, την ειδικευση και την αξιοπρεπή επικοινωνία που πρέπει να χαρακτηρίζει τις τουριστικές υπηρεσίες. Οι ιδιότητες αυτές που προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της τουριστικής υπηρεσίας που προσφέρουν τα ξενοδοχεία της εταιρείας, δεν αναφύονται από μόνες τους, αλλά είναι το αποτέλεσμα των επενδύσεων σε εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού που εργάζεται σε αυτήν. Βέβαια ένα από τα κυριότερα προβλήματα που

αντιμετωπίζει η εταιρεία και ο ελληνικός τουρισμός γενικότερα είναι η υστέρηση ενός μεγάλου μέρους του εργατικού δυναμικού στην παιδεία τον επαγγελματισμό και τη νοοτροπία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός συστήματος που θέτει το επίπεδο δεξιοτήτων που είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους στην τουριστική βιομηχανία, στην εποχιακή και ευκαιριακή απασχόληση που χαρακτηρίζει ένα μέρος των απασχολούμενων στον κλάδο, την απασχόληση αυτών και σε άλλους κλάδους εκτός του τουριστικού και στις χαμηλές αμοιβές.

Στον πίνακα 10.8 παρουσιάζεται αναλυτικά η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, όπως αυτή εμφανίζεται στον ισολογισμό και τα Αποτελέσματα Χρήσεως του 1991-2001 (εμφανίζεται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου). Πρόκειται για μια υγιή εταιρεία όλες οι επενδύσεις που έχει κάνει μέχρι σήμερα προέρχονται κυρίως από ίδια κεφάλαια και μόνο ένα μικρό μέρος μέσω δανεισμού για αυτό και υπήρξε τόσο μεγάλη ανάπτυξη Υπάρχει ένα ενιαίο οικονομικό τμήμα (λογιστήριο για όλες τις μονάδες της εταιρείας).

Τέλος, θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι οι εκτάσεις στις οποίες είναι κτισμένα τα πέντε ξενοδοχεία (εκτός από αυτά τον οποίων έχει μόνο τη διαχείριση, το φυσικό πάρκο καθώς και το water park ανήκουν στην οικογένεια Βασιλάκη και όπως πληροφορηθήκαμε από τον κ. Αντωνάκη η οικογένεια διαθέτει και άλλες εκτάσεις για περαιτέρω εκμετάλλευση.

Διάγραμμα 10.1: Οργανόγραμμα εταιρείας ESPERIA A.E



10.3.2. ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη. Όλα αυτά τα χρόνια η επιχείρηση προσπαθεί να εμπλουτίσει το τουριστικό προϊόν της με όλα εκείνα τα στοιχεία που θα γίνουν αιτία να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους πελάτες. Η αγορά στόχος στην οποία απευθύνεται η εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέχρι σήμερα είχε αμελήσει ένα άλλο μεγάλο τμήμα της τουριστικής αγοράς, τους τουρίστες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Στόχος λοιπόν της είναι η προσέλκυση αυτής της αγοράς και για να το πετύχει αυτό έχει υπό κατασκευή ένα μεγάλο συνεδριακό κέντρο για 2500 άτομα.

Ένα άλλο μελλοντικό σχέδιο της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός σύνθετου ξενοδοχειακού συγκροτήματος στην παραλία Αγάθη κοντά στη Λίνδο σε μια έκταση 200000 τετραγωνικών μέτρων, με μια πολύ όμορφη παραλία.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ESPERIA A.E επιθυμεί να δημιουργήσει μια πλήρη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών και η φιλοσοφία της είναι να δραστηριοποιηθεί σε όλους τους τομείς που έχουν σχέση με τις διακοπές, με τη διασκέδαση αλλά και με την εργασία των πελατών.

10.4 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

10.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη συγκεκριμένη στάση που η κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Η Ρόδος παρά'όλο που είναι ακριτική περιοχή δεν υπάγεται σε κάποιον αναπτυξιακό νόμο. Ανήκει στην πρώτη ζώνη στην οποία δεν δίνονται επιδοτήσεις για τα τουριστικά καταλύματα. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων, για παράδειγμα το ενδεχόμενο ενός πολέμου στο Ιράκ θα επηρεάσει την τουριστική σεζόν. Καθώς επίσης και ένα ενδεχόμενο τρομοκρατικής ενέργειας. Επιπροσθέτως, υπάρχουν συγκεκριμένα μέτρα και ρυθμίσεις και επιλεκτικά νέα νομοθετικά και χρηματοδοτικά εργαλεία που σχετίζονται ιδιαίτερα με την προστασία και την

ανάδειξη του περιβάλλοντος. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις οφείλουν να συμμορφώνονται προς το θεσμικό πλαίσιο που αναφέρεται στις μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Υ.Α. 69269/90) τις διαδικασίες χωροθέτησης, τις τεχνικές προδιαγραφές, τις διατάξεις σχετικά με την ύδρευση και την αποχέτευση. Οι διατάξεις αυτές έχουν εφαρμογή πριν ακόμη από την λειτουργία μιας μονάδας και ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ και τις άλλες συναρμόδιες υπηρεσίες. Κατά την φάση της λειτουργίας, οι περιβαλλοντικοί όροι που πρέπει να τηρούνται σχετίζονται κυρίως με την προστασία από την ρύπανση της ατμόσφαιρας και των νερών, τη διάθεση των αποβλήτων καθώς και τον έλεγχο του θορύβου. Οι δραστηριότητες των τουριστικών επιχειρήσεων στον τομέα αυτό παρακολουθούνται και ελέγχονται από τις αρμόδιες τοπικές και περιφερειακές αρχές και το Υ. Π.Ε. ΧΩ.Δ. Ε.

10.4.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Στις οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Το μακροοικονομικό περιβάλλον που υπήρξε στην χώρα μας τα τελευταία είκοσι χρόνια με κυρίαρχα στοιχεία τα μεγάλα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού, τους υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού και τα υψηλά επιτόκια επέδρασε αρνητικά στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

Συναλλαγματική πολιτική. Η συναλλαγματική πολιτική που ακολουθήθηκε στη χώρα μας από το 1986 λειτούργησε ανασχετικά στη ροή των τουριστών προς αυτή επειδή κράτησε σε υψηλά επίπεδα την τιμή του τουριστικού προϊόντος. Αντίθετα την ίδια περίοδο οι ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδος προέβαιναν σε υποτιμήσεις των δικών τους νομισμάτων, ενισχύοντας έτσι το τουριστικό τους προϊόν. Η εισαγωγή του ευρώ επηρέασε θετικά τον τουρισμό μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διότι πλέον δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την συναλλαγματική τους πολιτική ως μέσο στήριξης της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού τους.

Φορολογική επιβάρυνση. Η χώρα μας επιβαρύνει τις ανώνυμες εταιρείες με ποσοστό φορολόγησης της τάξεως του 45%. Επιπλέον τις τιμές δωματίων

με συντελεστή ΦΠΑ 8% έναντι 7% της Ισπανίας και 5% της Πορτογαλίας. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του ελληνικού φορολογικού συστήματος το κατατάσσουν στην τελευταία θέση μεταξύ των συστημάτων των ανταγωνιστριών χωρών. Το νέο καθεστώς των επιβαρύνσεων που εισήχθη με τη λειτουργία του αεροδρομίου των Σπάτων ήρθε να επιδεινώσει σε σημαντικό βαθμό την παραπάνω κατάσταση. Για τις αεροπορικές εταιρείες το νέο αεροδρόμιο είναι περίπου 2,5 φορές ακριβότερο από το αεροδρόμιο της Ρώμης και 3 φορές από το αεροδρόμιο της Βαρκελώνης (ΙΤΕΠ, 2001). Είναι φανερό λοιπόν οι συνέπειες της αύξησης των επιβαρύνσεων σε μια αγορά, όπως η τουριστική έντονα ανταγωνιστική στην οποία η σχετική τιμή του προϊόντος επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση του.

Κόστος χρήματος. Η ανορθολογική χρηματοοικονομική διάρθρωση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τα υψηλά επιτόκια που ίσχυαν στη χώρα μας οδήγησαν σε υψηλή χρηματοοικονομική επιβάρυνση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, με συνέπεια τη μείωση της ανταγωνιστικότητάς του. Την δεκαετία του 1990 η τάση για όλες τις χώρες ήταν καθοδική με αποτέλεσμα όλες οι χώρες να επιτύχουν επιτόκιο μακροχρόνιου δανεισμού του δημοσίου κάτω του 51% ενώ η χώρα μας στάθηκε στο 6.5%. Η σημειούμενη μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πτώση των επιτοκίων βελτίωσε το χρηματοδοτικό κόστος για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μοναδιαίο κόστος Εργασίας. Η χώρα μας μειονεκτεί σημαντικά έναντι της Ισπανίας, Πορτογαλίας και Γαλλίας ως προς το μοναδιαίο κόστος εργασίας, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Η Ιταλία παρά το γεγονός ότι είναι πιο ακριβή από τη χώρα μας δέχεται μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών εξαιτίας της εύκολης πρόσβασης σε αυτήν που έχουν οι κάτοικοι των χωρών της κεντρικής Ευρώπης. Τα διαθέσιμα στοιχεία δεν μας επιτρέπουν να συγκρίνουμε το μοναδιαίο κόστος εργασίας της χώρας μας με το αντίστοιχο της Τουρκίας. Ωστόσο φαίνεται ότι η χώρα μας έχει υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας στον τουριστικό τομέα σε σχέση με την Τουρκία.

Κόστος Ζωής. Από πλευράς κόστους ζωής η χώρα μας βρίσκεται περίπου στην ίδια θέση με την Πορτογαλία και οι δύο υπερέχουν ελαφρά έναντι της Ισπανίας και σημαντικά έναντι της Γαλλίας και της Ιταλίας. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση του δείκτη τιμών των υπηρεσιών ξενοδοχείου, καφέ και εστιατορίου με αποτέλεσμα το 1999 ο δείκτης αυτός να βρίσκεται σε υψηλότερη θέση από τον αντίστοιχο δείκτη

των άλλων χωρών. Επιπλέον, η μεγάλη οικονομική ύφεση σε πολλές χώρες της ευρωζώνης, το «σκληρό» ευρώ επηρεάζουν την τουριστική κίνηση.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση θετικά ή αρνητικά είναι:

Ο ελεύθερος χρόνος που διαθέτουν τα άτομα. Η καθιέρωση των «διακοπών μετ' αποδοχών» από ένα σημαντικό αριθμό χωρών, η μείωση της εβδομαδιαίας διάρκειας της εργασίας, η μείωση του συντάξιμου ορίου ηλικίας και η αύξηση της διάρκειας σπουδών επέφεραν σημαντική μείωση στην συνολική διάρκεια του χρόνου εργασίας. Στα πλαίσια της σύγχρονης ζωής, η έννοια του ελεύθερου χρόνου αποδεικνύεται πολύ πολυσύνθετη. Οι διακοπές θεωρούνται στο εξής ως μια κοινωνική αναγκαιότητα η οποία επιδιώκει να επιτύχει μια πιθανή ανάπαυλα που εξισορροπεί την υπάρχουσα στις βιομηχανικές κοινωνίες ένταση και την προκαλούμενη από την εργασία φυσική και πνευματική φθορά.

Δημογραφικοί παράγοντες: (α) *Αστικοποίηση.* Οι κύριες χώρες προέλευσης των τουριστών διέπονται από ένα σύστημα βιομηχανικών δομών και μια αυξανόμενη αστικοποίηση. Ο καθοριστικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει μια τουριστική μετακίνηση δεν είναι η ελκτική ισχύς ενός τουριστικού προορισμού αλλά ο βαθμός απώθησης που προξενεί η ζωή στην αστική βιομηχανική μας κοινωνία. (β) *Ηλικία.* Η ηλικία αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα όσον αφορά στην επιλογή του είδους των διακοπών, του μεταφορικού μέσου, του είδους και της κατηγορίας του τουριστικού καταλύματος. (γ) *Δομή νοικοκυριού.* Η δομή του νοικοκυριού επιδρά σημαντικά σε δύο ουσιαστικούς παράγοντες που επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τη διάρθρωση της τουριστικής ζήτησης. Ο πρώτος παράγοντας αφορά στον ελεύθερο χρόνο και ο δεύτερος στο εισόδημα.

Το εισόδημα. Το ποσοστό αναχώρησης για διακοπές σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο του εισοδήματος και αυξάνεται παράλληλα με τις αυξήσεις του. Το ποσοστό αναχώρησης για διακοπές, το οποίο διαμορφώνεται από το ύψος του εισοδήματος, επηρεάζεται άμεσα από το μέγεθος του νοικοκυριού με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σειράς επιδράσεων στο ίδιο το ποσοστό αναχώρησης, τον τύπο και την κατηγορία του καταλύματος καθώς και στη χρονική διάρκεια των διακοπών. Αφορά επίσης και στις χώρες υποδοχής εφόσον το εισόδημα

καθορίζει τον τύπο των διακοπών. Επομένως, το τουριστικό φαινόμενο εμφανίζεται στενά συσχετιζόμενο με την ιεράρχηση των εισοδημάτων και την ταξινόμηση των τουριστών σε κοινωνικά στρώματα.

Οι τιμές. Η τουριστική αγορά όπως οποιαδήποτε άλλη αγορά, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευαίσθητη στις τιμές και τις διακυμάνσεις τους. Ο τουριστικός τομέας εκ φύσεως ετερογενής, παρεμβαίνει σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών-καταναλωτών. Ως εκ τούτου φαίνεται να επηρεάζεται από την άνοδο των τιμών. Εάν λάβουμε υπόψη μας ότι οι τουριστικές τιμές εμφανίζουν μεγαλύτερες διακυμάνσεις από ότι οι τιμές άλλων αγαθών και υπηρεσιών, εφόσον ο διεθνής τουρισμός χαρακτηρίζεται από ισχυρές χωρο-χρονικές συγκεντρώσεις, τότε η επίδραση των διακυμάνσεων των τιμών στη διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης γίνεται εντονότερη.

Η ασφάλεια. Οι πολιτικές ταραχές, εσωτερικές και εξωτερικές, καθώς και η τρομοκρατία επηρεάζουν σημαντικά την ομαλή διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης. Ο Stanley Bob αναφέρει ότι «στο παραμικρό δείγμα αστάθειας, οι τουρίστες πτεούν όπως τα πουλιά».

10.4.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένα από τα σημαντικότερα και σπουδαιότερα γεγονότα για τη χώρα μας ήταν η διοργάνωση και η πραγματοποίηση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Αύξησαν την τουριστική κίνηση της χώρας, ακόμη και προορισμών στους οποίους δεν διεξήχθη κάποιο ολυμπιακό άθλημα. Εκτιμάται ότι το αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικό για την τουριστική αγορά. Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι είχε χαθεί αρκετός πολύτιμος χρόνος, όσον αφορά την προβολή των Ολυμπιακών Αγώνων. Είναι χαρακτηριστικό όμως, ότι υπήρχε διάχυτη αισιοδοξία πριν τη διεξαγωγή τους πως θα υπάρξει συντονισμός και συνεργασία ώστε ο τουρισμός να μπορέσει να αποκομίσει οφέλη όπως και έγινε.

Επίσης, σε τοπικό επίπεδο θα πρέπει να αναφέρουμε τις προσπάθειες του ΠΡΟΤΟΥΡ (Οργανισμός Προώθησης του Ροδιακού Τουρισμού) για τον εμπλουτισμό και την προβολή του ροδιακού προϊόντος στο εξωτερικό, αλλά και στο

εσωτερικό με την φιλοξενία μελών του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου ξένων αλλά και Ελλήνων δημοσιογράφων καθώς και προσωπικοτήτων του επιχειρηματικού κόσμου σε διάφορες πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις. (καρναβάλι μεσαιωνικής πόλης, 8ος ποδηλατικός γύρος Ρόδου, ιστιοπλοϊκός αγώνας, πανελλήνιος αγώνας γκολφ, πολιτιστικό καλοκαίρι 2002, συνδιοργάνωση πανελλήνιου αγώνα ΜΟΤΟ-CROSS και πολλές άλλες εκδηλώσεις). Επιπλέον, συμμετοχή στις τουριστικές εκθέσεις εσωτερικού τουρισμού ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ-ΠΑΝΟΡΑΜΑ και σε εκθέσεις στο εξωτερικό (συμμετοχή σε τουλάχιστον 20 εκθέσεις).

10.4.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συνεισφέρει σημαντικά στην καλύτερευση και στη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος. Ξεκινώντας από την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για τα συστήματα κρατήσεων, τη μηχανογράφηση του λογιστηρίου και όχι μόνο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει απόλυτη γνώση όλων εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν την εικόνα της επιχείρησης του. Τα προγράμματα *software* έχουν κάποια πεδία εφαρμογής όπως είναι στη *reception* για τις μελλοντικές διαθεσιμότητες, πλάνο δωματίων, κρατήσεις, αναχωρήσεις, συστήματα προκαταβολών κ.ά

Στους χώρους εστίασης, όπως διαχείριση και παρακολούθηση παραγγελιών, διαχείριση πιστωτικών καρτών, διαχείριση ειδών και δυνατότητα χρήσης πολλαπλών τιμοκαταλόγων, κεντρική οθόνη ταυτόχρονης παρακολούθησης τμημάτων, τραπεζιών, σερβιτόρων, παραγγελιών από την οποία ο υπεύθυνος επισιτιστικών τμημάτων μπορεί να παρακολουθεί τα πάντα.

Στους αποθηκευτικούς χώρους, όπως προσφορές και τιμοκαταλόγους προμηθευτών, εντολές αγορών προς προμηθευτές, διακίνηση αποθεμάτων, αποθέματα ασφαλείας κ.ά.

Επιπλέον, στο μηχανολογικό εξοπλισμό των ξενοδοχείων που είναι απαραίτητος για τη σωστή και την ομαλή λειτουργία των ξενοδοχείων. Επίσης διάφορα τεχνολογικά δημιουργήματα που διευκολύνουν τους ίδιους τους τουρίστες και την ευχάριστη διαμονή τους, όπως για παράδειγμα οι ηλεκτρονικές κάρτες αντί κλειδιών, η αυτόματη ενεργοποίηση του ηλεκτρικού ρεύματος και του κλιματισμού με την είσοδο του πελάτη στο δωμάτιο με τη χρήση φωτοκύτταρων κ.ά.

10.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Οι αφίξεις τουριστών στη χώρα μας, παρά τις διακυμάνσεις που σημείωσαν, ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1980-1999. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρέασε αρνητικά την πορεία των αφίξεων ήταν η συναλλαγματική πολιτική που ακολούθησε η χώρα μας στο μεγαλύτερο τμήμα της περιόδου αυτής.

Με βάση εμπειριστατωμένες εκτιμήσεις που έγιναν, η μέση διάρκεια παραμονής των αλλοδαπών στη χώρα μας υπολογίζεται στις 9-10 ημέρες αφού το ελάχιστο «πακέτο διακοπών» διαρκεί 7 ημέρες και το μεγαλύτερο 15 ημέρες.

Η Ελλάδα είναι χώρα του αεροπορικού τουρισμού αφού το 75-80% περίπου των επισκεπτών της χρησιμοποιούν το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο λόγω της γεωγραφικής απόστασης που την χωρίζει από τις πηγές του Ευρωπαϊκού τουρισμού. Τα τελευταία χρόνια το 55-59% του συνόλου των αφίξεων έρχεται με ναυλωμένες πτήσεις, γεγονός που δείχνει το σημαντικό βαθμό εξάρτησης του ελληνικού τουρισμού από τους tour operators.

Η Ευρώπη αποτελεί την κυρίαρχη πηγή άντλησης τουριστών (μερίδιο 89,9% το 1999) με τάση μάλιστα ανοδική τα τελευταία χρόνια. Αντίθετα τα μερίδια των άλλων χωρών, ιδιαίτερα των ΗΠΑ, μειώθηκαν δραστικά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αν ληφθεί υπόψη ότι οι τουρίστες που προέρχονται από τις ΗΠΑ έχουν την υψηλότερη κατά κεφαλή δαπάνη γίνονται φανερές οι επιπτώσεις που έχει η μείωση του μεριδίου τους στην εισροή συναλλάγματος στη χώρα μας. Μεταξύ των ευρωπαίων τις πρώτες θέσεις κατέχουν οι Γερμανοί και οι Άγγλοι και ακολουθούν, με σημαντικά μερίδια οι Ιταλοί, Σουηδοί και Ολλανδοί.

Ένα από τα αδύνατα σημεία του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζει η οποία επηρεάζει αρνητικά το κόστος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με αρνητικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητά του. Το 50% περίπου των επισκεπτών της χώρας μας έρχεται το τρίμηνο Ιουνίου- Αυγούστου. Το τουριστικό αυτό πρότυπο επηρεάζει αρνητικά την αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού του κλάδου που σε σύνδυασμό με τον υποχρεωτικό χαρακτήρα των αποσβέσεων των ενεργητικών στοιχείων και την κατανομή του κόστους σε επτά αντί για δώδεκα μήνες το χρόνο εξασθενεί την ανταγωνιστική θέση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Επιπλέον, επηρεάζεται αρνητικά η απασχόληση και η εκπαίδευση του προσωπικού. Οι παράγοντες που δημιουργούν το τουριστικό αυτό πρότυπο είναι η φύση του προσφερόμενου προϊόντος (ήλιος-θάλασσα), η

γεωγραφική θέση της χώρας και η δομή της αγοράς των tour operators στη χώρα προέλευσης.

Παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση των τουριστών σε λίγες περιοχές της χώρας. Η συγκέντρωση αυτή είναι αποτέλεσμα της ασύμμετρης κατανομής της προσφοράς των τουριστικών υπηρεσιών. Είναι φυσιολογικό να αναπτυχθούν τουριστικά γεωγραφικές περιοχές της χώρας, όπως είναι τα νησιά του Ν. Αιγαίου, η Κρήτη, η Αττική και τα νησιά του Ιονίου οι οποίες διαθέτουν φυσικά, ιστορικά και άλλα προσόντα (υποδομές), τα οποία προσελκύουν τους τουρίστες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι ο ήλιος και η θάλασσα, το ήπιο κλίμα σε συνδυασμό με το μεγάλο αριθμό νησιών και τις απέραντες παραλίες, η πολιτιστική κληρονομιά και η ιστορία της χώρας μας. Η κουλτούρα και η φιλική διάθεση των κατοίκων της χώρας μας αποτελούν επίσης θετικά στοιχεία για την εικόνα αυτής. Ωστόσο η χώρα μας επιλέγεται από τους τουρίστες, κυρίως, ως προορισμός που προσφέρει φθηνές διακοπές με κύρια χαρακτηριστικά τον ήλιο και τη θάλασσα. Με άλλα λόγια, προσφέρεται ως τόπος αναψυχής, ενώ το πολιτιστικό στοιχείο αποτελεί κίνητρο για τους τουρίστες που θέλουν να συνδυάσουν την ψυχαγωγία με την επιμόρφωση. Προς την κατεύθυνση αυτή η χώρα μας θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε το πολιτιστικό στοιχείο να αποτελεί ισχυρό κίνητρο επιλογής της. Τέλος, η γεωγραφική θέση της χώρας μας έναντι των ανταγωνιστριών χωρών, αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα αφού είναι απομακρυσμένη από τις ευρωπαϊκές πηγές τουρισμού.

10.6 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Η δομή της ξενοδοχειακής αγοράς χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακά ανταγωνιστική γιατί ο κλάδος αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόν ελαφρά διαφοροποιημένο. Η διαφοροποίηση της αγοράς θεωρείται κάθετη. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά μόνο σε τοπικό επίπεδο.

10.6.1. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Η δυναμικότητα των τουριστικών καταλυμάτων σε κλίνες αυξήθηκε ραγδαία στη δεκαετία του 1960 με μέσο ετήσιο ρυθμό πάνω του 8% και συνεχίστηκε στην επόμενη δεκαετία του 1970 με ακόμη υψηλότερο ρυθμό 9,5%. Τη δεκαετία του 1980 σημειώθηκε κάμψη στο ρυθμό αύξησης της προσφοράς των κλινών σε 4,8%, ενώ τη δεκαετία του 1990 ο ρυθμός αύξησης ήταν 4%. Η πορεία αυτή της αύξησης της δυναμικότητας των καταλυμάτων συνδέεται στενά με την πολιτική που ακολουθήθηκε τη συγκεκριμένη περίοδο η οποία με την παροχή διαφόρων κινήτρων είχε ως στόχο την ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής και την περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η περίοδος 1960-2000 μπορεί να διακριθεί από πλευράς άσκησης πολιτικής σε τρεις υποπεριόδους. Η πρώτη οι δεκαετίες '60 και '70 κατά τις οποίες σημειώθηκαν οι υψηλότεροι ρυθμοί

ανάπτυξης του τουριστικού κλάδου. Στις αρχές αυτής της περιόδου τέθηκαν οι βάσεις της τουριστικής ανάπτυξης η οποία ξεκίνησε με φαντασία και όραμα. Ένα δείγμα αυτής της πολιτικής ήταν η δημιουργία της αλυσίδας των ξενοδοχείων ΞΕΝΙΑ, τα οποία έγιναν με τις αυστηρότερες ποιοτικές προδιαγραφές. Η δημιουργία των ξενοδοχείων ΞΕΝΙΑ ξεκίνησε το και εντάθηκε τη δεκαετία του 1960. Δυστυχώς, στη συνέχεια αυτής της υποπεριόδου η εικόνα ανατράπηκε τελείως. Κύριο μέσο πολιτικής ήταν ο προνομιακός για την εποχή εκείνη δανεισμός των επιχειρήσεων με κατεύθυνση την προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας. Η πολιτεία χρηματοδότησε αδρά και άκριτα την κατασκευή ξενοδοχείων οπουδήποτε το ζητούσε ο οποιοσδήποτε. Η δεύτερη η δεκαετία του '80 κύριο χαρακτηριστικό της οποίας ήταν η πλούσια παροχή επενδυτικών κινήτρων, τόσο μέσω του αναπτυξιακού νόμου 1262/82 όσο και μέσω των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (ΜΠΜ). Τη δεύτερη υποπερίοδο σημειώθηκε σημαντική αύξηση κλινών μικρότερων κατηγοριών ως αποτέλεσμα των αδυναμιών του νόμου 1262/82.

Οι παραπάνω πολιτικές είχαν σοβαρές αδυναμίες και δεν βοήθησαν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Έτσι ο τουριστικός τομέας βρέθηκε μέσα σε λίγα χρόνια με τεράστιο δυναμικό σε κλίνες, δίχως την ανάλογη πρόβλεψη για τη δημιουργία και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υποδομής. Στις αρχές της δεκαετίας του άρχισαν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια της επερχόμενης κρίσης, η οποία ήταν αποτέλεσμα τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων, η οποία βρήκε τον κλάδο

απροετοίμαστο και ευάλωτο στο διεθνή ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό προκάλεσε προβληματισμό στον κλάδο και τον έκανε να στρέψει την προσοχή του προς επεκτάσεις και ανακαινίσεις / εκσυγχρονισμούς για να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό. Υπάρχουν πλέον πολλοί προορισμοί δίπλα μας ή και πιο μακριά οι οποίοι πωλούν το ίδιο ή καλύτερο προϊόν πολύ πιο φθηνά.

10.6.2 ΠΑΡΑΝΟΜΑ ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Η δυναμικότητα της χώρας μας σε καταλύματα δεν απεικονίζεται μόνο από τα ξενοδοχεία και τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν το ειδικό σήμα του ΕΟΤ που τους επιτρέπει να ενοικιάζουν δωμάτια, αλλά και από ένα μεγάλο αριθμό δωματίων τα οποία δεν διαθέτουν την ειδική άδεια του ΕΟΤ και συνεπώς λειτουργούν παράνομα. Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ 27435 επιχειρήσεις δυναμικότητας 414916 κλινών έχουν λάβει το ειδικό σήμα λειτουργίας του ΕΟΤ. Εκτός όμως από αυτές τις κλίνες ενοικιάζονται παράνομα και άλλες οι οποίες ενδεχομένως ανέρχονται σε 100000-150000 σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου σε ολόκληρη τη χώρα.

Οι συνέπειες της παραξενοδοχίας είναι πολύ σημαντικές, τόσο για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται όσο και για τον ανταγωνισμό που δημιουργείται μεταξύ νομίμων και παρανόμων ενοικιαζόμενων κλινών. Πράγματι τα παράνομα λειτουργούντα δωμάτια επειδή δεν υφίστανται κανένα έλεγχο από την πολιτεία προσφέρουν χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες με αποτέλεσμα να δημιουργείται κακή εικόνα στους τουρίστες για το γενικό επίπεδο των τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρονται στη χώρα μας. Πρόσθετα οι εισπράξεις από την ενοίκιαση αυτών των δωματίων δεν δηλώνονται στην εφορία καθώς επίσης δεν αποδίδεται ΦΠΑ για αυτές, με αποτέλεσμα να στρεβλώνεται σημαντικά ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ αυτών και των νόμιμων ενοικιαζόμενων δωματίων, τα οποία έχουν το ειδικό σήμα του ΕΟΤ.

10.6.3 ΜΕΣΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων υπολογίζεται ως ο λόγος του αριθμού των κλινών προς τον αριθμό των μονάδων. Η πορεία του μεγέθους αυτού ήταν διαφορετική τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Τη δεκαετία του '80 το

μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων μειώθηκε από 70,2 κλίνες ανά μονάδα σε 64,7 το 1989, για να ανέλθει σε 74,1 κλίνες το 1998 .

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων σε σχέση με την κατηγορία που ανήκει. Οι κατηγορίες πολυτελείας χαρακτηρίζονται από μεγάλο μέγεθος μονάδων. Το ίδιο ισχύει για τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες συνδέονται με μικρό μέγεθος. Σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία πολυτελείας παρατηρείται αύξηση του μέσου μεγέθους ενώ στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας το μέσο μέγεθος μειώνεται. Στα ξενοδοχεία Δ' και Ε κατηγορίας παρατηρείται μικρή αύξηση του μέσου μεγέθους.

Η παρατηρούμενη μείωση του μέσου μεγέθους των ξενοδοχείων δείχνει μια προσπάθεια να επιτευχθεί μεγαλύτερη ευελιξία. Η σαφής αύξηση του μέσου μεγέθους των επιπλωμένων διαμερισμάτων ίσως δείχνει κάποια στροφή του τουρισμού προς οικογενειακού τύπου καταλύματα.

10.6.4 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

Ένα ανταγωνιστικό στοιχείο των ξενοδοχείων είναι η ποιοτική σύνθεση αυτών και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Στην Ελλάδα υπάρχει σαφής υπεροχή των ξενοδοχείων Γ' κατηγορίας η οποία ακολουθείται από ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας. Τα ξενοδοχεία πολυτελείας κατέχουν πολύ μικρό μερίδιο στη σύνθεση των κλινών κατά κατηγορία. Ωστόσο έχουν γίνει οι παρακάτω διαπιστώσεις (α) σημειώθηκε σχεδόν διπλασιασμός του μεριδίου των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας (από 13% ανήλθε σε 25% και (β) το μερίδιο των ξενοδοχείων Β' και Γ' κατηγορίας μαζί αυξήθηκε από 39% σε 60% εις βάρος των ξενοδοχείων Δ' και Ε' κατηγορίας (από 43% σε 9%). Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι έγινε μια προσπάθεια προς υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχεία όχι όμως επαρκής, αφού τα ξενοδοχεία Β' και Γ' κατηγορίας κατέχουν πολύ υψηλό μερίδιο (60%) στο σύνολο. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ο προσανατολισμός επικεντρώθηκε περισσότερο προς πελάτες μεσαίου εισοδήματος με αντίστοιχες επιπτώσεις στη ροή των τουριστικών εσόδων. Ως πιθανοί λόγοι μπορούν να θεωρηθούν οι ακόλουθοι :

Η ανεπαρκής τουριστική υποδομή της χώρας.

Η ενασχόληση μέχρι πρότινος, με το επάγγελμα του ξενοδόχου ατόμων χωρίς επαγγελματική κατάρτιση.

Η υπαγωγή στα αναπτυξιακά κίνητρα όλων των επενδυτικών σχεδίων που κύριο χαρακτηριστικό των φορέων τους ήταν η κατοχή ενός τεμαχίου γης.

Είναι γνωστό ότι δεν ακολουθείται η πολιτική της τμηματοποίησης της αγοράς και συνεπώς διαιωνίζεται ο εποχικός χαρακτήρας του τουριστικού ρεύματος στη χώρα. Η μεγάλη εποχικότητα δεν επιτρέπει το σωστό επιμερισμό του σταθερού κόστους. Αν δε το τελευταίο συνδυαστεί με τον άμεσα αναλώσιμο χαρακτήρα του τουριστικού προϊόντος, εμποδίζει την περαιτέρω ποιοτική αναβάθμιση η οποία αυξάνει ακόμη περισσότερο το σταθερό κόστος με αρνητικές συνέπειες για την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Υποστηρίζεται ότι ο τουριστικός τομέας, περισσότερο από κάθε άλλον, ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Δύο παράγοντες είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε αυτό το συμπέρασμα. Ο πρώτος είναι το γεγονός ότι η ανάληψη της τουριστικής επιχειρηματικότητας, σε αντίθεση με την αντίστοιχη για παράδειγμα στον κλάδο της μεταποίησης, δεν προϋποθέτει κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά μπορεί εύκολα να την ασκήσει οποιοσδήποτε κατέχει μια μικρή έκταση γης πάνω στην οποία μπορεί να κτίσει ένα ξενοδοχείο. Ο δεύτερος είναι η πολιτική επενδυτικών κινήτρων που ασκήθηκε στη χώρα μας ιδιαίτερα τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Τα εμπόδια εισόδου στον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας χαρακτηρίζονται μέτρια έως υψηλά. Οι υψηλές κατηγορίες ξενοδοχείων (deluxe και Α' κατηγορίας) θεωρούν ως το ισχυρότερο εμπόδιο το υψηλό κόστος κατασκευής της μονάδας, το οποίο μάλιστα συνδέουν και με τους περιβαλλοντολογικούς περιορισμούς που υφίστανται. Τα περιορισμένα κέρδη λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού αξιολογούνται ως δεύτερο σημαντικό εμπόδιο εισόδου και ακολουθεί το υψηλό κόστος χρήματος σε σχέση με την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών (π.χ. Γ' κατηγορίας) θεωρούν ως σοβαρά εμπόδια εισόδου μόνο αυτά που σχετίζονται με την παροχή αδειών δημιουργίας ξενοδοχείου σε κορεσμένες περιοχές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων έναντι των πελατών τους που κυρίως είναι οι *tour operators* και όχι οι τελικοί καταναλωτές επηρεάζει επίσης τη δομή του κλάδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη τόσο μεγαλύτερη πίεση υπάρχει στην κερδοφορία του κλάδου μέσω της τάσης μείωσης των τιμών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος, το περιθώριο κέρδους του πελάτη κ.ά. Το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των *tour operators*. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την

έλλειψη διαφοροποίησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος ενισχύει τόσο την θέση των tour operators οι οποίοι πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, όσο και την εξάρτηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από αυτούς. Βεβαίως, το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των ανταγωνιστριών χωρών τις θέτει στην ίδια θέση με τη χώρα μας έναντι των tour operators ωστόσο όμως αυτές διαθέτουν άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία αντισταθμίζουν αυτή τη θέση.

10.6.5 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο στόχος της ισόρροπης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας με την παροχή κινήτρων τις τελευταίες δεκαετίες δεν επιτεύχθηκε, τουλάχιστον στον επιθυμητό βαθμό, στον τομέα της ξενοδοχειακής υποδομής, αφού δεν βοήθησε μειονεκτικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας μας να αναπτυχθούν τουριστικά. Το 2000 το 53% της δυναμικότητας των κλινών ήταν συγκεντρωμένο σε τρεις μόνο γεωγραφικές περιοχές (Στερεά Ελλάδα Κρήτη και Δωδεκάνησα). Θεωρείται φυσιολογικό λοιπόν να προσελκύουν τους τουρίστες περιοχές οι οποίες συγκεντρώνουν πολλά πλεονεκτήματα τουριστικά (αρχαιολογικοί χώροι παραλίες κ.λ.π.), εμπορικά (υπηρεσίες συνεδρίων, αθλητικών κέντρων κ.λ.π.), καθώς και ικανοποιητική υποδομή σε αεροδρόμια, λιμενικές εγκαταστάσεις, τηλεπικοινωνίες κ.λ.π. Η Βόρεια Ελλάδα σημείωσε τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης 24% ενώ αντίθετα η Πελοπόννησος και η Αττική έμειναν πίσω 4,9% και 5,9% αντίστοιχα. Οι παραδοσιακά ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές Δωδεκάνησα και Κρήτη συνέχισαν να προσελκύουν το επενδυτικό ενδιαφέρον 16,7 και 14,3% αντίστοιχα.

10.6.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η χρηματοοικονομική διάρθρωση του κλάδου χαρακτηρίζεται ως ανορθολογική. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου (μικρό μέγεθος, οικογενειακός χαρακτήρας κ.λ.π.) όσο και στην κρατική και τραπεζική πολιτική που ακολουθήθηκε έναντι του κλάδου. Η ανεπάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε συνδυασμό με τα περιορισμένα κεφάλαια που κατευθύνθηκαν στον κλάδο από το κράτος και το τραπεζικό σύστημα

αποτελέσαν εμπόδιο στην αναπτυξιακή του πορεία. Η πτωτική πορεία του δείκτη των ιδίων κεφαλαίων οδήγησε σε αύξηση της δανειακής εξάρτησης του κλάδου με συνέπεια το τουριστικό προϊόν να επιβαρύνεται με μεγαλύτερα χρηματοοικονομικά έξοδα και συνεπώς να επιδεινώνεται η ανταγωνιστικότητα του. Παράλληλα, η αύξηση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να εισπράξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις τις απαιτήσεις τους, σε συνδυασμό με τη μείωση του χρονικού διαστήματος που χορηγούν πίστωση οι προμηθευτές τους, συνέβαλε στη χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων για ολόκληρο τον κλάδο είναι αρνητική. Ωστόσο την καλύτερη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου γεγονός που φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη λειτουργία και διαχείριση.

10.7. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Μετά το 1960 η Ρόδος γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στον τουριστικό τομέα. Όπως ήταν επόμενο δημιουργήθηκαν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες σε ολόκληρο το νησί και εξακολουθούν να δημιουργούνται νέες μονάδες ακόμα και σήμερα. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 10.9 ο οποίος παρουσιάζει τα ξενοδοχειακά καταλύματα ανά κατηγορία στο νησί της Ρόδου γίνεται φανερό ότι η εταιρεία ESPERIA A.E αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό για τις ξενοδοχειακές της μονάδες.

Το ESPEROS VILLGE HOTEL ανήκει στην κατηγορία των ξενοδοχείων που φτάνουν τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων σε όλο το νησί (συμπεριλαμβανομένου και του ESPEROS VILLAGE). Τα υπόλοιπα πέντε ξενοδοχεία της εταιρείας εκτός από το ESPERIA HOTEL ανήκουν στην Α' κατηγορία, που ο συνολικός αριθμός αυτών φτάνει τις 77 μονάδες (εμπεριέχονται και αυτά στον κατάλογο των 77 ξενοδοχείων), πράγμα που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός σε αυτό το επίπεδο γίνεται πιο έντονος. Τέλος, το ESPERIA HTL ανήκει στην Β' κατηγορία που στο σύνολο του νησιού φτάνουν τα 81 ξενοδοχειακά καταλύματα (συμπεριλαμβανομένου και του ESPERIA HTL). Όπως γίνεται αντιληπτό και τα επτά ξενοδοχεία της εταιρείας δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από το περιβάλλον τους.

Η ύπαρξη αυτού του αριθμού ξενοδοχειακών καταλυμάτων αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για τους tour operators διότι τους δίνεται η δυνατότητα να

διαπραγματευτούν με τους δικούς τους όρους τα συμβόλαια. Επιπλέον, Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι όσον αφορά τις προμήθειες των ξενοδοχείων γίνονται συνολικά και για τις επτά μονάδες:

Πέρα από τον ανταγωνισμό που δέχεται η εταιρεία σε τοπικό επίπεδο Θα πρέπει να αναφερθούμε και στις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται και από άλλα νησιά στον Ελλαδικό χώρο όπως είναι η Κρήτη και η Κέρκυρα που αποτελούν και τους κύριους ανταγωνιστές του νησιού αφού προσφέρουν ένα παρόμοιο προϊόν. Όπως φαίνεται στον πίνακα 10.10 η μέση ετήσια πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Κρήτης είχε μια ανοδική πορεία με 64,65% το 1996, 72,24% το 1997, 76,70% το 1998 και 82,27% το 1999 έπειτα παρουσιάστηκε μια πτώση αυτής σε 79,94% το 2000. Το 1999 ήταν μια άριστη χρονιά για την Κρήτη σημειώθηκαν 12.280.477 διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού ενώ το 2000 υπήρξε μια πτώση της τάξεως του 4,97% σε σύγκριση με το 1999 (πίνακας 10.11). Η μέση ετήσια πληρότητα στο νησί της Κέρκυρας παρουσίασε μια ανοδική πορεία ξεκινώντας από 62,29% το 1996 και φτάνοντας σε 83,02% το 2000. Οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών έφτασαν τα 3.276.733 το 2000 παρατηρούμε μια συνεχή άνοδο αλλά με φθίνοντα ρυθμό.

Όσον αφορά την τουριστική του 2002 τα διαθέσιμα στοιχεία για τη χώρα μας δεν επιτρέπουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Έχει καταγραφεί πάντως, στα αεροδρόμια και στα ξενοδοχεία μια υποχώρηση των αφίξεων τουριστών στους περισσότερους προορισμούς, ιδιαίτερα στην Κέρκυρα, τη Ρόδο και σε μικρότερο βαθμό στην Κρήτη.

Τέλος, κύριοι ανταγωνιστές της Ελλάδας είναι χώρες που προσφέρουν και αυτές το ίδιο προϊόν με αυτό που προσφέρει η Ελλάδα. Τέτοιες χώρες είναι η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιταλία, η Τουρκία, η Γαλλία κ.ά. Οι χώρες αυτές μπορούν να διακριθούν, ανάλογα με την έμφαση που δίδεται στο τουριστικό προϊόν που προσφέρουν, σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία συγκαταλέγονται η χώρα μας, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Τουρκία και σε μικρότερο βαθμό η Ιταλία- οι οποίες προσφέρουν τουρισμό αναψυχής που στηρίζεται στον ήλιο και τη θάλασσα. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται η Γαλλία και η Ιταλία, οι οποίες προσφέρουν τουρισμό διακοπών και μεγάλη ποικιλία πολιτιστικής κληρονομιάς και κουλτούρας. Με την εμφάνιση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού μέσα στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού που αναπτύσσεται στον τουριστικό κλάδο διεθνώς, οι παραπάνω χώρες άρχισαν να προσανατολίζονται, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο, προς τις

νέες μορφές τουρισμού ως μέσο συγκράτησης ή και αύξησης του μεριδίου που κατέχουν στη διεθνή τουριστική πίτα.

Σύμφωνα με έρευνα του HOLLIER τα ισχυρά στοιχεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι οι φυσικές ιδιομορφίες της χώρας μας, οι χαμηλές τιμές, τα μουσεία-μνημεία που διαθέτει και η διασκέδαση ενώ τα αδύνατα σημεία είναι τα σπορ, η ξενοδοχειακή άνεση και ο βαθμός αλλαγής. Ωστόσο συγκρινόμενη η χώρα μας με τις άλλες χώρες που εξετάζονται στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Στις φυσικές ομορφιές η χώρα μας υπερτερεί μόνο έναντι της Πορτογαλίας και υστερεί έναντι των υπολοίπων. Στον τομέα των τιμών κατατάσσεται δεύτερη μετά την Ιταλία. Στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς πλεονεκτεί μόνο έναντι της Πορτογαλίας, ενώ στον τομέα της ξενοδοχειακής άνεσης κατατάσσεται στην ίδια θέση με την Ισπανία και πλεονεκτεί έναντι της Πορτογαλίας. Στον τομέα της γενικής υποδομής, η χώρα μας κατατάσσεται τελευταία με πρώτη τη Γαλλία και δεύτερη την Ισπανία.

Ο τουρισμός σε όλες τις χώρες που εξετάζονται έχει σημαντικό μερίδιο στο ΑΕΠ την απασχόληση και αποτελεί σημαντική πηγή συναλλάγματος. Ιδιαίτερη σημασία έχει για την Ισπανία, όπου το μερίδιο του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας ανέρχεται στο 23%, στη δε απασχόληση στο 24%. Ακολουθεί η χώρα μας με μερίδια αντίστοιχα 18%, στο ΑΕΠ και 16,3% στην απασχόληση.

Η Γαλλία δέχεται το μεγαλύτερο αριθμό τουριστών με μερίδιο 18,5%, ακολουθούν η Ισπανία 13,1% και η Ιταλία 9,2% το 1999. Το μερίδιο της χώρας μας κυμάνθηκε γύρω στο 3% την περίοδο '92-'99. Τα αντίστοιχα μερίδια στα έσοδα από τον τουρισμό ήταν για τη Γαλλία, Ισπανία και Ιταλία περίπου 13% ενώ το μερίδιο της χώρας μας (3,7%) ήταν μεγαλύτερο των αντίστοιχων μεριδίων της Τουρκίας (1,7%) και της Πορτογαλίας (2,2%). Το μέσο μέγεθος των καταλυμάτων κάθε χώρας το οποίο επηρεάζει τόσο την απόδοση αυτών όσο και την ποιότητα των προαναφερόμενων υπηρεσιών κυμάνθηκε μεταξύ 53 κλινών στην Ιταλία και 130 κλινών στην Ισπανία και Πορτογαλία. Η χώρα μας κατέχει ενδιάμεση θέση με 76 κλίνες ανά κατάλυμα.

Η σύνθεση των κατηγοριών των ξενοδοχείων που αποτελεί ένδειξη για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν ποικίλει μεταξύ των εξεταζόμενων χωρών. Η Ισπανία, η Ιταλία και η Τουρκία δίνουν έμφαση στα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας, η χώρα μας και η Γαλλία στα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας, και τέλος στην Πορτογαλία το μεγαλύτερο μέρος ανήκει στα λοιπά καταλύματα. Ένα κοινό χαρακτηριστικό για όλες τις χώρες που εξετάζονται είναι η σύνδεση του μεγέθους με την κατηγορία του καταλύματος. Πράγματι σε όλες τις χώρες τα

ξενοδοχεία που ανήκουν στις υψηλότερες κατηγορίες έχουν μεγάλο μέγεθος. Η Ισπανία και στις τρεις υψηλότερες κατηγορίες διαθέτει μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακές μονάδες.

Η χώρα μας και η Τουρκία παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διασπορά προέλευσης τουριστών, ενώ τη μικρότερη παρουσιάζει κατά πρώτο λόγο, η Πορτογαλία και στη συνέχεια η Ισπανία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη γεωγραφική θέση της πρώτης ομάδας χωρών έναντι της δεύτερης. Γερμανοί και Άγγλοι είναι οι καλύτεροι πελάτες για τις χώρες αυτές.

Όλες οι εξεταζόμενες χώρες παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό πληρότητας των ξενοδοχειακών τους μονάδων, η χώρα μας και η Ισπανία παρουσιάζουν τους υψηλότερους βαθμούς πληρότητας μεταξύ των άλλων Μεσογειακών χωρών.

Επιπροσθέτως, η εποχικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων που επηρεάζει την αποδοτικότητα αυτών, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή σε όλες τις χώρες. Ωστόσο η χώρα μας παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό εποχικότητας, γεγονός που τη θέτει σε μειονεκτική θέση από πλευράς αποδοτικότητας των προσφερομένων υπηρεσιών έναντι των άλλων χωρών.

Η διεθνής αγορά προς τους ελληνικούς προορισμούς χαρακτηρίζεται από έντονα φαινόμενα συγκέντρωσης και καθετοποίησης των ξένων ταξιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι συγχωνεύσεις μεγάλων τουριστικών ομίλων οι αλλητάλληλες και εξελισσόμενες εξαγορές και συμμαχίες μεταξύ πιστωτικών συγκροτημάτων, αερομεταφορέων, και τουριστικών επιχειρήσεων μαζικών πωλήσεων πακέτων (tour operators) έχουν αλλάξει ριζικά την αγορά. Εκτός από το διεθνή ανταγωνισμό από άλλους τουριστικούς προορισμούς, ο ελληνικός τουρισμός έχει πλέον να αντιμετωπίσει και τις ολιγοφωνιακές έως και μονοφωνιακές καταστάσεις, που κατευθύνουν τις μαζικές τουριστικές ροές. Υπάρχει βεβαίως διαπιστωμένη και μια τάση ενός μικρού αλλά διευρυνόμενου τμήματος της διεθνούς αγοράς που επιδιώκει την ανεξάρτητη μεταφορά σε επιλεγμένους προορισμούς με αποφυγή του μαζικού τουρισμού και αναζήτηση εναλλακτικών δυνατοτήτων. Η διεθνής αγορά χαρακτηρίζεται πλέον από την ραγδαία εξάπλωση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής, στην προβολή, ενημέρωση και χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου με τα συστήματα αυτόματων κρατήσεων και πωλήσεων. Η ένταξη των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας αποτελεί αναγκαίο όρο και για την προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο διεθνή ανταγωνισμό.

Πίνακας 10.9 Ξενοδοχειακά καταλύματα ανά κατηγορία στο νησί της Ρόδου.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
DELUXE	11
Α' ΤΑΞΕΩΣ	77
Β' ΤΑΞΕΩΣ	81
Γ' ΤΑΞΕΩΣ	111
Δ' ΤΑΞΕΩΣ	34
Ε' ΤΑΞΕΩΣ	32
ΣΥΝΟΛΟ	246

Πίνακας 10.10 Μέση ετήσια πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα κατά νομό (1996-2000). Πηγή ΕΟΤ.

ΕΤΟΣ / ΜΕΤΑΒΟΛΗ	1996	1997	1998	1999	2000
ΡΟΔΟΣ	72,95%	81,19%	83,99%	87,38%	89,76%
ΚΡΗΤΗ	64,65%	72,24%	76,70%	82,27%	79,94%
ΚΕΡΚΥΡΑ	62,29%	69,30%	76,77%	77,81%	83,02%

Πίνακας 10.11 Σύνολο διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα ανά περιοχή

ΕΤΟΣ / ΜΕΤΑΒΟΛΗ	1996	1997	1998	1999	2000
ΡΟΔΟΣ	7422051	8238210	8826030	10239689	10530730
ΚΡΗΤΗ	9241515	10618662	10990290	12250477	11641701
ΚΕΡΚΥΡΑ	2434826	2819155	3117666	3221788	3276733

10.8 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΡΟΔΟ -ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όπως ήδη αναφέραμε η τουριστική ανάπτυξη του νησιού άρχισε μετά το 1980 και παρατηρήθηκε μια σημαντική ανάπτυξη και άνθιση του τουριστικού προϊόντος στη Ρόδο. Η Ρόδος είχε το συγκριτικό πλεονέκτημα του φυσικού περιβάλλοντος, της πολιτισμικής κληρονομιάς και του κλίματος που γρήγορα την ανέδειξε σαν ένα από τους καλύτερους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας. Το μεγαλύτερο τμήμα της τουριστικής δραστηριότητας καθώς και της τουριστικής συγκέντρωσης πραγματοποιείται στις περιοχές της πόλης της Ρόδου στην Ιξιά και στο Φαληράκι.

Τα τελευταία χρόνια (1996-2000) παρατηρείται μια συνεχής αύξηση των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού. Έτσι για το 1996 οι διανυκτερεύσεις έφτασαν τις 7.422.051 και πληρότητες της τάξεως του 72,95% το 1997, 8.238.210 και 81,19% το 1998, 8.826.030 και 83,99% το 1999, 10.239.689 και 87,38% και το 2000-10.530.730 και 83,02% διανυκτερεύσεις και ποσοστά πληρότητας στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η αύξηση αυτή γίνεται με φθίνοντα ρυθμό (πίνακας 10.10 και 10.11). Αυτό οφείλεται σε πάρα πολλούς παράγοντες όπως στην οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων, στα διάφορα τρομοκρατικά χτυπήματα καθώς και στον έντονο διεθνή ανταγωνισμό. Μέχρι σήμερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Ρόδος προέβαλε ένα μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν: «Ήλιος- Θάλασσα», έτσι ώστε να είναι πολύ εύκολη η υποκατάσταση του από άλλους ανταγωνιστικούς Μεσογειακούς προορισμούς. Αυτό οδήγησε στην μείωση της τουριστικής περιόδου από οκτώ μήνες (Απρίλιος-Νοέμβριος) σε έξι μήνες (Μάρτιος –Οκτώβριος). Όπως γίνεται αντιληπτό το τουριστικό προϊόν του νησιού αλλά και της Ελλάδας γενικότερα χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα. Πιο αναλυτικά η εποχικότητα οδηγεί σε αναποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου και υλικού κεφαλαίου και συνεπώς επηρεάζει το κόστος των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Εμποδίζει την αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού ολόκληρο το χρόνο ενώ υπάρχουν κατηγορίες του κόστους οι οποίες απλώνονται χρονικά σε ολόκληρο το έτος. Το γεγονός αυτό περιορίζει τα έσοδα των επιχειρήσεων και τις στερεί από υψηλότερες αποδόσεις οι οποίες αποτελούν κίνητρο για νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με στόχο κυρίως την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό δεν αξιοποιείται πλήρως από τις τουριστικές επιχειρήσεις αφού ένα μέρος αυτού εργάζεται μόνο για λίγους μήνες το έτος. Το γεγονός αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις να προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές και συνεπώς να επιβαρύνονται με υψηλότερο εργατικό κόστος προκειμένου να προσελκύσουν προσωπικό το οποίο κινδυνεύει να μείνει άνεργο το υπόλοιπο μέρος του χρόνου και να λαμβάνει επίδομα ανεργίας. Επιπλέον, η μερική απασχόληση των εργαζομένων στον τουριστικό τμήμα του νησιού εμποδίζει την ποιοτική αναβάθμιση του αφού αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εκπαίδευση του.

Η εποχικότητα επηρέασε αρνητικά και την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών μέσω της υποβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος του νησιού και της υπερβολικής χρήσης των υφιστάμενων υποδομών. Πράγματι η εντατική χρησιμοποίηση του φυσικού πλούτου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα του έτους οδηγεί στην υποβάθμισή του. Η συσσώρευση των τουριστών στην περίοδο των έξι μηνών καθιστά ανεπαρκή την υπάρχουσα υποδομή με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Υπήρξε έτσι μια σταδιακή παλαίωση των τουριστικών καταλυμάτων καθώς και των υπόλοιπων υποδομών στήριξης του τουριστικού προϊόντος του νησιού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της κίνησης του 2000 φανερώνουν για τη Ρόδο πως το 23% είναι Γερμανοί, το 14% είναι Άγγλοι και το 15% Έλληνες, ακολουθούν με ποσοστό 7% οι Ισραηλίτες και 6,4% οι Ιταλοί. Επίσης, υπάρχει εισροή τουριστών από χώρες όπως η Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία, Αυστρία και ακολουθούν χώρες με μικρότερα ποσοστά όπως η Δανία το Βέλγιο, η Νορβηγία και η Ελβετία.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων γίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια του ΕΟΤ καθώς και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου καθώς και για την αύξηση της τουριστικής ζήτησης υψηλότερου εισοδήματος. Η πολιτική αυτή υλοποιείται με μία προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης, εμπλουτισμού και διαφοροποίησης της τουριστικής προσφοράς του νησιού έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις υψηλές απαιτήσεις της ζήτησης. Προσανατολισμός του μάρκετινγκ του ροδιακού προϊόντος στις αντίστοιχες εισοδηματικές ομάδες και χώρες και προσπάθεια προσέλκυσης ομάδων από οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Επιπλέον, γίνεται μια προσπάθεια εκμετάλλευσης άλλων μορφών τουρισμού που αποτελούν μεσοπρόθεσμα "αγορές-θύλακες", που διακινούν μικρά μεν πλην όμως ενδιαφέροντα από τη σκοπιά της οικονομικής απόδοσης μεγέθη. Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού

που έχουν δυνατότητες ανάπτυξης στη Ρόδο είναι ο θαλάσσιος, ο συνεδριακός, ο αθλητικός, ο ιαματικός, ο περιηγητικός, ο πολιτιστικός, ο χειμερινός, ο θρησκευτικός τουρισμός και ο αγροτουρισμός. Για την προώθηση των εναλλακτικών αυτών μορφών τουρισμού γίνονται διάφορες μελέτες και έργα για την υποστήριξη τους. Όπως η νέα μαρίνα, το γήπεδο γκολφ στα Αφάντου, το υδροθεραπευτήριο στην Καλλιθέα, συνεδριακά κέντρα, έργα αναβάθμισης της πόλης κ.ά

Επιπλέον δεν πρέπει να παραβλεφθεί η προσπάθεια του Οργανισμού προώθησης του Ροδιακού τουρισμού (ΠΡΟΤΟΥΡ) ο οποίος λαμβάνει κάθε μέτρο που αποσκοπεί στη διεύρυνση του τουριστικού προϊόντος για να παρουσιαστεί η Ρόδος σαν ένας ολοκληρωμένος τουριστικός προορισμός. Είναι ένας θεσμός πρωτότυπος και πρωτοποριακός που συντονίζει τις ενέργειες των ΟΤΑ και των παραγωγικών τάξεων σε μια κοινή προσπάθεια καταγραφής, διαμόρφωσης, αναβάθμισης, προβολής και διαφήμισης του τουριστικού προϊόντος της Ρόδου.

Ο ΠΡΟΤΟΥΡ διοικείται από 23μελές διοικητικό συμβούλιο που απαρτίζεται από 13 εκπροσώπους των ΟΤΑ και 10 των παραγωγικών τάξεων. Πρόεδρος είναι ο εκάστοτε δήμαρχος Ρόδου. Το Δ.Σ καθορίζει την πολιτική του οργανισμού και εγκρίνει τα προγράμματα δράσεων, προβολής και διαφήμισης τα οποία υλοποιούνται από την εκτελεστική επιτροπή. Ο ΠΡΟΤΟΥΡ χρηματοδοτείται από εισφορές των ΟΤΑ, των παραγωγικών τάξεων και την εκάστοτε ενίσχυση του ΕΟΤ. Καταγράφει και δημοσιεύει όλα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής, όπως αξιοθέατα, αρχαία βυζαντινά ή μεσαιωνικά μνημεία διαδρομές, ήθη και έθιμα, πανηγύρια εκδηλώσεις κ.ά. Συμμετέχει σε 23 εκθέσεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη πρόγραμμα αναβάθμισης των εκθεσιακών περιπτέρων της Ρόδου τόσο μέσα από την αύξηση των τετραγωνικών μέτρων έως την βελτίωση της διακόσμησης, αλλά και σε σχέση με την διοργάνωση κατά την διάρκεια των εκθέσεων συμπληρωματικών εκδηλώσεων δημοσίων σχέσεων. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται μέσω βράβευσης των περιπτέρων του ΠΡΟΤΟΥΡ στην Νορβηγία (1999) και στο «Πανόραμα» (2000). Επιπλέον, δημιουργεί, τυπώνει και διανέμει όλα τα έντυπα σχετικά με την προβολή της Ρόδου. Φροντίζει για την καταγραφή και προβολή του τουριστικού προϊόντος μέσω ηλεκτρονικού τύπου (Internet). Ενισχύει και στηρίζει τη διοργάνωση συνεδρίων. Συντονίζει και ενισχύει πολιτιστικές, αθλητικές, καλλιτεχνικές δράσεις

των Δήμων, που προωθούν την εικόνα της Ρόδου. Και τέλος, φιλοξενεί εκπροσώπους των ΜΜΕ και παραγόντων που προβάλλουν τον τουρισμό.

10.9 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το 2002 έκλεισε για τον ελληνικό τουρισμό με αρνητικό πρόσημο στους βασικούς δείκτες. Για τις αφίξεις οι εκτιμήσεις των ενώσεων των ξενοδόχων και των λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων προσεγγίζουν το ποσοστό μείωσης στο 5%. Ασχέτως όμως των ακριβών ποσοστών, καμία πλευρά δεν αμφισβητεί ότι το 2002 κατέγραψε ο τουρισμός μια αρνητική μεταβολή. Η εμπειρία όμως είναι δεδομένη γεγονός που επιβάλλει ο σχεδιασμός και η στρατηγική για το 2003 να συμπεριλάβουν όλα τα επίμερους στοιχεία. Η πολιτική ηγεσία του τουρισμού έπρεπε να λάβει υπόψη της ότι το 2003 θα υπήρχαν ανταγωνίστριες χώρες οι οποίες δεν θα κατέγραφαν αρνητικά πρόσημα στις αφίξεις τουριστών. Ασφαλώς οι χώρες αυτές δέχθηκαν τις αρνητικές επιρροές του διεθνούς περιβάλλοντος, αλλά αντιδρώντας αποτελεσματικά διαχειρίστηκαν την κρίση και μείωσαν δραστικά τις αρνητικές επιπτώσεις. Επέλεξαν "εργαλεία" άμεσης απόδοσης, δηλαδή ένταση της διαφημιστικής προβολής. Η Ισπανία και η Πορτογαλία, που στην αρχή της περιόδου του 2002 παρουσίαζαν μείωση των αφίξεων τους, πέτυχαν θετικό πρόσημο. Συγκεκριμένα η Ισπανία χώρα με ώριμη τουριστική ανάπτυξη διέθεσε το δεκάμηνο Ιανουαρίου- Οκτωβρίου για διαφημιστική προβολή πάνω από 20εκατ. Ευρώ. Η Τουρκία, πάλι χώρα σε πολύ δυσμενέστερη θέση από την Ελλάδα σε θέματα κυρίως ασφαλείας αύξησε τις αφίξεις της το εξάμηνο του 2002 κατά περίπου 1000000 έναντι ολόκληρου του 2001. Η Τουρκία διέθεσε για τη διαφημιστική προβολή της το ποσό των περίπου 35εκατ. Ευρώ ενώ το ίδιο διάστημα ο ΕΟΤ διέθεσε το ποσό των 8,3εκατ Ευρώ.

Με βάση όσα εκτέθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, μπορεί να διατυπωθεί η εκτίμηση ότι η πορεία της τουριστικής κίνησης για το προσεχές έτος δεν είναι προκαθορισμένη και κάθε πρόγνωση διακινδυνεύει να θεωρηθεί επισφαλής. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η αβεβαιότητα στην εξέλιξη της διεθνούς συγκυρίας, με κύρια χαρακτηριστικά την κατάσταση στη Μέση Ανατολή αλλά και στη νησιωτική Ν.Α. Ασία, την άνοδο των τιμών του πετρελαίου, την κρίση των διεθνών χρηματιστηρίων, την καθυστέρηση της ανάκαμψης στις ΗΠΑ και τη Γερμανία. Έτσι οι μέχρι σήμερα ενδείξεις για την πορεία της τουριστικής κίνησης κατά το επόμενο έτος δεν επιτρέπουν τη συναγωγή μονοσήμαντων συμπερασμάτων, μπορούν ωστόσο να καταγραφούν ορισμένες διαφαινόμενες

τάσεις, με βάση και τις τελευταίες εκτιμήσεις των υπηρεσιών εξωτερικού του ΕΟΤ.

Εν κατακλείδι η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης το 2003 είχε άμεση επιρροή κυρίως από τους ακόλουθους παράγοντες:

Ταχύτητα ανάκαμψης της διεθνούς οικονομίας, μετά την ύφεση που είχε παρουσιαστεί ήδη από τα τέλη του 2000 και την πορεία των επιμέρους οικονομιών στις χώρες προέλευσης τουριστών και των αντίστοιχων κοινωνικών συνθηκών ή γεγονότων.

- Συνέπειες μιας ενδεχόμενης πετρελαϊκής κρίσης στις δυτικές οικονομίες, ως απόρροια των αναταραχών στη Μ.Ανατολή, και ικανότητα ταχείας απορρόφησης της.

Εξέλιξη της διεθνούς πολιτικής συγκυρίας στη διάρκεια του 2003 και των συνακόλουθων συνθηκών ασφαλείας σε ευαίσθητες περιοχές.

Ικανότητας αντίδρασης και ευελιξίας των επιχειρηματικών φορέων του κλάδου μπροστά στα προβλήματα της διεθνούς συγκυρίας και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Απόδοση των δράσεων και των συνεργασιών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στην προώθηση του ελληνικού τουρισμού στην διεθνή αγορά.

Αξιοποίηση όλων των ευκαιριών και πλεονεκτημάτων που δημιούργησε η δυναμική της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του, για τον ελληνικό τουρισμό, τις τουριστικές επιχειρήσεις, τους επιμέρους προορισμούς, την ανάπτυξη ειδικών υποδομών και τουριστικών εγκαταστάσεων.

Προσφορά νέων και εξειδικευμένων προϊόντων.

Ανοιγμα νέων αγορών και εδραίωση του ελληνικού τουρισμού σε μια σειρά χωρών μέσω της διαφημιστικής εκστρατείας.

10.10 ΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Ακολουθεί η ανάλυση των δυνάμεων- αδυναμιών- ευκαιριών και απειλών που διαμορφώνονται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ESPERIA A.E.

10.10.1. ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

Υψηλή πληρότητα της τάξεως του 80-90% και στα επτά ξενοδοχεία. Ο βαθμός πληρότητας εκφράζει την έκταση που αξιοποιείται η διαθέσιμη δυναμικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας γεγονός που επηρεάζει την βιωσιμότητά της. Επομένως, ο υψηλός βαθμός πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων της εταιρείας ESPERIA A.E υποδηλώνει τον υψηλό βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας και συνεπώς την υψηλότερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο. Αυτό διαφαίνεται από όλη την πορεία της εταιρείας ESPERIA A.E που από τη στιγμή της ίδρυσης της κατόρθωσε να δημιουργήσει πέντε ξενοδοχειακές μονάδες. Επιπλέον, άλλοι δύο ιδιοκτήτες ξενοδοχείων εμπιστεύτηκαν την διαχείριση αυτών στην εταιρεία.

Διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα προσφέρει ένα ιδιαίτερο προϊόν. Επιπλέον, το φυσικό πάρκο και το water park ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν το προσφερόμενο προϊόν της ESPERIA A.E. Έτσι η εταιρεία κατορθώνει να ικανοποιήσει αρκετές από τις προτιμήσεις των πελατών της.

Το μέγεθος των ξενοδοχείων που διαθέτει η εταιρεία είναι αρκετά υψηλότερο από το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων του κλάδου (74,1 κλίνες). Το μέγεθος των μονάδων επηρεάζει τόσο την αποδοτικότητα τους όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Πέρα από το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων πολύ σημαντικό κριτήριο είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν αυτές οι μονάδες. Όπως έγινε φανερό από την ανάλυση της εταιρείας τα περισσότερα ξενοδοχεία της, ανήκουν στην Α' κατηγορία και deluxe και μόνο ένα ξενοδοχείο στην Β' κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία απευθύνεται σε πελάτες μεσαίας εισοδηματικής τάξης και πάνω και επιπλέον εκφράζεται και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα ξενοδοχεία της εταιρείας. Ως βασικά κριτήρια επιλογής από τους καταναλωτές μπορούν να θεωρηθούν οι εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, η παροχή υπηρεσιών, η διατροφή και οι βοηθητικές υπηρεσίες που παρέχουν τα ξενοδοχεία.

Ισχυρή ανώτατη διοίκηση. Η διοίκηση της εταιρείας κατόρθωσε να αναπτύξει την εταιρεία και να την φέρει σε μία θέση τέτοια ώστε σήμερα να αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Δεν είναι τυχαία η εμπιστοσύνη που έδειξαν οι ιδιοκτήτες του OLYMBOS BEACH

HOTEL και του FALIRAKI BEACH HOTEL στην εταιρεία για να αναλάβουν την διαχείριση αυτών των ξενοδοχειακών μονάδων.

Το σύνολο των κλινών, που φτάνει τα 2050 δωμάτια δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να μπορεί να διαπραγματεύεται ισχυρά με τους tour operators.

Επιπλέον, η εικόνα της Ρόδου ως τουριστικός προορισμός που συνδυάζει τον ήλιο, τη θάλασσα καθώς και την μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά ενδυναμώνει την διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας έναντι των tour operators.

Η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου. Ο αριθμός των συνεδρίων που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια γνωρίζει άνθηση. Το μερίδιο της χώρας μας στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς είναι αμελητέο (περίπου 2%) συνεπώς, υπάρχουν προοπτικές περαιτέρω κατάκτησης μεριδίου αγοράς. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι από τα συνέδρια που αναλαμβάνει η χώρα μας κατά το 80% πραγματοποιούνται στη Ρόδο, την Κρήτη και την Αθήνα. Πράγμα που σημαίνει ότι η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου αποφέρει σημαντικά οφέλη στην εταιρεία όχι μόνο από άποψη εισροών αλλά και την άμβλυνση της τουριστικής περιόδου που δραστηριοποιούνται οι ξενοδοχειακές μονάδες της εταιρείας.

Τα τεχνολογικά συστήματα που διαθέτει η εταιρεία, δίνουν την δυνατότητα για ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα της εταιρείας ESPERIA A.E είναι θετική. Δημιουργείται αυξημένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους σε αυτή που ενεργοποιεί τη μάθηση και την συνεχόμενη βελτίωση τους, γιατί οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλη την εταιρεία.

Η εταιρεία ESPERIA A.E έχει αποτελεσματική διαχείριση. Εκμεταλλεύεται όλα τα επενδυτικά της σχέδια (ξενοδοχεία, water park, φυσικό πάρκο εμπορικό κέντρο κ.λ.π.).

Σημαντικά τα οφέλη και από την εφαρμογή του συστήματος HACCP στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων της εταιρείας. Εξασφαλίζεται η παράθεση ασφαλών προϊόντων. Επιτυγχάνεται συμμόρφωση με την νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, ελέγχονται πιο αποτελεσματικά οι προμηθευτές και ικανοποιούνται οι στρατηγικοί πελάτες της εταιρείας όπως είναι οι tour operators. Τέλος, με την

εφαρμογή των συστημάτων HACCP καλλιεργείται το αίσθημα ευθύνης και του ομαδικού πνεύματος στο προσωπικό της επιχείρησης.

10.10.2.ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Ο τουρισμός παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, Πάνω από το 49% της τουριστικής κίνησης της εταιρείας σημειώνεται τους τρεις μήνες Ιούνιο – Ιούλιο- Αύγουστο. Βέβαια το πρότυπο αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος (ηλιόλουστες παραλίες, resort hotels, κ.λ.π.). Ένα τέτοιο τουριστικό πρότυπο όμως επηρεάζει το βαθμό χρησιμοποίησης της υπάρχουσας υποδομής της εταιρείας και εξασθενεί την ανταγωνιστική της θέση .Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το χαρακτηριστικό αυτό (της εποχικότητας) διέπει όλο τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Εξασθενείται λοιπόν, η ανταγωνιστική θέση της ESPERIA A.E κυρίως από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικές χώρες, που παρουσιάζουν χαμηλότερη εποχικότητα.

Επιπλέον, η έντονη εποχικότητα επηρεάζει την απασχόληση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Αν και υπάρχει πολύ καλή συνεργασία στο προσωπικό της εταιρείας, γι' αυτό και οι επιδόσεις της είναι υψηλές, ο ελληνικός τουριστικό κλάδος αντιμετωπίζει μια υστέρηση ενός μεγάλου μέρους του εργατικού δυναμικού στην παιδεία, στον επαγγελματισμό, και στην νοοτροπία που σαφέστατα επηρεάζουν την εταιρεία. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην Ρόδο λειτουργούν δύο σχολές τουριστικών επαγγελματιών (ανώτατης και ανώτερης εκπαίδευσης) από τις οποίες αντλείται αρκετό προσωπικό (κυρίως πρώτης γραμμής). Υπάρχει έλλειψη όμως για ανώτερο προσωπικό.

Η φύση του προσφερόμενου προϊόντος από την εταιρεία, το κάνει πιο προσιτό στο μαζικό τουρισμό. Η κατηγορία αυτή τουριστών αναζητά φθηνούς τουριστικούς προορισμούς σε συγκεκριμένη περίοδο του έτους.

Επιπροσθέτως, η εταιρεία δεν έχει αναπτύξει εναλλακτικές μορφές τουρισμού (επικέντρωση σε resort hotels) οι οποίες θα προσέλκυαν τουρίστες σε άλλες εποχές του έτους (πλην του συνεδριακού κέντρου που ελκύει τουρίστες για επαγγελματικούς λόγους καθ'όλη τη διάρκεια του έτους).

Η εταιρεία από την έναρξη της λειτουργίας της έχει επικεντρωθεί σε ένα μόνο τμήμα της τουριστικής αγοράς τους τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Έχει επομένως παραμελήσει ή και ακόμα αγνοήσει τόσα χρόνια τον

επαγγελματικό τουρισμό ελπίζοντας ότι αυτό θα αλλάξει με τη λειτουργία του συνεδριακού κέντρου.

Επιπλέον, Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρ' όλο που η εταιρεία ESPERIA A.E έχει υιοθετήσει τη δομή κατά τμήματα δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι απολαμβάνει και όλα τα οφέλη που προσφέρει ο συγκεκριμένος τύπος δομής. Αυτό γιατί παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση γύρω από άτομα και ομάδες (κυρίως στην ανώτατη διοίκηση στην εταιρεία και δεν παραχωρούνται αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων σε κατώτερα στελέχη Οποιαδήποτε απόφαση εντός της εταιρείας αναλαμβάνεται μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

10.10. 3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

Η χρηματοδότηση από το Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία στο να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Να γίνει μια προσπάθεια στήριξης των εναλλακτικών μορφών τουρισμού έτσι ώστε η εταιρεία να μπορέσει να εκμεταλλευτεί και τους υπόλοιπους μήνες του έτους και να αξιοποιήσει το παραγωγικό δυναμικό της ολόκληρο το χρόνο. Έτσι θα μπορέσει να επιτύχει υψηλότερες αποδόσεις, οι οποίες θα αποτελούν κίνητρο για νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με στόχο την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το γεγονός της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στη χώρα μας, μαζί με την προβολή και διαφήμιση των ξενοδοχειακών της μονάδων αναμένεται να προσελκύσει περισσότερο κόσμο.

Επιπροσθέτως, η εταιρεία θα μπορούσε να δημιουργήσει μια ξενοδοχειακή αλυσίδα (σύνηθες φαινόμενο σε ξενοδοχεία του εξωτερικού που πραγματοποιείται για την καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και για την αποκόμιση πολλών πλεονεκτημάτων όπως μείωση κόστους, οικονομίες κλίμακας κ.α) και να δραστηριοποιηθεί και σε άλλες περιοχές στον ελλαδικό χώρο και όχι μόνο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να αναπτυχθεί και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες της. Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο να δώσει στην εταιρεία ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

10. 10. 4. ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις και το ενδεχόμενο πολέμου στο Ιράκ. Θα επηρεάσει την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα και τη συμπεριφορά των τουριστών ταξιδιωτών μειώνοντας σημαντικά τη ζήτηση.

Η οικονομική ύφεση σε πολλές χώρες της ευρωζώνης, ιδιαίτερα στη Γερμανία από όπου προέρχεται και ο κύριος όγκος των αφικνούμενων τουριστών.

Η διασπορά του τουρισμού σε νέες αγορές, ανά τον κόσμο και οι πολλές ανακατατάξεις στην διεθνή τουριστική σκηνή.

Ο σκληρός διεθνής ανταγωνισμός.

Η διάρθρωση της τουριστικής αγοράς.

Το «σκληρό ευρώ».

Η έλλειψη σταθερής, προγραμματισμένης και μακρόπνοης ελληνικής τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής.

Η έλλειψη ηγετών με εξειδικευμένες γνώσεις και πολιτική βούληση στα ηνία του τουρισμού οι οποίοι θα αναγνώριζαν το ρόλο του τουρισμού και θα ενίσχυαν την ελληνική τουριστική δραστηριότητα και επιχειρηματικότητα.

Η έλλειψη αποτελεσματικού μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων και έκτακτων αναγκών και η απουσία εναλλακτικών «σεναρίων» έκτακτης ανάγκης.

Η ακαμψία του κρατικού μηχανισμού η πολυδιάστατη φύση του Υπουργείου Ανάπτυξης και οι συνεχείς ανασχηματισμοί και αλλαγές προσώπων και πρακτικών στις ηγετικές θέσεις του τομέα.

Η έλλειψη συντονισμού των συναρμόδιων, για πολλά θέματα υπουργείων και υπηρεσιών.

Η πολυπλοκότητα διαφορετικών νομικών και θεσμικών πλαισίων, που ενίοτε εμπλέκονται μεταξύ τους και παρεμποδίζουν ή αναιρούν το ένα το άλλο.

Η δυσκολία ουσιαστικής και μακρόπνοης συνεργασίας του Δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα σε θέματα χάραξης τουριστικής πολιτικής, αλλά και σε θέματα διαφήμισης και προβολής της χώρας.

Τα προβλήματα και οι ελλείψεις της δημόσιας υποδομής και της προσφορά υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Ο κατακερματισμός και η αποδιοργάνωση του ΕΟΤ. Τα οργανωμένα συμφέροντα ο κομματισμός, οι πολιτικές σκοπιμότητες.

Ο αργός ρυθμός εκσυγχρονισμού της χώρας.

Η μη ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση των Κ.Π.Σ οι χαμηλές απορροφήσεις των κονδυλίων, ο αποκλεισμός πολλών τουριστικών επιχειρήσεων από ορισμένα μέτρα.

Οι κακές δημόσιες σχέσεις της χώρας στα τουριστικά θέματα.

Η συνεχής μείωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Το υπάρχον φορολογικό πλαίσιο, τα κίνητρα- αντικίνητρα του αναπτυξιακού νόμου.

Η εξάρτηση από τους ξένους tour operators και τα συμφέροντα τους και παράλληλα η αδυναμία της χώρας να απεγκλωβιστεί από αυτά.

όλα τα παραπάνω επηρεάζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται η εταιρεία ESPERIA A.E και αποτελούν σημαντικές απειλές από το περιβάλλον, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία.

10.10.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στρατηγικές ομάδες (strategic groups) είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων που επιζητούν παρόμοιες στρατηγικές με τη χρησιμοποίηση παρόμοιων πόρων.

Στην περίπτωση της εταιρείας ESPERIA A.E μπορούμε να διακρίνουμε ότι μπορεί να ανταγωνιστεί σε τρεις διαφορετικές στρατηγικές ομάδες ανάλογα με το μέγεθος και την τοποθεσία. Στην πρώτη στρατηγική ομάδα ανήκει το ESPEROS VILLAGE HOTEL που κατατάσσεται στην κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με το ATRIUM PALACE HOTEL, το MIRAMARE WONDERLAND κ.ά. Στη δεύτερη ανήκουν το ESPEROS PALACE HOTEL, το ESPERIDES BEACH HOTEL, το EPSILON APTS, το OLYMBOS BEACH HTL που κατατάσσονται στην Α' κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με τα ATHINEON HOTEL, BLUE HORIZON, CALYPSO PALACE, HOTEL κ.α. Τέλος, στην τρίτη στρατηγική ομάδα ανήκει το ESPERIA HTL που κατατάσσεται στην Β' κατηγορία

ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με τα ATHENA HTL, GALINI HTL, MONTEMAR HOTEL, RENI SKY HTL κ.α.

Οι τρεις διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μπορούν να έχουν διαφορετικές κατατάξεις στην κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter.

10.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter μπορούν να έχουν διαφορετικές κατατάξεις για τις τρεις στρατηγικές ομάδες που διαμορφώνονται στην εταιρεία ESPERIA A.E και θα πρέπει να μελετηθούν ξεχωριστά.

Πρώτη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες deluxe.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Είναι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποκτήσουν ένα κομμάτι της αγοράς καθώς επίσης και σημαντικούς πόρους. Αποτελούν απειλή για τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου. Τα εμπόδια αυτά στην κατηγορία των deluxe ξενοδοχειακών μονάδων χαρακτηρίζονται ως υψηλά. Κάποιοι από τους πιο σημαντικούς φραγμούς εισόδου είναι οι ακόλουθοι:

1. *Υψηλό κόστος κατασκευής της μονάδας.* Περιβαλλοντολογικοί περιορισμοί που υφίστανται περιορισμένα κέρδη λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού. Υψηλό κόστος του χρήματος σε σχέση με την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου.
2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα προϊόντα που παρουσιάζονται ως διαφορετικά αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Στην περίπτωση της εταιρείας ESPERIA A.E υπάρχουν άλλα ξενοδοχεία της κατηγορίας deluxe στο νησί της Ρόδου. Πέρα όμως από την απειλή που δέχεται από αυτά τα ξενοδοχεία επίσης πιέσεις ασκούνται και από άλλους προορισμούς όπως η Κρήτη διαθέτει 21 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας deluxe και η Κέρκυρα διαθέτει 6 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας deluxe καθώς επίσης και από άμεσα ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού όπως η Τουρκία η Πορτογαλία κ.ά. Η ύπαρξη των υποκατάστατων αυτών κάνει την επιλογή του συγκεκριμένου ξενοδοχείου ESPEROS VILLAGE HOTEL πιο ευαίσθητη.

3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς θεωρούνται βασικός προμηθευτής για το νησί της Ρόδου και κατ'επέκταση για το ίδιο το ξενοδοχείο αφού δεν προμηθεύουν μόνο τους τουρίστες αλλά και σχεδόν όλα τα έτοιμα προϊόντα. Όσον αφορά τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς ως προμηθευτές τουριστών δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης τους, αφού σε μια αύξηση του κόστους των αεροπορικών εισιτηρίων (οι περισσότεροι τουρίστες φτάνουν στο νησί με πτήσεις charter) θα αυξηθεί το γενικότερο κόστος διακοπών και οι τουρίστες θα στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άλλους προορισμούς. Αντίθετα στην περίπτωση των προμηθευτών των προϊόντων, που είναι απαραίτητοι για την λειτουργία των ξενοδοχείων η εταιρεία ESPERIA A.E έχει τη δυνατότητα να μειώσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Αυτό συμβαίνει διότι η εταιρεία πραγματοποιεί τις προμήθειες της συνολικά και για τα επτά ξενοδοχεία που διαθέτει, μετατρέπεται έτσι σε ένα «σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές».

4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των πελατών τους που κυρίως είναι οι tour operators επηρεάζει την επιχείρηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος, το περιθώριο κέρδους του πελάτη κ.α. Το ESPEROS VILLAGE HTL αντιμετωπίζει λοιπόν, έντονες πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των tour operators και αυτό γιατί υπάρχουν όπως είπαμε παραπάνω αρκετά υποκατάστατα προϊόντα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών δεν είναι έντονη.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων: Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δείχνει το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των deluxe ξενοδοχειακών μονάδων. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται ότι θα έχει σημαντικές επιδράσεις στους ανταγωνιστές της και για το λόγο αυτό να προκαλέσει αντίδραση. Σύμφωνα με τον Porter ο ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων :

Στην κατηγορία των deluxe ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων δεν είναι αρκετά μεγάλος, ώστε να δημιουργεί τόσο έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτό συμβαίνει και με τα άλλα δύο νησιά της Ελλάδας (Κρήτη και Κέρκυρα καθώς και με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού (Γαλλία, Ισπανία, Τουρκία Πορτογαλία κ.ά. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός και αυτό οφείλεται στο υψηλό κόστος κατασκευής των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Τα σταθερά κόστη από τη δραστηριοποίηση των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων είναι υψηλά. Υπάρχει σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος τόσο για τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία αυτή και δραστηριοποιούνται στη Ρόδο όσο και για τους υπόλοιπους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού. Βέβαια θα πρέπει να τονισθεί η προσπάθεια διαφοροποίησης της εταιρείας από τις άλλες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα με τη δημιουργία υποστηρικτικών προϊόντων (φυσικό πάρκο, water park, καταστήματα κ.λ.π.) που εμπλουτίζουν το προϊόν των ξενοδοχείων και επίσης το διαφοροποιούν, σε σύγκριση με τα άλλα ξενοδοχεία.

Δεύτερη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες Α' κατηγορίας.

1. *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:* Ισχύουν τα ίδια όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων deluxe.
2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Στο νησί της Ρόδου το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Α' κατηγορία, φτάνει τον αριθμό των 77 μονάδων, συμπεριλαμβανομένων και των πέντε ξενοδοχείων της εταιρείας ESPERIA A.E που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Επίσης, πιέσεις ασκούνται από την Κρήτη που διαθέτει 169 ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας και από την Κέρκυρα που διαθέτει 79. Επιπλέον, και από προορισμούς του εξωτερικού που προσφέρουν ίδιο προϊόν όπως η Ρόδος και διαθέτουν και αυτοί αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες της συγκεκριμένης κατηγορίας. Επομένως, η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών μονάδων Α' κατηγορίας κάνει την επιλογή των ξενοδοχείων της εταιρείας πάρα πολύ ευαίσθητη.
3. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:* Ισχύουν τα ίδια όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων.

4. *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:* Τα πέντε ξενοδοχεία της εταιρείας ESPERIA A.E αντιμετωπίζουν έντονες πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των tour operators και αυτό γιατί υπάρχουν όπως είπαμε παραπάνω αρκετά υποκατάστατα προϊόντα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών δεν είναι έντονη.

5. *Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων:* Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δείχνει το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων Α' κατηγορίας. Σύμφωνα με τον Porter ο ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων:

Στα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων είναι αρκετά μεγάλος και δημιουργεί έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτό συμβαίνει και με τα άλλα δύο νησιά της Ελλάδας (Κρήτη και Κέρκυρα καθώς και με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού (Γαλλία, Ισπανία, Τουρκία, Πορτογαλία κ.ά.) Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός και αυτό οφείλεται στο υψηλό κόστος κατασκευής των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Τα σταθερά κόστη από τη δραστηριοποίηση των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων είναι υψηλά. Υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος (για το καθ' αυτό προϊόν των ξενοδοχείων τόσο για τα υπόλοιπα 77 ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία αυτή και δραστηριοποιούνται στη Ρόδο όσο και για τους υπόλοιπους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού. Η εταιρεία όμως με την γκάμα των προϊόντων που διαθέτει κατορθώνει να διαφοροποιηθεί από τις άλλες ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Τρίτη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες Β' κατηγορίας.

1. *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:* Τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων σε αυτή τη στρατηγική ομάδα δεν είναι υψηλά. Τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών θεωρούν ως σοβαρά εμπόδια εισόδου μόνο αυτά που σχετίζονται με την παροχή αδειών δημιουργίας ξενοδοχείου σε κορεσμένες περιοχές. Επομένως, αυτή η στρατηγική ομάδα χαρακτηρίζεται ως ελκυστικότερη από τις δύο

προηγούμενες για όλους αυτούς που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον ξενοδοχειακό χώρο.

2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Στο νησί της Ρόδου το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Β κατηγορία, φτάνει τον αριθμό των 81 μονάδων, συμπεριλαμβανομένου και του ξενοδοχείου της εταιρείας, το ESPERIA HTL που ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Επίσης, πιέσεις ασκούνται από την Κρήτη που διαθέτει 268 ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας και από την Κέρκυρα που διαθέτει 145. Επιπλέον, και από προορισμούς του εξωτερικού που προσφέρουν ίδιο προϊόν όπως η Ρόδος και διαθέτουν και αυτοί αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες της συγκεκριμένης κατηγορίας. Επομένως, η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών μονάδων Β κατηγορίας κάνει την επιλογή των ξενοδοχείων της εταιρείας υπερβολικά ευαίσθητη.

3. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών* ισχύουν τα ίδια όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων.

4. *Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:* Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της μονάδας, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος, το περιθώριο κέρδους του πελάτη κ.ά. Το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας αποδυναμώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των tour operators. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη διαφοροποίησης του προϊόντος, ενισχύει τόσο την θέση των tour operators, οι οποίοι πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, όσο και την εξάρτηση αυτών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από αυτούς.

5. *Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων:* Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Β' κατηγορία είναι πολύ έντονος. Αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι μεγάλος και έτσι δημιουργούνται έντονοι ανταγωνιστικές πιέσεις.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος. Μπορεί οποιοσδήποτε κατέχει μια μικρή έκταση γης να κτίσει ένα ξενοδοχείο. Έλλειψη διαφοροποίησης, που φέρνει αυτές τις ξενοδοχειακές μονάδες σε δυσμενή θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, και κυρίως με αυτές του εξωτερικού γιατί αυτές διαθέτουν άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα που αντισταθμίζουν τη θέση αυτή. Όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι οι χώρες αυτές έχουν εγγύτητα στην ευρωπαϊκή αγορά και έτσι οι μονάδες αυτές έχουν περισσότερα οφέλη.

10.12. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία ESPERIA A.E είναι στρατηγική κατεύθυνσης (directional category) και ασχολείται με τον προσανατολισμό της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη (growth strategies). Η εταιρεία προσπαθεί να επεκτείνει τις ασχολίες της μέσω της διαποίκισης. Μάλιστα χρησιμοποιεί την συσχετισμένη διαποίκιση γιατί δραστηριοποιείται μεν σε άλλο κλάδο αλλά σε τέτοιο που σχετίζεται με τις παρούσες λειτουργίες της εταιρείας όπως είναι ο κλάδος της ψυχαγωγίας (water park). Επιπλέον, η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου είναι έξω από την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας (ξενοδοχειακές μονάδες), αλλά όλα αυτά λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς το προσφερόμενο προϊόν της εταιρείας ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Τέλος, η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία είναι αυτή της διαφοροποίησης του προϊόντος της από αυτό των ανταγωνιστών της.

10.13 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εταιρεία ESPERIA A.E μπορεί να ακολουθήσει την στρατηγική της ανάπτυξης εφόσον έχει λάβει υπόψη της όλες τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού. Βέβαια αν είναι υπαρκτοί φόβοι από εξωτερικούς παράγοντες (πολιτικούς, οικονομικούς), θα προτείναμε στην εταιρεία να επιλέξει μια στρατηγική σταθερότητας (stability strategies) αντί ανάπτυξης, με το να συνεχίσει δηλαδή τις τρέχουσες ενέργειες της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης.

Πιο συγκεκριμένα θα προτείναμε μια στρατηγική παύσης και συνέχισης με προσοχή (pause and proceed with caution strategies) θα ήταν στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα μια ευκαιρία για ξεκούραση προτού συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης. Θα είναι τυπικά μια προσωρινή στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία μέχρις ότου το περιβάλλον να γίνει πιο φιλόξενο.

10.14 ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ

Σε αυτό το Case Study μελετώντας μία μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας μας, καταφέραμε να δούμε κυρίως πόσο μεγάλος είναι ο ανταγωνισμός με εγχώριες αλλά και ξένες μονάδες. Ο μόνος τρόπος για να μείνουν στο προσκήνιο της αγοράς είναι να παραμείνει το προϊόν τους αλλά και οι υπηρεσίες τους ανταγωνιστικές. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που για να πραγματοποιηθεί θα πρέπει να ακολουθηθεί στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και των 7 ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην ESPERIA A.E.Επιμέρους:

Η εταιρία φτιάχνοντας ένα μεγάλο συνεδριακό κέντρο στις εγκαταστάσεις της απευθύνεται πλέον και σε άλλες ομάδες τουριστών και καλύπτει έτσι μεγαλύτερο φάσμα της τουριστικής ζήτησης.

Εκμεταλλεύεται όσο καλύτερα γίνεται τις εκτάσεις της και φτιάχνει εξωτερικούς χώρους (πάρκα, πισίνες, νεροτσουλήθρες, υπαίθρια bar κ.α) αναπτύσσοντας έτσι τις μονάδες της.

Εκτός από το προσωπικό της που προέρχεται κυρίως από τις σχολές τουριστικών επαγγελματιών του νησιού, προσλαμβάνει προσωπικό με ανώτερη εκπαίδευση για να καλύψει τις διοικητικές της θέσεις.

Διατηρεί πάντα ένα κλίμα θετικό ανάμεσα στους ανθρώπους του προσωπικού της και προσπαθεί πάντα για την ευγένεια και την αξιοπρεπή τους στάση.

Έχει απευθυνθεί μέσω του ΕΟΤ και άλλων δημοσίων παραγόντων για την ανέγερση κατάλληλης υποδομής για την πραγματοποίηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού που θα κάνουν τη Ρόδο ελκυστικότερο προορισμό. Ακόμη έχει εισηγηθεί τα τελευταία χρόνια την σωστή αξιοποίηση των κοινοτικών και άλλων κονδυλίων.

Δίνει πλέον μεγάλη σημασία στην επιλογή των διοικητικών της στελεχών ώστε να έχουν ηγετικές ικανότητες και οι αποφάσεις τους να έχουν θετικά αποτελέσματα για κάθε τομέα της μονάδας ξεχωριστά αλλά και για την γενική εικόνα και εύρυθμη λειτουργία της.

Πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας εδώ και χρόνια στα προϊόντα που αγοράζει ως πρώτες ύλες για όλες τις μονάδες της.κ.α.

ESPERIA A.E.**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ****ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ****ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ**

Συν/κες διαφορές δανείων για κτήσεις παγίων στοιχείων

310.821.570

213.324.438

74.891.212

Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως

40.872.536

20.436.269

351.694.106

233.760.707

74.891.212

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**Ενσώματες ακινητοποιήσεις:**

Γήπεδα- οικόπεδα

3.203.095.874

3.826.036.705

3.826.036.705

Κτίρια και τεχνικά έργα

2.161.968.795

2.179.210.711

4.171.962.463

Μηχανήματα-τεχνικές εγκαταστ/σεις και λοιπός μηχαν. Εξοπλισμός

805.445.596

564.320.331

1.528.123.218

Μεταφορικά μέσα

302.563.877

301.968.867

341.333.648

Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός

584.078.046

502.988.600

820.434.877

Ακινήτοποιησ. Υπό εκτέλ. & προκατ.

1.115.508.943

2.594.107.196

178.221.276

Σύνολο ακινητοποιήσεων

7.972.561.130

9.968.632.412

10.666.112.187

Συμμετοχές και άλλες μακρ/σμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις:

Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις

102.648.000

102.648.000

Μείον: προβλέψεις για υποτίμηση

68.573.873

68.573.873

Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις

400.000.000

400.000.000

400.000.000

434.074.127

434.074.127

400.000.000

Σύνολο παγίου ενεργητικού

8.406.635.257

10.402.706.539

11.066.112.187

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**Αποθέματα:**

Εμπορεύματα

11.774.499

12.704.893

37.456.694

Παραγωγή σε εξέλιξη (καταστήματα)

507.400.651

381.668.137

333.211.233

Πρώτες και βοηθητικές ύλες-ανάλωσιμα υλικά-ανταλλακτικά & είδη συσκευασίας

94.174.653

88.104.323

100.168.772

Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων

150.042.223

83.092.931

72.296.072

763.392.026

565.570.284

543.132.771

Απαιτήσεις:

Πελάτες

150.084.506

167.976.620

180.114.320

Επιταγές εισπρακτέες	290.000.000	220.000.000	130.000.000
Επισημασίες- επιδικοί πελάτες & χρεώστες			
Μείον: προβλέψεις			
Χρεώστες διάφοροι	316.764.474	183.464.702	252.894.335
Λογ. Διαχ. Προκ. Και πιστώσεων	1.130.805	1.510.000	1.510.000
	757.979.785	572.951.322	564.518.655
Χρεόγραφα:			
Μετοχές	2.947.755	3.187.755	3.187.755
Διαθέσιμα:			
Ταμείο	20.105.032	90.591.947	89.219.416
Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	2.711.778.540	1.971.347.709	1.328.028.692
	2.731.883.572	2.061.939.656	1.417.248.108
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	4.256.203.138	3.203.649.017	2.528.087.269
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			
Έξοδα επόμενων χρήσεων	180.955.030	176.666.667	193.743.953
Γενικό σύνολο ενεργητικού	13.195.487.531	14.016.782.930	13.862.834.641
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ			
Χρεωστικοί λογ. Εγγυήσεων & εμπραγμάτων ασφαλειών	168.443.420	150.000.000	154.000.000
Λοιποί λογαριαμοί τάξεως	708.012.904	899.578.281	864.475.757
	876.456.324	1.049.578.281	1.018.475.757

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	1999	2000	2001
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Κεφάλαιο μετοχικό:			
Καταβλημένο	5.170.720.000	5.170.720.000	6.229.630.000
Διαφορές αναπροσαρμογής			
Διαφορές από αναπροσαρ. Αξίας συμμετοχών & χρεωγράφων	24.047.410	24.047.410	24.047.410
Διαφορές από την αναπρ/γή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	7.198	1.058.922.722	12.722
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου ενεργητικού	342.031.392	384.541.582	394.038.006
	366.086.000	1.467.511.714	418.098.138
Αποθεματικά κεφάλαια:			
Τακτικό αποθεματικό	148.403.974	146.599.309	163.939.043
Έκτακτο αποθεματικό	18.803.726	18.603.726	18.603.726
Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων & νόμων	2.663.420.179	2.670.248.977	3.181.801.859
	2.820.427.879	2.835.452.012	3.364.344.628
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	8.365.223.879	9.473.683.726	10.012.072.766
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ & ΈΞΟΔΑ			
Προβλέψεις για αποζ. Προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	120.500		1.122.345
Λοιπές προβλέψεις	62.181.501	50.281.667	61.281.667
	62.302.001	50.281.667	62.404.012
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις:			
Δάνεια τραπεζών	1.367.610.158	779.591.273	363.510.955
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.639.553.752	1.707.382.187	1.707.382.187
	2.947.063.910	2.486.973.460	2.070.893.142
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:			
Προμηθευτές	682.292.738	628.807.997	772.474.018
Επιταγές πληρωτέες	217.647.000	212.000.000	253.303.474
Τράπεζες λογ. Βραχυπρ. Υποχρεώσεων			
Προκαταβολές πελατών	18.072.005	24.314.714	9.359.045
Υποχρεώσεις από φόρους -τέλη	30.839.219	123.482.497	87.569.553

Ασφαλιστικοί οργανισμοί	169.591.920	183.053.737	198.970.273
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	508.631.047	513.369.853	277.164.539
Πιστωτές διάφοροι	134.780.511	94.050.450	104.720.170
	1.761.854.440	1.979.106.248	1.703.561.072
Σύνολο υποχρεώσεων	4.708.918.350	4.466.079.708	3.774.454.214
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ. ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			
Έσοδα επόμενων χρήσεων	69.033.301	26.737.829	13.903.649
Γενικό σύνολο παθητικού	13.195.487.531	14.016.782.930	13.862.834.641
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ			
Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμποπραγμάτων ασφαλειών	168.443.420	150.000.000	154.000.000
Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	708.012.904	899.578.281	864.475.757
	876.456.324	1.049.578.281	1.018.475.757

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	1999	2000	2001
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	9.650.656.863	10.103.577.827	10.883.846.281
Μείον: κόστος πωλήσεων	6.404.056.485	9.148.502.290	9.536.780.272
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	1.246.600.378	955.075.537	1.347.088.009
Πλέον:άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	35.071.049	44.408.036	111.159.767
Σύνολο	1.281.671.427	999.483.036	1.458.245.776
ΜΕΙΟΝ: έξοδα διοικητικής λειτουργίας	570.860.273	492.048.638	638.416.303
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	174.109.338	205.128.187	239.183.481
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	536.701.816	302.306.748	582.645.992
ΠΛΕΟΝ: έσοδα συμμετοχών	6.802.415	24.302.948	3.583.589
Έσοδα χρεογράφων	13.600	6.400	20.591.973
Κέρδη πωλήσεως συμμετοχών και χρεογράφων			
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	103.494.516	83.843.396	32.113.451
	110.310.531	108.152.744	56.289.013
Μείον: προβλ. Για υποτ. Συμμ. & χρεογράφων	57.867.152		8.128.575
Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	92.756.640	80.853.643	56.883.878
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	496.388.555	329.605.849	573.922.552
ΠΛΕΟΝ: έκτακτα αποτελέσματα:			
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	203.919.666	183.736.303	205.227.813
Έκτακτα κέρδη	37.170.256	20.599.888	49.857.836
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	73.034.087	43.115.292	13.478.371
Έσοδα από προβλέψεις προηγ. Χρήσεων		1.899.834	
	314.124.009	249.351.317	268.564.020
Μείον:			
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.004.244	68.115.293	408.340
Έκτακτες ζημιές	12.323.439		356.189
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	234.556	22.209.311	304.560
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	34.202.726	159.026.713	11.000.000
οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)	762.747.597	488.632.562	830.417.483
ΜΕΙΟΝ: σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων & εξόδων εγκατ/σεως	1.727.649.551	1.444.970.195	1.427.131.221
Μείον:οι από αυτές ενσωμ. Στο λειτ. Κόστος	1.278.703.654	1.298.086.806	1.216.493.422
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	313.801.700	341.751.173	616.779.684

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000

11.1 Εισαγωγή

Από τα αρχαιότατα κιόλας χρόνια ο άνθρωπος επιζητούσε την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών με κριτήριο την ανταπόκρισή τους σε προκαθορισμένες προδιαγραφές. Από τότε χρειάστηκε να παρέλθει ένα μεσοδιάστημα αρκετών αιώνων έως ότου εμφανιστεί η έννοια της ποιότητας και πάλι στο προσκήνιο και αυτό γιατί οι παραγωγικές μονάδες εκείνων των εποχών προσδιόριζαν την προσφορά και ζήτηση των αγαθών με βάση τα δικά τους μέτρα και σταθμά. Μόλις το τελευταίο μισό του εικοστού αιώνα άρχισαν να αναπτύσσονται απόψεις ειδικών επιστημόνων της διοίκησης γύρω από την ποιότητα καθώς και σχετικές θεωρίες που εφαρμόζονται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σημειώνεται επίσης μία σημαντική αναβάθμιση του ρόλου των πελατών οι οποίοι δεν θεωρούνται πλέον καταναλωτές χωρίς κρίση, αλλά πρωταρχικοί ρυθμιστές της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις βλέποντας με τη σειρά τους τα σημεία των καιρών, κατανοούν τη βαθιά αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά και εργάζονται σκληρά με σκοπό να πετύχουν την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους.

Από την άλλη όμως πλευρά το παραγόμενο προϊόν δεν θα πρέπει να είναι αλλά και να φαίνεται ποιοτικό. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητο να εξασφαλισθεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από τους πελάτες. Επιπλέον, η κατάργηση των συνόρων με την άρση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και η ανάπτυξη των πολυεθνικών δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη μίας «κοινής γλώσσας» ανάμεσα στις επιχειρήσεις του πλανήτη. Θα πρέπει συνεπώς να αναπτυχθεί ένα κοινό σύστημα το οποίο θα εναρμονίζει τις προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός κράτους, με τις αντίστοιχες προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών όλων των υπολοίπων κρατών.

Προσπάθειες εξομοίωσης όλων των προτύπων σε ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό πρότυπο, ξεκίνησαν από τα μέσα της δεκαετίας του '60, αρχικά στον στρατιωτικό τομέα για να επεκταθεί λίγο αργότερα στον επιχειρησιακό. Το 1987, χρονιά ορόσημο, ο ISO καθιερώνει μια σειρά από πρότυπα κάτω από την ονομασία ISO 9000 που ορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί μια εταιρεία ώστε να διασφαλίζει τους πελάτες της για ένα καλό προϊόν. Από το τέλος της δεκαετίας του '80 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχει αρχίσει να παίρνει μεγάλες διαστάσεις και αυξάνεται ραγδαία. Στις Η.Π.Α. οι εταιρείες που έχουν ευρωπαϊούς πελάτες, φοβούμενες τον απαγορευτικό φραγμό των πιστοποιητικών ISO 9000 στην ευρωπαϊκή αγορά, εκδηλώνουν έντονα το ενδιαφέρον τους. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ανατολική Ευρώπη. Η Ιαπωνία όμως αποτελεί εξαίρεση διότι ήδη οι επιχειρήσεις εκεί βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα οργάνωσης και θεωρούν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για πιστοποίηση αποτελεί για αυτές οπισθοδρόμηση. Προκειμένου όμως να καλυφθούν οι ανάγκες της ευρωπαϊκής αγοράς σε ιαπωνικά προϊόντα, μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα της χώρας αυτής ακολούθησαν το δρόμο της πιστοποίησης με ιδιαίτερη ευκολία. Η Ελλάδα αρχίζει και εισχωρεί με τη σειρά της στο χώρο των εξελίξεων και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν αρκετά για να ακολουθήσουν τις αντίστοιχες δυτικοευρωπαϊκές.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην διασφάλιση ποιότητας, στη συνέχεια θα περιγράψουμε τα χαρακτηριστικά των προτύπων ISO 9000 στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγκεκριμένων προτύπων, και τέλος, θα παρουσιάσουμε τα κυριότερα στάδια πιστοποίησης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

11.2 Ορισμός της Διασφάλισης Ποιότητας

Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές..

11.3 Ορισμός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Με τον όρο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας.

11.4 Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η δέσμευση και ενημέρωση όλων των στελεχών, από τη διοίκηση έως το κατώτερο προσωπικό για όλες τις προδιαγραφές και απαιτήσεις που αφορούν τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ενός οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να καθιερωθεί ένα συνεχές σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού στην έννοια, τις αρχές και τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρχουν ασάφειες σχετικά με το τι ζητούν οι πελάτες και τι μπορεί να δώσει η επιχείρηση, οι οποίες με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν σύγχυση και θα οδηγήσουν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος. Η αποτυχία αυτή δεν προκαλεί μόνο οικονομικό αντίκτυπο, αλλά επηρεάζει αρνητικά και το ηθικό όλων των στελεχών που στήριξαν την συγκεκριμένη προσπάθεια.

Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι ότι εμπλέκονται ενεργά όλα τα τμήματα της επιχείρησης όπως η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το marketing, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή, η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Υπεύθυνη για την υποστήριξη του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι η Ηγεσία και ειδικότερα ο Διευθύνων Σύμβουλος. Εκείνος θα πρέπει να προετοιμάσει μια πολύ σύντομη εισήγηση προς την διοίκηση σχετικά με την υιοθέτηση των προτύπων από την επιχείρηση. Στη συνέχεια τα συγκεκριμένα πρότυπα θα πρέπει να γίνουν αποδεκτά και από τους εργαζομένους. Όπως άλλωστε ισχύει για την ΔΟΠ, έτσι και το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας δεν αποτελεί απλά ένα βραχύβιο σχέδιο, αλλά μία ολόκληρη φιλοσοφία πάνω στην οποία εξαρτάται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης. Τα κυριότερα στοιχεία που διέπουν ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι τα εξής:

Προδιαγραφή προϊόντος. Οι προδιαγραφές είναι έγγραφες συμφωνίες που ορίζουν τις απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνεται ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Παράδειγμα: Τα πλαστικά κύπελλα του καφέ ή αναψυκτικών που χρησιμοποιούνται στους αυτόματους πωλητές έχουν κατασκευαστεί με βάση ορισμένες προδιαγραφές. Αν δηλαδή το μήκος είναι μεταξύ 14.73 εκ. και 15.75 εκ. τότε θα ταιριάζει στον αυτόματο πωλητή χωρίς πρόβλημα. Αν το μήκος του κυπέλλου είναι μικρότερο από 14.73 εκ. τότε το κύπελλο δεν γίνεται αποδεκτό γιατί είναι πολύ μικρό. Αν το μήκος είναι μεγαλύτερο από 15.75 εκ τότε το κύπελλο απορρίπτεται γιατί είναι πολύ μεγάλο.

Υπάρχουν χιλιάδες τέτοιες προδιαγραφές οι οποίες εκδίδονται από τους εθνικούς φορείς τυποποίησης κάθε κράτους. Οι προδιαγραφές αυτές καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της βιομηχανικής παραγωγής, της παροχής υπηρεσιών και των εμπορικών συναλλαγών. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των προδιαγραφών αυτών είναι προαιρετική. Μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια και τη προστασία των ατόμων τηρούνται πρότυπα που επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Στην πράξη όμως ο πελάτης θέλει να βλέπει ότι αυτό που παίρνει είναι τελικά αυτό που επιθυμεί. Συνεπώς η εφαρμογή έστω και σε περιορισμένη κλίμακα κάποιων προτύπων στα παραγόμενα προϊόντα ή στις παρεχόμενες υπηρεσίες δίνει ένα αίσθημα σιγουριάς και ικανοποίησης στους πελάτες, γεγονός που επιδρά θετικά στη λειτουργία της επιχείρησης.

Μονάδες μέτρησης. Οι μονάδες μέτρησης είναι δεδομένα μεγέθη με τα οποία περιγράφουμε τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Ο ρόλος τους λοιπόν στην εγκαθίδρυση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι πολύ σημαντικός για τους εξής δύο λόγους:

α) Καθορίζουν με ακρίβεια τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (διαστάσεις, βάρος, όγκος κλπ) και το σπουδαιότερο,

β) Χρησιμοποιούνται ως μέτρο σύγκρισης μεταξύ ομοειδών προϊόντων.

Βεβαίως κάθε τόπος έχει αναπτύξει τα δικά του συστήματα μέτρησης γεγονός που προκαλεί σημαντικές δυσκολίες σχετικά με κατανόηση τους από τα άλλα κράτη και τις ξένες επιχειρήσεις. Για την επίλυση του προβλήματος αυτού έχει επικρατήσει διεθνώς το Παγκόσμιο Σύστημα Μέτρησης γνωστό και ως SI το οποίο βασίζεται σε 7 βασικές μονάδες μέτρησης. Επιπλέον υπάρχουν και άλλα διεθνή πρότυπα τα οποία περιέχουν ακόμα μεγαλύτερες κλίμακες μετρήσεων τις οποίες συμβουλεύονται οι εθνικοί οργανισμοί πιστοποίησης καθώς και οι εν γένει επιχειρήσεις ή οργανισμοί Παράλληλα με την ύπαρξη μονάδων μέτρησης σε ένα Σύστημα Διασφάλισης

Ποιότητας επιτακτική κρίνεται και η ανάπτυξη αξιόπιστων οργάνων και συσκευών παρακολούθησης των συγκεκριμένων μονάδων.

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Οι προδιαγραφές και μονάδες μέτρησης δεν μπορούν από μόνες τους να καθιερώσουν ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας εάν δεν υπάρξουν τα μέσα, οι διαδικασίες και κυρίως οι άνθρωποι που θα τις εφαρμόσουν στην πράξη. Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον υποστήριξης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας το οποίο να περιλαμβάνει όλη την παραγωγική διαδικασία από την προμήθεια των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος. Για την πραγματοποίηση ενός τέτοιου κλίματος υποστήριξης της ποιότητας θα πρέπει:

- α) Να έχουν καθοριστεί από τη Διοίκηση σαφείς στόχοι και απαιτήσεις.
- β) Να υιοθετηθεί το μήνυμα της ποιότητας από ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησης.
- γ) Να υπάρχει κατάλληλος εξοπλισμός.
- δ) Να δημιουργηθεί ένα επαρκές σύστημα πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης.
- ε) Να διαμορφωθεί ένα σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου.

Σε αντίθεση με ότι συνέβαινε έως τώρα η πολιτική της ποιότητας είναι ανοικτή προς τους πελάτες της επιχείρησης. Η επιχείρηση όχι μόνο δεν φοβάται να κρύψει τίποτα αλλά προσκαλεί και προκαλεί όλους τους ενδιαφερομένους να δουν πως η επιχείρηση υλοποιεί τις υποσχέσεις της για δημιουργία ποιοτικών προϊόντων. Δεν υπάρχουν πια στεγανοί χώροι και διαδικασίες, αλλά συνεχής τεκμηρίωση και διαφάνεια. Η υπόσχεση της επιχείρησης ότι θα τηρήσει τις προδιαγραφές διατυπώνεται μέσα από μία σειρά από έγγραφα τεκμηρίωσης. Τα έγγραφα τεκμηρίωσης ξεκινούν από την εισαγωγή των πρώτων και ημιπεξεργασμένων υλικών στην παραγωγική διαδικασία, καλύπτουν όλα τα στάδια της κατασκευής και φτάνουν μέχρι την παροχή υπηρεσιών. Το πιο τυπικό έγγραφο είναι το εγχειρίδιο ποιότητας το οποίο θεωρείται θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη της πιστοποίησης. Το ίδιο το πρότυπο αποτελεί επίσης έγγραφο τεκμηρίωσης. Μπορεί να είναι οτιδήποτε από ένα τετρασέλιδο εγχειρίδιο μέχρι έναν τόμο 1000 σελίδων

γεμάτο με προσαρτήματα που περιέχουν πληροφοριακό υλικό. Τα έγγραφα αυτά προσδιορίζουν τις λειτουργίες ορισμένων εξαρτημάτων ή περιγράφουν με λεπτομέρεια μία συσκευή και τις σχετικές οδηγίες που λαμβάνονται υπόψη για τον ασφαλή χειρισμό της κ.τ.λ.

11.5 Ιστορική αναδρομή των Διεθνών Προτύπων Ποιότητας

1947: Ιδρύεται ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) στον οποίο συμμετέχουν 91 κράτη - μέλη.

1959: Από το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α. - D.O.D. εκδίδεται το MIL - Q - 9858, <<Quality Program Requirements>>. Το πρόγραμμα αυτό υποχρέωνε τους προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών στις Αμερικανικές Ένοπλες Δυνάμεις να διατηρούν κάποιες προδιαγραφές ποιότητας.

1963: Το MIL - Q - 9858 αναθεωρείται και εκδίδεται πλέον σαν MIL - Q - 9858 A το οποίο χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα με μικρές αλλαγές το 1981 και το 1985.

1968: Το NATO υιοθετεί το MIL - Q - 9858 A με τον τίτλο AQAP - 1, <<NATO Requirements for an Industrial Quality Control System>>.

1970: Το Βρετανικό Υπουργείο Άμυνας υιοθετεί το AQAP - 1 με τον τίτλο DEF/STAN 05-8.

1979: Το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standard Institution) εκδίδει το BS 5750, "Quality Systems". Αυτό αποτελεί το πρώτο εμπορικό πρότυπο για συστήματα ΔΟΠ. Την περίοδο αυτή αρχίζουν και οι πρώτες πιστοποιήσεις συστήματος ποιότητας εταιρειών σύμφωνα με το πρότυπο αυτό.

1981: Το NATO εκδίδει το AQAP - 13, <<NATO - Software Quality Control System Requirements>>. Πρόκειται για μία σειρά προδιαγραφών που καθορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις ποιότητας για τη χρήση λογισμικού Η/Υ στις Ένοπλες Δυνάμεις των χωρών - μελών του NATO.

1986: Το πλέον διάσημο Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας "Deming Price" απονέμεται για πρώτη φορά σε επιχείρηση εκτός Ιαπωνίας. Αν και το συγκεκριμένο βραβείο έχει

μακρά παράδοση εφόσον καθιερώθηκε το 1950, μόλις το 1985 επιτράπηκε η συμμετοχή ξένων (μη - ιαπωνικών) εταιρειών. Από το 1986 και έπειτα δίνεται υπό τον τίτλο "Deming Price for Overseas Companies", σε εταιρείες εκτός Ιαπωνίας. Η συμμετοχή στη διαδικασία απονομής του βραβείου γίνεται κατόπιν πρόσκλησης από την ίδια την JUSE και όχι μετά από αίτηση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.

1987: Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης εκδίδει μια σειρά προτύπων με το όνομα ISO 9000 τα οποία "εξομοιώνουν" τα αντίστοιχα Αμερικάνικα (ANSI) και Βρετανικά Πρότυπα Ποιότητας (BS 5790). Η σειρά αυτή περιλαμβάνει.

α) ISO 9000, <<Quality Management and Quality Assurance standards - Guidelines for Selection and Use>>.

β) ISO 9001, <<Model for Quality Assurance in Design Development, Production , installation and service>>.

γ) ISO 9002, <<Model for Quality Assurance in Product installation>>.

δ) ISO 9003, <<Model for Assurance standards in Final Inspection and Tests>>.

ε) ISO 9004, <<Quality Management and Quality Elements – Guidelines>>.

Την ίδια περίοδο τα πρότυπα ISO και BS εναρμονίζονται και περιλαμβάνονται από την Ε.Ο.Κ σε μια ενιαία σειρά με τίτλο EN29000. Επίσης, την ίδια περίοδο οι δύο μεγαλύτεροι αμερικάνικοι οργανισμοί για την ποιότητα, ANSI και ASQC αντίστοιχα αποδέχονται τη σειρά προτύπων ISO 9000 σαν σειρά προτύπων Q -90.

1988: Εκδίδεται το DOD - STD - 2168, <<Defense System Software Quality Program>> το οποίο καλύπτει προγράμματα ποιότητας για λογισμικό συστημάτων που χρησιμοποιούνται στις Ένοπλες Δυνάμεις των Η.Π.Α.

1989: Εκδίδεται το ANSI / IEEE Std 730.1, <<Software Quality Assurance Plans>>, που καλύπτει σχέδια διασφάλισης ποιότητας λογισμικού.

1991: Εκδίδονται τα εξής πρότυπα:

α) ISO 9004 - 2, <<Quality Management and Quality System Elements - Part 2: Guidelines for Services>>.

β) ISO 9004 - 3, <<Part 3: Guidelines for the Application of ISO 9001 to the Development, Supply and Maintenance of Software>>.

Το πρώτο δίνει οδηγίες για την εφαρμογή των προτύπων ISO σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών, ενώ το δεύτερο για την ανάπτυξη και συντήρηση λογισμικού.

Την ίδια περίοδο εκδίδεται το υπό μορφή προσωρινής έκδοσης το Draft AOAP ISO, Requirements for Quality Management of Software Development, προς αντικατάσταση του AOAP -13.

Επίσης σε προσωρινή μορφή εκδίδεται το Draft AOAP ISO, NATO Quality Control Requirements for Design, Development and Production προς αντικατάσταση του AOAP -1. **Σημείωση:** Το AOAP -110 είναι εναρμονισμένο με το ISO 9001.

1992: Σε προσωρινή μορφή εκδίδεται το Draft ISO - DIS 9004 - 4, <<Quality Management and Quality System Elements - Part 2: Guidelines for Quality improvement>>.

Την ίδια χρονιά απονέμεται, για πρώτη φορά, το "Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award" με χορηγούς την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους οργανισμούς EOO, EFQM.

Σημείωση: Στην Ελλάδα, δύο ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000 έχουν ήδη μεταγλωττισθεί και είναι τα ΕΛΟΤ 1042 (Ποιότητα - Βασική Ορολογία) και ΕΛΟΤ EN 29000

11.6 Ο Οργανισμός ISO

Η ύπαρξη ανόμοιων και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοσυγκρουόμενων προτύπων που χρησιμοποιούνται στα διάφορα κράτη έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία των λεγόμενων «φραγμών του εμπορίου». Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στις εξαγωγές έχουν προ πολλού εκφράσει την ανάγκη να επιτευχθεί μία συμφωνία στα παγκόσμια πρότυπα ώστε να βελτιστοποιηθεί η μέχρι τώρα διαδικασία του διεθνούς εμπορίου. Αυτή ήταν η αρχή της ίδρυσης του ISO.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, περισσότερο γνωστός ως International Organization for Standardization - ISO, είναι μία παγκόσμια ένωση η οποία αποτελείται από κρατικούς φορείς πιστοποίησης, προερχόμενες από περίπου 100 χώρες. Κάθε χώρα έχει τον δικό της φορέα.

Τι είναι. Ο ISO είναι μη - κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1947. Η αποστολή του ISO είναι η προώθηση της ανάπτυξης του τομέα της τυποποίησης καθώς και των συναφών διαδικασιών σε ολόκληρο τον κόσμο με προοπτική να διευκολυνθούν οι διεθνείς εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον ο ISO αναπτύσσει συνεργασίες στην σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των εργασιών του ISO επικυρώνονται ως διεθνείς συμφωνίες οι οποίες εκδίδονται με την μορφή των Διεθνών Προτύπων.

Ιστορική αναδρομή. Η εκκίνηση μίας προσπάθειας Διεθνούς Προτυποποίησης ξεκίνησε πρώτα από τον Ηλεκτροτεχνικό χώρο: ο Διεθνής Ηλεκτροτεχνικός Οργανισμός (IEC) δημιουργήθηκε το 1906. Πρωτοποριακές εργασίες σε άλλους τομείς εκπονήθηκαν από τη Διεθνή Ένωση των Εθνικών Φορέων Τυποποίησης (ISA) , ο οποίος ιδρύθηκε το 1926. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε από την ISA στην κατασκευή και χρήση των μηχανών.

Οι δραστηριότητες της ISA, έπαυσαν προσωρινά το 1942, εξαιτίας του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Το 1946 διεξήχθη ένα συνέδριο στο Λονδίνο, όπου συμμετείχαν αντιπρόσωποι από 25 χώρες. Εκεί αποφασίσθηκε να ιδρυθεί ένας νέος διεθνής οργανισμός «οι σκοπός του οποίου θα ήταν να διευκολύνει την διεθνή συνεργασία και ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων». Ο νέος οργανισμός, ISO, άρχισε τη λειτουργία του κανονικά στις 23 Φεβρουαρίου του 1947.

Το πρώτο ISO πρότυπο εκδόθηκε το 1951 υπό τον τίτλο: «Πρότυπη αναφορά θερμοκρασίας για ης βιομηχανικές μονάδες μέτρησης».

Αποσαφήνιση: Πολλοί άνθρωποι έχουν προσέξει ένα "κενό" στην αντιστοιχία μεταξύ του επίσημου τίτλου όταν χρησιμοποιείται ολόκληρος, δηλαδή International Organization for Standardization, και των αρχικών γραμμάτων ISO. Με την κοινή λογική θα έπρεπε το ακρωνύμιο να ήταν «IOS». Ουσιαστικά, η ISO λέξη προήλθε από το Ελληνικό «ΙΣΟΣ». Η Ελληνική αυτή λέξη χρησιμοποιείται και σαν πρώτο

συνθετικό σε μία πληθώρα "αγγλικών" λέξεων όπως "isometric", και "isonomy". Η έννοια "ίσος" από την έννοια "πρότυπος" θεωρείται σχεδόν ταυτόσημη. Για αυτόν ακριβώς το λόγο επικράτησε ο Ελληνικός όρος. Επιπροσθέτως, το όνομα ISO έχει εγκυρότητα σε κάθε μία από τις τρεις επίσημες γλώσσες του οργανισμού που είναι τα αγγλικά, τα γαλλικά και τα ρωσικά.

Ο ρόλος των Τεχνικών Επιτροπών. Η τεχνική εργασία του ISO είναι αποκεντρωμένη σε μεγάλο βαθμό και εκπονείται από περίπου 2700 τεχνικές επιτροπές (ή επιτροπές τυποποίησης), υποεπιτροπές, και ομάδες εργασίας. Στις τεχνικές επιτροπές (ISO τον αριθμό), επίσημοι εκπρόσωποι των βιομηχανιών, των εργαστηρίων έρευνας, των κρατικών φορέων, των καταναλωτικών οργανώσεων και των διεθνών οργανώσεων από όλον το κόσμο συμμετέχουν από κοινού ως ίσα μέλη στην αντιμετώπιση των διεθνών προβλημάτων τυποποίησης.

Η κύρια ευθύνη της διοίκησης μίας επιτροπής προτυποποίησης επαφίεται σε κάποιον από τους διεθνείς φορείς τυποποίησης οι οποίοι συμμετέχουν στον ISO όπως είναι οι AFNOR, ANSI, BSI, CSBTS, DIN, SIS, ELOT κ.α.. Ο φορέας μέλος που προΐσταται της γραμματείας της επιτροπής προτυποποίησης, διορίζει ένα ή δύο άτομα για να εκτελέσουν τις απαραίτητες διοικητικές και τεχνικές εργασίες. Ο πρόεδρος της επιτροπής βοηθάει τα μέλη της τεχνικής επιτροπής στο να φτάνουν σε αποφάσεις "κοινής αποδοχής". Γενικά, απόφαση κοινής αποδοχής σημαίνει ότι η συγκεκριμένη λύση σε ένα πρόβλημα είναι η καλύτερη για διεθνή εφαρμογή τουλάχιστον μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Η Κεντρική Γραμματεία στη Γενεύη έχει τις εξής αρμοδιότητες:

Ενεργεί για την ασφαλή ροή των εγγράφων σε όλες τις κατευθύνσεις.

Αποσαφηνίζει τεχνικές λεπτομέρειες με τις γραμματείες των επιτροπών προτυποποίησης και τους προέδρους τους.

Διασφαλίζει ότι οι συμφωνίες που εγκρίνονται από τις τεχνικές επιτροπές, διορθώνονται, τυπώνονται και υπογράφονται σαν προσωρινά Διεθνή Πρότυπα. Στη συνέχεια οι ανωτέρω συμφωνίες στέλνονται στα μέλη - φορείς του ISO για ψήφιση και έκδοση.

Οι συναντήσεις των τεχνικών επιτροπών και υποεπιτροπών καθορίζεται από την Κεντρική Γραμματεία, η οποία συντονίζει όλες τις λεπτομέρειες με τις γραμματείες των επιτροπών πριν τεθεί ο χώρος και χρόνος διεξαγωγής των συναντήσεων. Αν και το μεγαλύτερο μέρος της τεχνικής εργασίας του ISO διεξάγεται κατόπιν συνεννόησης, υπάρχουν, ωστόσο, λίγες συναντήσεις επιτροπών οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε κάποιο σημείο της υφηλίου, κάθε ημέρα για ολόκληρο το έτος.

Κάθε μέλος που ενδιαφέρεται για ένα θέμα σχετικά με την προτυποποίηση μπορεί να αντιπροσωπευθεί στην επιτροπή. Διεθνείς οργανισμοί, κυβερνητικοί ή μη κυβερνητικοί οργανισμοί σε συνεργασία με τον ISO, επίσης παίρνουν μέρος στην εργασία. Ο ISO επίσης συνεργάζεται πολύ στενά με την Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Ένωση (IEC) σε όλα τα θέματα της ηλεκτροτεχνικής τυποποίησης.

Μέλη του ISO. Μέλος του ISO μπορεί να είναι ο πιο αντιπροσωπευτικός εθνικός φορέας σε θέματα προτυποποίησης. Εννοείται ότι μόνο ένας τέτοιος φορέας από κάθε χώρα γίνεται δεκτός από τον ISO για εκπροσώπηση. Τα μέλη αναλαμβάνουν τέσσερις βασικές δικαιοδοσίες:

α) Ενημερώνουν περιστασιακά τα ενδιαφερόμενα μέρη των χωρών που εκπροσωπούν, για σχετικές εύκαιρες διεθνούς προτυποποίησης και καινοτομίας.

202

β) Οργανώνουν την συμμετοχή των χωρών σε διεθνείς διαπραγματεύσεις με σκοπό την επίτευξη διεθνών συμφωνιών προτυποποίησης.

γ) Εξασφαλίζουν ότι υπάρχει μία γραμματεία τεχνικών επιτροπών ή υποεπιτροπών του ISO στη χώρα που εκπροσωπούν.

δ) Επιβλέπουν το μερίδιο της οικονομικής υποστήριξης που κατατίθεται από τη χώρα που εκπροσωπούν προς τον ISO.

Ανταποκρινόμενο μέλος είναι συνήθως κάποιος οργανισμός ο οποίος δεν έχει ακόμα αναπτύξει ολοκληρωτική δραστηριότητα στον τομέα των εθνικών προτύπων. Τα ανταποκρινόμενα μέλη δεν παίρνουν μέρος ως ενεργό τμήμα στην τεχνική εργασία, αλλά έχουν το δικαίωμα να είναι απόλυτα ενήμεροι για τις εργασίες που τους ενδιαφέρουν.

Ο ISO επίσης έχει καθιερώσει μία τρίτη κατηγορία, την συμμετοχή μέσω συνδρομής για κράτη με πολύ αδύναμες οικονομίες. Τα μέλη - συνδρομητές πληρώνουν μειωμένη συμμετοχή η οποία αναμφισβήτητα επιτρέπει σ' αυτά να διατηρούν επαφές με την διεθνή προτυποποίηση.

Χρηματοδότηση και οικονομικά του ISO. Η χρηματοδότηση του ISO κατευθύνεται βασικά σε δύο τομείς:

α) Στην χρηματοδότηση της Κεντρικής Γραμματείας με έδρα την Γενεύη και

β) Στην χρηματοδότηση των τεχνικών έργων που αναλαμβάνουν οι τεχνικές επιτροπές.

Οι πόροι χρηματοδότησης του ISO προέρχονται από τα μέλη της (70%), από έσοδα πωλήσεων των προτύπων καθώς και από άλλες εκδόσεις. Οι πληρωμές των μελών καθορίζονται ανάλογα με το καθαρό εθνικό εισόδημα σε συνδυασμό με το ισοζύγιο εισαγωγών - εξαγωγών. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε επίσης την εθελοντική εργασία από περίπου 30000 ειδικούς σε θέματα προτυποποίησης.

Διεθνείς Συνεργασίες. Ο ISO δεν εργάζεται μόνος του για την πραγματοποίηση ενός ενιαίου συστήματος προτυποποίησης αλλά συνεργάζεται πολύ στενά με την Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Ένωση (IEC). Με βάση μία συμφωνία που καταρτίστηκε το 1976 ορίζεται ότι η IEC καλύπτει το πεδίο της ηλεκτρικής και ηλεκτρονικής μηχανικής και όλα υπόλοιπα πεδία προτυποποίησης αφήνονται στο ISO. Σε περίπτωση "κοινών" εργασιών προτυποποίησης υπογράφονται ειδικές συμφωνίες και συστήνονται αντίστοιχες επιτροπές.

Ο ISO και η IEC δεν είναι μέρος των Ηνωμένων Εθνών, αλλά έχουν πολλές τεχνικές συνεργασίες με τις εξειδικευμένες υπηρεσίες των Η.Ε. Επίσης προωθεί τη συνεργασία με άλλους κυβερνητικούς ή μη κυβερνητικούς οργανισμούς όπως η Διεθνής Ένωση Τηλεπικοινωνιών η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, Διεθνής Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας κτλ

Σχέσεις με τοπικές επιτροπές ή οργανισμούς προτυποποίησης. Ο ISO διατηρεί στενές σχέσεις με τοπικές ομάδες προτυποποίησης. Στην ουσία οι τοπικές αυτές ομάδες είναι επίσης μέλη του ISO. Υπάρχει μάλιστα σχετική αρχή που γίνεται αποδεκτή ότι δηλαδή τα πρότυπα ISO τίθενται σαν βάση για οποιαδήποτε πρότυπα

απατούνται προκειμένου να συναντήσουν τις επιμέρους ανάγκες μίας δεδομένης γεωγραφικής περιοχής.

Ο ISO και η CEN (Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Τυποποίηση) για παράδειγμα, έχουν ορίσει διαδικασίες για την ανάπτυξη των προτύπων τα οποία θα είναι δεκτά τόσο ως Ευρωπαϊκά, όσο και ως Διεθνή Πρότυπα. Τα πλεονεκτήματα για τη βιομηχανία είναι ευρύτατα. Με την φράση: "κάνε το μία φορά, κάνε το σωστά, κάνε το παγκοσμίως" στην πρακτική της μορφή η βιομηχανία δεν χρειάζεται να εμπλέκεται σε ενέργειες επιλογής Ευρωπαϊκών ή Διεθνών προτύπων.

11.7 Τα πρότυπα της σειράς ISO

Η σειρά ISO είναι μία σειρά πέντε διεθνών προτύπων που περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την τυποποίηση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Η δομή των προτύπων αυτών δεν εξειδικεύεται σε τεχνικές λεπτομέρειες αλλά παρέχει γενικές οδηγίες. Συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, όσο και από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Παρακάτω δίνεται μία σύντομη περίληψη της λειτουργίας για κάθε ένα από τα πρότυπα αυτά.

ISO 8402 Ποιότητα - Λεξιλόγιο. Το διεθνές αυτό πρότυπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν "Το πρότυπο των προτύπων". Περιέχει το λεξιλόγιο και όλες τις βασικές έννοιες που διέπουν τη διασφάλιση ποιότητας μαζί με τις πλήρεις περιγραφές τους. Χρησιμοποιείται σαν βοηθητικό πρότυπο ορολογίας.

ISO 9000 Προδιαγραφές, Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας - Οδηγίες για επιλογή και χρήση. Το πρότυπο αυτό θεωρείται ως η εισαγωγή στον κόσμο της προτυποποίησης. Περιλαμβάνει ένα γενικό πρόλογο, μέρος του λεξιλογίου που βρίσκεται στο πρότυπο ISO 8402, τις προϋποθέσεις και διαδικασίες που απαιτούνται για την χορήγηση της πιστοποίησης, το τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, τους ορισμούς των άλλων προτύπων 9001, 9002, 9003, 9004. Ακόμα περιγράφει τις αποδείξεις που μπορεί να ζητήσει ο πελάτης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

ISO 9001 Συστήματα Ποιότητας - Μοντέλο για τη διασφάλιση ποιότητας στο

σχεδιασμό / ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή. Θεωρείται ως το κυριότερο από όλα τα πρότυπα της σειράς. Περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να καθιερώσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Στο ίδιο πρότυπο επισημαίνονται οι σχέσεις προμηθευτή - πελάτη μέσα από την κατάρτιση ειδικών συμβολαίων, όπου ο προμηθευτής υπόσχεται στον πελάτη ότι τα παρεχόμενα προϊόντα θα πληρούν τις προδιαγραφμένες απαιτήσεις. Τέλος, επεξηγούνται τα χαρακτηριστικά των προτύπων 9002, 9003 και 9004.

ISO 9002 Συστήματα Ποιότητας - Μοντέλα για διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση. Το πρότυπο περιλαμβάνει λιγότερα στοιχεία από το προηγούμενο. Αντικείμενα εξέτασης θεωρούνται μόνο η παραγωγή και η εγκατάσταση. Είναι επίσης λιγότερο αυστηρό σε σχέση με το ISO 9001. Χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης των προτύπων ενός συγκεκριμένου προϊόντος με ένα ήδη ολοκληρωμένο σχέδιο ή προδιαγραφή. Στις περισσότερες ελληνικές Επιχειρήσεις έχει χορηγηθεί αυτό το πιστοποιητικό.

ISO 9003 Συστήματα ποιότητας - Μοντέλο για διασφάλιση ποιότητας στην τελικής επιθεώρηση και τεστ. Το συγκεκριμένο πρότυπο περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που διασφαλίζουν τις απαιτήσεις του πελάτη στους τομείς της επιθεώρησης και ελέγχου του τελικού προϊόντος. Περιέχει λιγότερα στοιχεία και το επίπεδο αυστηρότητας είναι χαμηλότερο από τα πρότυπα ISO 9001, 9002.

ISO 9004 - Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος ποιότητας - Κατευθυντήριες γραμμές. Το ISO 9004 όπως και το ISO 9000 παρέχει γενικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την επιλογή ενός από τα ISO 9001, 9002, 9003. Περιλαμβάνει στοιχεία διασφάλισης ποιότητας τα οποία αναφέρονται σε θέματα διασφάλισης ποιότητας που λαμβάνουν χώρα πριν ή μετά την παραγωγική διαδικασία (marketing, προμήθειες, σχεδιασμός, έλεγχος κτλ.) καθώς και σε άλλες δευτερεύουσες, αλλά εξίσου σημαντικές για την επιχείρηση, ενέργειες (στατιστικές μέθοδοι, ασφάλεια χώρων, εξυπηρέτηση πελατών). Αναφέρεται επίσης και στον τομέα διασφάλισης των περιβαλλοντολογικών πόρων. Το έντυπο αυτό χρησιμοποιείται μόνο από την επιχείρηση και δεν περιέχει όρους συμφωνιών μεταξύ πελάτη - προμηθευτή όπως συμβαίνει με τα πρότυπα ISO 9001, 9002, 9003. Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό του προτύπου αυτού είναι η ανάλυση όλων των στοιχείων που περιέχονται στα πρότυπα ISO. Η επιχείρηση θα πρέπει να

κατανοήσει σε βάθος κάθε ένα από τα συγκεκριμένα στοιχεία, προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο γι' αυτήν πρότυπο.

Στοιχεία Συστημάτων Ποιότητας ISO 9001 - 9004				
A/A	Περιγραφή Στοιχείου	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1.	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	✓	✓	✓
2.	Αρχές συστήματος ποιότητας	✓	✓	✓
3.	Ανασκόπηση συμβάσεων	✓	✓	
4.	Έλεγχος ανάπτυξης και σχεδιασμού προϊόντος	✓		
5.	Διαχείριση εγγράφων	✓	✓	✓
6.	Προμήθειες	✓	✓	
7.	Προμήθεια προϊόντων με ευθύνη του πελάτη	✓	✓	
8.	Αναγνώριση προϊόντος και ανιχνευσιμότητας	✓	✓	✓
9.	Έλεγχος διεργασιών παραγωγής	✓	✓	
10.	Επιθεώρηση και έλεγχος ποιότητας	✓	✓	✓
11.	Έλεγχος, βαθμονόμηση και συντήρηση των οργάνων ελέγχου	✓	✓	✓
12.	Αναγνώριση της κατάστασης επιθεώρησης και ελέγχου	✓	✓	✓
13.	Διαχείριση μη συμμορφούμενου προϊόντος	✓	✓	✓
14.	Διορθωτικές ενέργειες	✓	✓	
15.	Χειρισμός, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση	✓	✓	✓
16.	Αρχεία ποιότητας	✓	✓	✓
17.	Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας	✓	✓	
18.	Εκπαίδευση	✓	✓	✓
19.	Παροχή υπηρεσιών	✓		
20.	Στατιστικές Τεχνικές	✓	✓	✓

11.8 Αρχές των προτύπων ποιότητας ISO

Τα πρότυπα της σειράς ISO έχουν αναπτυχθεί με βάση τις εξής αρχές.

Συναίνεση. Οι απόψεις όλων των ενδιαφερομένων μερών υπολογίζονται και εξετάζονται: Κατασκευαστές, προμηθευτές, πελάτες, εργαστήρια, κυβερνητικοί μηχανικοί αναλυτές και ερευνητικοί οργανισμοί.

Έμφαση στην βιομηχανία. Εκπονούνται λύσεις και πρακτικές προτυποποίηση για την ικανοποίηση των βιομηχανιών και καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Εθελοντική συμμετοχή. Η διεθνής προτυποποίηση δίνει έμφαση στην αγορά για αυτό και είναι βασισμένη στην εθελοντική ανάμειξη των ενδιαφερομένων.

11.9 Στόχοι των προτύπων ISO

Η προτυποποίηση καλύπτει όλο το φάσμα των βιομηχανικών διαδικασιών και μεγάλη πλειοψηφία προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζεται στις ίδιες προδιαγραφές. Το γεγονός αυτό ήρθε σαν αποτέλεσμα μετά από συναινετικές συμφωνίες που αναπτύχθηκαν από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι συμφωνίες αυτές σχετίζονται με την διαλογή και βαθμονόμηση των πρώτων υλών, την κατασκευή των προϊόντων και την προώθηση των υπηρεσιών. Σκοπός λοιπόν της προτυποποίησης είναι να διευκολυνθεί η ανταλλαγή εμπορικών αγαθών και τεχνολογία δια μέσου:

- α) βελτιωμένης ποιότητας αγαθών και αξιοπιστίας σε συμφέρουσες τιμές.
- β) πλήρους κλίματος υγείας και ασφάλειας, περιβαλλοντολογικής προστασίας και μείωσης της σπάταλης πόρων.
- γ) μεγαλύτερης συμβατότητας και ευκολίας διαχείρισης αγαθών και υπηρεσιών.
- δ) απλότητα για μεγαλύτερη χρησιμότητα των αγαθών και υπηρεσιών.
- ε) αυξημένου δικτύου παροχών και περιορισμού των ελέγχων.

Οι χρήστες έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη σε προϊόντα ή υπηρεσίες που βασίζονται στα Διεθνή Πρότυπα ISO. Η προσήλωση στις απαιτήσεις αποδεικνύει από τις έγγραφες δηλώσεις των κατασκευαστών ή από επιθεωρητές ποιότητας που προέρχονται από ανεξάρτητους φορείς.

11.10 Διαδικασία δημιουργίας ενός νέου Διεθνούς Προτύπου ISO

Η ανάγκη για την καθιέρωση ενός καινούργιου προτύπου συνήθως εκφράζεται από έναν τομέα της βιομηχανίας ενός κράτους και μεταφέρεται στον αντίστοιχο φορέα πιστοποίησης. Ο κρατικός φορέας προτείνει το θέμα στον ISO για συζήτηση. Από τη στιγμή που η ανάγκη για ένα Διεθνές Πρότυπο έχει αναγνωριστεί και συμφωνηθεί δρομολογούνται οι εξής φάσεις:

Στην πρώτη φάση του καθορισμού του σκοπού εξετάζεται ο καθορισμός του τεχνικού σκοπού του μελλοντικού προτύπου. Η φάση αυτή διενεργείται από τις ομάδες εργασίας οι οποίες περιλαμβάνουν ειδικούς τεχνικούς από τις χώρες που ενδιαφέρονται για το αντικείμενο

Εφόσον συμφωνηθούν τα τεχνικά θέματα που πρόκειται να καλύψει το πρότυπο, ξεκινά η δεύτερη φάση κατά τη διάρκεια της οποίας οι χώρες διαπραγματεύονται τις λεπτομερείς προδιαγραφές του προτύπου. Αυτή η φάση ονομάζεται «κτίσιμο της κοινής συναίνεσης».

Η τελική φάση περιλαμβάνει την τελική αποδοχή του προτύπου ως "προσωρινού" Διεθνούς Προτύπου. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συμφωνήσουν τα δύο τρίτα των μελών Φορέων του ISO που έχουν συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία ανάπτυξης του προτύπου καθώς επίσης και το 75% όλων των φορέων μελών. Το κείμενο της συμφωνίας εκδίδεται σαν Διεθνές Πρότυπο ISO.

Τα περισσότερα πρότυπα απαιτούν περιοδική αναθεώρηση. Διάφοροι παράγοντες συντελούν στο να θέσουν τα πρότυπα ως ξεπερασμένα: Τεχνολογική άνοδος, νέες μέθοδοι και υλικά, νέα επίπεδα ποιότητας και μέτρα ασφάλειας. Προκειμένου να ενημερωθεί για τις νέες εξελίξεις ο ISO έχει καθιερώσει έναν γενικό κανόνα ότι όλα τα πρότυπα ISO πρέπει να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία δε θα πρέπει να ξεπερνούν τα πέντε έτη. Αν κριθεί απαραίτητο ανάλογα με την περίπτωση τα πρότυπα αυτά αναθεωρούνται σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

Προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες προτυποποίησης (δικαιώματα πρότασης για τη δημιουργία νέων προτύπων, αναθεωρήσεις, ψήφιση νέων προτύπων έκδοση κ.λ.π. ο ISO χρησιμοποιεί την πληροφορική τεχνολογία και προγράμματα μεθόδων διοίκησης.

Σήμερα ο ISO έχει να επιδείξει περισσότερα από 9300 πρότυπα που περιέχονται σε 170700 σελίδες στην αγγλική και γαλλική γλώσσα.

11.11 Ωφέλειες των προτύπων ISO

Η διεθνής προτυποποίηση έχει καθιερωθεί σε πολλές τεχνολογικές εφαρμογές όπως είναι η επεξεργασία, πληροφοριών, οι επικοινωνίες, υφαντουργία, η συσκευασία, η προμήθεια των αγαθών, η προστασία και ορθολογική χρήση της ενέργειας, η ναυπηγική και οι τραπεζικές εργασίες. Στο άμεσο μέλλον προβλέπεται ότι θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο η σημασία της σε όλους τους τομείς της βιομηχανικής δραστηριότητας. Οι κυριότεροι λόγοι είναι:

α) Παγκόσμια πρόοδος στην ελευθερία του εμπορίου. Οι σημερινές οικονομίες ελεύθερης αγοράς ενθαρρύνουν την ανάπτυξη διαφορετικών πηγών προμήθειας και παρέχουν ευκαιρίες για επέκταση σε άλλες περιοχές. Από την πλευρά της τεχνολογίας, η ύπαρξη θεμιτού ανταγωνισμού βασίζεται σε ξεκάθαρους και σαφώς προσδιοριζόμενους κανόνες οι οποίοι είναι αναγνωρισμένοι από τη μία χώρα στην άλλη. Για την εξυπηρέτηση λοιπόν της προώθησης του διεθνούς εμπορίου τα πρότυπα ποιότητας ISO έχουν καθιερωθεί σαν παγκόσμια γλώσσα του εμπορίου.

β) Αλληλεξάρτηση των τομέων τεχνολογίας. Καμία βιομηχανία στον σύγχρονο κόσμο δεν μπορεί να ισχυρισθεί με ειλικρίνεια ότι είναι τελείως ανεξάρτητη από εξαρτήματα, υλικά, προϊόντα, κανόνες εφαρμογών κτλ, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από κάποιους άλλους τομείς. Κλασικό παράδειγμα προς επίρρωση είναι οι υπολογιστές που έχουν εισχωρήσει σε κάθε τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

γ) Παγκόσμιο σύστημα επικοινωνίας. Η βιομηχανία Η/Υ προσφέρει ένα καλό παράδειγμα τεχνολογίας η οποία χρειάζεται γρήγορη και αποτελεσματική τυποποίηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Γι' αυτό το σκοπό ο ISO έχει δημιουργήσει ένα

σύστημα επικοινωνιών ανοικτών συστημάτων με την ονομασία OSI (Open systems Interconnection - Διαδικτύωση Ανοικτών Συστημάτων). Η πλήρης συμβατότητα μεταξύ ανοικτών συστημάτων επιφέρει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των κατασκευαστών, και προσφέρει πραγματικές δυνατότητες στους χρήστες, δυναμική καινοτομία, αυξημένη παραγωγικότητα και μείωση κόστους.

δ) Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Προγράμματα τυποποίησης σε εντελώς νέα τεχνολογικά πεδία έχουν αρχίσει ήδη να αναπτύσσονται. Τέτοια πεδία περιλαμβάνουν προωθημένη κατασκευή υλικών, περιβαλλοντολογικές μελέτες, επιστήμες υγείας, δομικές κατασκευές κ.α. Στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας οι εφαρμογές μπορεί να σχεδιαστούν, δεν υπάρχουν όμως πρωτότυπα που να λειτουργούν. Στην προκειμένη περίπτωση η ανάγκη για τυποποίηση στηρίζεται στον προσδιορισμό της ορολογίας και στην τήρηση αρχείων δεδομένων των ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της έρευνας.

ε) Αναπτυσσόμενες χώρες. Γίνεται από όλους δεκτό ότι η αναγνώριση της δομής των προτύπων ποιότητας αποτελεί βασικό όρο της επιτυχίας της οικονομικής πολιτικής η οποία στοχεύει στην δυναμική ανάπτυξη. Η κατασκευή ενός συστήματος διεθνών προτύπων όπως το ISO στις αναπτυσσόμενες χώρες θα έχει ως αποτέλεσμα αναπτυσσόμενη παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα και αύξηση των εξαγωγών.

11.12 Επιλογή του σωστού προτύπου

Στην συνέχεια εξετάζεται το θέμα της επιλογής του κατάλληλου προτύπου ISO. Στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 οριοθετούνται οι γενικές κατευθύνσεις που βοηθούν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση της ορθής απόφασης. Υπάρχουν επίσης εξειδικευμένοι ιδιωτικοί και κρατικοί φορείς που επιτελούν τον ίδιο σκοπό. Ένα ακόμα σημαντικό βοήθημα προέρχεται από το Καναδικό πρότυπο συστημάτων διασφάλισης ποιότητας CSA Z2990 - 86, το οποίο αξιολογεί την επιχείρηση με τη βοήθεια κριτηρίων όπως:

α) Πολυπλοκότητα διαδικασίας σχεδιασμού.

β) Ωριμότητα σχεδιασμού.

γ) Πολυπλοκότητα παραγωγικής διαδικασίας.

δ) Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.

ε) Ασφάλεια.

στ) Διάφορα οικονομικά μεγέθη.

Τα ανωτέρω κριτήρια διαβαθμίζονται σε κλίμακα που παίρνει τιμές από 0 (υψηλή σημασία στην διασφάλιση ποιότητας) έως 4 (χαμηλή σημασία στην ποιότητα). Συνεπώς όσο μικρότερη είναι η βαθμολογία τόσο περισσότερο η επιχείρηση εναρμονίζεται με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις των προτύπων ISO, φαινόμενο σύνθησης εταιρείες που εφαρμόζουν ΔΟΠ. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία θα πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να εγκαθιδρύσουν ένα αποδεκτό σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

11.13 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προτύπων ISO

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μίας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης μίας επιχείρησης τόσο από οποιαδήποτε οπτική γωνία και αν εξετάσουμε το θέμα. Τα πρότυπα της σειράς ISO αν και εξασφαλίζουν τις ελάχιστες δυνατές απαιτήσεις ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, προσφέρουν σημαντικά οφέλη στα κέρδη, στην παραγωγικότητα, στις πωλήσεις, στην ασφάλεια της εργασίας, στην συνεργασία του προσωπικού, στην ποιότητα της εργασίας και την χρησιμοποίηση των πόρων. Μέχρι σήμερα δεν είναι υποχρεωτική η εφαρμογή τους, εν τούτοις έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ότι πολλοί (ιδίως βιομηχανικοί και Κρατικοί) πελάτες δεν αγοράζουν από επιχειρήσεις που δεν είναι πιστοποιημένες κατά ISO. Επιπλέον, η σειρά ISO 9000 προσφέρεται εξής πλεονεκτήματα:

- Για την εφαρμογή μίας σειράς προτύπων ISO δεν απαιτούνται πρόσθετες αλλαγές στον τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Παρέχει σαφής και απλές οδηγίες σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης μέσα από τα ειδικά για αυτό το σκοπό έγγραφα πιστοποίησης.

- Μειώνει τα σφάλματα, τις αλληλεπικαλύψεις και τις περιττές εργασίες.
- Περιορίζει τις επιθεωρήσεις και μειώνει το κόστος παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ενός συστήματος ΔΟΠ στην επιχείρηση.
- Παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται στη ζήτηση της αγοράς τόσο από άποψη ποιότητας όσο και από άποψη ποσότητας
- Διευρύνει τον κύκλο πελατών της επιχείρησης.
- Βελτιώνει την αξιοπιστία, το όνομα και την φήμη της επιχείρησης.
- Αποτελεί ισχυρότατο όπλο της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.
- Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ πελάτη ~ προμηθευτή.
- Δημιουργεί καλύτερο σύστημα αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Αυξάνει την εξαγωγική ικανότητα της επιχείρησης.
- Προωθεί την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.
- Συντελεί στην σύσφιξη των σχέσεων με αλλοδαπές εταιρίες και κράτη.

Από την άλλη πλευρά, χαριτολογούμε παραφράζοντας μία σοφή προγονική φράση, «ουδέν καλόν, αμιγές κακού». Όπως άλλωστε συμβαίνει σε όλα τα πράγματα, η προτυποποίηση δεν στερείται μειονεκτημάτων:

- Απαιτεί ιδιαίτερα αυξημένη εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
- Είναι αιτία υπερβολικής γραφειοκρατίας.

- Προκαλεί αντιδράσεις τόσο στο ανώτερο προσωπικό σχετικά με την αλλαγή "νοοτροπίας" της επιχείρησης, όσο και στα υπόλοιπα στελέχη λόγω της προσήλωσης στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.
- Εμφανίζει δυσκολίες στην κατανόηση, συμπλήρωση και μορφοποίηση, των πάσης φύσεων εγγράφων, προτύπων, διαδικασιών, συμφωνιών, συμβολαίων, πιστοποιητικών κλπ. του ISO.
- Απαιτεί πολύ χρόνο για την προετοιμασία της επιχείρησης για πιστοποίηση με αποτέλεσμα να δαπανώνται πολύτιμες ώρες που υπό άλλες συνθήκες θα απέδιδαν πολύτιμα κέρδη.
- Θεωρείται γενεσιουργός αιτία πολλών προβλημάτων όσον αφορά την επιλογή του ορθού προτύπου ή την εύρεση κάποιου ειδικού φορέα πιστοποίησης. Σε πολλές επιχειρήσεις τα τμήματα ποιότητας υπολειπόμενα ή ανήκουν κάτω από την εποπτεία άλλων τμημάτων περιορίζοντας έτσι το έργο τους. Υπάρχει επίσης έλλειψη ατόμων εξειδικευμένων στην ποιότητα, όπως ελεγκτές ποιότητας ή σύμβουλοι ποιότητας.
- Είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, γεγονός που έχει μεγάλη σημασία για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- Δεν εγγυάται πάντα τη συνεχή ποιοτική βελτίωση, (σε αντίθεση με την ΔΟΠ).

Ωστόσο υπάρχουν λύσεις για κάθε ένα από τα παραπάνω προβλήματα, όπως είναι η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος υποστήριξης των προτύπων, η επιλογή ενός αξιόπιστου και διεθνώς αναγνωρισμένου φορέα πιστοποίησης, η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες και τάσεις της αγοράς, η χρήση δικτύων και ηλεκτρονικών υπολογιστών για αύξηση της ροής πληροφοριών με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας και η απαραίτητη χρηματοδότηση μέσω των ειδικών Ευρωπαϊκών Κοινοτικών Προγραμμάτων.

11.14 Διαδικασίες Πιστοποίησης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουν ορίσει μία διαδικασία εννέα βημάτων για την κατάκτηση της πιστοποίησης. Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής κυμαίνεται από έξι έως δεκαοχτώ μήνες. Η διαδικασία πιστοποίησης έχει ως εξής:

Στάδιο 1- Απόφαση και Δέσμευση της ηγεσίας για αλλαγή. Το πρώτο βήμα που οδηγεί στην πιστοποίηση είναι η σαφής δέσμευση της ηγεσίας ότι θα στηρίξει την συνολική προσπάθεια καθιέρωσης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση. Η σειρά ISO 9000 προβλέπει όλες τις διαδικασίες και μέσα που χρειάζονται προκειμένου να υλοποιηθεί αυτή η προσπάθεια. Επίσης καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα βραχυχρόνιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών στον τομέα της ποιότητας από ειδικό σύμβουλο πιστοποίησης. Μόλις η ανώτατη διοίκηση δεχθεί την πιστοποίηση της επιχείρησης τότε θα πρέπει να καταρτιστεί το κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο που θα περιλαμβάνει το είδος του προτύπου που θα επιλεγεί (ISO 9001, 9002, 9003) την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, την εκτίμηση του κόστους ποιότητας και τέλος ένα προσωρινό χρονοδιάγραμμα.

Στάδιο 2 - Επιλογή και εκπαίδευση του Εκπροσώπου της Διοίκησης και της Συντονιστικής Ομάδας (Επιτροπή Ποιότητας). Στην συνέχεια ορίζονται τα άτομα που θα αναλάβουν την επίβλεψη του συνολικού έργου. Δημιουργείται λοιπόν μία Συντονιστική Επιτροπή Πιστοποίησης η οποία αποτελείται από τον Συντονιστή και τα Μέλη. Ο Συντονιστής της επιτροπής είναι εκπρόσωπος της διοίκησης και ο ρόλος του είναι να ενημερώνει την ανώτατη ηγεσία και την Συντονιστική Επιτροπή για την εξέλιξη της διαδικασίας πιστοποίησης και να προτείνει λύσεις σε όποια προβλήματα προκύψουν. Η Συντονιστική Επιτροπή είναι μικρή και συνήθως αποτελείται από 4 έως 6 μέλη, ανώτερους υπαλλήλους ή εργοδηγούς. Επιπλέον κάθε τμήμα της επιχείρησης που συμμετέχει στην διαδικασία πιστοποίησης έχει τον δικό του συντονιστή ο οποίος παρέχει πληροφορίες στην συντονιστική επιτροπή προκειμένου να διεκπεραιώσει το έργο που έχει αναλάβει. Η επιλογή των Συντονιστών και των Μελών της Επιτροπής Ποιότητας γίνεται με βάση την εμπειρία, τις γνώσεις καθώς και την ικανότητα επικοινωνίας που διαθέτουν.

Στάδιο 3 - Εφαρμογή Εσωτερικών Ανασκοπήσεων (Επιθεωρήσεων) Ποιότητας (internal quality audits). Στο σημείο αυτό γίνεται η εκκίνηση της προσπάθειας πιστοποίησης της επιχείρησης και κατόπιν διενεργείται η παρακολούθηση της προόδου της όλης εργασίας. Η σειρά των προτύπων ISO καθορίζει ένα εύχρηστο και αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης το οποίο απαρτίζεται από εκπαιδευμένους εσωτερικούς ελεγκτές ποιότητας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τα τμήματα της επιχείρησης. Η αρχική ανασκόπηση που διενεργούν οι ελεγκτές περιλαμβάνει την μελέτη της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης συγκριτικά με τις απαιτήσεις που τίθενται από το πρότυπο της σειράς

ISO που έχει επιλεγεί. Τα αποτελέσματα που απορρέουν από την παραπάνω μελέτη χρησιμοποιούνται από την ηγεσία της επιχείρησης προκειμένου να επανακαθοριστούν τα σημεία βελτίωσης της επιχείρησης.

Στάδιο 4 - Αρχική σύνταξη εγχειριδίου. Το εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας είναι το έγγραφο που περικλείει ολόκληρη την φιλοσοφία της προτυποποίησης που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση. Στις σελίδες του αναλύονται οι αρχές και οι οδηγίες που πρέπει να τηρούν όλα τα στελέχη για την καθιέρωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση. Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας χρησιμοποιείται σαν εργαλείο εκπαίδευσης των στελεχών. Επίσης αποτελεί την "βιτρίνα" της επιχείρησης για τους πελάτες και προμηθευτές της. Το εγχειρίδιο πρέπει να είναι γραμμένο με απλό και κατανοητό τρόπο παρέχοντας παράλληλα πολλές πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, ώστε να ελκύει την προσοχή των ενδιαφερομένων. Ο αριθμός των σελίδων του θα πρέπει να είναι σχετικά μικρός (20 έως 40) και θα πρέπει να υπάρχουν εκτενείς αναφορές σε άλλα έγγραφα ή σχετικές βιβλιογραφίες. Στην αρχή της φάσης αυτής δημιουργείται μία πρόχειρη σύνταξη, με την βελτίωση όμως του συστήματος διασφάλισης ποιότητας το εγχειρίδιο θα μορφοποιείται και θα βελτιώνεται. Το βήμα αυτό της διατύπωσης εγχειριδίου ποιότητας είναι και το πιο χρονοβόρο από όλα τα άλλα στάδια διασφάλισης ποιότητας καταλαμβάνοντας μία χρονική περίοδο από 8 έως 12 μήνες.

Στάδιο 5 - Επιλογή του φορέα Πιστοποίησης. Στην φάση αυτή η επιχείρηση προχωρά στην εύρεση και συνεννόηση με κάποιον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Η επιλογή του συγκεκριμένου φορέα βασίζεται σε κριτήρια όπως:

- α) Διεθνής αναγνώριση και αξιοπιστία.
- β) Το είδος και πλήθος των προτύπων που χρησιμοποιεί ο φορέας.
- γ) Η πείρα πάνω στον τομέα της πιστοποίησης.
- δ) Τα προσόντα, οι ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών του φορέα.
- ε) Η εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς της παραγωγής.

Η πρώτη επίσκεψη διαρκή περίπου μισή μέρα και παρέχεται η δυνατότητα στον φορέα να πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχείρηση και τον τρόπο οργάνωσής της προκειμένου να επιτευχθεί μία σωστή αξιολόγηση. Η πρώτη επίσκεψη χρησιμοποιείται επίσης και από την πλευρά της επιχείρησης με σκοπό να κατανοηθεί πως λειτουργεί ο φορέας πιστοποίησης καθώς όπως είναι φυσικό οι φορείς πιστοποίησης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

Στάδιο 6 - Τεκμηρίωση και εφαρμογή των διαδικασιών. Στη φάση αυτή το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αρχίζει να αποδίδει καρπούς. Οι διαδικασίες τεκμηρίωσης, βελτίωσης διαδικασιών και επιθεώρησης συνεχίζονται κανονικά. Η διοίκηση τότε σε συνδυασμό με τον Συντονιστή, τα μέλη της Επιτροπής Ποιότητας, τους εσωτερικούς ελεγκτές και τους προϊσταμένους των ενδιαφερομένων τμημάτων της επιχείρησης προβαίνουν σε έναν επανέλεγχο της κατάστασης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση του ελέγχου είναι:

- α) Η πρόοδος στην ποιοτική βελτίωση των προϊόντων.
- β) Οι πληροφορίες που αποκομίζει η επιχείρηση από τους πελάτες.
- γ) Μέχρι ποίου σημείου έχουν φτάσει οι εργασίες που αφορούν την ποιότητα.
- δ) Άλλες πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση και τον ανταγωνισμό.

Στάδιο 7 - Προ Αξιολόγηση. Από τη στιγμή που όλες οι διαδικασίες προς την πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας οδεύουν προς το τέλος τους και αφού έχει περάσει ένα διάστημα τουλάχιστον δύο μηνών, διενεργείται από τον φορέα πιστοποίησης ένας δοκιμαστικός έλεγχος - πιλότος της τελικής αξιολόγησης. Ο έλεγχος αυτός είναι προαιρετικός αλλά πολλές επιχειρήσεις των θεωρούν αναγκαίο γιατί βοηθάει στον εντοπισμό των ατελειών που δεν έχουν διορθωθεί μέχρι τη φάση εκείνη. Ο ανεξάρτητος φορέας ελέγχει την εταιρία και διαπιστώνει εάν εφαρμόζεται στην πράξη το σύστημα διασφάλισης ποιότητας σε σχέση με τις διαδικασίες που περιγράφονται στο εγχειρίδιο ποιότητας της επιχείρησης. Η χρονική διάρκεια και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι ελεγκτές. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δίνονται στους υπευθύνους της εταιρείας με το τέλος της εργασίας των ελεγκτών. Οι όποιες ελλείψεις ή σφάλματα που προέκυψαν με την αξιολόγηση θα

πρέπει να διορθωθούν πριν τον τελικό έλεγχο. Επειδή η διαδικασία της προ αξιολόγησης είναι προαιρετική δεν είναι απαραίτητο για την διενέργειά της να χρησιμοποιηθεί ο ίδιος φορέας που θα κάνει την τελική αξιολόγηση, αλλά μπορεί να επιλεγεί μία οποιαδήποτε συμβουλευτική εταιρεία ή εταιρεία ελέγχου ποιότητας που πιστεύεται ότι είναι η πιο κατάλληλη, συμφέρουσα και αποδοτική για την επιχείρηση. Επιπροσθέτως με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά μία δεύτερη αντικειμενική και ουδέτερη γνώμη πάνω στο θέμα της πιστοποίησης.

Στάδιο 8 - Τελική Αξιολόγηση. Στο στάδιο αυτό συντελείται η τελική αξιολόγηση από τον φορέα πιστοποίησης που εκείνη έχει επιλέξει. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας στο συγκεκριμένο στάδιο έχει φτάσει στην τελική του μορφή. Επίσης η επιχείρηση έχει λάβει τα απαραίτητα μέτρα ώστε κάθε λανθασμένη ενέργεια να έχει διορθωθεί. Η μέθοδος και ο χρόνος αξιολόγησης ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση και τον φορέα. Συνήθως γίνεται μελέτη του εγχειριδίου ποιότητας και στη συνέχεια στέλνονται 2 ελεγκτές για 2 ή 3 ημέρες στην επιχείρηση για να διαπιστώσουν αν οι απαιτήσεις που τίθενται από τα πρότυπα της σειράς ISO συμβαδίζουν με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην πράξη. Όταν τελειώσει ο έλεγχος πραγματοποιείται η τελική συνάντηση και τα αποτελέσματα εκπονούνται πριν φύγουν οι ελεγκτές. Το αποτέλεσμα του τελικού ελέγχου θα είναι πρόταση υπέρ ή κατά της πιστοποίησης.

Στάδιο 9 - Πιστοποίηση. Αν το αποτέλεσμα της πιστοποίησης είναι θετικό τότε η επιχείρηση θα λάβει το σχετικό πιστοποιητικό σε ένα ή δύο μήνες. Αν οι ελεγκτές βρουν κάποια μικροπροβλήματα τότε δίνεται χρόνος από 4 έως 8 εβδομάδες για να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Αν τα σφάλματα είναι σημαντικά τότε η πιστοποίηση αναστέλλεται και η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε έναν πλήρη επανέλεγχο του όλου συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Η επιχείρηση που πιστοποιείται μπορεί να καταχωρηθεί στο αρχείο που διατηρείται από τον φορέα πιστοποίησης (Μητρώο Κατασκευαστών). Μπορεί ακόμα να δημοσιεύει την καταχώρησή και να χρησιμοποιεί το σήμα (λογότυπο) του πιστοποιητικού από τον φορέα πιστοποίησης στις διαφημίσεις της, την αλληλογραφία της και το υπόλοιπο διαφημιστικό υλικό της, αλλά όχι στα προϊόντα της.

Όμως η επιχείρηση μετά την επιτυχία της δεν θα πρέπει να εφησυχάζει, αλλά θα πρέπει να συνεχίσει τις διαδικασίες επιθεώρησης του συστήματος διασφάλισης και να προχωράει σε διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση απόκλισης. Το σύστημα εξασφάλισης ποιότητας επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία διαστήματα, μέσα από

επιθεωρήσεις για τη διατήρηση του πιστοποιητικού και κάθε τρία χρόνια γίνεται πλήρης επανέλεγχος από τον φορέα πιστοποίησης. Η καθιέρωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας μέσα από την πιστοποίηση των σειρών ISO προσφέρει μία θαυμάσια ευκαιρία για την επιχείρηση για να προχωρήσει στην εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο άμεσο μέλλον.

11.15 Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας

Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας είναι ένα έγγραφο της εταιρείας που έχει εγκριθεί από την ανώτατη διοίκηση και περιγράφει την πολιτική ποιότητας, την οργάνωση, τις διοικητικές διαδικασίες και τα γενικότερα μέτρα που έχει υιοθετήσει η εταιρία για να επιτυγχάνει την επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της προς τους πελάτες. Με πιο απλά λόγια το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας περιγράφει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται κυρίως για εσωτερική χρήση της εταιρίας και καθορίζει τις εντολές της διοίκησης προς όλους τους εργαζομένους για το πως πρέπει να γίνονται οι εργασίες που περιγράφει. Ακόμα το συγκεκριμένο εγχειρίδιο μπορεί να χρησιμεύσει για εκπαιδευτικούς σκοπούς και σαν διαφημιστικό υλικό στους προμηθευτές και πελάτες της επιχείρησης. Σε αρκετές περιπτώσεις εκπονείται μία περίληψη του εγχειριδίου το οποίο περιλαμβάνει το ιστορικό της επιχείρησης και τα κυριότερα σημεία του συστήματος διασφάλισης της επιχείρησης σε μορφή φυλλαδίου. Το φυλλάδιο αυτό μπορεί να διανεμηθεί ελεύθερα εντός και εκτός εταιρείας σαν διαφημιστικό υλικό.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας αναφέρεται σ' όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Καλύπτει, σε γενικές γραμμές, σχεδόν όλο το φάσμα των ενεργειών και διαδικασιών όπως ο σχεδιασμός ποιότητας, ο έλεγχος του εργοστασίου, η διοίκηση προγράμματος ποιότητας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η εξυπηρέτηση των πελατών, ο ποιοτικός σχεδιασμός των προμηθειών κ.α. Δεν είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές ελέγχου ή παραγωγής. Αυτές μπορούν να υπάρχουν σαν ανεξάρτητα έγγραφα ή σε άλλα τεχνικά εγχειρίδια της επιχείρησης. Επίσης, ο όγκος του εγχειριδίου πρέπει να είναι μικρός γιατί σε διαφορετική περίπτωση γίνεται δύσκολη η συνεχής ενημέρωσή του και είναι αρκετά δαπανηρό από άποψη κόστους. Η καλύτερη λύση είναι: το

Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας να δίνει μία σφαιρική αντίληψη του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας της επιχείρησης, σε αρκετή λεπτομέρεια, ώστε ο αναγνώστης να αντιλαμβάνεται ποια είναι η οργάνωση, πως διεκπεραιώνονται οι διάφορες εργασίες και να παραπέμπει για περισσότερες πληροφορίες σε άλλες εξειδικευμένες γραπτές εργασίες. Τέλος, το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας καθορίζει ποια είδη εγγράφων χρησιμοποιεί η εταιρεία και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συντάσσονται, μορφοποιούνται και διανέμονται. Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

- ο Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση πιστοποιητικού ISO, EN29000, AQAP κλπ.
- ο Ξεκαθαρίζει ποιος κάνει τι και για ποιο λόγο μέσα στην επιχείρηση.
- ο Δίνει την ευκαιρία να εντοπιστούν τα αδύνατα μέρη του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.
- ο Είναι ένα πολύ χρήσιμο εκπαιδευτικό βοήθημα.
- ο Αποτελεί τον οδηγό της επιχείρησης στον δρόμο για την ποιότητα και εμπλέκει ενεργά τόσο την διοίκηση όσο και τους εργαζομένους στην πορεία για την κατάκτησή της.
- ο Αποτρέπει οι παρανοήσεις αρμοδιοτήτων στον χώρο εργασίας και επιτρέπει την ομαλότερη κατανομή της εργασίας (αλλαγή θέσεων, κάλυψη κενής θέσης κλπ).

Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας συντάσσεται από το τμήμα Ποιότητας της Επιχείρησης με τη συνεργασία της διοίκησης και όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας δεν αναφέρεται μόνο σε ένα εξειδικευμένο θέμα αλλά περιλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση, γι' αυτό το λόγο πρέπει να τύχει ευρείας αποδοχής από τα στελέχη. Τυπικές μορφές εγχειριδίων διασφάλισης ποιότητας είναι:

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας Διαδικασιών. Αυτό περιέχει οδηγίες για τις ενέργειες αποθήκευσης των πρώτων υλών και ημιπεξεργασμένων υλικών, για τη συμπλήρωση των εγγράφων, για την τήρηση και ταξινόμηση των αρχείων, για τις επιθεωρήσεις μέτρησης και την κατάρτιση μελετών για την απόδοση των διαδικασιών ποιότητας.

Το Εγχειρίδιο Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα Εγχειρίδια αυτού του τύπου αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας του προσωπικού και είναι χρήσιμο για

την εκπαίδευση νέου προσωπικού και για επιθεωρήσεις από εξειδικευμένους εργαζόμενους.

Οι πληροφορίες που περιέχονται στο Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας πρέπει να είναι απλές και κατανοητές από τα στελέχη και τους πελάτες της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις όπως:

Πως: (καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο πρέπει γίνει μία ενέργεια)

Πότε: (καθορίζεται ο χρόνος που θα διενεργηθεί μία διαδικασία).

Που: (καθορίζεται ο τόπος που πρέπει να συμβεί κάτι).

Ποιος: (καθορίζεται ο υπεύθυνος για την πράξη).

Γιατί: (καθορίζεται η σκοπιμότητα του έργου).

Τα κεφάλαια του Εγχειριδίου Ποιότητας ιεραρχούνται με κάποια σειρά και περιλαμβάνουν συνήθως τα εξής:

Γενική Εισαγωγή. Εδώ περιγράφονται κάποια γενικά στοιχεία για την επιχείρηση: το ιστορικό, το οργανόγραμμα της εταιρίας καθώς επίσης και οι επιμέρους τροποποιήσεις, αναθεωρήσεις κτλ Στο τέλος του κεφαλαίου παρέχονται οι ορισμοί των βασικών εννοιών της προτυποποίησης και της διασφάλισης ποιότητας.

Πολιτική ποιότητας της εταιρίας. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι στόχοι, η πολιτική, η ανάθεση ευθυνών στα στελέχη για την διεκπεραίωση σημαντικών διαδικασιών. Με άλλα λόγια καθορίζεται σαφώς η δέσμευση της ηγεσίας για την τήρηση των αρχών του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Παράδειγμα: Το πρότυπο της σειράς ISO οριοθετεί τη δέσμευση της ηγεσίας για προσήλωση στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ως εξής: «η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να καθορίσει και να τεκμηριώσει την πολιτική της, τους στόχους της και τη

δέσμευσή της στην ποιότητα. Επίσης πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτή η πολιτική είναι κατανοητή, εφαρμόζεται και συντηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού».

Βασικά στοιχεία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Στο κεφάλαιο περιγράφονται με συνοπτικό τρόπο όλες οι διαδικασίες, ανασκοπήσεις, έλεγχοι και βελτιώσεις που συντελούνται κατά καιρούς στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας της επιχείρησης.

Συνοδευτικά Έγγραφα. Είναι το πάσης φύσεως πληροφοριακό υλικό που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να ολοκληρώσει την εικόνα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει. Εντοπίζεται στο τέλος του Εγχειριδίου Διασφάλισης Ποιότητας σε ειδικό προσάρτημα.

Εν κατακλείδι, το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας περιγράφει τις διαδικασίες για την κατάκτηση της ποιότητας, δεν κάνει όμως το ίδιο την ποιότητα. Συνεπώς δεν αρκεί μόνο η εκπόνηση του συγκεκριμένου εγχειριδίου αλλά η καθολική συστράτευση και συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης για την βελτίωση της ποιοτικής εικόνας της επιχείρησης.

11.16 Το μέλλον των προτύπων της σειράς ISO

Ο ISO έχει καταρτίσει μία γενική στρατηγική βελτίωσης της σειράς ISO 9000. Η συγκεκριμένη στρατηγική του διεθνούς αυτού οργανισμού αναγνωρίζει πέντε βασικές περιοχές δράσης.

- *Αύξηση της σημασίας των προτύπων ISO στην αγορά.* Αυτό θα επιτευχθεί με βελτιώσεις στον προγραμματισμό και διοίκηση του οργανισμού, με την δέσμευση των οργάνων του οργανισμού για προώθηση των προτύπων, με την κατανομή εργασιών σε ανεξάρτητους φορείς και με την εκπαίδευση της ηγεσίας.
- *Μείωση του συνολικού κόστους και χρόνου του συστήματος προτυποποίησης στην αγορά.* Ο στόχος αυτός θα υλοποιηθεί με την βελτίωση της διοίκησης κόστους, τη μείωση των ατελειών των διοικητικών συστημάτων, την ορθολογικότερη χρήση των ανθρώπινων και φυσικών

πόρων, την αναδιάταξη του όλου συστήματος και την παροχή εξειδικευμένων εργαλείων βελτίωσης.

- *Αποτελεσματική προώθηση των διεθνών προτύπων ISO.* Με την εισαγωγή ενός εκτεταμένου βιομηχανικού προγράμματος που δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της συναινετικής διοίκησης.
- *Παρακίνηση νέων αυτό - συντηρούμενων προγραμμάτων.* Τα μέσα για την επίτευξη του στόχου είναι η επέκταση και προώθηση των μηχανισμών ISO στις επιχειρήσεις και τους κρατικούς φορείς για την υιοθέτηση νέων προτύπων, η ενθάρρυνση για νέες θέσεις εργασίας στους τομείς της βιομηχανίας, το κτίσιμο ειδικής τεχνικής υποστήριξης και σχέση με την Παγκόσμια Οργάνωση Εμπορίου (World Trade Organization - WTO), η διευκόλυνση των προτύπων των επί μέρους κρατών σε ένα ενιαίο και καθολικό πρότυπο κ.α.
- *Επέκταση της δομής του ISO και στις αναπτυσσόμενες χώρες.* Ο ISO αναπτύσσει ειδικά προγράμματα καθιέρωσης και εφαρμογής των προτύπων του στις χώρες του τρίτου κόσμου σε συνεργασία με τις κυβερνήσεις και τους φορείς των χωρών αυτών καθώς και με άλλους διεθνείς οργανισμούς.

11.17. Η χρήση των προτύπων ISO στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει την σειρά προτύπων ISO 9000 κάτω από την ονομασία EN 29000. Η εναρμόνιση των υπαρχόντων τεχνικών προτύπων σε ένα ενιαίο πρότυπο καταργεί τα σύνορα μεταξύ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διευκολύνει την ελευθερία του εμπορίου, γεγονός που συμβαδίζει με την το πνεύμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αν και η σειρά των προτύπων EN 29000 είναι προαιρετική, η καταχώρηση των επιχειρήσεων στο Μητρώο Κατασκευαστών της ουσιαστικά αποτελεί το εισιτήριο εισαγωγής τους στην ενοποιημένη ευρωπαϊκή αγορά. Οι πελάτες θεωρούν την πιστοποίηση ως ισχυρό κριτήριο επιλογής και αγοράς ενός προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά που δε φέρουν το σήμα EN 29000 ή ISO. Είναι λοιπόν Φανερό ότι για την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διασφάλισης ποιότητας στα 12 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Εφαρμογή των προτύπων ISO σε όλα τα κράτη - μέλη.
- Τάση για επέκταση της προτυποποίησης σε ακόμα περισσότερους τομείς και περιοχές.
- Αναβάθμιση του ρόλου των φορέων μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των κρατικών οργανώσεων τυποποίησης καθώς και των ιδιωτικών εταιριών.
- Εκπαίδευση των ατόμων που σχετίζονται με την καθιέρωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στις νέες εξελίξεις.
- Χρηματοδότηση των κοινοτικών προγραμμάτων ποιότητας και υποστήριξη αυτών. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη των υπηρεσιών, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και της αγροτουριστικής εκμετάλλευσης μέσα από τα προγράμματα FORCE, LEADER, τα κοινοτικά πακέτα ανάπτυξης κ.α.
- Συνεργασία με κράτη εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης με σκοπό την ύπαρξη συμφωνιών σε θέματα διασφάλισης ποιότητας και ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις συμμετέχοντας στο ενιαίο πρόγραμμα προτυποποίησης είναι:

1. Οι εταιρίες ελέγχονται από διαφορετικούς φορείς. Εξασφαλίζεται έτσι η ουδετερότητα.
2. Η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης όχι μόνο μέσα στο ίδιο κράτος άλλα και στην υπόλοιπα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
3. Η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών για το όνομα και τα προϊόντα της επιχείρησης.

Από την άλλη όμως υπάρχουν και οι σχετικές δυσκολίες προς την ενοποίηση των προτύπων ποιότητας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως:

- Δυσκολία ένταξης των επιχειρήσεων στο νέο σύστημα.
- Δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένους κλάδους (π.χ. υπηρεσίες). Η προσοχή των προτύπων ποιότητας εστιάζεται περισσότερο στην βιομηχανία.

Συμπέρασμα: Στο άμεσο μέλλον προβλέπεται η συστηματική - υποχρεωτική εφαρμογή των προτύπων ISO - EN 29000 από τις νομοθεσίες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είναι λοιπόν επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να ενεργοποιηθούν προς την κατεύθυνση της προτυποποίησης γιατί διαφορετικά θα βρεθούν έξω από το παιχνίδι του ανταγωνισμού σε μία ενιαία αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

11.18 Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης

Ο Ελληνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης). Ο ΕΛΟΤ έχει αναπτύξει σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO /EN 29000 που είναι ανάλογο με τα συστήματα των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Ο ΕΛΟΤ το 1992 υπέγραψε το Ιδρυτικό Μνημόνιο με το οποίο έγινε αποδεκτός στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (EQNET). Ο κύριος σκοπός του EQNET είναι η αμοιβαία αναγνώριση στις χώρες της Ευρώπης των Πιστοποιητικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000, που χορηγούνται στα μέλη του. Έτσι μέσω της συνεργασίας του EQNET, οι επιχειρήσεις που πιστοποιούνται από τον ΕΛΟΤ, θα είναι σε θέση να εξάγουν σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, χωρίς να υπάρχει ανάγκη επαναπιστοποίησης τους από τους αντίστοιχους οργανισμούς των χωρών αυτών.

Οι υπηρεσίες και αρμοδιότητες του ΕΛΟΤ είναι οι παρακάτω:

- ✓ Η εκπόνηση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων.
- ✓ Είναι μέλος των ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών τυποποίησης και υποστηρίζει τις θέσεις της Ελληνικής Βιομηχανίας κατά την εκπόνηση των ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων.

- ✓ Προμηθεύει πρότυπα όλων των διεθνών οργανώσεων τυποποίησης (ISO, IEC, CENELEC, EOQ, ETSI) και όλων των εθνικών οργανισμών τυποποίησης (όπως BSI, DIN, AENOR, ANSI, NSAI).
- ✓ Διαθέτει βιβλιοθήκη με τα πρότυπα όλων των χωρών και λειτουργεί αναγνώστηριο ανοικτό για το κοινό.
- ✓ Απονέμει Σήμα Συμμόρφωσης (ποιότητας) και χορηγεί Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης για προϊόντα και υλικά.
- ✓ Αξιολογεί και πιστοποιεί συστήματα διασφάλισης ποιότητας επιχειρήσεων σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000/ ISO 9000.
- ✓ Είναι αρμόδιος οργανισμός για τη διαπίστευση εργαστηριακών δοκιμών σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 45000.
- ✓ Προωθεί συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης σημάτων και πιστοποιητικών με άλλες χώρες.
- ✓ Πληροφορεί για σχέδια Τεχνικών Κανονισμών και σχέδια Προτύπων (Κέντρο Πληροφόρησης Οδηγίας 83 /189).
- ✓ Αποτελεί το σημείο αναφοράς της συμφωνίας της GATT.
- ✓ Εκτελεί δοκιμές σε ηλεκτρικές συσκευές και οικιακές συσκευές, ηλεκτρικά καλώδια, παιχνίδια, πλαστικούς σωλήνες κ.λπ.
- ✓ Συνεργάζεται με εργαστήρια του εσωτερικού και του εξωτερικού για έκδοση εκθέσεων δοκιμής σε είδη που δεν καλύπτονται από τα εργαστήρια του.
- ✓ Λειτουργεί σύστημα Μελών και Συνδρομητών.

11.19 Η πιστοποίηση στον Ελλαδικό Χώρο

Στην Ελλάδα η ανάγκη για πιστοποίηση έχει εκδηλωθεί έντονα τα τελευταία χρόνια. Η ευρωπαϊκή και παγκόσμια τάση για ενοποίηση των τεχνικών προτύπων δεν άφησε αδιάφορη την Ελληνική Επιχείρηση που θέλει να συμμετέχει και εκείνη στον χώρο της προτυποποίησης. Ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατακόρυφα από τις μόλις 8 επιχειρήσεις που είχαν πιστοποιηθεί από το ΕΛΟΤ το 1992, σε παραπάνω από 50 το 1997. Επιπλέον σημαντικός αριθμός Ελληνικών Επιχειρήσεων έχουν λάβει το σήμα ISO από άλλους ανεξάρτητους φορείς πιστοποίησης. Οι αιτίες που οδηγούν κυρίως τις Ελληνικές Επιχειρήσεις στον δρόμο της πιστοποίησης είναι οι εξής:

- Η απαίτηση των πελατών.
- Η ανάγκη χρησιμοποίησης του σήματος ISO για διαφημιστικούς σκοπούς.
- Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού στην έννοια της ποιότητας.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας την παρουσίαση της πτυχιακής εργασίας θα θέλαμε να εκθέσουμε ορισμένα συμπεράσματα πάνω στην ΔΟΠ και τις εφαρμογές της.

Η ΔΟΠ δεν αποτελεί ένα 'απλό διοικητικό σύστημα αλλά μία φιλοσοφία ζωής. Η επιχείρηση στρέφεται γύρω από τον πελάτη, ενώ παλαιότερα ο πελάτης στρέφονταν γύρω από την επιχείρηση. Η αλλαγή από τη μία κατάσταση στην άλλη υπήρξε η γενεσιουργός αιτία της ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ στηρίζεται πρώτα στους ανθρώπους. Αν οι άνθρωποι δεν ενδιαφερθούν να αλλάξουν προς το καλύτερο, τότε πως αναμένουμε να αλλάξει η επιχείρηση;

Η ΔΟΠ βασίζεται σε ένα καθολικό σύστημα εκπαίδευσης. Κύρια αρχή της ΔΟΠ είναι η ((ανοικτή πόρτα" δηλαδή η ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και της ηγεσίας.

Η ΔΟΠ προσφέρει μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Ουσιαστικά δεν υπάρχει Ιθάκη για την ποιότητα μόνο πηγαίμος.

Η ΔΟΠ δεν είναι προτυποποίηση. Τα πρότυπα (όπως το ISO) είναι μία βάση για την παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται σε μία δεδομένη ζήτηση. Σε περίπτωση που αλλάξουν οι απαιτήσεις τα πρότυπα χάνουν την αξία τους. Οι Ιάπωνες έχουν εφαρμόσει συστήματα σε τέτοιο βαθμό όπου σκέφτονται για τους πελάτες πριν σκεφτούν οι ίδιοι οι πελάτες τι επιθυμούν.

Η ΔΟΠ δεν στηρίζεται μόνο στο κεφάλαιο. Η ΔΟΠ έχει πρώτα από όλα ιδεολογικές καταβολές. Η έννοια της ΔΟΠ δεν αναφέρει πουθενά για κέρδος. Η αμοιβή των ανθρώπων της ΔΟΠ είναι η συμμετοχή τους στην προσπάθεια για βελτίωση.

Η ΔΟΠ απαιτεί χρόνο. Οι Ιάπωνες δέχτηκαν την ΔΟΠ και την εφάρμοσαν γιατί ψυχολογικά είχαν τα κίνητρα να το κάνουν. Η εκπαίδευση των Ιαπώνων από την προσχολική κιόλας ηλικία συντελεί στο γεγονός αυτό. Οι δυτικοί αντίθετα σκέφτονται διαφορετικά. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες στις Η.π.Α. και Ευρώπη μαθαίνουν άλλα πράγματα και μετά από κάποιο (συνήθως αρκετά μεγάλο) διάστημα απολυταρχικής διοίκησης καλούνται να ξεχάσουν ότι κάνουν και να εναρμονιστούν με ένα νέο τρόπο σκέψης: την σκέψη της ποιότητας. Είναι αυτονόητο ότι κάτι τέτοιο

δεν μπορεί να γίνει από τη μία στιγμή στην άλλη. Οι Ιάπωνες τελειοποίησαν την χρήση των ομάδων βελτίωσης σε 10 χρόνια. Συνεπώς είναι εύλογο το να υπάρχει μία χρονική περίοδος προσαρμογής και στις δυτικές επιχειρήσεις.

Η ΔΟΠ κοιτά στο μέλλον. Τα βραχυχρόνια αποτελέσματα γεμίζουν με άγχος τα στελέχη και απομακρύνουν την επιχείρηση από το δρόμο της συνεχούς βελτίωσης.

Η ΔΟΠ στηρίζεται στην συνεργασία των ατόμων και όχι στον ανταγωνισμό. Στηρίζεται στην ομαδικότητα και όχι στον ατομικισμό. Στην ΔΟΠ είμαστε το "εμείς" και όχι το "-εγώ".

Η ΔΟΠ εμπνέει την δημιουργική σκέψη στελεχών και ηγεσίας. Ο νεωτερισμός δεν είναι ουτοπία αλλά όλη η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης.

Τέλος, η ΔΟΠ ξεπερνάει τα σύνορα των επιχειρήσεων και φτάνει στην ανάπτυξη των κοινωνιών και των ανθρώπων. Ας μην ξεχνάμε ότι η Ιαπωνία μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν σε χειρότερη κατάσταση από πολλές "ανάπτυσσόμενες" οικονομίες. Συνεπώς και άλλα κράτη μπορούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά της και να βελτιώσουν σημαντικά και βιοτικό και οικονομικό τους επίπεδο.

Στον Ελλαδικό χώρο είχαν αναπτυχθεί απόψεις ανθρωποκεντρικές πολλά χρόνια προτού εμφανιστεί η έννοια της ΔΟΠ. Θα μπορούσαν οι Έλληνες επιχειρηματίες να τις ασπαστούν και να τις εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους, αντί να μιμούνται στείρα κάποια πρότυπα άλλων λαών και οικονομιών. Η εργασία αυτή, έστω και σε ελάχιστο βαθμό, δείχνει τον δρόμο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΣΧΕΔΙΑΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ ΜΙΧ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΑΘΗΝΑ, ΛΥΧΝΟΣ Ε.Π.Ε 2002
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΚΩΣΤΑΣ Ν. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ. ΑΘΗΝΑ 1997
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ GOWER, ΑΠΟΔΟΣΗ ΝΙΚΟΣ ΣΑΡΡΗΣ, ΑΘΗΝΑ, ΕΛΛΗΝ 1997
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ-ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ, ΚΩΣΤΑΣ Ν. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ 1995
- OPERATIONS MANAGEMENT, NIGEL SLACK, STUART CHAMBER, ROBERT JOHNSTON, FINANCIAL TIMES CWS.
- MANAGEMENT, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ. ΠΑΝ/ΜΙΟ ΠΗΡΑΙΩΣ, 1990
- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ, ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, 1991
- Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
- MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, PAUL JAMES, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΓΕΩΓΙΟΥ Δ. ΤΣΙΟΤΡΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ. ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1995
- ISO 9000, BRIAN ROTHERY, GOWER, ΕΛΛΗΝ. ΑΠΟΔΟΣΗ (ΕΛΛΗΝ)
- TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
- MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, CHARLES N. WEAVER, ΕΚΔ. ANUBIS
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ, ΕΥΑΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, ΠΑΤΡΑ
- ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, Α. ΣΠΑΝΟΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, ΓΑΛΛΙΟΣ
- TQM, ISO 9000 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
- ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΓΙΩΡΓΟΥ ΒΑΡΟΥΦΑΚΗ, ΑΙΟΛΟΣ
- Η ΑΛΗΘΙΝΗ ΠΡΟΙΣΤΟΡΙΑ, ΙΔ ΠΑΣΣΑ, ΕΚΔ. ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΑ ΤΟΥ ΗΛΙΟΥ
- ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ 26, ΜΑΡΤΙΟΣ 1995

- TQM MAGAZINE, vol 8, NO 11996
- MANAGEMENT ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ, Π. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ 1994
- ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ ΜΑΙΟΥ - ΙΟΥΝΙΟΥ 1994
- WHAT IS TOTAL QUAUTY CONTROL - THE JAPANESE WAY, KAORY /SHIKAWA, PRENTICE HALLINC
- ΤΕΕ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΕΥΧΟΣ 1946, 11 ΜΑΡΤΙΟΥ 1997
- WELCOME TO ISO ONLINE, 1996
- TOTAL QUALITY CONTROL, FEIGENBAUM ARMAND VALLIN, NEW YORK, MGRW, 1986
- MANAGING QUALITY, DALE BARRIE G, NEW YORK, P-H, 1994
- TOTAL QUALITY CONTROL ESSENTIALS, SOIN SARVADAN, NEW YORK MGRW, 1992
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΕΡΔΟΣ, Μ. ΤΡΙΤΗ 22 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 1997
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 97
- ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΠΑΝ, Γ, ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ 1992
- INTERNATIONAL STANDARD ISO 9001 - SECOND EDITION ISO
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. Λ ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΑΤΡΑ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Ι, ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΩΔΩΡΑΤΟΣ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ Τ.Ε.Ι.
- TOTAL QUALITY AND HUMAN RESOURCES, DALE BARRIE, COOPER CARY, OXFORD BLACKWELL 1992
- THE HUMAN DIMENSION OF QUALITY THOMAS BRIAN, LONDON MGRW, 1994
- ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ "ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
- ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΚΩΣΤΑ, Μ, ΤΖΟΡΤΖΑΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI
- 42. THE OXFORD DICTIONARY OF MODRAN GREEK, J. T.PRING - CLARENDON

- PRESS-OXFORD1982
- ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ, ΕΚΤΥΠΩΤΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΕ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑ ΤΟΣΕΙΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΛΟΤ
- ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΕ INTERNET SITES ΟΠΩΣ WWW.CITIBANK.COM, WWW.ELOT.GR, WWW.ISO.CH., WWW.ANSI.COM, WWW.NSAI.IE ΚΑΠ.
- ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ:ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ, ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ ΣΤΕΛΙΟΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
- «ΚΙ ΟΜΩΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ»ΔΑΣΚΑΛΑΚΗΣ ΜΕΝΕΛΑΟΣ,ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ, vol154,2002.
- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ 2002-2006, ΠΑΤΤΕΛΗΣ, ΕΟΤ
- Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ, ΠΑΤΣΟΥΡΑΤΗΣ Α. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ,ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ
- ΙΤΕΠ, ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ,ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ Π.ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ
- « Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΠΕΡΝΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ» ,ΦΑΛΗΡΕΑ ΛΙΑ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.
- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΡΟΔΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, ΠΡΟΤΟΥΡ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΠΡΑΓΜΕΝΩΝ 2000-2001
- «ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, Η ΚΑΚΟΔΕΜΟΝΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΝΑΚΛΑ ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΑΔΡΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΕΞΩΓΕΝΗ ΑΙΤΙΑ», ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ, VOL154,2002

