

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία
« Ανάλυση του κλάδου των Third Party Logistics. Η θεμελίωση
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ »

Αγγελική Μιχαλάκη
πτυχίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

Πειραιάς 2007

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επίκουρο καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς κα. Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία για την συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθεια της στην ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας μελέτης. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σφακιανάκη Μιχαήλ αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την συμβολή του στο ερευνητικό μέρος της μελέτης. Τέλος ευχαριστώ τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα με την έγκαιρη και ουσιαστική απάντησή τους στο ερωτηματολόγιο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με τον όρο Logistics εννοούμε την διαδικασία διαχείρισεως των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των τελικών προϊόντων ενός οργανισμού κατά τα στάδια απόκτησης, διακίνησης και αποθήκευσης τους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει τόσο εσωτερικά απο τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και εξωτερικά με την ανάθεση εργασιών σε τρίτους ειδικευμένους φορείς οι οποίοι ονομάζονται Third Party Logistics Providers (εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, ή 3PL providers). Σκοπός των Logistics είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους με την αποτελεσματική πραγματοποίηση των παραγγελιών του σωστού προϊόντος, στο σωστό μέρος, στο σωστό χρόνο και στο σωστό κόστος.

Ο κλάδος των Third Party Logistics αναπτύχθηκε στην Ελλάδα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90 στα πλαίσια της τάσης για εκχώριση μέρος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας σε τρίτους (outsourcing) και παρουσίασε θετικό ρυθμό ανάπτυξης.

Στη παρούσα μελέτη πραγματοποιείται ανάλυση του κλάδου των Third Party Logistics και ερευνάται κατά πόσο οι εταιρείες του κλάδου υιοθετούν τη Ποιότητα στο φάσμα των υπηρεσιών που παρέχουν. Η έρευνα αυτή επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε αποκλειστικά για το σκοπό αυτό και αποδέκτες του αποτελούν κορυφαίες εταιρείες του κλάδου.

Η μελέτη αποτελείται απο έξι μέρη. Στα πρώτο μέρος προσεγγίζεται θεωρητικά η έννοια της Ποιότητας, στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται ορισμένα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, στο τρίτο μέρος αναλύονται τα συστήματα ISO, στο τέταρτο μέρος πραγματοποιείται η κλαδική ανάλυση των Third Party Logistics, στο πέμπτο μέρος ακολουθεί case study με το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο κλάδο 3PL και στο τελευταίο μέρος της εργασίας διεξάγεται η έρευνα για το κατά πόσο η Ποιότητα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες που την εφαρμόζουν.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1	«Το Σπίτι της Ποιότητας»	σελ. 22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας-EFQM	σελ. 31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	Συντελεστές βαθμολογίας μοντέλου EFQM	σελ. 53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter	σελ. 67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2	Μέγεθος αγοράς κλάδου 3PL	σελ. 73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3	Μερίδια αγοράς υπηρεσιών 3PL (2003)	σελ. 75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4	Κατανομή της αγοράς 3PL 2002-2004	σελ. 79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1	Ερώτηση 1 Box & Whisker Plot	σελ. 138
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2	Ερώτηση 1 Ιστόγραμμα	σελ. 138
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3	Ερώτηση 2 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 139
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4	Ερώτηση 2 Ιστόγραμμα	σελ. 139
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5	Ερώτηση 3 Box & Whisker Plot	σελ. 139
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6	Ερώτηση 3 Ιστόγραμμα	σελ. 140
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7	Ερώτηση 4 Box & Whisker Plot	σελ. 140
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8	Ερώτηση 4 Ιστόγραμμα	σελ. 140
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9	Ερώτηση 5.1 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 141
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10	Ερώτηση 5.1 Ιστόγραμμα	σελ. 141
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11	Ερώτηση 5.2 Box & Whisker Plot	σελ. 142
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12	Ερώτηση 5.2 Ιστόγραμμα	σελ. 142
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13	Ερώτηση 6 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 143
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14	Ερώτηση 8 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 143
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15	Ερώτηση 8 Ιστόγραμμα	σελ. 144
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16	Ερώτηση 9 Box & Whisker Plot	σελ. 144
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17	Ερώτηση 9 Ιστόγραμμα	σελ. 145
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18	Ερώτηση 11 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 146
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.19	Ερώτηση 11 Ιστόγραμμα	σελ. 146
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.20	Ερώτηση 12 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 147
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.21	Ερώτηση 12 Ιστόγραμμα	σελ. 147
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.22	Ερώτηση 14 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.23	Ερώτηση 14 Ιστόγραμμα	σελ. 148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.24	Ερώτηση 17 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 149

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.25	Ερώτηση 17 Ιστόγραμμα	σελ. 149
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.26	Ερώτηση 18 Box & Whisker Plot	σελ. 150
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.27	Ερώτηση 18 Ιστόγραμμα	σελ. 151
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.28	Ερώτηση 19.1 Box & Whisker Plot	σελ. 151
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.29	Ερώτηση 19.1 Ιστόγραμμα	σελ. 152
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.30	Ερώτηση 19.2 Box & Whisker Plot	σελ. 152
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.31	Ερώτηση 19.2 Ιστόγραμμα	σελ. 153
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.32	Ερώτηση 19.4 Box & Whisker Plot	σελ. 153
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.33	Ερώτηση 19.4 Ιστόγραμμα	σελ. 154
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.34	Ερώτηση 19.5 Κυκλικό Διάγραμμα	σελ. 154
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.35	Ερώτηση 19.5 Ιστόγραμμα	σελ. 155

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	Μέγεθος αγοράς κλάδου 3PL	σελ. 72
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2	Μερίδια αγοράς υπηρεσιών 3PL	σελ. 75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3	Πωλήσεις Επιχειρήσεων 3PL 1999-2004	σελ. 83
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1	Κωδικοποίηση Ερωτήσεων 2,3,4,11,14,19IV,19V	σελ. 123
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2	Κωδικοποίηση Ερωτήσεων 5,7,8,12,13,15,16,17	σελ. 123
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3	Ζεύγη Θετικών Συσχετίσεων	σελ. 124
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4	Ζεύγη Αρνητικών Συσχετίσεων	σελ. 125
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5	Ζεύγη με Τάση Θετικής Συσχέτισης	σελ. 125
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6	Ζεύγη με Τάση Αρνητικής Συσχέτισης	σελ. 125

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 'ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ'

1.1 Εισαγωγή - Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	4
1.2 Οι μεγάλες Αυθεντίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	7
1.2.1 W. Edwards Deming	7
1.2.2 Joseph M Juran	10
1.2.3 Philip B. Crosby	12
1.2.4 Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi	14
1.3 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας κατά David A. Garvin	16
1.4 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών	18
1.5 Ενσωμάτωση των Διαστάσεων Ποιότητας μέσω QFD	20
1.6 Συμπεράσματα	23
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 'ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ'

2.1 Εισαγωγή	29
2.2 European Quality Award	29
2.3 Δομή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας	31
2.4 Συμπεράσματα	52
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 'ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO-9000'

3.1 Εισαγωγή	56
3.2 Δομή του Προτύπου ISO-9000:2000	56
3.3 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000	58
3.4 Βασικές αρχές του ISO 9001:2000	59
3.5 Διαδικασία πιστοποίησης	61
3.6 Συμπεράσματα	63
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 'ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 3PL'

4.1 Εισαγωγή-Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter	67
--	----

4.2 Ανάλυση του κλάδου 3PL.....	69
4.3 Τάσεις Κλάδου 3PL.....	76
4.4 Ανάλυση ρευστότητας.....	80
4.5 Μέγεθος Πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου.....	82
4.6 Συμπεράσματα.....	85
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ‘CASE STUDY’

5.1 Εισαγωγή.....	89
5.2 Case Study ‘Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο κλάδο 3PL’.....	90
5.3 Συμπεράσματα από το Case Study.....	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ‘ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ’

6.1 Εισαγωγή.....	119
6.2 Κόστος Ποιότητας.....	119
6.3 Έρευνα.....	122
6.3.1 Κωδικοποίηση των δεδομένων.....	123
6.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων.....	124
6.3.3 Στατιστικά Στοιχεία.....	134
6.4 Συμπεράσματα Έρευνας.....	155
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	158

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	161
----------------------------------	-----

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	164
-------------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

‘ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή - Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της 'Ποιότητας'. Ποιότητα σύμφωνα με τον Feigenbaum είναι η μοναδική και η σημαντικότερη δύναμη που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε οικονομική ανάπτυξη στις διεθνείς αγορές.¹

Η ποιότητα έχει χαρακτηριστεί ως αξία (value), συμμόρφωση στις προδιαγραφές (conformance to specifications), συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (conformance to requirements), καταλληλότητα για χρήση (fitness for use) και τέλος ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (meeting customers expectations). Παρόλο που από την αρχαιότητα η έννοια της ποιότητας ήταν γνωστή και αυτό διαφαίνεται και στους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους που αναζητούσαν την 'αρετή' (excellence), μόλις τον 20^ο αιώνα η ποιότητα διαδόθηκε στον ευρύτερο τομέα των επιχειρήσεων και έγιναν προσπάθειες για τη καθιέρωση της στις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο δυο αμερικανοί σύμβουλοι ο Dr Josef Juran και ο Dr W. Edwards Deming πρότειναν στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, μεθόδους που είχαν ως αποτέλεσμα τον ποιοτικό έλεγχο των παραχθέντων προϊόντων και τη συνεχή βελτίωση. Μάλιστα οι Ιάπωνες προς τιμήν του Deming καθιέρωσαν το βραβείο Deming για τις επιχειρήσεις που ενστερνίζονταν περισσότερο τις αρχές της ποιότητας. Ωστόσο το 1970 που ο παγκόσμιος ανταγωνισμός αυξανόταν με ραγδαίους ρυθμούς, οι καταναλωτές επιζητούσαν ολοένα και περισσότερο την ποιότητα

στα προϊόντα που αγόραζαν με αποτέλεσμα τη δεκαετία του 1980 να θεσπιστεί για πρώτη φορά και στην Αμερική η βράβευση για την παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών με το βραβείο Malcom Baldrige National Quality Award. Από τη δεκαετία του 1990 η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε και πλέον επιζητείται η αριστεία (excellence) που έχει ως σκοπό την υιοθέτηση μοντέλων που θα συνεισφέρουν ακόμη περισσότερο σε βελτιωμένα αποτελέσματα στην ποιότητα χωρίς συμβιβασμούς και ατέλειες. Στην Ευρώπη για το σκοπό αυτό ιδρύθηκε ο οργανισμός European Foundation of Quality Management (EFQM), ο οποίος μέσα από κριτήρια που θέτει βραβεύει τις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει excellence στον τομέα της ποιότητας.²

Παρατηρούμε, ότι η ποιότητα δεν είναι έννοια στατική αλλά μεταβαλλόμενη και συνεχώς εξελίξιμη. Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα εμφανίστηκε με την μορφή Ελέγχου Ποιότητας σύμφωνα με τον οποίο τίθενται προδιαγραφές και διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι τηρούνται οι συγκεκριμένες προδιαγραφές (conformance to specifications). Στη συνέχεια ο Έλεγχος Ποιότητας μετατρέπεται σε Διασφάλιση Ποιότητας δηλαδή σε συστημική προσέγγιση με προγραμματισμένες ενέργειες και διαδικασίες ώστε να τηρούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές. Την τελευταία δεκαετία η Διασφάλιση Ποιότητας δίνει τη θέση της στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία διέπεται από τη συμμετοχή όλου του οργανισμού ως σύνολο με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη.³

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές αρχές:⁴

- Προσήλωση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες

Ο τελικός κριτής για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ο πελάτης. Μια επιχείρηση λοιπόν δεν θα πρέπει να αρκείται στο να τηρεί τις συμβατικές υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες της, αλλά να φροντίζει ώστε να μεγιστοποιεί την προσλαμβανόμενη αξία που εισπράττουν οι πελάτες (perception).

Σημαντική παράμετρο στη τελική προσλαμβανόμενη αξία από τη κατανάλωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτελεί και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Μόνο αν οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι θα συνεισφέρουν πραγματικά στην επίτευξη Ολικής Ποιότητας.

- Συμμετοχή και συνεργασία από όλους σε μια επιχείρηση

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης σε τελική ανάλυση καθορίζει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εάν δίνονται τα εργαλεία και τα κίνητρα ώστε να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι σίγουρο ότι θα το πετύχουν. Με την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση σε ιδιαίτερα σημαντικό επίπεδο.

- Προσήλωση σε Διεργασίες που στηρίζονται στη συνεχή βελτίωση και μάθηση

Οι διεργασίες είναι ο μηχανισμός μετατροπής των πόρων σε προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Με τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της αξίας

που προσλαμβάνει ο καταναλωτής, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η αύξηση της υπευθυνότητας απέναντι στο πελάτη.

1.2 Οι μεγάλες Αυθεντίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1.2.1 W. Edwards Deming

Ένας από τους πρωτοπόρους της ΔΟΠ με εξαιρετική συνεισφορά στο τομέα αυτό είναι ο W. Edwards Deming. Γεννήθηκε το 1900 και απέκτησε διδακτορικό στην επιστήμη της φυσικής ενώ παράλληλα εκπαιδεύονταν και σαν στατιστικός. Θεωρούσε τη στατιστική ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις και κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου δίδασκε ποιοτικό έλεγχο σε μηχανικούς και εργάτες εργοστασίων. Συνειδητοποίησε ότι διδάσκοντας μόνο στη συγκεκριμένη μερίδα εργαζομένων, δεν θα έλυσε ποτέ τα προβλήματα στη ποιότητα και έτσι ύστερα από τη μη αποδοχή των απόψεων του από τους Αμερικάνους, προσκλήθηκε στην Ιαπωνία όπου εκτός από στατιστική και ποιοτικό έλεγχο εμπάθυσε τη διδασκαλία του με βασικές αρχές της ποιότητας όπως η σημαντικότητα της ηγεσίας, της συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες και της συνεχούς βελτίωσης. Το 1951 η συνεισφορά του Deming τιμήθηκε από τους Ιάπωνες με τη καθιέρωση του βραβείου Deming στις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλά επίπεδα ποιότητας. Στην Αμερική ο Deming έγινε γνωστός μόλις τη δεκαετία του 80.⁵

Η θεωρία του βασίζεται σε 14 σημεία⁶ τα οποία είναι:

1. Γνωστοποίηση στους υπαλλήλους των στόχων της επιχείρησης μέσω δήλωσης από τη διοίκηση. Η διοίκηση είναι δεσμευμένοι στους στόχους αυτούς.
2. Εκμάθηση της νέας φιλοσοφίας τόσο από τα διοικητικά στελέχη όσο και από τους υπαλλήλους στο σύνολο.
3. Κατανόηση της σημασίας των επιθεωρήσεων ως προς τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αλλά και τη μείωση του κόστους.
4. Τερματισμός της πρακτικής της επιβράβευσης μιας επιχείρησης με μοναδική παράμετρο τη τιμή των προϊόντων της.
5. Συνεχής βελτίωση της παραγωγής ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.
6. Εκπαίδευση.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.
8. Διάθεση για καινοτομία χωρίς το αίσθημα φόβου και απόρριψης.
9. Συνεργασία μεταξύ των ομάδων και των τμημάτων για τη καλύτερη επίτευξη των στόχων.
10. Ελαχιστοποίηση των προγραμμάτων που με παλιές και ξεπερασμένες μεθόδους επιζητούν αύξηση της παραγωγικότητας.
11. Ελαχιστοποίηση της επιβολής υπερβολικών και ανέφικτων στόχων στους εργαζόμενους που έχουν αρνητικά αποτελέσματα στη ποιότητα.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που δεν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση της μόρφωσης.
14. Λήψη των κατάλληλων μέτρων ώστε να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση.

Τη τελευταία δεκαετία της ζωής του ο Deming συνόψισε τα 14 αυτά σημεία σε μια θεωρία περί Συστήματος Βαθυστόχαστης Γνώσης (Profound Knowledge System), η οποία περιλαμβάνει τέσσερα μέρη⁷:

1. Εκτίμηση της ανάγκης για τη καθιέρωση Συστήματος.

Η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να βλέπει την επιχείρηση σαν μια ολότητα και όχι τμηματικά. Δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην κάθετη διάρθρωση που περιγράφεται στο οργανόγραμμα αλλά περισσότερο στην οριζόντια, ώστε να επιτυγχάνονται διατμηματικές συνεργασίες με κοινό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

2. Κατανόηση του μεγέθους της Διασποράς (variation).

Για τη συνεχή βελτίωση είναι απαραίτητο να γίνει αντιληπτή η σημασία της διασποράς. Πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να ελαχιστοποιείται η διασπορά στη παραγωγή ώστε τα περισσότερα προϊόντα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και να μην υπάρχουν αποκλίσεις οι οποίες δεν συνάδουν με την έννοια της ποιότητας.

3. Θεωρία της Γνώσης

Για τον Deming δεν αρκεί η επιφανειακή γνώση εργαλείων και μεθόδων για την επίτευξη ποιότητας αλλά η σε βάθος μελέτη και απόκτηση θεωρητικού υποβάθρου που θα λειτουργήσει ως βάση για τις ληφθείσες αποφάσεις .

4. Ψυχολογία

Η ψυχολογία βοηθά στο να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργοδότες και

τη διοίκηση να κατανοούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός και χρήζει ξεχωριστής αντιμετώπισης ώστε να είναι ικανοποιημένος με την δουλειά του. Σύμφωνα με τον Deming η χρηματική ανταμοιβή δεν είναι τόσο σημαντική όσο η ψυχολογική που εισπράττει ο εργαζόμενος. Μόνο οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη ποιότητας.

Ο Deming δέχθηκε κριτική για το γεγονός ότι η προσέγγιση του ήταν αρκετά θεωρητική, αλλά στη πραγματικότητα αυτό που επιζητούσε ήταν όχι η έτοιμη γνώση, ή κάποια επιτυχημένη συνταγή για επιτυχία, αλλά να εκμαιεύσει τα προσωπικά συμπεράσματα των ανθρώπων μέσω της μελέτης.

1.2.2 Joseph M Juran

Ο Joseph M Juran γεννήθηκε το 1904 στη Ρουμανία και μετανάστευσε στην Αμερική το 1912. Το 1924 απέκτησε πτυχίο ηλεκτρολόγου μηχανικού. Κατά τη διάρκεια της καριέρας του βραβεύτηκε παγκοσμίως για την αξιόλογη συνεισφορά του στο κλάδο της ολικής ποιότητας.

Εργάστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις ως σύμβουλος ενώ το 1951 έκδωσε το βιβλίο του 'Quality Control Handbook'. Το 1954 πραγματοποίησε διαλέξεις στην Ιαπωνία ύστερα από πρόσκληση του από το Σύλλογο Επιστημόνων και Μηχανικών της Ιαπωνίας, οι οποίες αποτέλεσαν ορόσημο για τη μεταστροφή των Ιαπώνων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενώ το 1964 οι ιδέες του αυτές δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο του 'Managerial Breakthrough'⁸.

Αντίθετα με τον Deming, ο Juran δεν πρότεινε θεμελιώδη αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού, αλλά εισηγήθηκε μια πιο προσιτή προσέγγιση στη ποιότητα. Ο Juran σχεδίασε προγράμματα τα οποία «ταίριαζαν» στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, προσαρμοσμένα σε κάθε επίπεδο διοίκησης με επίκεντρο την ικανοποίηση του πελάτη.

Η φιλοσοφία του Juran αποτελείται από τη Τριλογία της Ποιότητας η οποία περιλαμβάνει τρεις κύριες διεργασίες Ποιότητας⁹:

- Σχεδιασμός Ποιότητας (Quality Planning)

Στο στάδιο αυτό αναγνωρίζονται οι πελάτες, καθορίζονται οι ανάγκες τους, οι απαιτήσεις των πελατών μετατρέπονται σε προδιαγραφές, αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που επιζητούν οι πελάτες και τέλος αναπτύσσονται οι διεργασίες που θα εξασφαλίσουν ότι όλα τα παραπάνω θα μπορούν να υλοποιηθούν. Η επιχείρηση στο στάδιο αυτό θέτει μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους, όπως επίσης και προτεραιότητες, ενώ παράλληλα συγκρίνει τα αποτελέσματα με προηγούμενα σχέδια.

- Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)

Ο έλεγχος Ποιότητας βασίζεται στην εγκαθίδρυση συστημάτων μέτρησης ώστε να μπορεί να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης, και κατά πόσο η προσδοκώμενη απόδοση αποκλίνει από τη πραγματική.

- Βελτίωση της Ποιότητας (Quality Improvement)

Σε αντίθεση με τον Deming, ο Juran πρότεινε συγκεκριμένο πρόγραμμα για βελτίωση το οποίο περιλαμβάνει την απόδειξη της ανάγκης για βελτίωση, την

αναγνώριση συγκεκριμένων έργων για βελτίωση, την οργάνωση της υποστήριξης για τα έργα αυτά, τη διερεύνηση των αιτιών των προβλημάτων και επίλυση αυτών και τέλος τη διατήρηση της βελτίωσης.

Ο Juran έχει γράψει έως σήμερα δεκαοκτώ βιβλία και δικαίως θεωρείται από τις μεγαλύτερες προσωπικότητες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με εξαιρετικά μεγάλη συνεισφορά στο τομέα αυτό.

1.2.3 Philip B. Crosby

Ο Philip B. Crosby γεννήθηκε το 1926 και μεγάλωσε στην Αμερική. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη διδασκαλία της ποιότητας και έχει συγγράψει πλήθος βιβλίων συμπεριλαμβανομένου του «Η ποιότητα είναι δωρεάν» το οποίο πούλησε ένα εκατομμύριο αντίτυπα παγκοσμίως. Εργάστηκε στην ΙΤΤ αρχικά σαν επιθεωρητής και εξελίχθηκε σε διευθυντής ποιότητας και Αντιπρόεδρος της εταιρείας. Το 1979 ίδρυσε την εταιρεία Philip B. Crosby and Associates με σκοπό τη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Η θεωρία του Philip B. Crosby στηρίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη και στη πρόληψη των μη συμμορφώσεων. Πιο συγκεκριμένα παρακάτω αναλύονται οι θέσεις του¹⁰:

- Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (conformance to requirements)

Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι το τελικό προϊόν πρέπει να είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις των καταναλωτών και να καλύπτει τις ανάγκες για τις οποίες έχει σχεδιαστεί. Για να γίνει εφικτό το παραπάνω θα πρέπει να

προσδιοριστούν οι ανάγκες και να υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη και εκπαίδευση.

- Σύστημα ποιότητας βασισμένο στη πρόληψη

Σημαντική παράμετρος της θεωρίας του Philip B. Crosby είναι η πρόληψη (prevention). Η πρόληψη πρέπει να περιλαμβάνεται σε κάθε διεργασία και όχι σε μεμονωμένες επιθεωρήσεις του τελικού προϊόντος.

- Μηδέν ελαττώματα (Zero defects)

Μια από τις σημαντικότερες θέσεις του Philip B. Crosby είναι το να γίνονται όλα σωστά με τη πρώτη φορά. Τα ελαττώματα στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να είναι ανύπαρκτα, ώστε να επωφελείται το μέγιστο δυνατό ο πελάτης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη πρόληψη, την επικοινωνία, την εκπαίδευση και τα κατάλληλα κίνητρα.

- Μέτρηση της ποιότητας με οικονομικούς όρους

Το να γίνονται λάθη στη παραγωγική διαδικασία κοστίζει ιδιαίτερα υψηλά σε μια εταιρεία. Πρέπει λοιπόν αυτό το κόστος να υπολογιστεί ώστε η διοίκηση να είναι ενήμερη και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις με γνώμονα τη ποιότητα.

Η θεωρία του Philip B. Crosby ολοκληρώνεται με 14 βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να εξασφαλίσει τη σωστή λειτουργία του συστήματος ποιότητας. Η δέσμευση της διοίκησης είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για να επιτευχθεί αυτό. Τα 14 βήματα περιλαμβάνουν επίσης

εκπαίδευση και ενημέρωση για τη ποιότητα, κατάλληλη στελέχωση του τμήματος ποιότητας, υπολογισμός του κόστους μη ύπαρξης ποιότητας, μέτρηση και αξιολόγηση, διερεύνηση αιτιών και προσδιορισμός διορθωτικών ενεργειών και τέλος καθορισμός στόχων.

1.2.4 Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi

Ο V. Feigenbaum διετέλεσε διευθυντής ποιοτικού ελέγχου επί δέκα έτη στην General Electric και η θεωρία του είναι βασισμένη στον έλεγχο Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα το 1951 έκδωσε το βιβλίο του «Έλεγχος της Ολικής Ποιότητας» στο οποίο τονίζεται η σημαντικότητα της ποιότητας του προϊόντος και ότι βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλη τη διάρκεια παραγωγής στην εξασφάλιση ποιοτικού προϊόντος.¹¹

Η θεωρία του V. Feigenbaum υποστηρίζει την ύπαρξη τριών βημάτων για την επίτευξη ποιότητας, τα οποία είναι¹²:

1. Ηγεσία Ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εστιάζουν στο σωστό προγραμματισμό και να θέτουν τους κατάλληλους στόχους.
2. Σύγχρονη Τεχνολογία για Ποιότητα: πρέπει να χρησιμοποιούνται τα πιο σύγχρονα εργαλεία για την εξασφάλιση της ποιότητας, με τη βοήθεια των κατάλληλων ειδικών.

3. Δέσμευση: οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται τακτικά και να τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα για τη παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο Kaoru Ishikawa (1915-1989) ήταν θεμελιωτής του Ιαπωνικού κινήματος για Ποιότητα και η συνεισφορά του ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Ο Ishikawa δίδασκε μηχανολογία στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Η θεωρία του παρουσιάζει αρκετά κοινά σημεία με τη θεωρία του Feigenbaum καθώς βασίζεται στη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων από κάθε επίπεδο στην διασφάλιση της Ποιότητας. Για τον Ishikawa δεν είχε τόσο σημασία η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ποιότητας μέσα σε μια επιχείρηση όσο η κατανόηση και η δέσμευση από όλους τους υπαλλήλους στη ποιότητα.

Ο Ishikawa θεωρούσε ότι βάσεις για τη Ποιότητα αποτελεί η χρήση των κατάλληλων εργαλείων, στατιστικών μεθόδων και η ομαδικότητα. Η θεωρία του είναι πελατοκεντρική και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών.¹³

Αλλά και ο Genichi Taguchi ο οποίος εργάστηκε σαν σύμβουλος μεγάλων πολυεθνικών όπως η FORD και IBM εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη. Για τον Taguchi ποιότητα είναι η μη απόκλιση του τελικού προϊόντος από τις αρχικές προδιαγραφές. Μέσα από μαθηματικά μοντέλα αποδεικνύει το κόστος που έχει για την επιχείρηση η παραγωγή προϊόντων εκτός προδιαγραφών. Αντίθετα το κόστος ελαχιστοποιείται όταν το προϊόν δεν παρουσιάζει απόκλιση από τις προδιαγραφές.¹⁴

Η κάθε «αυθεντία» που αναφέρθηκε παραπάνω έχει συνεισφέρει με το δικό της τρόπο στην σημερινή έννοια της ποιότητας και στο πως αυτή εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό. Πλέον για να μπορεί η σύγχρονη επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να επιβιώσει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες που βασίζονται στην ποιότητα και ικανοποιούν τον καταναλωτή.

1.3 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας κατά David A. Garvin

Σύμφωνα με τον David A. Garvin¹⁵ υπάρχουν οκτώ διαστάσεις ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες είναι:

1. Πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

Στα πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά συγκαταλέγονται οι βασικές ιδιότητες ενός προϊόντος που σκοπό έχουν την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα στην αγορά ενός ραδιοφώνου οι βασικές λειτουργίες του είναι η καθαρότητα και η ένταση του ήχου, η δυνατότητα να μεταδίδει τους ραδιοφωνικούς σταθμούς, η ευκολία στη χρήση κ.α.

2. Δευτερεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

Στα δευτερεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά δεν συγκαταλέγονται οι βασικές ιδιότητες αλλά εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το προϊόν και διευκολύνουν στη χρήση του. Για παράδειγμα η δυνατότητα να αλλάζουν οι σταθμοί του ραδιοφώνου με τηλεχειριστήριο.

3. Αξιοπιστία του προϊόντος

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος συνιστά τη μειωμένη πιθανότητα να επέλθει βλάβη κατά τη χρήση του σε μη αναμενόμενο χρόνο και τη κανονική λειτουργία του υπό κανονικές συνθήκες. Έτσι το ραδιόφωνο θα πρέπει να λειτουργεί κανονικά για ένα εύλογο χρονικό διάστημα από την πραγματοποίηση της αγοράς του.

4. Συμμόρφωση ως προς τις προδιαγραφές.

Το προϊόν θα πρέπει να πληροί τις προδιαγραφές για τις οποίες σχεδιάστηκε. Έτσι στη περίπτωση του ραδιοφώνου, αυτό δεν θα πρέπει να είναι βαρύ (σε περίπτωση που είναι φορητό) και να βρίσκεται εντός συγκεκριμένων διαστάσεων.

5. Διάρκεια ζωής ενός προϊόντος

Κατά την αγορά ενός προϊόντος ο πελάτης αναμένει ότι το προϊόν αυτό θα έχει μια συγκεκριμένη διάρκεια ζωής όπου μετά το πέρας της θα πρέπει να αντικατασταθεί. Η διάσταση αυτή συνδέεται στενά με την αξιοπιστία του προϊόντος. Σχετικά με το ραδιόφωνο η αναμενόμενη διάρκεια ζωής ποικίλει ανάλογα με τον τύπο του ραδιοφώνου και την αντίληψη του αγοραστή.

6. Εξυπηρέτηση μετά τη πώληση

Μετά τη πώληση ενός προϊόντος μια σημαντική παράμετρος για την ικανοποίηση του πελάτη είναι οι παρεχόμενες μετά την πώληση υπηρεσίες του προϊόντος, σε περίπτωση βλάβης ή μη αναμενόμενης λειτουργίας όπως επίσης και η διευκρίνηση για το τρόπο λειτουργίας του μέσα από οδηγίες από

ειδικά καταρτισμένο προσωπικό. Η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η ευγένεια του προσωπικού αλλά και η τελική λύση στο πρόβλημα είναι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό της εξυπηρέτησης μετά τη πώληση. Στο παράδειγμα με το ραδιόφωνο, η αντιπροσωπεία σε περίπτωση βλάβης που οφείλεται στη κατασκευή του, οφείλει να αποκαταστήσει τη ζημιά ή να αντικαταστήσει το προϊόν.

7. Αισθητική του προϊόντος

Η εμφάνιση του προϊόντος, η συσκευασία του, ο χώρος πώλησης συμβάλλουν στο να σχηματίσει ο πελάτης άποψη για το προϊόν που πρόκειται να αγοράσει. Έτσι για παράδειγμα μπορεί να προτιμήσει να αγοράσει ένα ραδιόφωνο με μεταλλικά μπουτόν παρά με πλαστικά.

8. Η αντίληψη του πελάτη για τη προσλαμβανόμενη ποιότητα

Πολύ συχνά ένας αγοραστής βασίζεται στη φήμη ενός προϊόντος και αναμένει ότι με την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος θα του προσφερθεί και η ανάλογη αξία (value). Οι ενδείξεις λοιπόν που έχει πριν από την αγορά του προϊόντος τον βοηθούν στη επιλογή του. Για το ραδιόφωνο άλλη αξία προσδοκά ότι θα λάβει κάποιος που αγοράζει μάρκα SONY και άλλη κάποιος που αγοράζει μια άγνωστη μάρκα.

1.4 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών

Σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL¹⁶ όσο αφορά τη ποιότητα υπηρεσιών υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις οι οποίες είναι:

1. Τα απτά χαρακτηριστικά (tangibles).

Στα απτά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας συγκαταλέγονται τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, η εμφάνιση του προσωπικού, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και γενικότερα ότι συνιστά την 'εικόνα' μιας υπηρεσίας.

2. Η αξιοπιστία της παροχής μιας υπηρεσίας (reliability).

Η αξιοπιστία μιας υπηρεσίας εξαρτάται από το κατά πόσο η υπηρεσία αυτή τηρεί τις υποσχέσεις απέναντι στο πελάτη με συνέπεια και ακρίβεια.

3. Η υπευθυνότητα και η άμεση ανταπόκριση στη παροχή υπηρεσίας (responsiveness).

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τη προθυμία για την εξυπηρέτηση του πελάτη και τη παροχή άμεσων λύσεων κατά τη παροχή της υπηρεσίας.

4. Η εμπιστοσύνη ως προς τη φύση της υπηρεσίας (assurance).

Οι παρέχοντες μιας υπηρεσίας οφείλουν να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις για την εκτέλεση της υπηρεσίας, να αντιμετωπίζουν το πελάτη με ευγένεια και σεβασμό, να είναι ειλικρινείς απέναντι του και τέλος να τον ενημερώνουν για όλους τους πιθανούς κινδύνους.

5. Η συναισθηματική ταύτιση με τον πελάτη (empathy).

Οι παρέχοντες μιας υπηρεσίας πρέπει να αφουγκράζονται τον πελάτη, να κατανοούν τις πραγματικές του ανάγκες, να του παρέχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται και να είναι διαθέσιμοι για επικοινωνία μαζί του.

1.5 Ενσωμάτωση των Διαστάσεων Ποιότητας μέσω QFD

Οι διαστάσεις ποιότητας που αναλύθηκαν παραπάνω μπορούν να ενσωματωθούν στη σχεδίαση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τη βοήθεια της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (Quality Function Deployment). Η συγκεκριμένη μέθοδος μέσα από το 'σπίτι της Ποιότητας' αποσκοπεί στην ολοκληρωμένη ικανοποίηση των στόχων ποιότητας τόσο σε διατμηματικό επίπεδο μιας επιχείρησης όσο και σε κάθε διαδικασία που τη διέπει¹⁷.

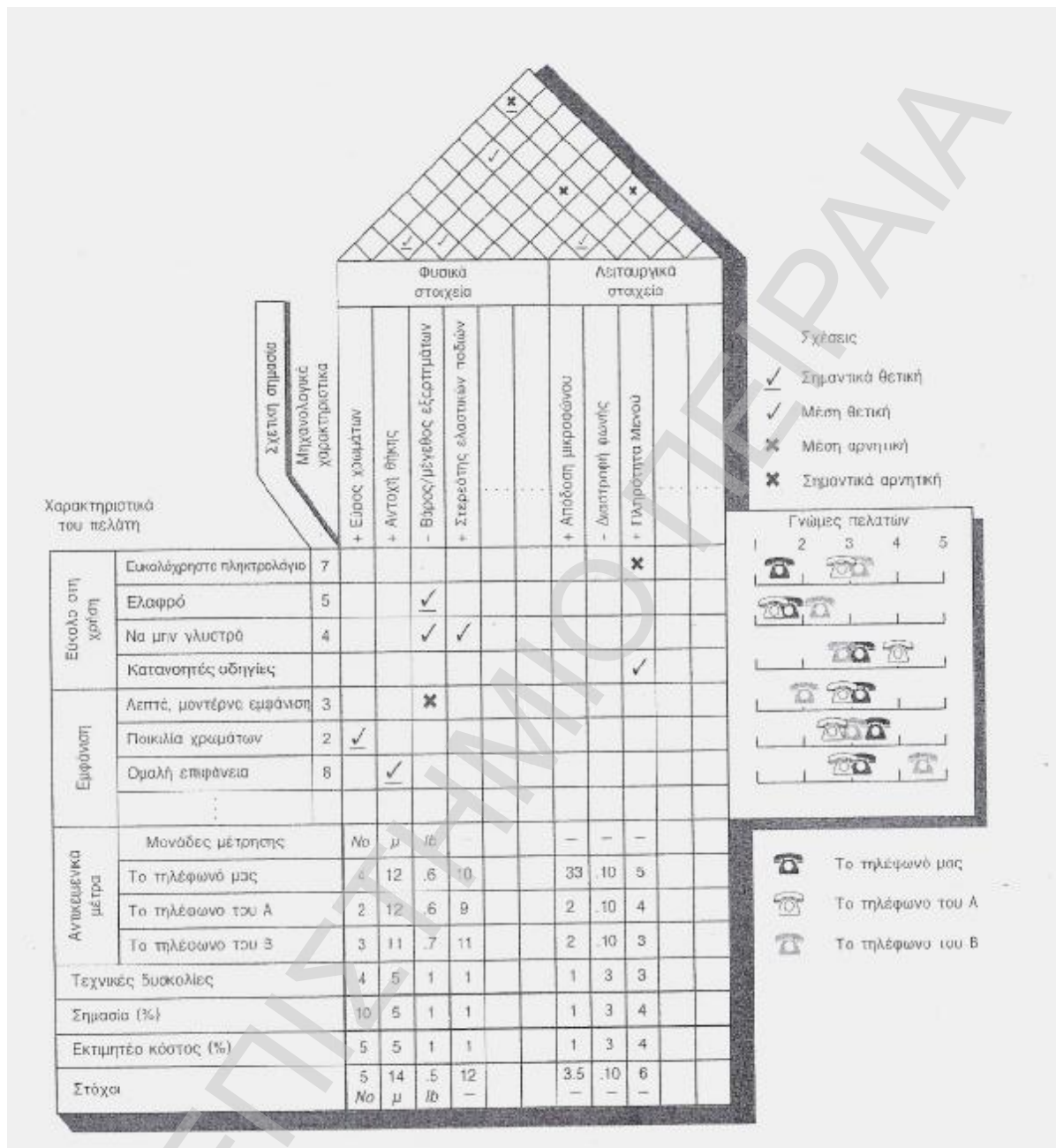
Το 'σπίτι της Ποιότητας' περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Τη «φωνή του πελάτη». Δηλαδή όλα τα χαρακτηριστικά που πιστεύουν οι πελάτες ότι πρέπει να έχει το προϊόν ώστε να καλύπτει τις ανάγκες τους.
- Το πόσο σημαντικό είναι το κάθε χαρακτηριστικό όπως αξιολογείται από τους πελάτες.
- Τα χαρακτηριστικά των διεργασιών που έχουν άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές του κλάδου.
- Την αξιολόγηση και συσχέτιση των χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις διεργασίες που το διέπουν, αλλά και των στοιχείων που συνθέτουν μια διεργασία.
- Τους στόχους και τις περιοχές βελτίωσης.
- Τις προτάσεις για την επίτευξη των βελτιώσεων.

Τα βήματα¹⁸ που ακολουθούνται για τη κατασκευή του σπιτιού της Ποιότητας είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των αναγκών των πελατών (what's) και των τεχνικών χαρακτηριστικών (how's) του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
2. Κατασκευή της σκεπής που αποτελεί μια μήτρα η οποία συσχετίζει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να έχουμε μια συνολική εικόνα των χαρακτηριστικών και πως αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
3. Αξιολόγηση από τους καταναλωτές της βαρύτητας των αναγκών που επιζητούν το συγκεκριμένο προϊόν να καλύπτει. Στο βήμα αυτό επίσης γίνεται μια έρευνα σχετικά με τους ανταγωνιστές ώστε να διαπιστωθούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας συγκριτικά με τους ανταγωνιστές.
4. Κατασκευή της βάσης του σπιτιού όπου θέτονται στόχοι και αναγνωρίζονται τα πιο σημαντικά τεχνικά χαρακτηριστικά.

Η μέθοδος QFD έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας μέσα από αλληλοσυσχετίσεις των βασικότερων μεγεθών που επηρεάζουν τη ποιότητα σε μια επιχείρηση. Δίνονται καλύτερες λύσεις και βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό με βάση την μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.



πηγή: Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις TQM HELLAS και INTERBOOKS, 2001

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1
«Το Σπίτι της Ποιότητας»

1.6 Συμπεράσματα

Ο ορισμός της Ποιότητας έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την επιστημονική κοινότητα και για το συγκεκριμένο λόγο έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί. Οι μεγάλοι Gurus της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με πρωτοπόρους τους Dr W. Edwards Deming, Dr Joseph M Juran, Dr Philip B. Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi έχουν συμβάλλει ο κάθε ένας με τον δικό του τρόπο στην εξέλιξη της Ποιότητας σε Αριστεία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, διέπεται από οκτώ διαστάσεις οι οποίες είναι:

1. Πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος
2. Δευτερεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος
3. Αξιοπιστία του προϊόντος
4. Συμμόρφωση ως προς τις προδιαγραφές
5. Διάρκεια ζωής ενός προϊόντος
6. Εξυπηρέτηση μετά τη πώληση
7. Αισθητική του προϊόντος
8. Η αντίληψη του πελάτη για την προσλαμβανόμενη ποιότητα

Σχετικά με τον τομέα των υπηρεσιών, οι διαστάσεις της Ποιότητας διαμορφώνονται σε:

1. Τα απτά χαρακτηριστικά
2. Η αξιοπιστία της παροχής μιας υπηρεσίας
3. Η υπευθυνότητα και η άμεση ανταπόκριση στη παροχή υπηρεσίας
4. Η εμπιστοσύνη ως προς τη φύση της υπηρεσίας
5. Η συναισθηματική ταύτιση με τον πελάτη

Οι διαστάσεις ποιότητας, μπορούν να ενσωματωθούν στη σχεδίαση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τη βοήθεια της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (Quality Function Deployment).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹ Reeves A. Carol – Bednar A.David, ‘Defining Quality: Alternatives and Implications’, Academy of management review, Vol.19 , No 3, 1994, σελ.419-445

² Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.4 – 9

³ Τσιότρας Δ. Γεώργιος‘Βελτίωση Ποιότητας’, εκδόσεις Ε.Μπένου, 2002, σελ.23-25

⁴ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.18-25

⁵ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.92-106

⁶ Deming W.Edwards‘Out of the Crisis’, Deming W.EdwardsInstitute, revised edition 1990, σελ 23-24

⁷ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.92-106

⁸ Gale Group, 'Joseph M Juran : Quality Management', Thinkers, December 2001

⁹ Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.106-109

¹⁰ Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις TQM HELLAS και INTERBOOKS, 2001, σελ.121-133

¹¹ Τσιότρας Δ. Γεώργιος'Βελτίωση Ποιότητας', εκδόσεις Ε.Μπένου, 2002, σελ.38

¹² Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.110-111

¹³ Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.111-112

¹⁴ Τσιότρας Δ. Γεώργιος'Βελτίωση Ποιότητας', εκδόσεις Ε.Μπένου, 2002, σελ.39-40

¹⁵ Garvin A. David, 'Competing on the eight dimensions of Quality', Harvard Business Review, Nov-Dec 1987

¹⁶ Valerie A. Zeitham L, Parasuraman A, Berry L. Leonard, 'Delivering Quality Service', The Free Press 1990, σελ.18-28

¹⁷ Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, 'Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις INTERBOOKS Δεύτερη έκδοση 2001, σελ.462

¹⁸ Raturi & Evans, 'Principles of Operations Management', Thomson Editions, 2005, σελ.86-87

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

‘ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εισαγωγή

Οι θεωρίες των μεγάλων αυθεντιών για το σημαντικό ρόλο της ποιότητας και των μεθόδων βελτίωσης οδήγησαν στην ίδρυση διαφόρων μοντέλων Αριστείας και στη βράβευση των οργανισμών που τα εφαρμόζουν. Πιο συγκεκριμένα στην Αμερική καταλυτικό ρόλο στην Ολική Ποιότητα κατέχει το Malcom Baldrige National Quality Award, στην Ευρώπη το European Quality Award, στο Καναδά το Canadian Award for Business Excellence, στην Αυστραλία το Australian Business Excellence Award κ.α. Όλα τα παραπάνω επιχειρηματικά μοντέλα Αριστείας είναι παρόμοια και εστιάζουν στη σταδιακή βελτίωση των διεργασιών ενός οργανισμού με πελατοκεντρική προσέγγιση που αγγίζει το άριστο. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας και πως αυτό συντελεί στην Ολική Ποιότητα.

2.2 European Quality Award

Τον Οκτώβριο του 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management EFQM) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας ανακοίνωσαν τη θέσπιση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελείται από δύο μέρη, το European Quality Prize το οποίο χορηγείται στις επιχειρήσεις που ακολουθούν πιστά το μοντέλο Αριστείας και το European Quality Award με το οποίο βραβεύεται ο

οργανισμός που εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία τα κριτήρια του μοντέλου Αριστείας.¹⁹ Σύμφωνα με τον EFQM υπάρχουν πέντε Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας τα οποία είναι:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)
3. Finalist Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist)
4. Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prizewinner)
5. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner)

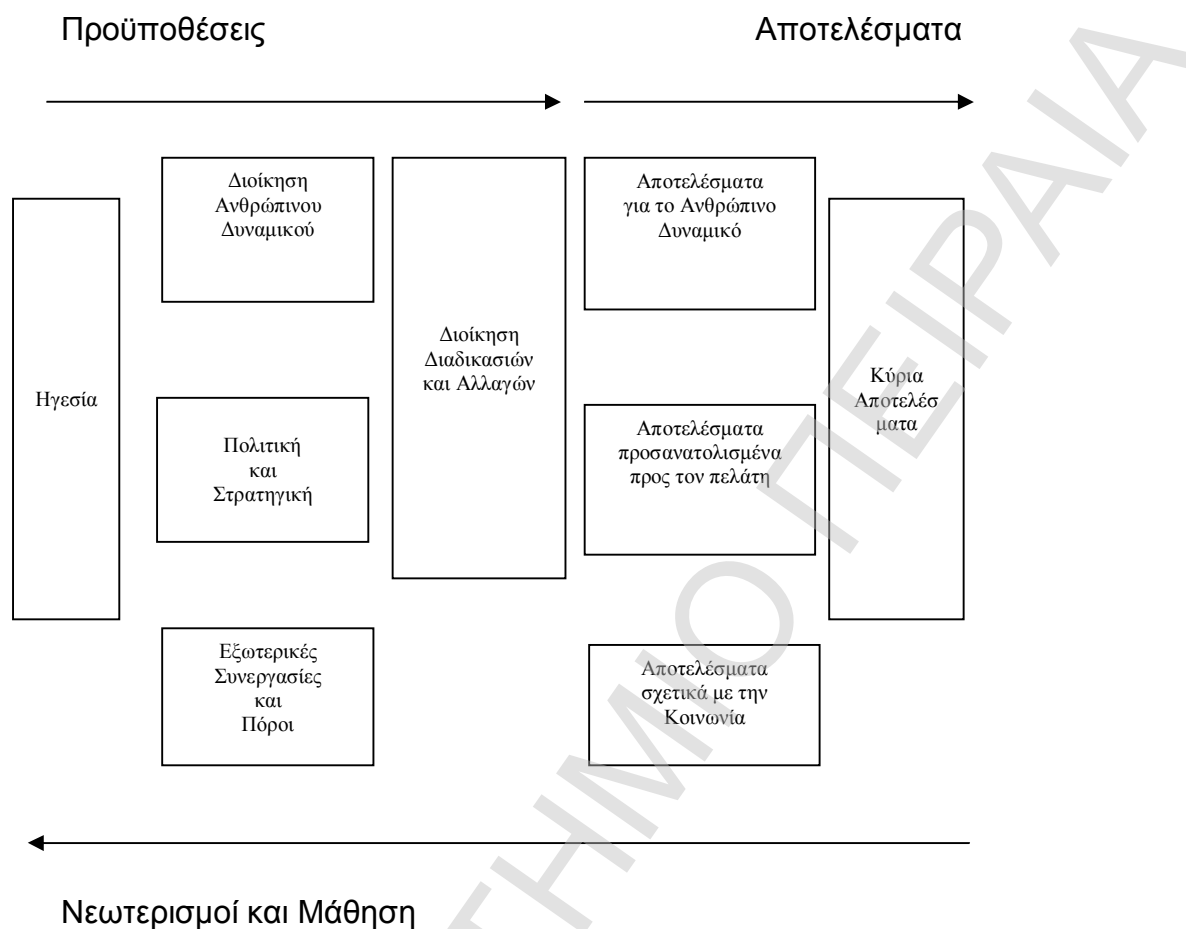
Η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence) αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματα του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) υποδεικνύει έναν καλά Διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Τα επίπεδα 3,4,5 αποτελούν το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award) και υποδεικνύει οργανισμούς που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Σημειώνεται ότι οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα στο επίπεδο που τους ταιριάζει.

2.3 Δομή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας-EFQM

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Το κάθε ένα από τα κριτήρια αντανακλά μια πλευρά της συνολικής απόδοσης και χωρίζονται σε δύο ομάδες: τις προϋποθέσεις (enablers) και τα αποτελέσματα (results). Το μοντέλο βασίζεται σε αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου, δηλαδή στο κατά πόσο εφαρμόζεται από τον οργανισμό, ενώ το τελικό αποτέλεσμα

προκύπτει αφού ληφθούν υπόψη οι συντελεστές που αντιστοιχούν σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά.

Πιο συγκεκριμένα παρακάτω παρατίθενται τα κριτήρια με τα υποκριτήρια τους και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν αυτά να επιτευχθούν.²⁰ Σημειώνεται ότι οι τρόποι επίτευξης των υποκριτηρίων δεν είναι περιοριστικοί αλλά επεκτείνονται και διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τη δραστηριότητα τις κάθε επιχείρησης.

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ενός οργανισμού διαμορφώνει την αποστολή του οργανισμού, διευκολύνει την επίτευξή του και συμβάλλει στην πραγματοποίηση του οράματός. Εξασφαλίζει επίσης την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών για μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησής τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών. Τέλος, συμμετέχει προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

1.1. Η Ηγεσία δίνει μία σαφή κατεύθυνση στον οργανισμό δηλαδή, αναπτύσσει και γνωστοποιεί το όραμα, την αποστολή, τις αξίες της και αποτελεί πρότυπο μιας κουλτούρας βασισμένη στη Ποιότητα.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάπτυξη και διαμόρφωση με σαφήνεια του οράματος (που θέλουμε να πάμε), και της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) της οργάνωσης.
- β. Δημιουργία ενός πλαισίου αξιών και κωδίκων συμπεριφοράς που υποστηρίζουν τη κουλτούρα.

- γ. Αξιολόγηση και βελτίωση της προσωπικής συμπεριφοράς σχετικά με την ηγεσία.
- δ. Ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης.
- ε. Συμμετοχή των μετόχων που σχετίζονται με την οργάνωση στις διαδικασίες ανάπτυξης του οράματος, της αποστολής, του πλαισίου αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων αυτής (π.χ. υπάλληλοι, πελάτες-πολίτες, εκλεγμένοι εκπρόσωποι και προμηθευτές).
- στ. Ενθάρρυνση και υποστήριξη των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης

1.2. Η Ηγεσία εμπλέκεται προσωπικά στην ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και των διοικητικών διαδικασιών σε αρμονία με τους στόχους της οργάνωσης, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων.
- β. Ορισμός των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, λειτουργιών, ευθυνών και αυτονομίας.
- γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους όλων των επιπέδων της οργάνωσης.
- δ. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος κατά το οποίο οι εκροές και τα αποτελέσματα του οργανισμού μετριοούνται .
- ε. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διεργασιών που υποστηρίζουν τη διοίκηση.
- στ. Δημιουργία κατάλληλων πλαισίων για εκπόνηση έργων και ομαδική εργασία.

1.3 Η Ηγεσία συνεργάζεται με τους πελάτες, τους συνεταιίρους και αντιπροσώπους της κοινωνίας.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Κατανόηση και ανταπόκριση στις ανάγκες και στις προσδοκίες.
- β. Συμμετοχή και καθιέρωση συνεργασιών.
- γ. Συμμετοχή και καθιέρωση κοινών δραστηριοτήτων βελτίωσης.
- δ. Συμμετοχή σε ενέργειες, συνέδρια, σεμινάρια που προωθούν τη κουλτούρα Ποιότητας.
- ε. Υποστήριξη των υπαλλήλων για να πραγματοποιούν τα σχέδια και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους υποβοηθώντας έτσι την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

1.4 Η Ηγεσία καθιστά μια κουλτούρα Ποιότητας στους ανθρώπους του οργανισμού

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Προσωπική επικοινωνία και μετάδοση του σκοπού, του οράματος, των αξιών, της πολιτικής, των σχεδίων και στόχων στους ανθρώπους.
- β. Εύκολα προσβάσιμη ηγεσία, με άμεση ανταπόκριση και ενδυνάμωση των ανθρώπων.
- γ. Παρέχει βοήθεια και υποστήριξη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
- δ. Προωθεί ίσες ευκαιρίες.
- ε. Υποστήριξη των υπαλλήλων για να πραγματοποιούν τα σχέδια και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους υποβοηθώντας έτσι την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

1.5 Η Ηγεσία αναγνωρίζει και επικροτεί την οργανωσιακή αλλαγή

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Κατανόηση τόσο των εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων της οργανωσιακής αλλαγής.

- β. αναγνώριση των αλλαγών που πρέπει να γίνουν στον οργανισμό.
- γ. Ηγείται της εφαρμογής των αλλαγών.
- δ. Εξασφαλίζει τους κατάλληλους πόρους ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή.
- ε. Τηρεί χρονοδιαγράμματα των αλλαγών και φροντίζει για τους συμφεροντούχους του οργανισμού.

Κριτήριο 2: Πολιτική και Στρατηγική

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

2.1. Η πολιτική και στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των συμφεροντούχων.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων, οργανώνοντας κατάλληλες χαρτογραφήσεις των πολιτών/πελατών, των υπαλλήλων, της κοινωνίας και της διοίκησης.
- γ. Τακτική συλλογή πληροφοριών για σημαντικές μεταβλητές, όπως είναι οι κοινωνικές, οι οικολογικές, οι οικονομικές, οι νομικές και οι δημογραφικές εξελίξεις.
- δ. Συλλογή και κατανόηση πληροφοριών που σχετίζονται με το καθορισμό των αγορών.

2.2 Η Πολιτική και Στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της αποδοτικότητας, έρευνα, εκπαίδευση και άλλες εξωτερικές ενέργειες.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάλυση αποτελεσμάτων και μετρήσεων εσωτερικών δεικτών απόδοσης της οργάνωσης.
- β. Ανάλυση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης.
- γ. Αξιολόγηση της εξωτερικής εικόνας και ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με τον οργανισμό.
- δ. Ανάλυση της απόδοσης των ανταγωνιστών.
- ε. Ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με υπάρχουσες ή μελλοντικές συνεργασίες
- στ. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

2.3 Η Πολιτική και Στρατηγική αναπτύσσονται, αξιολογούνται και ανανεώνονται.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Η Πολιτική και Στρατηγική αναπτύσσονται, αξιολογούνται και ανανεώνονται σύμφωνα την αποστολή του οργανισμού, το όραμα και τη κουλτούρα Ποιότητας
- β. Εξισορρόπηση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων αναγκών και προσδοκιών των συμφεροντούχων.
- γ. Αξιολόγηση επικινδυνότητας και αντιμετώπισή της.
- δ. Αναγνώριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ε. Αναγνώριση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- στ. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Πολιτικής και Στρατηγικής

2.4 Η Πολιτική και Στρατηγική μεταδίδονται και αναπτύσσονται μέσα από ένα πλαίσιο από διεργασίες 'κλειδιά'.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Η αναγνώριση, ο σχεδιασμός και η μετάδοση του πλαισίου των διεργασιών 'κλειδιά' το οποίο είναι απαραίτητο για την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού.

β. Η μετάδοση της Πολιτικής και Στρατηγικής στους συμφεροντούχους και Αξιολόγηση της επίγνωσής τους.

γ. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή προτεραιοτήτων, η συμφωνία, η παρακολούθηση και η μετάδοση σχεδίων, στόχων και επακόλουθων επιτευγμάτων.

δ. Καθιέρωση μηχανισμών αναφοράς ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινοι Πόροι

Ο τρόπος με τον οποίο μια δημόσια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και υπηρεσίας και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της

3.1 Σχεδιασμός, διοίκηση και βελτίωση διεργασιών σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Ανάπτυξη της πολιτικής, της στρατηγικής και σχεδίων των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού .

β. Συμμετοχή των εργαζομένων και των αντιπροσώπων τους στο καθορισμό της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων.

γ. Εναρμόνιση του σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων με τη πολιτική, τη στρατηγική, την οργανωσιακή δομή και το πλαίσιο των διεργασιών 'κλειδιά'.

δ. Καθορισμός των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων που απαιτούνται από τα διευθυντικά στελέχη, κατά την πρόσληψη προσωπικού, σχεδιασμός της εξελισσιμότητας του εργαζομένου.

ε. Καθιέρωση στρατηγικής που προωθεί τις ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων.

στ. Βελτίωση της πολιτικής και στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων μέσω feedback των εργαζομένων.

ζ. Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα από καινοτομικές μεθόδους

3.2. Οι γνώσεις και οι ικανότητες των υπαλλήλων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Προσδιορισμός των ικανοτήτων και των γνώσεων των υπαλλήλων και σύνδεσή τους με τις ανάγκες του οργανισμού.

β. Διαμόρφωση και γνωστοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης που θα βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες.

γ. Σχεδιασμός και επίβλεψη επιμόρφωσης των υπαλλήλων ώστε να αξιοποιήσουν όλες τους τις δυνατότητες.

δ. Ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων μέσα από την εργασιακή εμπειρία.

ε. Υποστήριξη και ανάπτυξη ομαδικότητας και συνεργασίας.

στ. Εναρμόνιση προσωπικών και ομαδικών στόχων με τους στόχους της επιχείρησης.

ζ. Αξιολόγηση και ενθάρρυνση της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων.

3.3 Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει και ενδυναμώνεται.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ενθάρρυνση και υποστήριξη της προσωπικής και ομαδικής συμμετοχής σε δραστηριότητες βελτίωσης.
- β. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για συμμετοχή τους.
- γ. Παροχή ευκαιριών οι οποίες αναδεικνύουν τη συμμετοχή και υποστηρίζουν τη καινοτομία και τη δημιουργική συμπεριφορά.
- δ. Εκπαίδευση των προϊσταμένων στην ενδυνάμωση και κινητοποίηση του προσωπικού.
- ε. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.

3.4 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο οργανισμός επικοινωνούν μέσω διαλόγου.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Αναγνώριση της ανάγκης για επικοινωνία.
- β. Ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικής που βασίζονται στις ανάγκες επικοινωνίας.
- γ. Ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας.
- δ. Αναγνώριση και εξασφάλιση ευκαιριών ώστε οι υπάλληλοι να μοιράζονται τις καλύτερες πρακτικές και γνώσεις.

3.5 Το ανθρώπινο δυναμικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και κατανοείται από τον οργανισμό.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Εναρμόνιση των αμοιβών, της ανακατάταξης, της απόλυσης και άλλων όρων που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις με τη πολιτική και στρατηγική του οργανισμού.
- β. Αναγνώριση του ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να προωθείται η συμμετοχή και η ενδυνάμωση του.

γ. Ενημέρωση και συμμετοχή σε τομείς όπως η υγεία, η ασφάλεια, το περιβάλλον και η κοινωνική ευθύνη.

δ. Καθιέρωση επιπέδων παροχών π.χ συνταξιοδοτικό πλάνο, ιδιωτική ασφάλεια κ.α

ε. Αναγνώριση της διαφορετικότητας σχετικά με τη κουλτούρα κάθε εργαζομένου.

Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές του συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους του προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

4.1 . Διοίκηση των εξωτερικών σχέσεων συνεργασίας

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Αναγνώριση των ευκαιριών για σημαντικές εξωτερικές συνεργασίες σε συμφωνία με τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού.

β. Μεγιστοποίηση της προσλαμβανόμενης αξίας μέσα από σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας.

γ. Σύναψη συνεργασίας με προμηθευτές που προσθέτουν αξία στους πελάτες.

δ. Αναγνώριση των κυριότερων χαρακτηριστικών των συνεργατών και υποστήριξη της κοινής εξέλιξης.

ε. Διασφάλιση ότι η κουλτούρα του οργανισμού συνάδει με τη κουλτούρα του εξωτερικού συνεργάτη.

στ. Προώθηση καινοτομιών που πηγάζουν από τις εξωτερικές συνεργασίες.

4.2 Διαχείριση των οικονομικών

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάπτυξη και εφαρμογή οικονομικών στρατηγικών και διεργασιών ώστε οι χρηματοοικονομικοί πόροι να υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού..
- β. Κατάλληλος σχεδιασμός οικονομικής στρατηγικής ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των συμφεροντούχων.
- γ. Εισαγωγή μηχανισμών αναφοράς.
- δ. Αξιολόγηση Επενδύσεων
- ε. Εξασφάλιση μιας αποδοτικής ως προς το κόστος διαχείρισης των οικονομικών πόρων.
- στ. Καθιέρωση μεθόδων που ελαχιστοποιούν το ρίσκο.

4.3. Διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάπτυξη στρατηγικής για τη διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών που υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού.
- β. Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου και του τεχνικού εξοπλισμού.
- γ. Διαχείριση της ασφάλειας των πόρων.
- δ. Οι πόροι να χρησιμοποιούνται με σεβασμό προς το περιβάλλον.
- ε. Αποδοτική στρατηγική αποθεμάτων.
- στ. Ανακύκλωση των άχρηστων πόρων.

4.4. Διαχείριση της τεχνολογίας

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τις τεχνολογίες διοίκησης σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- β. Αναγνώριση και Αξιολόγηση εναλλακτικών μορφών τεχνολογίας και των επιρροών τους στη κοινωνία και στον οργανισμό.
- γ. Αντικατάσταση της ξεπερασμένης τεχνολογίας.
- δ. Ανάπτυξη καινοτόμων και οικολογικών τεχνολογικών λύσεων.
- ε. Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας με τρόπο που υποστηρίζει τη βελτίωση.

4.5. Διαχείριση της γνώσης

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Ανάπτυξη στρατηγικής για τη διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης που υποστηρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- β. Αναγνώριση της ανάγκης για στρατηγική διαχείρισης της γνώσης.
- γ. Εξασφάλιση ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στη γνώση που σχετίζεται με τα έργα και τους σκοπούς τους.
- δ. Εξασφάλιση της ορθότητας, αξιοπιστίας και ασφάλειας της πληροφόρησης.
- ε. Κατάλληλη διαχείριση γνώσεων και πληροφοριών που οδηγεί σε καινοτομίες και δημιουργικότητα.

Κριτήριο 5: Διεργασίες

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και την στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες και να βελτιώνει την αξία της για αυτούς και τους άλλους μετόχους.

5.1. Οι διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται με συστηματικό τρόπο.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Σχεδιασμός των διεργασιών του οργανισμού με τρόπο που συνεισφέρουν στη στρατηγική του.
- β. Προσδιορισμός των συμφεροντούχων κάθε διεργασίας και διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργασιών ώστε να ολοκληρώνεται με επιτυχία η κάθε διεργασία .
- γ. Καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Διεργασιών .
- δ. Καθιέρωση προτύπων που αφορούν για παράδειγμα την ποιότητα ή το περιβάλλον .
- ε. Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

5.2. Οι διεργασίες βελτιώνονται, όπου κριθεί απαραίτητο, με τη χρήση καινοτομιών έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η προσλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες και άλλους συμφεροντούχους.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση και άλλες αλλαγές.
- β. Χρήση των μετρήσεων αποδοτικότητας και των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης ώστε να τεθούν προτεραιότητες και στόχοι για βελτίωση .
- γ. Αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να επέλθει βελτίωση .
- δ. Ανακάλυψη και χρήση νέων σχεδίων διεργασιών με νέα φιλοσοφία και τεχνολογία .
- ε. Καθιέρωση των κατάλληλων μεθόδων που διευκολύνουν την αλλαγή
- στ. Μετάδοση και επικοινωνία όλων των αλλαγών στους συμφεροντούχους .
- ζ. Εξασφάλιση ότι πριν την εφαρμογή των αλλαγών, οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα.

η. Εξασφάλιση ότι οι αλλαγές των διεργασιών αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

5.3. Ο σχεδιασμός και η εξέλιξη των προϊόντων και των υπηρεσιών βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών .

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας αγοράς σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών, ώστε να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών .
- β. Επιδίωξη και αναγνώριση των βελτιώσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να καλυφθούν οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών.
- γ. Σχεδιασμός νέων προϊόντων σε συνεργασία με τους πελάτες ώστε οι πελάτες να προσλαμβάνουν μεγαλύτερη αξία από τη χρήση του προϊόντος.
- δ. Κατανόηση της σημαντικότητας της χρήσης νέων τεχνολογιών για τη παραγωγή ενός προϊόντος ή κατα τη παροχή μιας υπηρεσίας.
- ε. Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων ώστε ο οργανισμός να εισέλθει και σε άλλες αγορές.

5.4 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες, ενώ ο οργανισμός φροντίζει για την εξυπηρέτηση των πελατών και μετά τη πώληση.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Παραγωγή των προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές του σχεδιασμού.
- β. Ενημέρωση των πελατών για το προσφερόμενο αγαθό και την αξία που έχει για τους πελάτες.
- γ. Παράδοση των προϊόντων στους πελάτες και εξυπηρέτηση τους μετά τη πώληση.

5.5. Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και διευρύνονται.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

- α. Καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών.
- β. Διαχείριση feedback από τη καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένου και των παραπόνων .
- γ. Προαγωγή της εμπλοκής των πελατών ώστε να συζητούνται ζητήματα όπως οι ανάγκες τους, οι προσδοκίες και οι ανησυχίες τους. .
- δ. Αναζήτηση μεθόδων ώστε να διατηρηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία τόσο στις πωλήσεις όσο και στις σχέσεις με τους πελάτες.
- ε. Καθιέρωση συνεργασιών με πελάτες ώστε να προκύψει μεγαλύτερη αξία.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν συστηματικά την ικανοποίηση των πελατών τους και επιτυγχάνουν θαυμαστά αποτελέσματα.

6.1 Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα του οργανισμού:

- α. Πρόσβαση.
- β. Διαφάνεια.
- γ. Επικοινωνία.
- δ. Ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων.
- ε. Υπευθυνότητα.

Αποτελέσματα που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες:

- α. Ποιότητα.
- β. Αξία.
- γ. Αξιοπιστία.
- δ. Καινοτομικός Σχεδιασμός.
- ε. Παράδοση προϊόντος σύμφωνα με τους όρους.

Αποτελέσματα που αφορούν τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση:

- α. Συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- β. Υποστήριξη και συμβούλεψη στον πελάτη.
- γ. Διαχείριση παραπόνων.
- δ. Τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση για τη χρήση του προϊόντος.
- ε. Χρόνοι ανταπόκρισης
- στ. Εγγύηση.

Αποτελέσματα που αφορούν την αφοσίωση του πελάτη:

- α. Πρόθεση για επαναγορά του προϊόντος.
- β. Προθυμία να αγοράσει και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες από τον οργανισμό.
- γ. Προθυμία να συστήνει τον οργανισμό και σε άλλους.

6.2 Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις αποδοτικότητας με προσανατολισμό στον πελάτη

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Μετρήσεις που αφορούν τη συνολική εικόνα του οργανισμού:

- α. Αριθμός των επαίνων και των βραβείων που έχουν χορηγηθεί στον οργανισμό.
- β. Δελτία Τύπου.

Μετρήσεις που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες:

- α. Ανταγωνιστικότητα.
- β. Αριθμός και ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων.
- γ. Τήρηση όρων εγγύησης.
- δ. Δείκτες σχετικά με τη διανομή.
- ε. Χρόνος έλευσης στην αγορά.

Μετρήσεις που αφορούν τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση:

- α. Ζήτηση για εκπαίδευση.
- β. Χειρισμός παραπόνων.
- γ. Χρόνοι ανταπόκρισης.

Μετρήσεις που αφορούν την αφοσίωση του πελάτη:

- α. Διάρκεια της σχέσης με τον πελάτη .
- β. Αποτελεσματικές συστάσεις πελατών σε άλλους.
- γ. Συχνότητα παραγγελιών.
- δ. Διάρκεια προϊόντος.
- ε. Δείκτης αποχώρησης πελατών.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν συστηματικά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και επιτυγχάνουν θαυμαστά αποτελέσματα.

7.1. Τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης του προσωπικού.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Αποτελέσματα που αφορούν τη μέτρηση της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού από τον οργανισμό:

- α. Εξέλιξη καριέρας.
- β. Επικοινωνία.
- γ. Ενθάρρυνση των εργαζομένων.
- δ. Ίσες ευκαιρίες.
- ε. Συμμετοχή των εργαζομένων.
- στ. Ευκαιρίες για εκπαίδευση και μάθηση
- ζ. Αναγνώριση.
- η. Στοχοθέτηση και αξιολόγηση

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού:

- α. Η οργάνωση της επιχείρησης.
- β. Συνθήκες εργασίας.
- γ. Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις.
- δ. Συνθήκες ασφάλειας.
- ε. Μισθοί και πρόσθετες παροχές.
- στ. Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών.
- ζ. Διαχείριση αλλαγών.
- η. Πολιτική του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον
- θ. Ρόλος του οργανισμού στην ευρύτερη κοινότητα και κοινωνία.

7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Μετρήσεις που αφορούν τα επιτεύγματα των εργαζομένων:

- α. Παραγωγικότητα.
- β. Ποσοστά επιτυχημένης εκπαίδευσης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.
- γ. Εξωτερικές βραβεύσεις και αναγνώριση.

Μετρήσεις που αφορούν τη κινητοποίηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων:

- α. Συμμετοχή σε ομάδες που στόχο έχουν τη βελτίωση.
- β. Συμμετοχή σε προτάσεις προς τη Διοίκηση.
- γ. Επίπεδο εκπαίδευσης και εξέλιξης.
- δ. Μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα από την ομαδική εργασία.
- ε. Ατομική και ομαδική αναγνώριση.

Μετρήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων:

- α. Δείκτες απουσίας των εργαζομένων.
- β. Δείκτες εργατικών ατυχημάτων.
- γ. Απεργίες.
- δ. Χρήση των εγκαταστάσεων του εργασιακού χώρου και των παροχών
- ε. Τάση για προσλήψεις.
- στ. Αφοσίωση του προσωπικού

Μετρήσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση των εργαζομένων:

- α. Δείκτες αποτελεσματικότητας της διοικητικής υποστήριξης .
- β. Αποτελεσματική επικοινωνία.
- γ. Ταχύτητα ανταπόκρισης στα αιτήματα των εργαζομένων.
- δ. Σωστή εκτίμηση των αναγκών για εκπαίδευση.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με τη κοινωνία.

Οι άριστοι οργανισμοί πραγματοποιούν συστηματικά μετρήσεις και επιτυγχάνουν θαυμαστά αποτελέσματα με σεβασμό προς τη Κοινωνία.

8.1 Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα του οργανισμού:

- α. Υπευθυνότητα ως προς τις επαφές.
- β. Υπευθυνότητα σαν εργοδότης.
- γ. Θετική εικόνα σαν υπεύθυνο μέλος της κοινωνίας.

Αποτελέσματα που αφορούν το κατά πόσο ο οργανισμός είναι υπεύθυνο μέλος της ευρύτερης κοινότητας:

- α. Παρέχει πληροφορίες σχετικές με τη κοινότητα.
- β. Δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους.
- γ. Επιρροή σε τοπικές, περιφερειακές, εθνικές και παγκόσμιες οικονομίες.
- δ. Διατήρηση σχέσεων με τις τοπικές αρχές.
- ε. Ηθική Συμπεριφορά.

Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή του οργανισμού σε θέματα που αφορούν την ευρύτερη κοινότητα που αναπτύσσει δραστηριότητα:

- α. Συμμετοχή στην εκπαίδευση και στη μόρφωση.
- β. Υποστήριξη σε θέματα που αφορούν την υγεία και το κοινό καλό.
- γ. Υποστήριξη σε αθλητικές εγκαταστάσεις .
- δ. Φιλανθρωπικό έργο.

Αποτελέσματα που αφορούν τη προστασία του περιβάλλοντος και την αποτροπή της 'όχλησης' :

- α. Ατυχήματα και κίνδυνοι υγείας.
- β. Θόρυβος και ηχορύπανση.

- γ. Εκπομπή τοξικών αποβλήτων.
- δ. Ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Αποτελέσματα που αφορούν το κατά πόσο ο οργανισμός φροντίζει για τη διατηρησιμότητα των πόρων:

- α. Επιλογή μεταφορικών μέσων.
- β. Οικολογική επιρροή.
- γ. Μείωση των αχρήστων κατά τη παραγωγή.
- δ. Ανακύκλωση.

8.2 Μετρήσεις που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

Μετρήσεις που αφορούν:

- α. Τη διαχείριση αλλαγών σε όλα τα επίπεδα εργασίας
- β. Τη διευθέτηση θεμάτων με τις αρχές π.χ πιστοποίηση, διαφάνεια, εισαγωγές/εξαγωγές, παραγωγή.
- γ. Επιβραβεύσεις του οργανισμού.

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα

Οι άριστοι οργανισμοί πραγματοποιούν συστηματικά μετρήσεις και επιτυγχάνουν θαυμαστά αποτελέσματα με σεβασμό στα κύρια στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους.

9.1 Σημαντικότερα αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Οικονομικά Αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με τις πωλήσεις, τη τιμή αγοράς, το περιθώριο κέρδους, τις επενδύσεις κ.α

β. Μη Οικονομικά Αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς, το χρόνο έλευσης στην αγορά, ποσοστά επιτυχίας, όγκοι πωλήσεων κ.α

9.2 Σημαντικότεροι Δείκτες απόδοσης.

Τρόποι επίτευξης υποκριτηρίου:

α. Οικονομικά Αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με τις ταμιακές ροές, τις αποσβέσεις, τα κόστη συντήρησης κ.α,

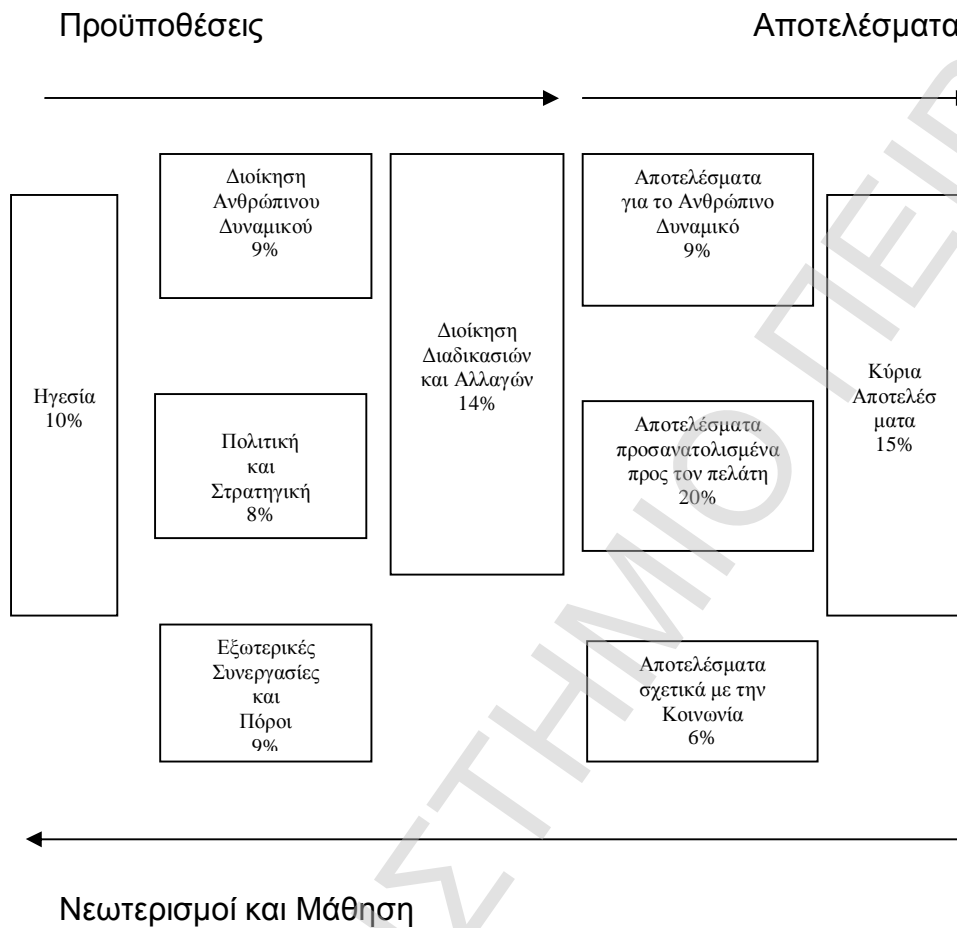
β. Μη Οικονομικά Αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με τις διεργασίες όπως απόδοση, αξιολογήσεις, καινοτομίες και κύκλος ζωής προϊόντων, με τις εξωτερικές συνεργασίες, με τις εγκαταστάσεις και τα κτίρια, με τη διαχείριση τεχνολογίας και γνώσης κ.α

2.4 Συμπεράσματα

Υιοθετώντας ένας οργανισμός κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο αριστείας μπορεί να οργανώσει τις διεργασίες του με αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο με γνώμονα τη Ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Στην Ευρώπη οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας από τον EFQM (European Foundation for Quality Management) το οποίο αποτελείται από εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Η επιχείρηση βαθμολογείται σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά και

αφού ληφθούν υπόψη οι συντελεστές βαθμολόγησης εκχωρείται το τελικό αποτέλεσμα. Οι συντελεστές φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

Συντελεστές Βαθμολογίας Μοντέλου EFQM

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹⁹ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ 124-126

²⁰ ‘Assessor Scorebook’, <http://www.efqm.org/Default.asp?tabid=103>, ISBN 90-5236-401-X, based on the EFQM Excellence Model, EFQM

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

‘ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO-9000’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εισαγωγή

Το ISO-9000 αποτελείται από επιμέρους διεθνή πρότυπα τα οποία ορίζουν διεργασίες και απαιτήσεις για τη διοίκηση ποιότητας. Αρχικά κυκλοφόρησαν το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης- International Standards Organization με σκοπό να εναρμονίσουν τη πληθώρα των εθνικών και διεθνών προτύπων που υπήρχαν κατά τη περίοδο εκείνη.

Η πιστοποίηση κατά ISO-9000 δεν εγγυάται την ποιότητα ενός παραγόμενου προϊόντος αλλά το ότι η εταιρεία που το παράγει χρησιμοποιεί διεργασίες και διαδικασίες που βασίζονται στη ποιότητα. Κατά τη διάρκεια των ετών 1987 ως 1995 το ISO-9000 υιοθετήθηκε από 101 χώρες, ενώ είχαν εκδοθεί συνολικά 125.000 πιστοποιητικά²¹. Το πρότυπο ISO-9000 αναθεωρήθηκε το 1994 και το 2000.

3.2 Δομή του Προτύπου ISO-9000:2000

Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται από τέσσερα κυρίως πρότυπα και υποστηρίζεται από πολλά άλλα.

Τα κύρια τέσσερα πρότυπα είναι τα ακόλουθα²²:

- ISO 9000:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Γενικοί Όροι και Λεξιλόγιο
- ISO 9001:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις

- ISO 9004:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες γραμμές για βελτίωση της απόδοσης

- ISO 19011 Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Διαχείριση Ελέγχου Ποιότητας ή/και Περιβάλλοντος

Το ISO 9000 είναι το αρχικό σημείο για κατανόηση των προτύπων και καθορίζει τους γενικούς όρους και ορολογίες που χρησιμοποιούνται στη σειρά ISO 9000. Το ISO 9001 προσδιορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με το οποίο κάποια εταιρεία μπορεί να επιδείξει τις ικανότητες της να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Το ISO 9004 παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ούτως ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων προσώπων, όπως των πελατών, διευθυντών επιχειρήσεων, προσωπικού, επενδυτών συνεργατών και της κοινωνίας γενικότερα.

Το ISO 9001 και 9004 συνδέουν τη μοντέρνα διαχείριση ποιότητας με τις διαδικασίες και δραστηριότητες και προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στην ικανοποίηση του πελάτη. Το ISO 9001 επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας να πληροί τις ανάγκες του πελάτη, και χρησιμοποιείται για πιστοποίηση ή για συμφωνίες μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

Το ISO 9004 δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πιστοποίηση και δεν περιγράφει απαιτήσεις αλλά προσφέρει καθοδήγηση για συνεχή βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Το ISO 9000:2000 είναι εφαρμόσιμο σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών, και σε

οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους καθώς επεξηγά τι πρέπει να γίνει από την επιχείρηση αλλά δεν προσδιορίζει πως θα γίνει, δίνοντας έτσι ευελιξία στην επιχείρηση.

3.3 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 σε αντίθεση με τη παλαιότερη έκδοση του 1994 η οποία περιελάμβανε 20 ενότητες, αποτελείται από πέντε ενότητες οι οποίες είναι²³:

1. Σύστημα Ποιότητας
2. Ευθύνη της Διοίκησης
3. Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων
4. Πραγμάτωση Προϊόντος ή Παροχή Υπηρεσίας
5. Παρακολούθηση και Βελτίωση.

Στη πρώτη ενότητα εμπεριέχονται οι προδιαγραφές που καθορίζουν αφενός τη δομή ενός συστήματος Ποιότητας και αφετέρου τη τεκμηρίωση του.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τη δέσμευση της Διοίκησης, την εξασφάλιση από τη Διοίκηση πολιτικής που εστιάζει στις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών όπως επίσης και πολιτικής για τη ποιότητα, τη καθιέρωση μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών για τη ποιότητα και σχεδίαση συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, το καθορισμό των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων εντός της επιχείρησης καθώς και εξασφάλιση της εσωτερικής επικοινωνίας και τέλος την ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας από την Διοίκηση.

Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στη διαχείριση πόρων και περιλαμβάνει τη διάθεση των πόρων όπως επίσης και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, της κατάλληλης υποδομής και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στη τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος, διεργασίες σχετικές με την εξυπηρέτηση των πελατών, σχεδιασμός και ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, διεργασίες σχετικές με τις προμήθειες, παραγωγή και παροχή υπηρεσιών και τέλος έλεγχο του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης.

Στη τελευταία ενότητα εμπεριέχονται απαιτήσεις που αφορούν τη παρακολούθηση του Συστήματος Ποιότητας αλλά και τη βελτίωση του.

3.4 Βασικές αρχές του ISO 9001:2000

Το πρότυπο ISO 9001:2000 βασίζεται σε οκτώ βασικές αρχές²⁴ οι οποίες είναι:

- Εστίαση στον πελάτη

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοούν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους και να ικανοποιούν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους.

- Ηγεσία

Η ηγεσία ορίζει το σκοπό και τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης. Δημιουργεί και διατηρεί το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού

Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης πρέπει να συμμετέχει ενεργά ώστε να επωφελείται πραγματικά η επιχείρηση.

- Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα όταν δραστηριότητες και σχετικοί πόροι διαχειρίζονται συνολικά υπό το πρίσμα της διεργασίας.

- Συστημική προσέγγιση της διοίκησης

Η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των διεργασιών μιας επιχείρησης σαν μια ολότητα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων.

- Συνεχής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο της.

- Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία

Μια επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιεί αποφάσεις οι οποίες στηρίζονται αποκλειστικά στην έγκυρη ανάλυση των πληροφοριών και δεδομένων που έχει υπό τη κατοχή της κατά τη περίοδο της λήψης μιας απόφασης.

- Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές

Η συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικοινωνιακή τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους προμηθευτές. Η επιχείρηση λοιπόν

πρέπει να επιδιώκει συνεργασίες με προμηθευτές οι οποίες προσδίδουν αξία στο πελάτη.

3.5 Διαδικασία πιστοποίησης

Στην περίπτωση που οι ενδιαφερόμενες για πιστοποίηση εταιρείες δεν διαθέτουν έμπειρο προσωπικό σε θέματα πιστοποίησης, τότε μπορούν να αποταθούν σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο²⁵.

Οι ενδιαφερόμενες εταιρείες πρέπει να υποβάλουν αίτηση σε οργανισμό πιστοποίησης της αρεσκείας τους.

Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για επιλογή οργανισμού πιστοποίησης.

- Κατά πόσο ο Οργανισμός Πιστοποίησης είναι διαπιστευμένος από αναγνωρισμένο οργανισμό διαπίστευσης.
- Η εικόνα (image) του Οργανισμού Πιστοποίησης.
- Κόστος ελέγχου και πιστοποίησης καθώς και ανανέωσης της πιστοποίησης.

Στη συνέχεια, ο επιθεωρητής από τον οργανισμό πιστοποίησης έρχεται σε επαφή με τη διεύθυνση της εταιρείας και πραγματοποιεί προέλεγχο στα έγγραφα και στις διαδικασίες ποιότητας. Ο επιθεωρητής αναφέρει τα πιθανά κενά ή παραλήψεις ούτως ώστε να διορθωθούν.

Ο επιθεωρητής επίσης επεξηγεί στη διεύθυνση της εταιρείας πώς και πότε θα πραγματοποιηθεί ο κύριος έλεγχος αλλά και πώς τα ευρήματα του ελέγχου θα παρουσιαστούν στη διεύθυνση.

Ο επιθεωρητής εξετάζει διάφορες δραστηριότητες και διαδικασίες της επιχείρησης μέσω προσωπικών συνεντεύξεων των διευθυντών και του

προσωπικού. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τις συνεντεύξεις επιβεβαιώνονται και από άλλες πηγές πληροφοριών, και ελέγχονται αν συμβαδίζουν με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις εργασίες της επιχείρησης.

Τα στοιχεία που συλλέγονται από τον επιθεωρητή συγκρίνονται με τα κριτήρια ελέγχου (πολιτική της εταιρείας, στόχοι, οδηγίες, διαδικασίες, συμβόλαια, κανονισμοί) και τα ευρήματα τα οποία ίσως συμπεριλαμβάνουν και πιθανές παραλήψεις επεξηγούνται και αναφέρονται στη διεύθυνση της εταιρείας.

Ο επιθεωρητής αναφέρει τις εισηγήσεις του για την πιστοποίηση στην επιχείρηση.

Βάσει των εισηγήσεων του επιθεωρητή και μετά από εξέταση των εισηγήσεων από την εταιρεία πιστοποίησης, εκδίδεται το πιστοποιητικό καταλληλότητας το οποίο καλύπτει το σκοπό της επιχείρησης και τα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία είναι πιστοποιημένα.

Το πιστοποιητικό εκδίδεται για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια (συνήθως 2 - 3 χρόνια) και κατά τη διάρκεια της περιόδου ο Οργανισμός Πιστοποίησης διεξάγει περιοδικούς ελέγχους επιτήρησης και ανανεώνει την πιστοποίηση. Ο Οργανισμός Πιστοποίησης εκδίδει ένα σχέδιο ελέγχου για 2 - 3 χρόνια στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός του κάθε περιοδικού ελέγχου και το οποίο δίνεται στην επιχείρηση.

Για όσο χρονικό διάστημα η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη, ο Οργανισμός Πιστοποίησης μπορεί να εξετάσει υποθέσεις που αφορούν παράπονα πελατών για θέματα ποιότητας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ο Οργανισμός Πιστοποίησης ελέγχει αν η επιχείρηση προβαίνει σε όλες τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες για εξέταση του παραπόνου.

3.6 Συμπεράσματα

Τα πλεονεκτήματα από τη πιστοποίηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι πολλά τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό.

Μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη είναι η καλύτερη διαχείριση των εγγράφων της επιχείρησης, αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, σωστά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον, συνοχή μεταξύ των διεργασιών σε όλο το μήκος της επιχείρησης όπως επίσης και βελτίωση της προσλαμβανόμενης αξίας του πελάτη.²⁶

Άλλα εξίσου σημαντικά πλεονεκτήματα αποτελούν η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, αύξηση του μεριδίου αγοράς και αύξηση των πωλήσεων, μείωση των παραπόνων των πελατών, κινητοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, εποικοδομητικές συνεργασίες με προμηθευτές, ανάπτυξη διαδικασιών και διεργασιών, βελτίωση των διεργασιών, βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και βελτίωση των μηχανισμών ελέγχου.²⁷

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

²¹ Wayhan V.B , Kirche E.T. 'Khumawala,ISO 9000 certification: The financial performance implications', Total Quality Management, Vol. 13, No.2, 2002 , pages 217- 231

²² Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, 'Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις INTERBOOKS Δεύτερη έκδοση 2001, σελ.498

²³ ΕΛΟΤ, 'Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 – Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις', Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2001 σελ. 1-15

²⁴ Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.131

²⁵ Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005, σελ.131-132

²⁶ Bhuiyan N., Alam N., 'An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000', Total Quality Management, Vol.16, No.2, 199-213, March 2005

²⁷ Casadesus M., Karapetrovic S., 'An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3' Total Quality Management, Vol.16, No.1, 105-120, Jan.2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

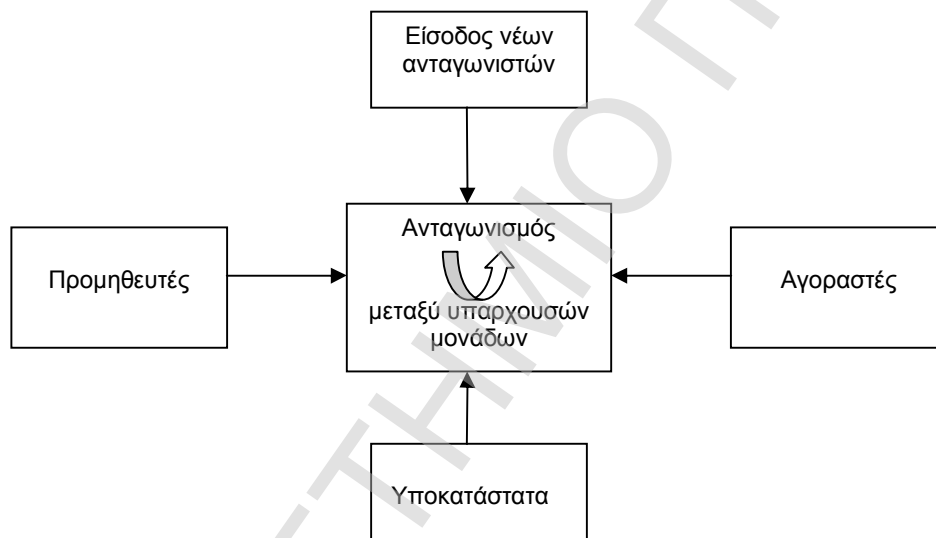
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

‘ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 3PL’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εισαγωγή-Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter

Σύμφωνα με τον M.Porter ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο είναι καθοριστικός για τη πορεία μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα το μοντέλο του Porter περιλαμβάνει πέντε δυνάμεις²⁸ όπως φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών μπορεί να αποτελέσει απειλή σε μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Αυτό εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας, από τη διαφοροποίηση του προϊόντος, από τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, από τα κόστη αλλαγής, από τη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, από διάφορα

μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και τέλος από τη κυβερνητική πολιτική.

Η αγοραστική δύναμη των αγοραστών μπορεί να επηρεάσει συνολικά το κλάδο καθώς μπορεί να ωθήσει τις τιμές σε πτώση, να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα και σε περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μόνοι τους το προϊόν που αγοράζουν από το κλάδο, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές από τους οποίους οι αγοραστές μπορούν να προμηθευτούν το ίδιο προϊόν, τα κόστη για αλλαγή του προμηθευτή είναι μικρά κ.α.

Οι προμηθευτές έχουν τη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν τη ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προμηθεύουν. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγαλύτερη όταν ο κλάδος που ανήκουν οι προμηθευτές κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις με μεγάλο όγκο πωλήσεων, το προϊόν είναι μοναδικό, δεν διατίθενται υποκατάστατα, οι προμηθευτές μπορούν με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός να ανταγωνίζονται την επιχείρηση, η βιομηχανία της αγοράστριας δεν είναι σημαντικός πελάτης του προμηθευτή κ.α.

Τα υποκατάστατα αποτελούν και αυτά απειλή για μια επιχείρηση. Ως υποκατάστατο εννοούμε κάθε προϊόν το οποίο καλύπτει τις ίδιες ανάγκες με κάποιο άλλο αλλά εμφανίζεται ως διαφορετικό. Η τιμή, η ποιότητα και ο αριθμός των υποκατάστατων αγαθών είναι καθοριστικής σημασίας για το μέγεθος της απειλής.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών μονάδων είναι εντονότερος όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, το μέγεθος των ανταγωνιστών

αυξάνεται, το προϊόν παύει να είναι μοναδικό, υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη, υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα στο κλάδο, υπάρχουν εμπόδια εξόδου από το κλάδο κ.α.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να προστεθεί και μια έκτη δύναμη αυτή των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων όπως η κυβέρνηση, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι αλλά και τα συμπληρωματικά προϊόντα.

4.2 Ανάλυση του κλάδου 3PL

Ο κλάδος των 3PL αναπτύχθηκε στην Ελλάδα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90, στο πλαίσιο ανάλογων τάσεων που κυριαρχούσαν στο εξωτερικό και κυρίως αυτής της εκχώρησης υπηρεσιών σε τρίτους (outsourcing). Η πρακτική αυτή αφορά την εκχώρηση δραστηριοτήτων μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης σε κάποια τρίτη εξειδικευμένη εταιρεία. Ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν από την εκχώρηση της δραστηριότητας των Logistics είναι η εξοικονόμηση πόρων και προσωπικού, η ταχύτερη, οικονομικότερη και ακριβέστερη εκτέλεση των σχετικών διαδικασιών, η εστίαση της επιχείρησης στην κύρια δραστηριότητά της (εμπορική ή και βιομηχανική) κ.λ.π.

Τα χρόνια που ακολούθησαν την εμφάνιση του κλάδου των 3PL στη χώρα μας χαρακτηρίστηκαν από την είσοδο σε αυτόν σημαντικού αριθμού διαμεταφορικών εταιρειών, οι οποίες επέκτειναν σταδιακά τη δραστηριότητά τους στην παροχή υπηρεσιών Logistics προς τρίτους. Οι επιχειρήσεις αυτές διεύρυναν σταδιακά τις προσφερόμενες υπηρεσίες πέρα από την αποθήκευση και διανομή, έτσι ώστε σήμερα αρκετές από αυτές να καλύπτουν

ολοένα και περισσότερα στάδια, όπως αποσυσκευασία και επανασυσκευασία, επικόλληση ετικετών κ.λ.π.

Η άνοδος της ζήτησης σε συνδυασμό με τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL στην ελληνική αγορά ευνόησε την ίδρυση επιχειρήσεων με αποκλειστική δραστηριότητα την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Logistics. Η τάση για είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο έγινε ακόμη εντονότερη μετά το 2004. Ως χαρακτηριστική περίπτωση αναφέρεται η δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά από τα τέλη του 2005 του διαμεταφορικού ομίλου Danzas, της Hays Logistics Ελλάς Α.Ε., καθώς και σημαντικού αριθμού διαμεταφορικών επιχειρήσεων μικρότερης δυναμικότητας (βάσει έκτασης αποθηκευτικών χώρων). Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και στο προσεχές μέλλον, σε πιο περιορισμένο, ωστόσο, βαθμό σε σχέση με το παρελθόν. Κατόπιν των εξελίξεων αυτών, η εγχώρια αγορά των 3PL χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων, με την πλειονότητα να αποτελείται από διαμεταφορικές εταιρείες, στις οποίες οι υπηρεσίες 3PL έχουν μικρή συμμετοχή στην διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών. Αντίθετα, λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν ως αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL. Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι αν και λιγότερες αριθμητικά, οι επιχειρήσεις αυτές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο ποσοστό στην διαμόρφωση του συνολικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς. Ένα στοιχείο που διαμορφώνει το τοπίο στον κλάδο των 3PL στη χώρα μας είναι η ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων (και διαθέσιμων οικοπέδων ανέγερσής τους) και η συνεπαγόμενη σημαντική αύξηση της τιμής της γης.

Ως συνέπεια αυτού εκτιμάται ότι κατά τα επόμενα χρόνια η ανάπτυξη της αγοράς θα παρουσιάσει διαφορετικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με το παρελθόν. Ήδη την τελευταία τριετία παρουσιάστηκε στροφή στην δημιουργία εγκαταστάσεων για την κάλυψη των αναγκών της Βόρειας Ελλάδας, με τη χωροθέτηση κέντρων αποθήκευσης στις περιοχές γύρω από το Ωραιόκαστρο, τη Σίνδο και το Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Σε ότι αφορά τις ανάγκες της Αττικής, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεδομένου του κορεσμού γύρω από το Θριάσιο Πεδίο, κατά τα επόμενα χρόνια αναμένεται επέκταση της δραστηριότητας σε νέες βιομηχανικές περιοχές όπου υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και προσβάσεις στους οδικούς άξονες. Ήδη προς την κατεύθυνση αυτή διαπιστώνεται κινητικότητα στις περιοχές γύρω από την Αυλώνα Αττικής, τα Οινόφυτα Βοιωτίας, αλλά και (σε μικρότερη κλίμακα) προς τα Μεσόγεια. Η αύξηση της σημασίας, αλλά και της πολυπλοκότητας των Logistics οδηγεί στην ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσφέρουν συμπληρωματικές προς τα 3PL υπηρεσίες, για την περισσότερο ορθολογική λειτουργία των κυκλωμάτων. Μεταξύ αυτών, χαρακτηριστικά αναφέρεται, η παρουσία και στη χώρα μας επιχειρήσεων με βασικό προσανατολισμό την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Logistics (σχεδιασμός δικτύων, αποτύπωση κυκλωμάτων, κοστολόγηση διαδικασιών κ.λ.π), επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού για τη διαχείριση αποθηκών ή την επικοινωνία μεταξύ εταιρειών κ.λ.π.

Πιο πρόσφατη διεθνώς είναι και η τάση που αφορά την παροχή υπηρεσιών “fourth party Logistics”.

Ο όρος που έχει αρχίσει να κάνει σταδιακά την εμφάνισή του και στην χώρα μας αναφέρεται στην ανάληψη από ανεξάρτητο φορέα του σχεδιασμού, του

ελέγχου και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των δικτύων εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων. Ο ρόλος του παροχέα υπηρεσιών “fourth party Logistics” είναι περισσότερο πληροφοριακός/συμβουλευτικός ενώ η υλοποίηση των διαδικασιών Logistics ανατίθεται σε συνεργάτες 3PL.

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα εφάπτεται στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης (και όχι σε μέρος της) καταγράφοντας και ενοποιώντας τα στάδια αυτής.

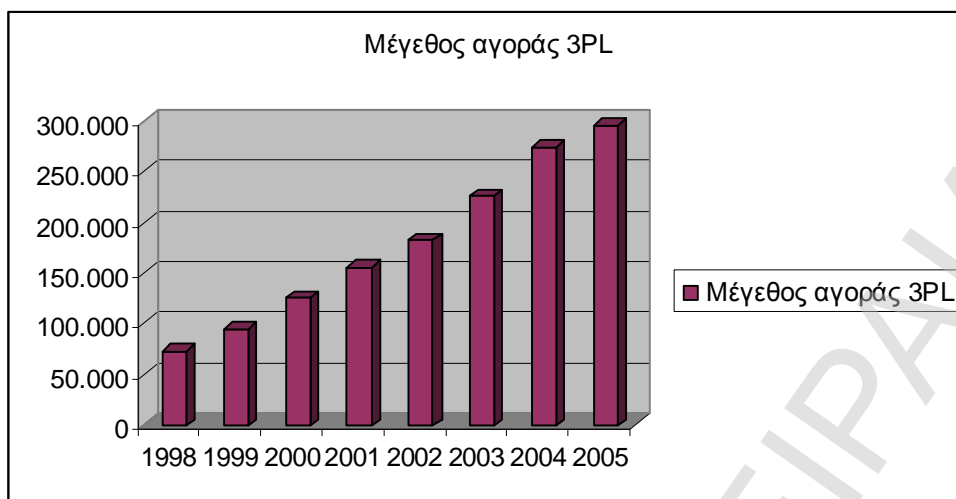
Η αγορά των 3PL στη χώρα μας κινήθηκε με ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά την διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, το δε μέγεθός της διπλασιάστηκε διαμορφούμενο σε 295,4 εκατ.ευρώ το 2005 από 156 εκατ.ευρώ το 2001.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1

Μέγεθος αγοράς κλάδου 3PL

Έτος	Μέγεθος αγοράς 3PL	Ποσοστό Μεταβολής
1998	73.400	
1999	95.100	29,60%
2000	126.200	32,70%
2001	156.000	23,60%
2002	182.500	17,00%
2003	224.850	23,20%
2004	273.600	21,70%
2005	295.400	8,00%

Πηγή: ICAP Κλαδική Μελέτη για 3PL, 2005



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2

Μέγεθος αγοράς κλάδου 3PL

Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν, ωστόσο, ότι το ποσοστό της διείσδυσης των 3PL στην εγχώρια βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα παραμένει σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία και υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Η θετική εξέλιξη της ζήτησης αναμένεται να συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια, στον βαθμό που τα οφέλη από την εκμετάλλευση των υπηρεσιών 3PL θα γίνουν περισσότερο αντιληπτά. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου και με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, ο ετήσιος ρυθμός ανόδου της συνολικής αγοράς των 3PL για τη διετία 2005-2006 εκτιμάται ότι κυμάνθηκε μεταξύ 10% και 15%. Επιπλέον, εκτιμάται ότι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα της εκχώρησης υπηρεσιών σε τρίτους (outsourcing), θα επιδιώξουν την εκμετάλλευση ευρύτερου φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών πέραν της αποθήκευσης και διανομής.

Από μελέτες που έχουν προηγηθεί για τον κλάδο των 3PL τον Οκτώβριο του 2003 και τον Μάιο του 2005 προκύπτει το μέγεθος της εγχώριας αγοράς 3PL. Οι μελέτες έλαβαν υπόψη τους τις εταιρείες Διεθνούς Διαμεταφοράς που πρόσφεραν και υπηρεσίες 3PL, αλλά εστίασαν μόνο στον χώρο των 3PL και έτσι δεν υπάρχουν προγενέστερα στοιχεία για τον κλάδο των Διεθνών Διαμεταφορέων.

Με βάση τις πωλήσεις των εταιρειών, ηγετική θέση στην κατηγορία των εταιρειών αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών 3PL, σημειώνοντας τις υψηλότερες πωλήσεις το 2004, παρουσίασε η εταιρεία ΔΙΑΚΙΝΗΣΙΣ ΑΕ με 25,9 εκατομ.ευρώ, ενώ στην κατηγορία των διαμεταφορικών εταιρειών που παρέχουν και υπηρεσίες 3PL οι υψηλότερες πωλήσεις σημειώθηκαν από την εταιρεία ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ με 112,2 εκατ. ευρώ. Στην διάρκεια της περιόδου 2001-2005 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο 26,3%, ποσοστό ιδιαίτερα εντυπωσιακό. Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από τη μελέτη της ICAP για τον κλάδο των 3PL το Μάιο του 2006.

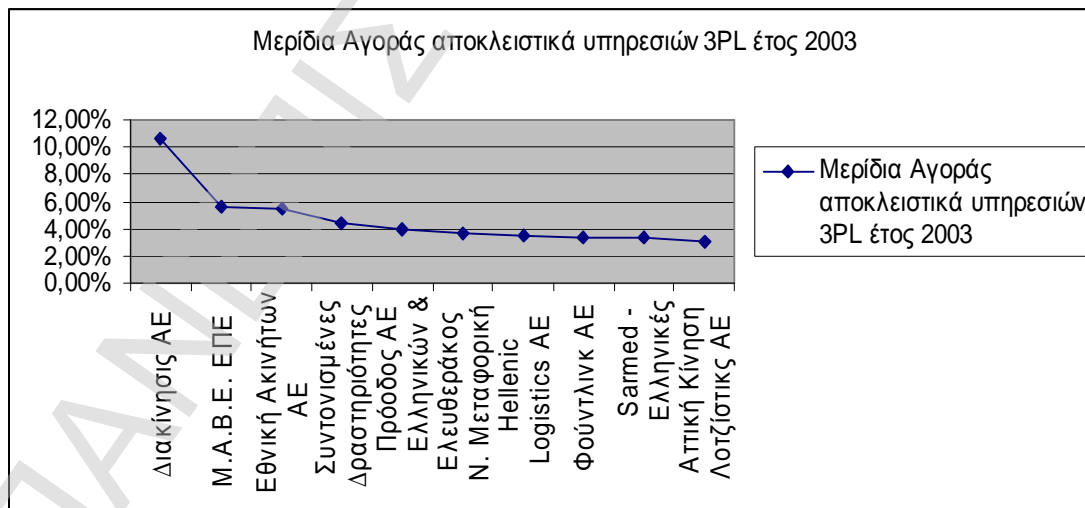
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των 10 εταιρειών που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων σε υπηρεσίες αποκλειστικά 3PL.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

Μερίδια αγοράς υπηρεσιών 3PL (2003)

Εταιρεία	Μερίδιο
Διακίνησις ΑΕ	10,60%
Μ.Α.Β.Ε. ΕΠΕ	5,60%
Εθνική Ακινήτων ΑΕ	5,50%
Συντονισμένες Δραστηριότητες Μονοπρόσωπη ΕΠΕ (ACR Logistics)	4,40%
Πρόδος ΑΕ Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών	4,00%
Ελευθεράκος Ν. Μεταφορική Αυτοκινήτων ΑΕ	3,70%
Hellenic Logistics ΑΕ	3,50%
Φούντλινκ ΑΕ	3,40%
Sarmed - Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ	3,40%
Αττική Κίνηση Λοτζίστικς ΑΕ	3,00%

Πηγή: ICAP Κλαδική Μελέτη για 3PL, 2005



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3

Μερίδια αγοράς υπηρεσιών 3PL (2003)

Στην ευρωπαϊκή αγορά, το ποσοστό των Logistics που ανατίθενται σε τρίτους διαφέρει από χώρα σε χώρα. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που δημοσιεύτηκαν το 2005, ο βαθμός διείσδυσης της ανάθεσης σε τρίτους (outsourcing) των δραστηριοτήτων Logistics στην Ελλάδα το 2002 ανέρχεται στο ποσοστό του 11% το οποίο είναι το χαμηλότερο στην Ευρώπη. Οι βαθμοί διείσδυσης των όλων των ευρωπαϊκών χωρών έχουν ως εξής: Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι πρώτο με 34% ενώ παρατηρείται μειωμένο ποσοστό σε όλες τις μεσογειακές χώρες. Η Ευρωπαϊκή αγορά 3PL υπολογιζόταν το 2002 σε 38 δις ευρώ ενώ η πρόβλεψή τους για το 2006 ανερχόταν στα 152 δις ευρώ. Από μελέτες που έχουν προηγηθεί για τον κλάδο των 3PL τον Οκτώβριο του 2003 και τον Μάιο του 2005 προκύπτει το μέγεθος της εγχώριας αγοράς 3PL. Και στην περίπτωση αυτή, οι μελέτες έλαβαν υπόψη τους τις εταιρείες Διεθνής Διαμεταφοράς που πρόσφεραν και υπηρεσίες 3PL και εστίασαν μόνο στον χώρο των 3PL .

4.3 Τάσεις Κλάδου 3PL

Η εγχώρια αγορά των υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3RD PARTY LOGISTICS, 3 PL) παρουσίασε διαχρονική αύξηση, με μέσο ετήσιο ρυθμό 24,5% για την περίοδο 1999-2005.

Τα τελευταία χρόνια η αγορά ενισχύθηκε σημαντικά και από τις ανάγκες της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, γεγονός που επέδρασε θετικά και στην πραγματοποίηση επενδύσεων από επιχειρήσεις του κλάδου

σε χώρους, νέες τεχνολογίες κ.λ.π. Τα παραπάνω προκύπτουν από την τέταρτη έκδοση της κλαδικής μελέτης Third Party Logistics, της ICAP A.E.

Ο όρος logistics αφορά τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως η αποθήκευση πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων σε λειτουργικούς χώρους, η οργάνωση και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η επικόλληση ετικετών, η συσκευασία, η προετοιμασία και δρομολόγηση των παραγγελιών και η διανομή μέχρι τον τελικό πελάτη.

Στον κλάδο διακρίνονται τρεις ομάδες επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών logistics:

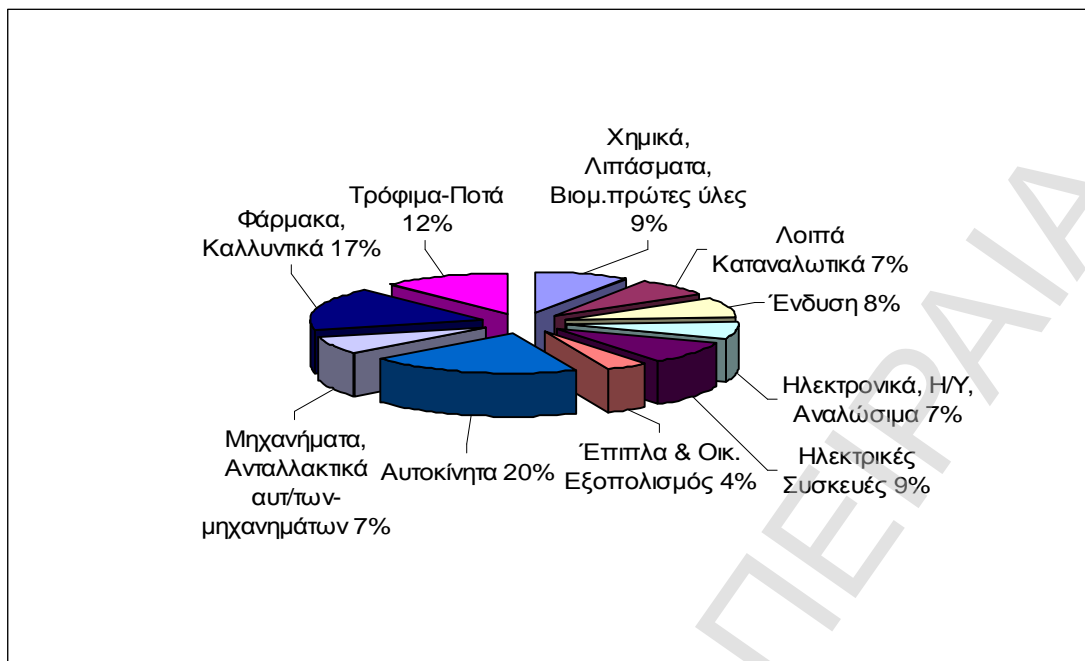
- 1) αυτές που ενοικιάζουν αποθηκευτικούς χώρους (real estate logistics providers),
- 2) αυτές που παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων τρίτων χωρίς άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (public warehousing providers) και
- 3) αυτές που παρέχουν το πλήρες φάσμα υπηρεσιών (contract logistics providers).

Πάνω από το 90% των επιχειρήσεων εδρεύουν στην Αττική, οι περισσότερες δε από αυτές έχουν τις βασικές τους εγκαταστάσεις στο Θριάσιο Πεδίο και οι υπόλοιπες στην Παιανία, στο Κορωπί, στο διεθνές αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» και σε περιοχές στα βόρεια του νομού μέχρι τη Βοιωτία (Αχαρνές, Κρυονέρι, Αυλώνα, Οινόφυτα, Οινόη). Αρκετές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου -ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στον κλάδο των υπηρεσιών διαμεταφοράς- διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και εγκαταστάσεις στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης (Καλοχώρι, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου,

Θεσσαλονίκη, Ωραιόκαστρο). Επίσης ορισμένες από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις διατηρούν συμπληρωματικούς αποθηκευτικούς χώρους στη Λάρισα, στην Πάτρα και στο Ηράκλειο Κρήτης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, η αύξηση της αγοράς υπηρεσιών 3PL σε αξία ήταν της τάξης του 23% το 2004 σε σχέση με το 2003 και περίπου 22% το 2005 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα καταναλωτικά προϊόντα (τρόφιμα, είδη σούπερ μάρκετ, οικιακός εξοπλισμός, ένδυση, ηλεκτρικές συσκευές κ.λ.π.) κυριαρχούν στις υπηρεσίες 3PL με συνολικό μερίδιο της τάξης του 40%. Σημαντική άνοδο κατά τη διετία 2003-2005 είχε ο τομέας των φαρμάκων, ενώ τα αυτοκίνητα εξακολουθούν να καταλαμβάνουν μερίδιο 20% στο σύνολο της αγοράς το 2005. Αξιοσημείωτο είναι και το ότι στο διάστημα 2003-2005 το μερίδιο των υπηρεσιών αποθήκευσης χωρίς ψύξη και των υπηρεσιών διανομής παρουσίασε μικρή μείωση, διαμορφούμενο σε 40% και 37%, αντίστοιχα. Αυτό έγινε προς όφελος των υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη προηγμένων συστημάτων διαχείρισης αποθηκών και παρακολούθησης των διακινούμενων εμπορευμάτων (WMS, GPRS.).

Στο ακόλουθο διάγραμμα 4.4 φαίνεται η κατανομή της αγοράς 3PL στις βασικές κατηγορίες προϊόντων κατά τη διάρκεια των ετών 2002-2004.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4

Κατανομή της αγοράς 3PL 2002-2004

Για τη διετία 2006-2007, παρόλο που προβλέπεται θετική πορεία σε όλους σχεδόν τους τομείς, οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης αναμένεται να επανέλθουν σε πιο φυσιολογικά επίπεδα. Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, για το 2006 προβλέπεται αύξηση 8%, ενώ για το 2007 ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται να διαμορφωθεί περίπου στο 12%. Σχετικά με τα υπό διαχείριση εμπορεύματα, ο τομέας των τροφίμων και ειδών σούπερ μάρκετ θα συνεχίσει να βρίσκεται στο επίκεντρο της ανάπτυξης των υπηρεσιών logistics. Τα φάρμακα και τα καλλυντικά αναμένεται να σημειώσουν περαιτέρω άνοδο τα επόμενα δύο χρόνια, καθώς και τα ηλεκτρονικά είδη «τεχνολογίας», ενώ σχετικά περιορισμένη αύξηση εκτιμάται ότι θα έχουν οι λευκές οικιακές συσκευές και τα κλιματιστικά. Σχετικά με τον τομέα των υπηρεσιών 3PL για αυτοκίνητα, αυτός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της αγοράς καινούργιων αυτοκινήτων.

Όσον αφορά τις επενδύσεις στον κλάδο, ο αναπτυξιακός νόμος (3299/2004) προβλέπει, μεταξύ άλλων, την παροχή κινήτρων και επιδοτήσεων για τη συνεργασία εταιρειών, κοινοπραξιών ή συνεταιρισμών για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων στις παρυφές των αστικών κέντρων (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα κ.λ.π.). Ειδικότερα, ο νέος αναπτυξιακός νόμος προβλέπει ενισχύσεις με στόχο την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας, την προστασία του περιβάλλοντος, την εξοικονόμηση ενέργειας και την επίτευξη της περιφερειακής σύγκλισης.

4.4 Ανάλυση ρευστότητας

Ο δείκτης τρέχουσας κυκλοφοριακής ρευστότητας δείχνει το βαθμό στον οποίο το κυκλοφορούν ενεργητικό μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός είναι ικανοποιητικός, όταν λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερο είναι και το περιθώριο ασφαλείας των βραχυπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης.

Η ρευστότητα της μέσης επιχείρησης στον κλάδο κρίνεται επαρκής στο 1,07 το 2005 και παρουσιάζεται σταθερή την τελευταία τριετία μελέτης. Το διάστημα εξόφλησης των προμηθευτών διαμορφώνεται στις 95 ημέρες, παραμένοντας σε σταθερά επίπεδα την τριετία 2003 - 2005.

Οι εταιρείες του κλάδου, εφαρμόζοντας επεκτατική πιστωτική πολιτική, παρέχουν κατά μέσο όρο 94 ημέρες στους πελάτες τους για να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους. Ο εμπορικός κύκλος παραμένει διαχρονικά σταθερό σε πλήρη ισορροπία (μία ημέρα).

Σε εταιρικό επίπεδο, οι περισσότερες από τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες βρίσκονται πάνω από το κλαδικό διάμεσο, ενώ ορισμένες εταιρείες βρίσκονται κάτω του μέσου όρου (MSC Ελλάς, Ολυμπιακή Εταιρεία Καυσίμων) λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος που παρέχεται από τους προμηθευτές τους προκειμένου να αποπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ανάλογα υψηλότερη δανειακή επιβάρυνση, αλλά και αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων. Επίσης, οι μικρές εταιρείες έχουν αρνητικό εμπορικό κύκλο (-7 ημέρες), καθώς τους παρέχονται μεγαλύτερες πιστώσεις από τους προμηθευτές (101 ημέρες).

Σταθμίζοντας τις ημέρες του κεφαλαίου κίνησης με το μέγεθος των εταιρειών (ενεργητικό και πωλήσεις) αποκαλύπτεται ότι ο εμπορικός κύκλος διαρκεί 35 ημέρες, βελτιούμενος σταδιακά από τις 87 ημέρες που διαμορφώθηκε το 2002.

Στη βελτίωση αυτή συμβάλλει τόσο η μείωση των ημερών είσπραξης απαιτήσεων (152 το 2005 από 173 το 2003) όσο και η επέκταση της περιόδου πληρωμής των προμηθευτών (119 το 2005 έναντι 89 το 2003).

Αντίστοιχα, η γενική ρευστότητα είναι υψηλότερη κατά 20%, στο 1,28 όταν σταθμίζεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων έναντι του κλαδικού διαμέσου.

4.5 Μέγεθος Πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP 2005 για το κλάδο των 3PL, στον ακόλουθο πίνακα 4.3 διαφαίνονται οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες logistics. Τα μεγέθη αυτά αφορούν το σύνολο των πωλήσεων της κάθε εταιρείας το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει και άλλους τομείς πέρα από τα logistics.

Το συνολικό μέγεθος των πωλήσεων των 45 επιχειρήσεων για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία χρήσης 2004, ανήλθε σε €593,7 εκ. ενώ το αντίστοιχο μέγεθος για το έτος 2003 (από τις συγκεκριμένες 45 εταιρείες) διαμορφώθηκε σε €552,7 εκ., η δε αύξηση των πωλήσεων για την περίοδο 2003-2004 αγγίζει το 14,4%. Από τις 45 εταιρείες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία πωλήσεων τόσο για το 2004 όσο και για το 2003, μόνον 7 (16% του συνόλου) παρουσιάζουν μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών τους κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Σχετικά με τη περίοδο 2002-2003 Την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση πωλήσεων παρουσιάζουν η Pharma Logistics A.E. (442%) ακολουθούμενη από τη Συντονισμένες Δραστηριότητες Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. (198%), όπως επίσης η Interexpress Cargologica A.E. (126%) και τέλος η Frakapor Logistics Hellas A.E.(123,5%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3

Πωλήσεις Επιχειρήσεων 3PL 1999-2004

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2004	2003	2002	2001	2000	1999
ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ &ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	112.226.052	109.215.748	107.915.798	96.165.704	98.864.558	82.677.949
SCHENKER Α.Ε.	57.271.000	41.512.540	38.911.262	38.773.381	37.570.392	34.288.343
ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.	38.500.000	34.591.870	27.175.457	25.347.906	22.026.770	17.151.730
ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ ΟΡΦΕΥΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	40.643.358	34.012.273	29.998.209	29.977.630	27.966.541	16.356.197
BALLAUF HELLAS Α.Ε	28.771.890	26.354.129	24.180.533	23.430.755	21.948.924	17.173.987
DANZAS ΕΛΛΑΣ Α.Ε	31.147.794	23.938.208	20.717.679	20.456.805	21.138.615	15.282.016
ΔΙΑΚΙΝΗΣΙΣ Α.Ε.	25.911.902	23.808.668	20.199.445	17.901.401	16.433.306	13.735.231
IMPERIO FORWARDING AGENTA Α.Ε.	17.652.015	17.476.341	16.386.609	16.277.944	17.622.054	13.615.668
SUPERTRANS Α.Ε.Ε.Μ.	19.000.000	16.201.396	11.484.803	11.000.673	11.748.041	9.997.670
ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε.	ΜΔ	15.285.631	12.330.691	12.791.342	11.181.450	8.742.307
ΓΚΟΛΝΤΑΙΡ ΚΑΡΓΚΟ Α.Ε.Ε.ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	15.709.981	13.776.961	13.233.561	10.616.091	8.671.117	6.730.932
ΕΘΝΙΚΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.	14.783.220	13.752.164	11.560.216	10.386.495	8.910.374	7.947.249
ΓΙΟΥΡΟΓΚΡΟΥΠ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΝΑΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε	12.000.000	12.778.411	12.472.549	-	-	-
Μ.Α.Β.Ε. Ε.Π.Ε.	13.640.000	12.581.566	9.361.578	4.320.372	4.483.798	3.750.348
Μ & Μ UND MÜNCHEN ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.	10.000.000	11.601.880	11.633.727	10.669.237	11.021.828	9.257.162
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ	12.019.697	9.994.199	3.352.796	110.497	-	-

Ε.Π.Ε.						
TRANSCOMBI EXPRESS A.E.	ΜΔ	9.598.172	8.322.973	6.251.530	5.555.979	5.303.143
SARMED – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΣΑΡΑΝΤΙΤΗΣ Α.Ε.	10.136.525	8.679.311	8.656.301	8.581.262	9.525.353	6.302.788
ΕΛΕΥΘΕΡΑΚΟΣ Ν. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.	10.070.813	8.490.208	9.017.294	9.297.648	10.486.351	11.513.473
HELLENIC LOGISTICS A.E.	12.808.438	8.236.560	6.852.552	7.005.788	5.032.126	1.797.890
EXPEDITORS INTERNATIONAL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	8.369.519	7.939.935	8.118.945	9.068.109	9.035.322	5.508.390
ΦΟΥΝΤΛΙΝΚ Α.Ε.	10.602.952	7.739.424	5.396.554	3.688.835	2.329.729	615.877
CAPOCCI A.E.	8.700.000	7.467.077	5.553.635	5.726.454	5.918.274	5.248.238
ΑΤΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΛΟΤΖΙΣΤΙΚΣ Α.Ε.	8.130.601	6.889.455	7.106.591	8.456.492	7.404.332	4.510.101
ΠΙΛ Α.Ε.	4.504.000	5.049.407	4.004.591	5.424.171	2.401.764	2.927.577
ΣΙΝΔΟΣ Α.Ε.	8.502.340	4.944.711	3.097.817	3.380.495	857.350	-
UNILOG ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	5.000.000	4.548.857	4.239.732	3.027.265	2.211.489	-
SWISSPORT HELLAS CARGO A.E.	5.731.733	4.469.545	3.622.687	1.914.477	-	-
PHARMA LOGISTICS A.E.	7.266.000	4.428.988	817.252	-	-	-
TNT AUTOMOTIVE LOGISTICS A.E.	4.335.000	4.262.789	4.180.575	3.880.139	3.216.607	3.150.063
FRAKAPOR LOGISTICS HELLAS A.E.	5.595.697	4.122.457	1.844.365	1.753.800	1.118.327	754.938
FIDES LOGISTICS A.E.	3.656.086	4.058.611	2.872.544	1.864.926	3.278.339	-
ROUTE Ε.Π.Ε.	ΜΔ	3.864.244	3.609.613	3.473.569	2.685.525	274.119
ΕΥΡΩΚΑΡΓΚΟ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.	ΜΔ	3.036.837	2.553.407	2.452.881	2.062.503	1.866.955
Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε.	3.642.037	2.723.611	2.640.977	2.343.568	2.298.847	2.642.720
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΩΝ & ΔΙΑΝΟΜΩΝ Α.Ε.	2.870.614	2.052.811	1.191.182	696.110	-	-

INTEREXPRESS CARGOLOGISTICA A.E.	ΜΔ	1.834.584	811.678	12.971	-	-
ΔΙΑΝΟΜΗ Α.Ε.	1.620.000	1.637.426	1.336.100	1.003.775	982.996	915.466
ΑΠΟΜΕΤ Α.Ε.Β.Ε.	1.223.000	1.589.380	1.679.866	1.485.330	1.223.516	-
ΒΙΑΝΟΞ ΣΒΩΛΟΣ Α.Ε.	1.265.943	1.204.478	3.203.477	3.459.197	3.192.164	2.257.547
3 P.L. – 3 RD PARTY LOGISTICS A.E.	1.707.581	1.184.210	1.360.119	575.653	-	-
ΝΟΤΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.	2.233.236	1.060.141	-	-	-	-
V.L.P – ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	960.326	923.633	1.066.800	1.118.300	1.073.197	1.026.823
ΨΥΓΕΙΑ ΑΛΑΣΚΑ Α.Ε.Β.Τ.Ε.	830.791	823.931	603.925	745.485	683.795	637.326
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Ε.	815.000	724.512	-	-	-	-
WAREHOUSE LOGISTICS A.E.	1.362.477	625.473	383.202	-	-	-
ΦΡΙΓΚΟ ΤΡΑΝΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	663.484	505.409	-	-	-	-
ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.	ΜΔ	ΜΔ	945.911	538.964	502.534	169.285
ΣΥΝΟΛΟ	593.703.094	552.734.777	486.651.835	435.484.459	410.798.455	320.822.045

Πηγή: ICAP Κλαδική Μελέτη για 3PL, 2005
*ΜΔ= Μη Διαθέσιμα

4.6 Συμπεράσματα

Ο όρος Third Party Logistics αφορά την εκχώρηση υπηρεσιών σε τρίτους (outsourcing) η οποία περιλαμβάνει τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως η αποθήκευση πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων σε λειτουργικούς χώρους, η οργάνωση και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η επικόλληση ετικετών, η

συσκευασία, η προετοιμασία και δρομολόγηση των παραγγελιών και η διανομή μέχρι τον τελικό πελάτη.

Ο κλάδος των 3PL παρουσιάζει θετικό ρυθμό ανάπτυξης ο οποίος προβλέπεται να ανέλθει σε ποσοστό 12% για το έτος 2007. Από τις 50 εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες 3PL, μόνο οι 11 παρέχουν υπηρεσίες 3PL σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% των συνολικών πωλήσεων τους για το έτος 2003. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εκτός από παροχή υπηρεσιών 3PL είναι και διαμεταφορικές και ταυτόχρονα παρέχουν πλήθος άλλων υπηρεσιών όπως εκτελωνισμούς, ταχυμεταφορές κ.α

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

²⁸ Wheelen T.L , Hunger J.D , 'Concepts in strategic management and business policy', tenth edition, 2006, Pearson Editions pages 82-86

Κλαδική Μελέτη ICAP, THIRD PARTY LOGISTICS, Μαΐος 2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

'CASE STUDY'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Εισαγωγή

Το case study που ακολουθεί αφορά Ανώνυμη Εταιρεία, πιστοποιημένη με ISO 9001:2000 η οποία κατέχει υψηλό μερίδιο αγοράς στις υπηρεσίες 3PL αποκλειστικά. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται η οργάνωση της εταιρείας και οι διεργασίες που ακολουθεί σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑ

5.2 Case Study 'Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο κλάδο 3PL'.

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η ΑΕ δραστηριοποιείται στο χώρο των Διεθνών Μεταφορών, Αποθηκεύσεων και Διανομών από το 1983. Για την υλοποίηση των παραπάνω υπηρεσιών έχει αναπτύξει ένα ευρύ πλέγμα από: εξειδικευμένα στελέχη και προσωπικό, μηχανήματα νέας τεχνολογίας, έμπειρους και ειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες.

Οδική Μεταφορά

Καθημερινά η εταιρεία υλοποιεί περισσότερες από 1000 διανομές και μεταφορές εμπορευμάτων στο εσωτερικό και στις σημαντικότερες εμπορικές πόλεις ανά τον κόσμο. Η διανομή στο νομό Αττικής πραγματοποιείται από ένα στόλο 40 φορτηγών αυτοκινήτων και μόνιμων συνεργατών που εξασφαλίζει τόσο τις παραδόσεις σε 24 ώρες από τη λήψη της παραγγελίας, όσο και κάθε εντολή παραλαβής εμπορευμάτων σε όλο το λεκανοπέδιο. Οι ειδικά διαμορφωμένοι χώροι "picking" στα αποθηκευτικά της συγκροτήματα, επιτρέπουν να προσφέρεται μια ευρωπαϊκού επιπέδου υπηρεσία τα «Κανάλια Διανομής Αττικής».

Παράλληλα, υπάρχει καθημερινή σύνδεση με το υποκατάστημα στην πόλη της Καβάλας που εγγυάται - και σε αυτήν την περίπτωση - την παράδοση των εμπορευμάτων εντός 24 ωρών. Η σύνδεση των δύο πόλεων γίνεται μέσα από συγκεκριμένα δρομολόγια που εξασφαλίζουν μία γρήγορη και ασφαλή εξυπηρέτηση. Τέλος, αναπτύχθηκε ένα ευρύ δίκτυο συνεργασίας με επιλεγμένα πρακτορεία στα σημαντικότερα εμπορικά κέντρα της Ελλάδας που παρέχει τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα.

Η σύνδεση Αθήνας και Καβάλας με ολόκληρη την Ευρώπη πραγματοποιήθηκε με τη δημιουργία ενός ευρέως εκτεινόμενου και αξιόπιστου δικτύου ανταποκριτών, το οποίο εγγυάται, σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, τη μεταφορά των εμπορευμάτων με ασφάλεια και ταχύτητα στις περισσότερες πόλεις της Γηραιάς Ηπείρου.

Αποθηκεύσεις

Η αποθήκευση των εμπορευμάτων πραγματοποιείται σε στεγασμένο και πλήρως ασφαλισμένο αποθηκευτικό συγκρότημα συνολικής επιφάνειας 19.000 τ.μ. Κάθε αποθήκη είναι εξοπλισμένη με περονοφόρα, παλετοφόρα και ανυψωτικά μηχανήματα με ειδικευμένους χειριστές. Όλοι οι χώροι είναι συνδεδεμένοι με κεντρικό σύστημα υπολογιστών για την ενημέρωση της ακριβής ένδειξης του σημείου αποθήκευσης κάθε κωδικού, της ημερομηνίας λήξης του προς ενημέρωση του πελάτη, κλπ. Ο συνδυασμός των παραπάνω πόρων εγγυάται την ασφαλή, άμεση και έγκυρη υλοποίηση οποιασδήποτε εντολής του πελάτη με ταυτόχρονη ενημέρωση για το πότε έφυγε, που είναι και πότε φθάνει το εμπόρευμα στον πελάτη.

1.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

I.Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της εταιρείας φαίνεται στο οργανόγραμμα της επόμενης σελίδας.

II.Εκπρόσωπος της Διοίκησης

Η Διοίκηση ορίζει εκπρόσωπο της στα θέματα Ποιότητας που έχει τη αρμοδιότητα να διαχειρίζεται, να ελέγχει, να αξιολογεί και να συντονίζει το Σύστημα Ποιότητας.

Ανάμεσα στις άλλες υπευθυνότητες που έχει μέσα στην εταιρεία, έχει υποχρέωση:

- ◆ Να εξασφαλίζει ότι έχουν καθιερωθεί και εφαρμόζονται σε συνεχή βάση όλες οι απαραίτητες διεργασίες που συνιστούν και απαιτούνται για το σύστημα
- ◆ Να ενημερώνει γραπτά την Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του συστήματος και σχετικά με οποιαδήποτε ανάγκη για βελτίωση
- ◆ Να εξασφαλίζει ότι προάγεται και επιτυγχάνεται η ενημέρωση του προσωπικού σε όλο τον οργανισμό για τις απαιτήσεις του πελάτη.

Τέλος, μέσα στις αρμοδιότητές του είναι και η διασύνδεση με εξωτερικούς φορείς για θέματα σχετιζόμενα με το Σύστημα Ποιότητας.

III. Ευθύνες και Αρμοδιότητες

Η Διοίκηση της εταιρείας εξασφαλίζει ότι καθορίζονται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του προσωπικού της, καθώς και η μεταξύ τους σχέση. Οι υπευθυνότητες και τα επιμέρους καθήκοντα προσδιορίζονται σαφώς και ξεκάθαρα για όλους τους εργαζόμενους και με τέτοιο τρόπο ώστε:

- ◆ Κάθε πρόσωπο να κατανοεί την υπευθυνότητα και τις αρμοδιότητες που έχει, την δικαιοδοσία και ελευθερία δράσης και τα μέσα που του διατίθενται για να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες καταστάσεις
- ◆ Να ενθαρρύνεται η συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων για την ποιότητα
- ◆ Να εμπλέκονται ενεργά, να υποκινούνται και να δεσμεύονται

Η Διοίκηση κατευθύνει το προσωπικό της να ερευνά, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αναφέρει τις αδυναμίες του Συστήματος που αντιμετωπίζει, να κάνει προτάσεις για βελτίωση των διεργασιών ακόμη και να προτείνει αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα.

Οι αρμοδιότητες των στελεχών της εταιρείας αναλύονται στις επόμενες σελίδες.

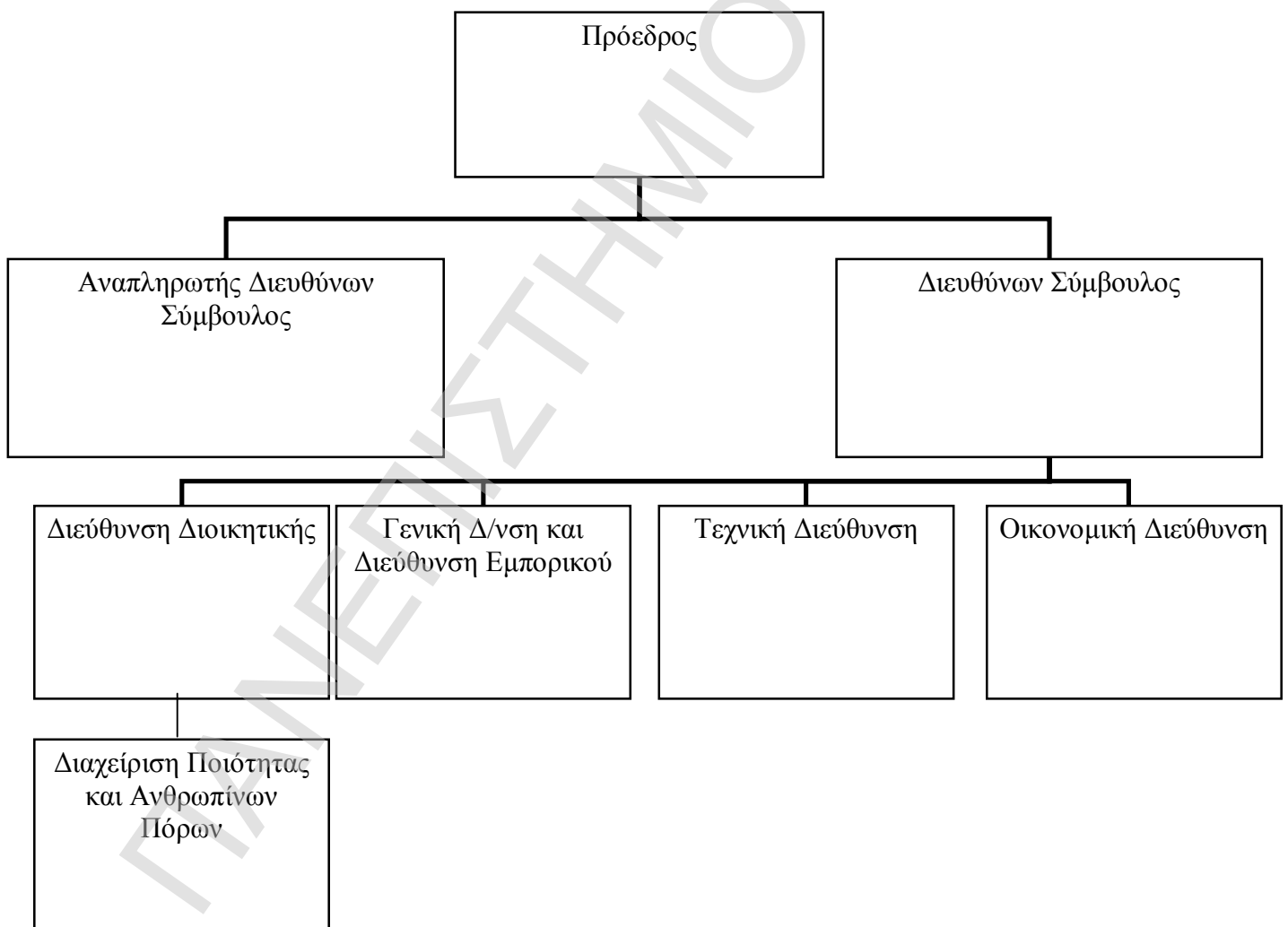
IV. Εσωτερική επικοινωνία

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι στην εταιρεία έχουν καθιερωθεί οι κατάλληλες διεργασίες επικοινωνίας και ότι υπάρχει επικοινωνία σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Η επικοινωνία περιλαμβάνει κυρίως την πληροφόρηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας αλλά και την ενημέρωσή του, για την θέση της Διοίκησης

ως προς αυτά (Πολιτική της Ποιότητας, αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας κ.τ.λ.). Ενθαρρύνεται επίσης, η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ του εμπλεκόμενου προσωπικού, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση της εταιρείας με την ενεργή συμμετοχή όλων στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών

1.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ και ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ



2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1. Καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την Ποιότητα

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι στις κύριες διεργασίες της εταιρείας καθιερώνονται αντικειμενικοί στόχοι για την ποιότητα, μετρήσιμοι και συνεπείς με την Πολιτική της.

Η Πολιτική για την Ποιότητα δηλώνει την δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την καθιέρωση αντικειμενικών στόχων που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε βελτίωση.

Η καθιέρωση αντικειμενικών στόχων είναι μια διεργασία στην οποία οι Υπεύθυνοι τμημάτων και οι εργαζόμενοι της εταιρείας υιοθετούν κοινούς στόχους για το επίπεδο λειτουργίας τους, αποσαφηνίζουν τον ρόλο τους στην επίτευξη αυτών των στόχων και αποδίδουν μετρήσιμη αξία στην παρακολούθηση των διεργασιών της εταιρείας.

Η Διοίκηση της εταιρείας, κατά την ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας, προσδιορίζει τους αντικειμενικούς στόχους κάθε διεργασίας της εταιρείας, για την επόμενη περίοδο. Οι αντικειμενικοί στόχοι ανακοινώνονται από τον Υπεύθυνο Ποιότητας στους Διευθυντές των τμημάτων. Ο Υπεύθυνος Ποιότητας φροντίζει για την κατανόηση των αντικειμενικών στόχων και την υιοθέτησή τους από το προσωπικό.

Οι Διευθυντές Τμημάτων που αναπτύσσουν και υλοποιούν τις διεργασίες της εταιρείας παρακολουθούν στη διάρκεια της περιόδου αυτής τα δεδομένα και αξιολογούν τα αποτελέσματα της διεργασίας σε σχέση με τους καθορισμένους αντικειμενικούς στόχους. Στην περίπτωση που διαπιστώνεται απόκλιση των

πραγματικών από τα σχεδιασμένα τότε ενεργοποιείται ο μηχανισμός για ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών.

Στο τέλος της περιόδου οι Διευθυντές Τμημάτων μετά από επεξεργασία των αποτελεσμάτων, επαληθεύουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και αναγνωρίζουν τα αίτια που προκάλεσαν την αστοχία ενδεχομένως ορισμένων αντικειμενικών στόχων των διεργασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνοι. Τα αποτελέσματα της επεξεργασίας ανακοινώνονται στον Υπεύθυνο Ποιότητας ο οποίος προβαίνει στην αξιολόγηση και την παρουσίαση αυτών στη Διοίκηση κατά την ανασκόπηση του Συστήματος.

2.2. Διάγραμμα ροής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Το Σύστημα Ποιότητας της εταιρείας σχεδιάστηκε έτσι ώστε μέσα από τα στάδια λειτουργίας της εταιρείας να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη.

Η κάθε διεργασία του συστήματος λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες διεργασίες και η δομή του συστήματος στοχεύει στην θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Ο στόχος του σχεδιασμού του συστήματος είναι η καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα της κάθε διεργασίας και η τεκμηρίωση της μέτρησης απόδοσης αυτής.

Στις διεργασίες όπου υπεισέρχονται εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. προμήθειες) το σύστημα διασφαλίζει την καλύτερη δυνατή απόδοση των παραγόντων αυτών έτσι ώστε να μην επηρεάζεται η διεργασία αυτή αλλά και οι διεργασίες οι οποίες σχετίζονται με αυτήν.

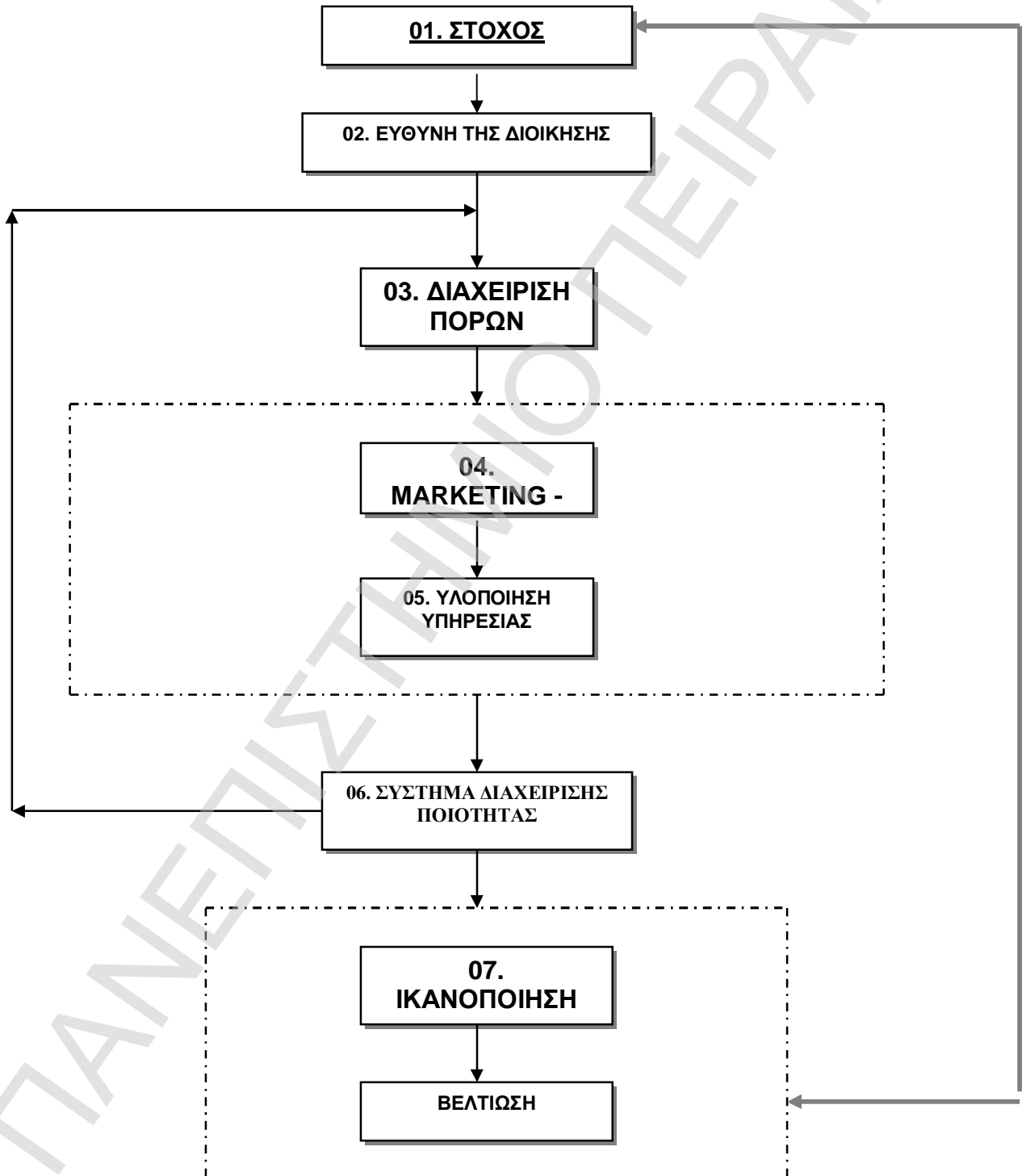
Στις περιπτώσεις απόκλισης του στόχου αποτελεσματικότητας μιας διεργασίας ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας με το αρμόδιο τμήμα είναι υπεύθυνος για την ανάλυση των αιτιών απόκλισης και για την αντιμετώπιση αυτών.

Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών και η θετική αλληλεπίδραση αυτών αντανακλά στο αποτέλεσμα της διεργασίας «Ικανοποίηση πελάτη» όπου αξιολογείται ουσιαστικά η αποτελεσματικότητα του συστήματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.3. Διεργασίες του συστήματος

Οι διεργασίες του Συστήματος φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



2.3.1. ΣΤΟΧΟΣ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας, είναι να καθορίσει τρόπους, υπευθυνότητες και διαδικασίες, με τις οποίες ανασκοπείται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση της εταιρείας προκειμένου να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητά του με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με όλες τις άλλες διεργασίες του Συστήματος.

Αρμοδιότητες

Αρμόδιος για την εφαρμογή αυτής της διεργασίας είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει τη διαδικασία ΔΠ 01/00/01 (Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση) στην οποία

περιγράφονται όλα τα βήματα προετοιμασίας και εκτέλεσης της ανασκόπησης.

Τεκμηρίωση

Η διεργασία αυτή τεκμηριώνεται με τα έντυπα :

- Ε 01/00/01-01 : Ετήσιο πρόγραμμα ανασκοπήσεων
- Ε 01/00/01-02 : Αναφορά Ανασκόπησης Συστήματος Ποιότητας

Στόχοι - Δείκτες

Ο στόχος της διεργασίας αυτής είναι η Διοίκηση της εταιρείας :

- να καθορίσει την πολιτική ποιότητας για την επόμενη περίοδο
- να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας

2.3.2. ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας είναι να περιγράψει και να ορίσει την μέθοδο που ακολουθείται έτσι ώστε η Διοίκηση :

- α) να είναι ενήμερη για τα δρώμενα στην αγορά όσον αφορά τον τομέα δραστηριότητάς της
- β) να καλύψει αποτελεσματικά την αναγκαιότητα σχεδιασμού νέου προϊόντος
- γ) να σχεδιάσει αποτελεσματικά οποιοδήποτε σχέδιο ποιότητας απαιτείται

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με όλες τις άλλες διεργασίες του συστήματος.

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αυτής της διεργασίας είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Περιγραφή

Μέσω των διαδικασιών ΔΠ 02/00/01 (Ανίχνευση αγοράς), ΔΠ 02/00/02 (Σχεδιασμός Νέου Προϊόντος) και ΔΠ 02/00/03 (Σχέδια Ποιότητας) περιγράφονται αναλυτικά :

- Οι πηγές της ανίχνευσης αγοράς και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
- Μέσω της ανίχνευσης αγοράς η εταιρεία καθορίζει την πολιτική της έτσι ώστε να βελτιώνει σε συνεχή βάση τη θέση της στην αγορά.
- Η πορεία του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η επιλογή του υπεύθυνου σχεδιασμού από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο Δ/νων Σύμβουλος ενημερώνεται σε συνεχή βάση για την πρόοδο του σχεδιασμού και αποφασίζει για την πορεία του έτσι ώστε το νέο προϊόν να καταστεί ελκυστικό και αποτελεσματικό στην αγορά
Ο τρόπος υλοποίησης ενός σχεδίου ποιότητας.

Τεκμηρίωση

Η διεργασία αυτή τεκμηριώνεται με το έντυπο Ε 02/00/02-01 (Σχεδιασμός νέου προϊόντος).

Στόχοι – Δείκτες

Μέσω της διεργασίας αυτής η εταιρεία στοχεύει στην συνεχή αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, στη βελτίωση των υπηρεσιών της ή ακόμα και στην δημιουργία νέων υπηρεσιών.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

Δείκτης σχεδιαστικών αλλαγών

2.3.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας είναι να περιγράψει και να ορίσει την μέθοδο που ακολουθείται έτσι ώστε η Διοίκηση να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους της εταιρείας.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με τις διεργασίες «Ευθύνη της Διοίκησης» και «Υλοποίηση Υπηρεσίας».

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνος για την σωστή διαχείριση πόρων είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Αρμόδιοι για την εφαρμογή αυτής της διεργασίας είναι οι Διευθυντές τμημάτων.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες ΔΠ 03/01/01 (Αξιολόγηση προσωπικού), ΔΠ 03/01/02 (Προσλήψεις), ΔΠ 03/01/03 (Καθορισμός αρμοδιοτήτων) και ΔΠ 03/01/04 (Εκπαίδευση) όσον αφορά το προσωπικό της εταιρείας, τις διαδικασίες ΔΠ 03/02/01 (Έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού)

και ΔΠ 03/02/04 (Σήμανση αποθηκευτικών χώρων) όσον αφορά τον εξοπλισμό αυτής και τέλος τις διαδικασίες ΔΠ 03/02/02 (Προμήθειες) και ΔΠ 03/02/03 (Αξιολόγηση προμηθευτών) όσον αφορά τις προμήθειες και τους προμηθευτές αυτής..

Στις διαδικασίες αυτές αναφέρεται αναλυτικά :

- η μέθοδος παρακολούθησης των πόρων
- η συμφωνία των πόρων με τις απαιτήσεις των εργασιών της εταιρείας
- ο προγραμματισμός της διαχείρισης των πόρων σε ετήσια βάση
- η μέθοδος επιλογής προμηθευτών

Τεκμηρίωση

Η διεργασία αυτή τεκμηριώνεται με τα έντυπα :

- E 03/01/01-01 : Αξιολόγηση προσωπικού
- E 03/01/02-01 : Αξιολόγηση υποψηφίου
- E 03/01/03-01 : Οργανωτική δομή
- E 03/01/03-02 : Περιγραφή θέσης εργασίας
- E 03/01/04-01 : Πρόταση εκπαίδευσης
- E 03/01/04-02 : Προγραμματισμός εκπαίδευσης
- E 03/01/04-03 : Καρτέλα εκπαίδευσης εργαζομένου
- E 03/01/04-04 : Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος
- E 03/02/01-01 : Κατάλογος οχημάτων
- E 03/02/01-02 : Ετήσιο πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης
- E 03/02/01-03 : Καρτέλα συντήρησης και επισκευής οχήματος

- E 03/02/01-04 : Κατάλογος αποθηκών
- E 03/02/01-05 : Ετήσιο πρόγραμμα συντήρησης αποθηκών
- E 03/02/02-01 : Κατάλογος κρίσιμου εξοπλισμού / υπηρεσίας
- E 03/02/02-02 : Αίτηση αγοράς
- E 03/02/02-03 : Αίτηση προσφοράς και εντολή αγοράς
- E 03/02/03-01 : Αξιολόγηση προμηθευτή μεταφορών
- E 03/02/03-02 : Αξιολόγηση προμηθευτή προϊόντων
- E 03/02/03-03 : Κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών
- E 03/02/03-04 : Ημερολόγιο προμηθευτή
- E 03/02/03-05 : Ερωτηματολόγιο νέου προμηθευτή

Στόχοι - Δείκτες

Ο στόχος της διεργασίας αυτής είναι η σωστή εκμετάλλευση των πόρων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής αποτελεσματικότητα αυτών.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

- Τήρηση προγραμματισμού εκπαίδευσης
- Αριθμός θετικά αξιολογηθέντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων έναντι του συνόλου από τους εκπαιδευθέντες
- Αριθμός θετικά αξιολογηθέντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων έναντι του συνόλου από τους υπεύθυνους τμημάτων
- Αριθμός ωρών εκπαίδευσης και αριθμός εκπαιδευομένων

- Λόγος των εκτελεσθέντων έναντι των προταθέντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Λόγος των προγραμματισθέντων έναντι των προταθέντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Δείκτης επισκευών / βλαβών ανά όχημα
- Δείκτης θετικά αξιολογηθέντων προμηθευτών έναντι του συνόλου των εγκεκριμένων
- Δείκτης προμηθευτών που αλλάζουν κατηγορία

2.3.4. MARKETING - ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας είναι να περιγράψει και να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία :

- διενεργεί τις πωλήσεις
- συντάσσει τις προσφορές προς τους πελάτες
- ανασκοπεί τις συμβάσεις με τους πελάτες

έτσι ώστε να περιγράφονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις της έναντι των πελατών της.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με τις διεργασίες «Διαχείριση Πόρων» «Παραγωγή υπηρεσίας» και «Ικανοποίηση πελάτη».

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνος για την εφαρμογή αυτής της διεργασίας είναι ο Εμπορικός Διευθυντής.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες ΔΠ 04/00/01 (Προγραμματισμός πωλήσεων - Πωλήσεις), ΔΠ 04/00/02 (Σύνταξη προσφορών) και ΔΠ 04/00/03 (Ανασκόπηση συμβάσεων) στις οποίες περιγράφεται η όλη λειτουργία του τμήματος Πωλήσεων της εταιρείας, ο τρόπος σύνταξης προσφορών καθώς και ο τρόπος σύναψης μίας σύμβασης με τον πελάτη.

Η Διοίκηση έχει θεσπίσει συγκεκριμένους κανόνες οι οποίοι ακολουθούνται σε κάθε παραγγελία από τον πελάτη. Με τον τρόπο αυτό τα αρμόδια τμήματα της εταιρείας ελέγχουν απόλυτα τις παραγγελίες και συμφωνίες με τους πελάτες έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται η παρέκκλιση από τους όρους αυτών.

Η πολιτική των πωλήσεων αποφασίζεται από τη Διοίκηση της εταιρείας και εκτελείται με έγκαιρο και σωστό προγραμματισμό επισκέψεων των πωλητών στους πελάτες της.

Σε όλες τις συμφωνίες η εταιρεία μεριμνά για τη κάλυψη της ισχύουσας νομοθεσίας όσον αφορά τη μεταφορά ή αποθήκευση προϊόντων.

Τεκμηρίωση

Η διεργασία αυτή τεκμηριώνεται με το έντυπο :

- Ε 04/00/01 : Εβδομαδιαίο πρόγραμμα πωλήσεων

Στόχοι – Δείκτες

Η εταιρεία δια μέσου της διεργασίας αυτής στοχεύει στο να αποσαφηνισθούν πλήρως οι ανάγκες του πελάτη και η διαθεσιμότητα της εταιρείας για την υλοποίηση όλων των όρων της σύμβασης.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

- Δείκτης τήρησης προγραμματισμού πωλήσεων
- Δείκτης επισκέψεων ανά πελάτη
- Δείκτης συμβάσεων

2.3.5. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας είναι να καθορίσει τρόπους, υπευθυνότητες και έντυπα έτσι ώστε να ελέγχει και να τεκμηριώνει ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις των πελατών της.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με τις διεργασίες «Marketing - Πωλήσεις» και «Ικανοποίηση πελάτη».

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνοι για την τήρηση αυτής της διεργασίας είναι οι Διευθυντές Τμημάτων.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες ΔΠ 05/01/01 (Αποθήκευση), ΔΠ 05/01/02 (Αποθήκευση και μεταφορά τροφίμων), ΔΠ 05/02/01 (Διανομή εσωτερικού), ΔΠ 05/02/02 (Διεθνής μεταφορά – εισαγωγή), ΔΠ 05/02/03 (Διεθνής μεταφορά – εξαγωγή) και ΔΠ 05/03/01 (Ασφάλεια Εμπορευμάτων), στις οποίες περιγράφεται αναλυτικά όλο το τεχνικό μέρος της λειτουργίας της εταιρείας.

Η Διοίκηση της εταιρείας έχει ορίσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες για την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μέσω των εμπλεκόμενων τμημάτων η καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας.

Τεκμηρίωση

Η τεκμηρίωση της διεργασίας αυτής γίνεται μέσω των εντύπων :

- Ε 05/01/01-01 : Δελτίο παραλαβής

- E 05/01/01-02 : Picking list
- E 05/01/01-03 : Δελτίο αποστολής
- E 05/02/01-01 : Ημερήσια κατάσταση θυρίδων
- E 05/02/01-02 : Κατάσταση παραλαβής αγαθών
- E 05/02/02-01 : Κατάσταση εντολών
- E 05/02/02-02 : Κατάσταση φόρτωσης (aviso)
- E 05/02/03-01 : Κατάσταση εντολών
- E 05/02/03-02 : Κατάσταση φόρτωσης (aviso)

Στόχοι – Δείκτες

Στόχος της διεργασίας αυτής είναι η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και η αντικειμενική μέτρηση αποτελεσματικότητας της υλοποίησης μιας παραγγελίας.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

- Δείκτης τήρησης προγραμματισμού
- Δείκτης παραπόνων πελατών

2.3.6. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας είναι να εξετάσει συνολικά την λειτουργία της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της και να δώσει τα απαιτούμενα στοιχεία στη Διοίκηση για τη βελτίωση αυτών.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με όλες τις άλλες διεργασίες του συστήματος.

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνη για την τήρηση του Συστήματος Ποιότητας της εταιρείας είναι η Διοίκηση της εταιρείας.

Αρμόδιος για την εφαρμογή αυτής της διεργασίας είναι ο υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει πέντε διαδικασίες οι οποίες χωρίζονται σε δύο βασικά κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τη διαχείριση των εγγράφων του συστήματος και περιλαμβάνει τη διαδικασία ΔΠ 06/00/01 (Σύνταξη και διαχείριση εγγράφων συστήματος ποιότητας - Αρχεία ποιότητας).

Στη διαδικασία αυτή περιγράφεται ο τρόπος σήμανσης, διαχείρισης, διανομής και αρχειοθέτησης των εγγράφων. Καθορίζονται με σαφήνεια τα ελεγχόμενα έγγραφα και λειτουργεί μηχανισμός ελέγχου και παρακολούθησης των εγγράφων αυτών.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τον έλεγχο των λειτουργιών της εταιρείας και την αντίδραση της εταιρείας σε οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές που έχει θέσει. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τις διαδικασίες ΔΠ 06/00/02 (Καταγραφή και έλεγχος μη συμμορφώσεων), ΔΠ 06/00/03 (Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες), ΔΠ 06/00/04 (Εσωτερικές Επιθεωρήσεις) και ΔΠ 06/00/05 (Ιχνηλάτηση)

Στις διαδικασίες αυτές περιγράφεται με σαφήνεια η θέση της εταιρείας και τα μέτρα που λαμβάνει σε περίπτωση μη ικανοποιητικής εκτέλεσης εργασίας ή σε περίπτωση προληπτικής ενέργειας με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών της.

Τεκμηρίωση

Η τεκμηρίωση της διεργασίας αυτής γίνεται μέσω των εντύπων :

- Ε 06/00/01-01 : Λίστα ελεγχόμενων εγγράφων

- E 06/00/01-02 : Απόδειξη παραλαβής
- E 06/00/01-03 : Λίστα ελέγχου αρχείων ποιότητας
- E 06/00/02-01 : Αναφορά μη συμμόρφωσης
- E 06/00/02-02 : Αρχείο μη συμμορφώσεων
- E 06/00/04-01 : Πλάνο εσωτερικών επιθεωρήσεων
- E 06/00/04-02 : Λίστα ελέγχου εσωτερικής επιθεώρησης
- E 06/00/04-03 : Αναφορά εσωτερικής επιθεώρησης

Στόχοι - Δείκτες

Ο στόχος της διεργασίας αυτής είναι να προσφέρει στην εταιρεία όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα επιτρέψουν στη Διοίκηση την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων για τη λειτουργία των τμημάτων αυτής και να την καθοδηγήσουν να θέσει υψηλότερους στόχους για την επόμενη περίοδο.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

- Δείκτης μη συμμορφώσεων
- Δείκτης διορθωτικών ενεργειών

2.3.7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Σκοπός

Σκοπός αυτής της Διεργασίας Ποιότητας, είναι να καθορίσει τρόπους, υπευθυνότητες και διαδικασίες, με τις οποίες :

- διαχειρίζονται και επιλύονται – αντιμετωπίζονται τα παράπονα των πελατών που είναι σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία
- η εταιρεία αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών της για τις προσφερόμενες υπηρεσίες σε αυτούς.

Αλληλοεπίδραση

Η διεργασία αυτή σχετίζεται άμεσα με όλες τις άλλες διεργασίες του συστήματος.

Αρμοδιότητες

Υπεύθυνος για την εφαρμογή αυτής της διεργασίας είναι ο Υπεύθυνος Διοικητικής Υποστήριξης και Διαχείρισης Ποιότητας.

Περιγραφή

Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει την διαδικασία ΔΠ 07/00/01 (Παράπονα πελατών) στην οποία περιγράφεται αφ' ενός μεν ο τρόπος χειρισμού ενός

παραπόνου πελάτη και της διευθέτησης αυτού και αφ' ετέρου ο τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα η Διεύθυνση Ποιότητας είναι σε επαφή με τους πελάτες της εταιρείας και μέσω κατάλληλων κριτηρίων ενημερώνεται για τη γνώμη αυτών όσον αφορά το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τεκμηρίωση

Η τεκμηρίωση της διεργασίας αυτής γίνεται μέσω του εντύπου :

- Ε 07/00/01-01 : Ικανοποίηση Πελάτη

Στόχοι

Στόχος της διεργασίας αυτής είναι η διευθέτηση των παραπόνων των πελατών και η σωστή αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας έτσι ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να λάβει τα σωστά μέτρα για την επίτευξη των τελικών στόχων της.

Η διεργασία αυτή μπορεί να αξιολογηθεί μέσω κατάλληλων δεικτών όπως :

- Δείκτης ικανοποίησης πελάτη
- Δείκτης ικανοποίησης πελάτη ανά κριτήριο

5.3 Συμπεράσματα από το Case Study

Η Διοίκηση της εταιρείας έχει αναπτύξει την Πολιτική της για την Ποιότητα με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου χρησιμοποιώντας αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει απέναντι στους πελάτες της, έτσι ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική.

Η Α.Ε. μέσω της Πολιτικής για την Ποιότητα δεσμεύεται:

- Στον σχεδιασμό και παραγωγή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών
- Στην εκτέλεση των υπηρεσιών στον επιθυμητό χρόνο και με πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών της
- Στην λήψη των απαραίτητων μέτρων για την συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις σχετικές με την ασφάλεια των εργαζομένων
- Στην ανάπτυξη συνθηκών αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους προμηθευτές της
- Στη διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων της τεχνολογίας του κλάδου της και συμμετοχή της σε αυτές
- Στην αποτελεσματική αντιμετώπιση και ικανοποίηση των υφιστάμενων και προβλεπόμενων αναγκών εκπαίδευσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης των εργαζομένων στην εταιρεία
- Στην διάθεση των απαραίτητων πόρων για την διατήρηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Ποιότητας της εταιρείας
- Στον καθορισμό στόχων Ποιότητας η επίτευξη των οποίων ανασκοπείται σε τακτά χρονικά διαστήματα

Το εργαλείο μέσω του οποίου η εταιρεία υλοποιεί, ελέγχει και αναπροσαρμόζει, όποτε απαιτείται, την Πολιτική της για την Ποιότητα είναι το Σύστημα Ποιότητας που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει.

Η εγκυρότητα και αναγνώριση του Συστήματος Ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω της πιστοποίησης του από Ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.

Για την υλοποίηση της Πολιτικής για την Ποιότητα η Α.Ε. θεωρεί απαραίτητη την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην τήρηση, ανάπτυξη και τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών που προβλέπει το Σύστημα Ποιότητας. Όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία συμβάλλουν στην ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος ποιότητας αλλά και στη βελτίωσή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

‘ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας ερευνάται κατά πόσο εφαρμόζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο κλάδο των 3PL και κατά πόσο η Ποιότητα βοήθησε το κλάδο στην εξέλιξη του.

Η έρευνα αυτή, πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ερωτηματολογίων των οποίων η ανάλυση έγινε μέσω του στατιστικού προγράμματος Statgraphics.

6.2 Κόστος Ποιότητας

Για κάθε επιχείρηση το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό μέγεθος για κάθε δραστηριότητα. Μέχρι πρόσφατα το κόστος (έλλειψης) ποιότητας δεν υπολογίζονταν ξεχωριστά με αρνητικές συνέπειες για τη διοίκηση μιας επιχείρησης καθώς αγνοούσε το πραγματικό του μέγεθος.

Η έννοια του κόστους ποιότητας προέκυψε κατά τη δεκαετία του 1950. Σε πρώτο στάδιο διαπιστώθηκε ότι αντιστοιχούσε σε ποσοστό 20-40% των πωλήσεων, σε δεύτερο στάδιο ότι δεν αφορούσε μόνο τη παραγωγική διαδικασία αλλά και τμήματα όπως οι προμήθειες και η εξυπηρέτηση πελατών. Τέλος διαπιστώθηκε ότι το συγκεκριμένο κόστος μπορεί να αποφευχθεί²⁹. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα μείωσης του κόστους ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Ph. Crosby το κόστος ποιότητας είναι το κόστος που θα μπορούσε να αποφύγει μια επιχείρηση αν κάθε δραστηριότητα εκτελούνταν σωστά κάθε φορά τη πρώτη φορά³⁰.

Σύμφωνα με έρευνα από την εταιρεία PIMS στις Η.Π.Α διαπιστώθηκαν μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- Μία στις τέσσερις συναλλαγές δεν ικανοποιεί το πελάτη.
- Όταν δεν εξυπηρετείται σωστά ο πελάτης με τη πρώτη φορά, αντιστοιχεί σε κόστος για την επιχείρηση ίσο με το 20-50% των λειτουργικών της δαπανών.
- Σε κάθε δυσαρεστημένο πελάτη που εκφράζει το παράπονό του αντιστοιχούν άλλοι τρεις δυσαρεστημένοι οι οποίοι δεν γνωστοποιούν το παράπονο τους στην επιχείρηση.
- Τις περισσότερες φορές οι πελάτες που αν και δεν είναι ικανοποιημένοι και δεν το γνωστοποιούν στην επιχείρηση, δεν ξαναεπιστρέφουν στην επιχείρηση για άλλη συναλλαγή.
- Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης θα συζητήσει το παράπονο του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες ενώ κάθε ευχαριστημένος πελάτης θα σχολιάσει τις θετικές εμπειρίες του με άλλους τέσσερις πιθανούς πελάτες.
- Το κόστος για τη προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός πελάτη.
- Μια επιχείρηση εάν αυξήσει το ποσοστό διατήρησης πελατών κατά 5% αυτό αντιστοιχεί σε αύξηση των κερδών κατά 25-85%.

- Εάν κάποιος πελάτης είναι δυσαρεστημένος από κάποιο προϊόν μιας επιχείρησης, τότε το πιο πιθανό είναι να αξιολογήσει αρνητικά και τα υπόλοιπα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Το κόστος ποιότητας κατηγοριοποιείται σε τέσσερις κατηγορίες: το κόστος πρόληψης, το κόστος αξιολόγησης, το κόστος εσωτερικών αστοχιών και τέλος το κόστος εξωτερικών αστοχιών³¹.

Το κόστος πρόληψης περιλαμβάνει κυρίως το κόστος σχεδιασμού της ποιότητας, το κόστος της ανάλυσης και εφαρμογής των διεργασιών, το κόστος εκπαίδευσης και το κόστος διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων. Το κόστος αξιολόγησης περιλαμβάνει το κόστος των διαφόρων μετρήσεων και δοκιμών καθώς επίσης και το κόστος διατήρησης του εξοπλισμού. Το κόστος εσωτερικών αστοχιών είναι το αποτέλεσμα μη ικανοποιητικής ποιότητας προϊόντων πριν φτάσουν στο τελικό πελάτη και μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των επιδιορθωτικών ενεργειών, το κόστος της χαμένης παραγωγικής δυναμικότητας και το κόστος των επαναληπτικών ελέγχων. Τέλος το κόστος των εξωτερικών αστοχιών είναι το αποτέλεσμα μη ικανοποιητικής ποιότητας προϊόντων αφού φτάσουν στο τελικό πελάτη και περιλαμβάνει τις επιστροφές, την ακύρωση παραγγελιών, το κόστος της εγγύησης που πιθανόν να έχει ένα προϊόν, αντικαταστάσεις προϊόντων κ.α.

Το 60-90% του συνολικού κόστους ποιότητας ανήκει στις κατηγορίες κόστους των εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών και μπορεί να αντιμετωπιστεί με αύξηση του κόστους πρόληψης.

6.3 Έρευνα

Σύμφωνα με τη κλαδική μελέτη ICAP (Μάιος, 2005) από τις 120 δηλωμένες επιχειρήσεις στον ευρύτερο τομέα των logistics, μόνο οι 50 παρέχουν υπηρεσίες Third Party Logistics. Οι περισσότερες όμως από τις συγκεκριμένες 50 επιχειρήσεις δεν παρέχουν αποκλειστικά υπηρεσίες 3PL αλλά και άλλες υπηρεσίες όπως διαμεταφορές, εκτελωνισμούς, ταχυμεταφορές κ.α και μάλιστα σε μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων. Σύμφωνα με την ICAP μόνο 11 επιχειρήσεις κατά το έτος 2003 παρείχαν υπηρεσίες 3PL που αντιστοιχούσε σε μέγεθος άνω του 60% των συνολικών τους πωλήσεων και πραγματοποίησαν κύκλο εργασιών άνω των €5 εκ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δραστηριότητα των συγκεκριμένων 11 επιχειρήσεων για το 2003 καλύπτει άνω του 50% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Το δείγμα λοιπόν, που επιλέχθηκε για την αποστολή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει αποκλειστικά τις 11 επιχειρήσεις που φαίνονται να απασχολούνται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% με υπηρεσίες 3PL, καθώς το πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας μελέτης είναι ο κλάδος των 3PL.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 19 ερωτήσεις εκ των οποίων προκύπτουν και υποερωτήματα, και σκοπό έχει τη διαπίστωση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο κλάδο των 3PL και αν η Ποιότητα συντέλεσε στην ανάπτυξή του. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται σκάλα των επτά διαβαθμίσεων για την αξιολόγηση ορισμένων απαντήσεων με πρώτο βαθμό το 1 που αντιστοιχεί σε 'διαφωνώ απόλυτα' και τελευταίο βαθμό το 7 που αντιστοιχεί σε 'συμφωνώ απόλυτα'. Υπάρχουν επίσης ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και ανοιχτού τύπου.

6.3.1 Κωδικοποίηση των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Statgraphics και κρίθηκε αναγκαία η κωδικοποίηση των απαντήσεων, ώστε να είναι αποτελεσματική η επεξεργασία τους. Παρακάτω φαίνεται αναλυτικά η κωδικοποίηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1

Κωδικοποίηση Ερωτήσεων 2,3,4,11,14,19IV,19V

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΩΔΙΚΟΣ=1	ΚΩΔΙΚΟΣ=2	ΚΩΔΙΚΟΣ=3	ΚΩΔΙΚΟΣ=4	ΚΩΔΙΚΟΣ=5
2	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
3	1 – 49	50 – 99	100 – 149	150 – 199	>200
4	<1	1 ως 5	5 ως 10	10 ως 15	>15
11	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
14	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
19IV	30-40	40-50	>50	-	-
19V	Απολ.Λυκείου	Πτυχίο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Άλλο

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2

Κωδικοποίηση Ερωτήσεων 5,7,8,12,13,15,16,17

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΩΔΙΚΟΣ=0	ΚΩΔΙΚΟΣ=1
5	Όχι	Ναι
7	Όχι	Ναι
8	Όχι	Ναι
12	Όχι	Ναι
13	Όχι	Ναι
15	Όχι	Ναι
16	Όχι	Ναι
17	Όχι	Ναι

Οι ερωτήσεις 9 και 18 είναι από βαθμολογημένες με κλίμακα από 1-7, ενώ οι ερωτήσεις 1,6,10,19I,II,III δεν χρήζουν κωδικοποίησης.

6.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων

Σύμφωνα με το λογισμικό statgraphics προέκυψαν αρνητικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων όπως επίσης και τάσεις για συσχέτιση. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η Spearman καθώς τα δεδομένα δεν παρουσίασαν κανονικότητα ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης αντιστοιχεί σε 90%. Για τις αναφερόμενες συσχετίσεις ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται μεταξύ -1 και 1 ενώ το p-value είναι μικρότερο από 0,10.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα ερωτήματα που συσχετίζονται ανά ζεύγη:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3

Ζεύγη Θετικών Συσχετίσεων

ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	
Q1 Vs Q51	S1*
Q192 Vs Q91	S1*
Q94 Vs Q192	S1*
Q95 Vs Q192	S1*
Q96 Vs Q194	S1*
Q96 Vs Q91	S1*
Q97 Vs Q192	S1*
Q99 Vs Q91	S1*
Q94 Vs Q95	S1*
Q96 Vs Q94	S1*
Q96 Vs Q95	S1*
Q97 Vs Q94	S1*
Q97 Vs Q95	S1*
Q98 Vs Q94	S1*
Q97 Vs Q96	S1*
Q194 Vs Q91	S1*
Q183 Vs Q14	S1*
Q184 Vs Q14	S1*
Q185 Vs Q192	S1*
Q181 Vs Q182	S1*
Q185 Vs Q181	S1*

Q194 Vs Q185	S1*
Q3 Vs Q4	S1*
Q192 Vs Q4	S1*
Q194 Vs Q11	S1*
Q194 Vs Q4	S1*
Q51 Vs Q52	S1*
Q194 Vs Q3	S1*

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4

Ζεύγη Αρνητικών Συσχετίσεων

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	
Q194 Vs Q195	S2*
Q195 Vs Q91	S2*
Q182 Vs Q195	S2*
Q11 Vs Q52	S2*
Q12 Vs Q4	S2*
Q3 Vs Q12	S2*

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5

Ζεύγη με Τάση Θετικής Συσχέτισης

ΤΑΣΗ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	
Q94 Vs Q194	S1*
Q97 Vs Q98	S1*
Q182 Vs Q185	S1*

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6

Ζεύγη με Τάση Αρνητικής Συσχέτισης

ΤΑΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	
Q1 Vs Q2	S2*
Q195 Vs Q96	S2*

*S1 για $P_v < 10\%$

*S2 για $P_v < 5\%$

Τα παρακάτω συσχετιζόμενα ζεύγη παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον αναφορικά με την έρευνα που πραγματοποιείται:

Q1-Q5.1

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση με το αν αυτή έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001. Οι επιχειρήσεις με περισσότερα έτη λειτουργίας είναι περισσότερο πιθανό να έχουν ISO.

Q19.2-Q9.1

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών που βρίσκεται στην εταιρεία το διοικητικό στέλεχος που συμμετέχει στην έρευνα, με το κατά πόσο θεωρεί η εταιρεία ότι ο εξοπλισμός της είναι σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες της. Τα διοικητικά στελέχη που είναι περισσότερο καιρό στην εταιρεία πιστεύουν ότι ο εξοπλισμός και οι αποθηκευτικοί χώροι που διαθέτει είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες.

Q9.4-Q19.2

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών που βρίσκεται στην εταιρεία το διοικητικό στέλεχος που συμμετέχει στην έρευνα και με το κατά πόσο θεωρείται ότι η πιθανότητα ανάπτυξης της εταιρείας είναι σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες της.

Q9.5-Q19.2

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών που βρίσκεται στην εταιρεία το διοικητικό στέλεχος που συμμετέχει στην έρευνα και με το κατά πόσο θεωρείται ότι η οικονομική σταθερότητα της εταιρείας είναι σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες της.

Q9.6-Q19.4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με το κατά πόσο θεωρείται ότι η εμπειρία της εταιρείας είναι σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες της.

Q9.6-Q9.1

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα εμπειρία και του παράγοντα που αφορά τον εξοπλισμό και τους αποθηκευτικούς χώρους. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα εμπειρία σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά τον εξοπλισμό και τους αποθηκευτικούς χώρους.

Q9.7-Q19.2

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών που βρίσκεται στην εταιρεία το διοικητικό στέλεχος που συμμετέχει στην έρευνα και με το κατά πόσο θεωρείται ότι η φήμη της εταιρείας είναι σημαντικός παράγοντας για τους πελάτες της.

Q9.9-Q9.1

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα κόστος και του παράγοντα που αφορά τον εξοπλισμό και τους αποθηκευτικούς χώρους. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα κόστος σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά τον εξοπλισμό και τους αποθηκευτικούς χώρους.

Q9.4-Q9.5

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα πιθανότητας ανάπτυξης της επιχείρησης και του παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα πιθανότητας ανάπτυξης της επιχείρησης ως σημαντικό για το

πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

Q9.6-Q9.4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα εμπειρία και του παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα εμπειρία σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης.

Q9.6-Q9.5

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα εμπειρία και του παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα εμπειρία σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

Q9.7-Q9.4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα φήμη και του παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα φήμη σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης.

Q9.7-Q9.5

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα φήμη και του παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα φήμη σαν

σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

Q9.8-Q9.4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της στρατηγικής που ακολουθείται και του παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα της στρατηγικής σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης.

Q9.7-Q9.6

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα φήμη και του παράγοντα που αφορά την εμπειρία της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα φήμη σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την εμπειρία της επιχείρησης.

Q19.4-Q9.1

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με το κατά πόσο πιστεύεται ότι κατά την επιλογή ενός 3PL Provider σημαντικός παράγοντας για το πελάτη αποτελεί ο εξοπλισμός και οι αποθηκευτικοί χώροι της εταιρείας. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη πιστεύουν ότι ο εξοπλισμός και οι αποθηκευτικοί χώροι είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας.

Q18.3-Q14

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού των πελατών που είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν με την επιχείρηση με το κατά πόσο η

επιχείρηση θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα στη σχέση της με τους πελάτες την υπευθυνότητα και την άμεση ανταπόκριση στη παροχή μιας υπηρεσίας. Οι εταιρείες που θεωρούν τον παραπάνω παράγοντα σημαντικό, παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό πελατών που είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν μαζί τους.

Q18.4-Q14

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού των πελατών που είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν με την επιχείρηση με το κατά πόσο η επιχείρηση θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα στη σχέση της με τους πελάτες την εμπιστοσύνη ως προς τη φύση μιας υπηρεσίας. Οι εταιρείες που θεωρούν τον παραπάνω παράγοντα σημαντικό, παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό πελατών που είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν μαζί τους.

Q18.5-Q19.2

Οι εταιρείες που θεωρούν σαν σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους πελάτες τη συναισθηματική ταύτιση με το πελάτη, θεωρούν επίσης ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι σημαντικός παράγοντας για το πελάτη κατά την επιλογή ενός 3PL Provider.

Q18.1-Q18.2

Οι εταιρείες που θεωρούν σαν σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους πελάτες τα απτά χαρακτηριστικά, θεωρούν επίσης σαν σημαντικό παράγοντα την αξιοπιστία της παροχής μιας υπηρεσίας.

Q18.5-Q18.1

Οι εταιρείες που θεωρούν σαν σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους πελάτες τη συναισθηματική ταύτιση με το πελάτη, θεωρούν επίσης σαν σημαντικό παράγοντα τα απτά χαρακτηριστικά.

Q19.4 -Q18.5

Τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο θεωρούν σαν σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους πελάτες τη συναισθηματική ταύτιση με το πελάτη.

Q3-Q4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του προσωπικού που διαθέτει μια επιχείρηση με τον ετήσιο κύκλο εργασιών της. Οι εταιρείες με μεγαλύτερο αριθμό ανθρωπίνου δυναμικού, παρουσιάζουν και μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

Q19.2-Q4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ετήσιου κύκλου εργασιών της επιχείρησης με τα χρόνια που έχει στην επιχείρηση το στέλεχος που απαντά στο ερωτηματολόγιο. Οι εταιρείες με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών έχουν στη διάθεσή τους στελέχη με μεγαλύτερη εμπειρία στην ίδια την επιχείρηση.

Q19.4-Q11

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με το κατά πόσο πιστεύεται ότι οι πελάτες προτιμούν μια εταιρεία λόγω των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχονται. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη πιστεύουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας.

Q19.4-Q4

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με το κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία διοικητικά στελέχη απασχολούνται από εταιρείες με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

Q5.1-Q5.2

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εταιρειών που είναι πιστοποιημένες με ISO 9000 και της χρονολογίας απόκτησης του πιστοποιητικού. Οι παλαιότερες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να είναι πιστοποιημένες με ISO.

Q19.4-Q3

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με τον αριθμό του προσωπικού της επιχείρησης. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία διοικητικά στελέχη απασχολούνται από εταιρείες με μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού.

Q19.4-Q19.5

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με το μορφωτικό τους επίπεδο. Τα νεώτερα στελέχη έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο.

Q19.5-Q9.1

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων με το κατά πόσο πιστεύεται ότι κατά την επιλογή ενός 3PL Provider σημαντικός παράγοντας για το πελάτη αποτελεί ο εξοπλισμός και οι αποθηκευτικοί χώροι της εταιρείας. Τα περισσότερα μορφωμένα στελέχη θεωρούν άλλους παράγοντες πιο σημαντικούς.

Q11-Q5.2

Οι εταιρείες που πρόσφατα πιστοποιήθηκαν με ISO έχουν διαπιστώσει εντονότερα τη προτίμηση των πελατών τους λόγω των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχουν.

Q12-Q4

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης με τη πραγματοποίηση έρευνας αγοράς ώστε να καθοριστούν οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών. Δεν είναι απαραίτητο ότι μια επιχείρηση με μεγάλο κύκλο εργασιών πραγματοποιεί έρευνα για τις ανάγκες των πελατών της. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι 7 στις 10 επιχειρήσεις πραγματοποιεί τέτοιου είδους έρευνα.

Q3-Q12

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού του προσωπικού μιας επιχείρησης με τη πραγματοποίηση έρευνας αγοράς ώστε να καθοριστούν οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών. Δεν είναι απαραίτητο ότι μια επιχείρηση με μεγάλο αριθμό προσωπικού πραγματοποιεί έρευνα για τις ανάγκες των πελατών της.

Q1-Q2

Υπάρχει τάση αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των ετών που λειτουργεί μια επιχείρηση με το ποσοστό των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL από μια εταιρεία logistics. Οι νεώτερες εταιρείες παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό υπηρεσιών 3PL.

Q9.4-Q19.4

Υπάρχει τάση θετικής συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα πιθανότητας ανάπτυξης της επιχείρησης σαν σημαντικό στοιχείο κατά την επιλογή ενός 3PL Provider από τον πελάτη, με την ηλικία των ερωτηθέντων. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη θεωρούν το συγκεκριμένο παράγοντα ιδιαίτερα σημαντικό.

Q19.5-Q9.6

Υπάρχει τάση αρνητικής συσχέτισης μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του ερωτηθέντα με το κατά πόσο θεωρείται σαν σημαντικό στοιχείο κατά την επιλογή ενός 3PL Provider από τον πελάτη η εμπειρία της εταιρείας.

Q9.7-Q9.8

Υπάρχει τάση θετικής συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα φήμη και του παράγοντα που αφορά την στρατηγική της επιχείρησης. Όσοι από τους ερωτώμενους έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο παράγοντα φήμη σαν σημαντικό για το πελάτη, έχουν επίσης δώσει μεγάλη βαρύτητα και στο παράγοντα που αφορά την στρατηγική της επιχείρησης.

Q18.2-Q18.5

Οι εταιρείες που θεωρούν σαν σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους πελάτες τη συναισθηματική ταύτιση με το πελάτη, έχουν τη τάση να θεωρούν επίσης σαν σημαντικό παράγοντα την αξιοπιστία της παροχής μιας υπηρεσίας.

6.3.3 Στατιστικά Στοιχεία

Ακολουθούν τα στατιστικά στοιχεία των ερωτήσεων, όπως προέκυψαν από το statgraphics ανά συσχέτιση ερωτημάτων.

Summary Statistics

	Q11	Q12	Q4	Q52
Count	10	10	10	10
Average	4,4	0,7	3,9	3,1
Variance	0,266667	0,233333	0,988889	10,7667
Standard deviation	0,516398	0,483046	0,994429	3,28126
Minimum	4,0	0,0	2,0	0,0
Maximum	5,0	1,0	5,0	10,0
Range	1,0	1,0	3,0	10,0
Std. skewness	0,625	-1,33631	-0,787688	1,19739
Std. kurtosis	-1,46966	-0,790405	-0,101632	0,491108

	Q3	Q191	Q192	Q194
Count	10	10	10	10
Average	3,5	11,0	7,8	1,5
Variance	1,16667	39,3333	52,7889	0,5
Standard deviation	1,08012	6,27163	7,2656	0,707107
Minimum	2,0	3,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	25,0	25,0	3,0
Range	3,0	22,0	24,0	2,0
Std. skewness	0,0	1,46099	2,25749	1,52145
Std. kurtosis	-0,666198	1,23831	1,94575	0,368856

	Q195	Q51	Q1	Q2
Count	10	10	10	10
Average	2,1	0,6	23,4	4,9
Variance	0,322222	0,266667	952,044	0,1
Standard deviation	0,567646	0,516398	30,8552	0,316228
Minimum	1,0	0,0	5,0	4,0
Maximum	3,0	1,0	108,0	5,0
Range	2,0	1,0	103,0	1,0
Std. skewness	0,117636	-0,625	3,57091	-4,08248
Std. kurtosis	0,967095	-1,46966	5,2123	6,45497

Summary Statistics

	Q1	Q2	Q51	Q191
Count	10	10	10	10
Average	23,4	4,9	0,6	11,0
Variance	952,044	0,1	0,266667	39,3333
Standard deviation	30,8552	0,316228	0,516398	6,27163
Minimum	5,0	4,0	0,0	3,0
Maximum	108,0	5,0	1,0	25,0
Range	103,0	1,0	1,0	22,0
Std. skewness	3,57091	-4,08248	-0,625	1,46099
Std. kurtosis	5,2123	6,45497	-1,46966	1,23831

	Q192	Q194	Q195	Q14
Count	10	10	10	10
Average	7,8	1,5	2,1	4,6
Variance	52,7889	0,5	0,322222	0,266667
Standard deviation	7,2656	0,707107	0,567646	0,516398
Minimum	1,0	1,0	1,0	4,0
Maximum	25,0	3,0	3,0	5,0
Range	24,0	2,0	2,0	1,0
Std. skewness	2,25749	1,52145	0,117636	-0,625
Std. kurtosis	1,94575	0,368856	0,967095	-1,46966

	Q17	Q181	Q182	Q183
Count	10	10	10	10
Average	0,9	5,8	6,5	6,6
Variance	0,1	1,06667	0,277778	0,266667
Standard deviation	0,316228	1,0328	0,527046	0,516398
Minimum	0,0	4,0	6,0	6,0
Maximum	1,0	7,0	7,0	7,0
Range	1,0	3,0	1,0	1,0
Std. skewness	-4,08248	-0,351562	0,0	-0,625
Std. kurtosis	6,45497	-0,578138	-1,65985	-1,46966

	Q184	Q185
Count	10	10
Average	6,1	4,7
Variance	0,544444	1,12222
Standard deviation	0,737865	1,05935
Minimum	5,0	3,0
Maximum	7,0	6,0
Range	2,0	3,0
Std. skewness	-0,214241	0,054297
Std. kurtosis	-0,473552	-0,798928

Summary Statistics

	Q1	Q2	Q51	Q191
Count	10	10	10	10
Average	23,4	4,9	0,6	11,0
Variance	952,044	0,1	0,266667	39,3333
Standard deviation	30,8552	0,316228	0,516398	6,27163
Minimum	5,0	4,0	0,0	3,0
Maximum	108,0	5,0	1,0	25,0
Range	103,0	1,0	1,0	22,0
Std. skewness	3,57091	-4,08248	-0,625	1,46099
Std. kurtosis	5,2123	6,45497	-1,46966	1,23831

	Q192	Q194	Q195	Q91
Count	10	10	10	10
Average	7,8	1,5	2,1	6,0
Variance	52,7889	0,5	0,322222	0,444444
Standard deviation	7,2656	0,707107	0,567646	0,666667
Minimum	1,0	1,0	1,0	5,0
Maximum	25,0	3,0	3,0	7,0
Range	24,0	2,0	2,0	2,0
Std. skewness	2,25749	1,52145	0,117636	0,0
Std. kurtosis	1,94575	0,368856	0,967095	0,0518703

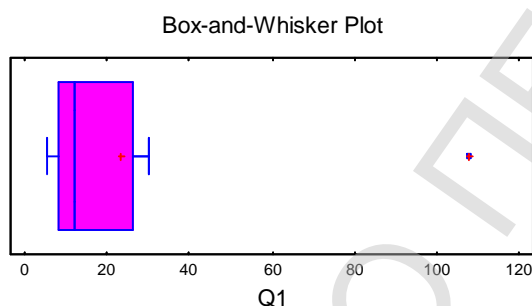
	Q92	Q93	Q94	Q95
Count	10	10	10	10
Average	5,7	6,3	4,7	5,9
Variance	0,455556	0,9	1,34444	0,766667
Standard deviation	0,674949	0,948683	1,1595	0,875595
Minimum	5,0	4,0	3,0	5,0
Maximum	7,0	7,0	7,0	7,0
Range	2,0	3,0	4,0	2,0
Std. skewness	0,559823	-2,21765	0,938572	0,288473
Std. kurtosis	-0,182672	2,28068	0,330474	-1,11912

	Q96	Q97	Q98	Q99
Count	10	10	10	10
Average	6,3	5,8	5,3	6,3
Variance	0,233333	0,4	1,12222	1,12222
Standard deviation	0,483046	0,632456	1,05935	1,05935
Minimum	6,0	5,0	3,0	4,0
Maximum	7,0	7,0	6,0	7,0
Range	1,0	2,0	3,0	3,0
Std. skewness	1,33631	0,170103	-1,8642	-1,8642
Std. kurtosis	-0,790405	0,115267	0,811945	0,811945

Για την καλύτερη κατανόηση των στατιστικών στοιχείων παρατίθενται τα διαγράμματα Box & Whisker Plot, τα διαγράμματα συχνοτήτων και ορισμένα κυκλικά διαγράμματα όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο .

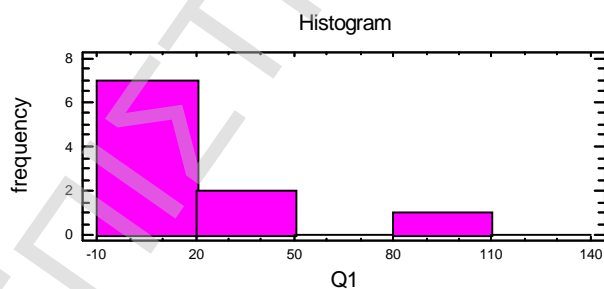
Ερώτηση 1 (Q1)

Παρατηρούμε ότι ο κλάδος των Third Party Logistics είναι σχετικά καινούριος καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν για λιγότερο από 20 έτη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1

Ερώτηση 1 Box & Whisker Plot



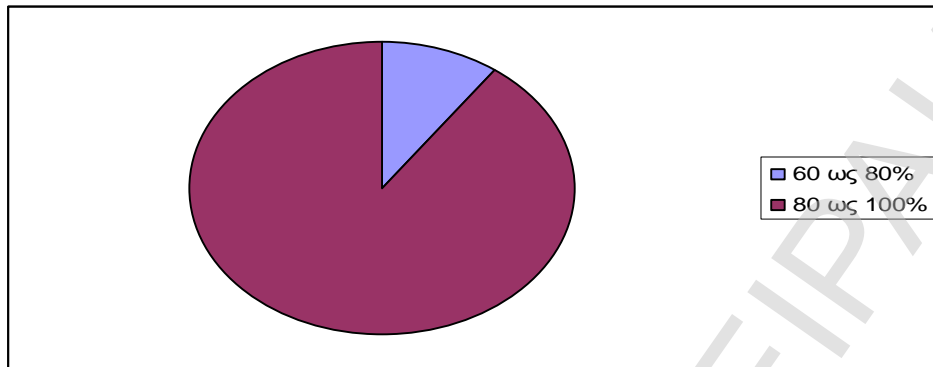
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2

Ερώτηση 1 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 2 (Q2)

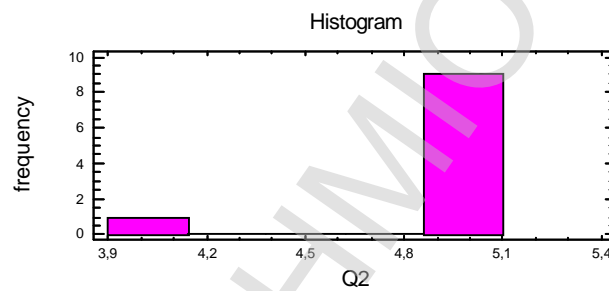
από τις απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι 9 στις 10 ερωτηθείσες εταιρείες παρέχουν υπηρεσίες 3PL σε ποσοστό 80-100% των συνολικών τους

πωλήσεων. Όλες οι εταιρείες του δείγματος παρέχουν υπηρεσίες 3PL σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60%.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3

Ερώτηση 2 Κυκλικό Διάγραμμα

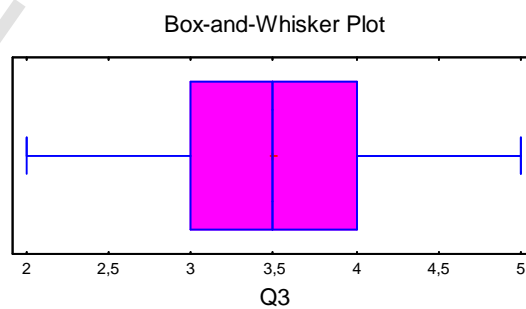


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4

Ερώτηση 2 Ιστόγραμμα

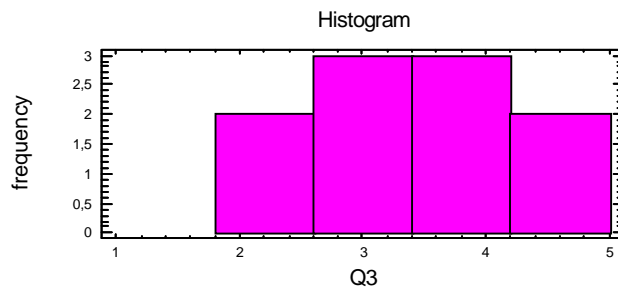
Ερώτηση 3 (Q3)

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες απασχολούν 100 με 200 άτομα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5

Ερώτηση 3 Box & Whisker Plot

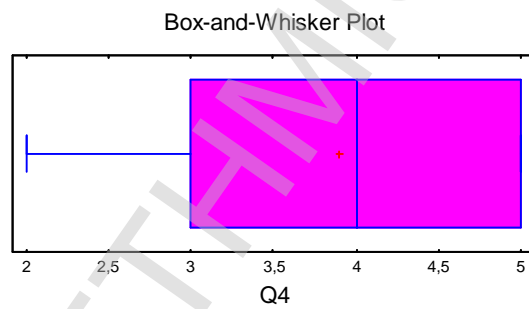


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6

Ερώτηση 3 Ιστόγραμμα

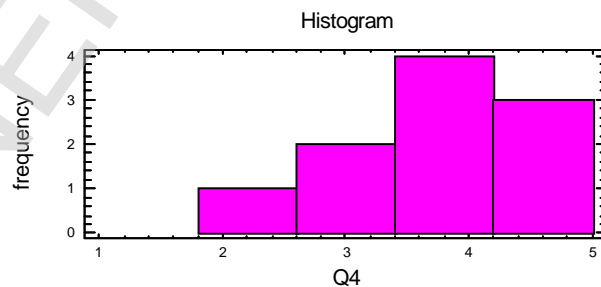
Ερώτηση 4 (Q4)

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 10 εκατ. ευρώ το οποίο είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για το κλάδο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7

Ερώτηση 4 Box & Whisker Plot

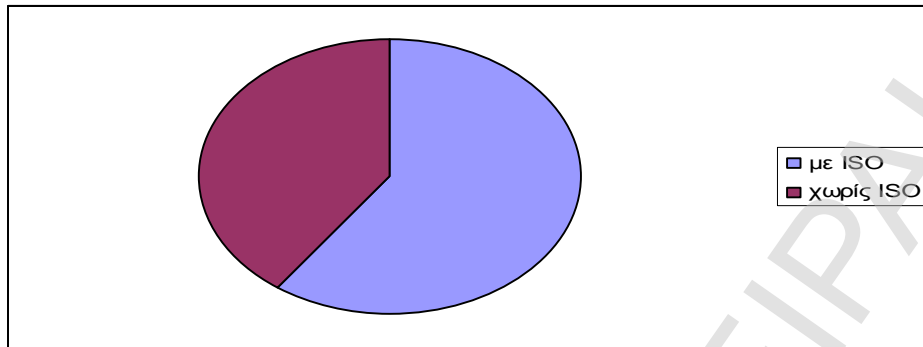


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8

Ερώτηση 4 Ιστόγραμμα

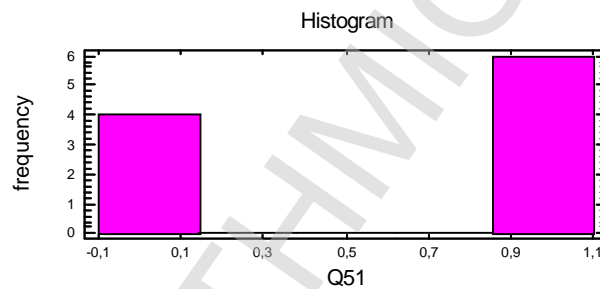
Ερώτηση 5.1 (Q5.1)

Βλέπουμε ότι 6 στις 10 εταιρείες είναι πιστοποιημένες με ISO 9000.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9

Ερώτηση 5.1 Κυκλικό Διάγραμμα

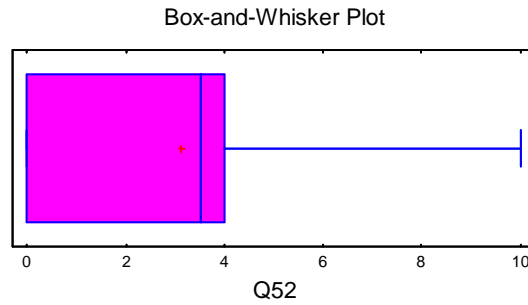


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10

Ερώτηση 5.1 Ιστόγραμμα

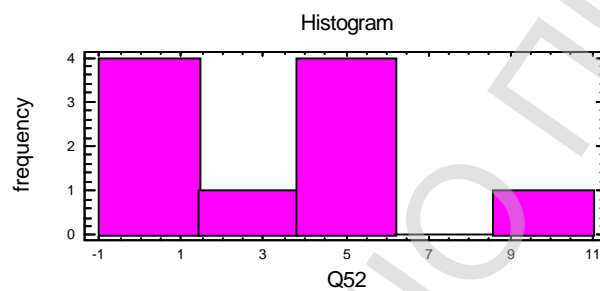
Ερώτηση 5.2 (Q5.2)

Βλέπουμε ότι οι περισσότερες εταιρείες έχουν αποκτήσει το πιστοποιητικό τους ISO τα τελευταία 4 έτη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11

Ερώτηση 5.2 Box & Whisker Plot

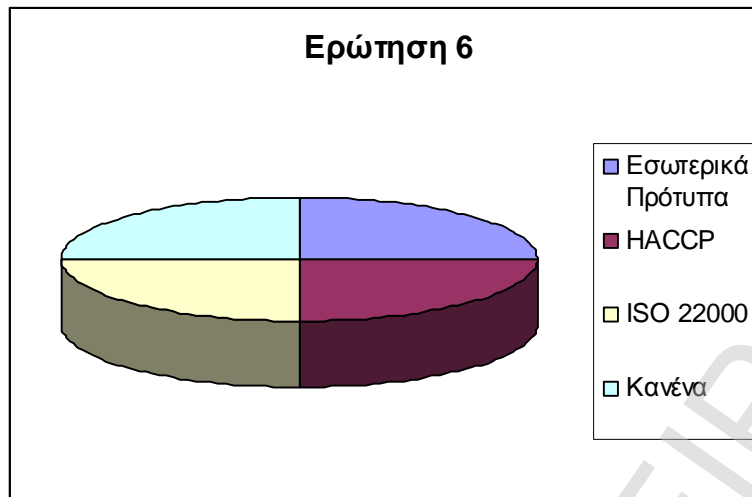


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12

Ερώτηση 5.2 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 6

από τις εταιρείες που δεν είναι πιστοποιημένες με ISO 9001 οι 3 στις 4 ακολουθούν κάποιο άλλο πρότυπο ποιότητας. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται και στο διάγραμμα παρακάτω, εφαρμόζουν είτε κάποιο εσωτερικό πρότυπο, είτε HACCP είτε ISO 22000.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13

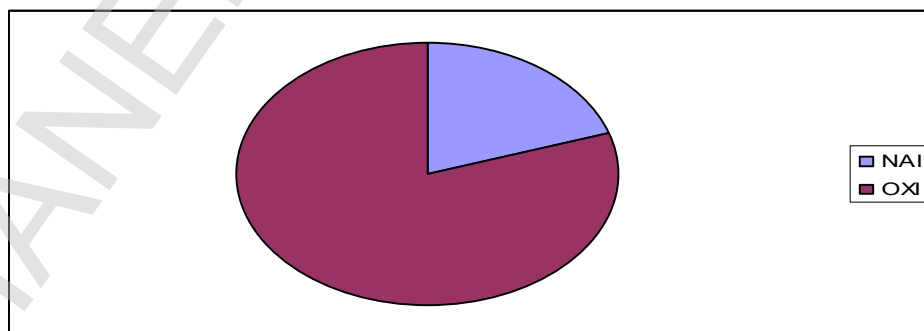
Ερώτηση 6

Ερώτηση 7

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η επιχείρησή τους δεν έχει διακριθεί με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας όπως EFQM. Δεν χρήζει διάγραμμα.

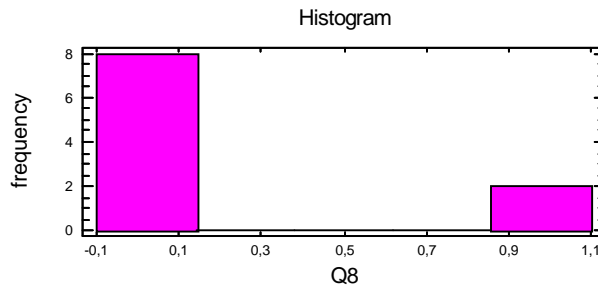
Ερώτηση 8 (Q8)

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν πρόθεση να συμμετέχουν στην αξιολόγηση για τη διάκριση με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας .



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14

Ερώτηση 8 Κυκλικό Διάγραμμα

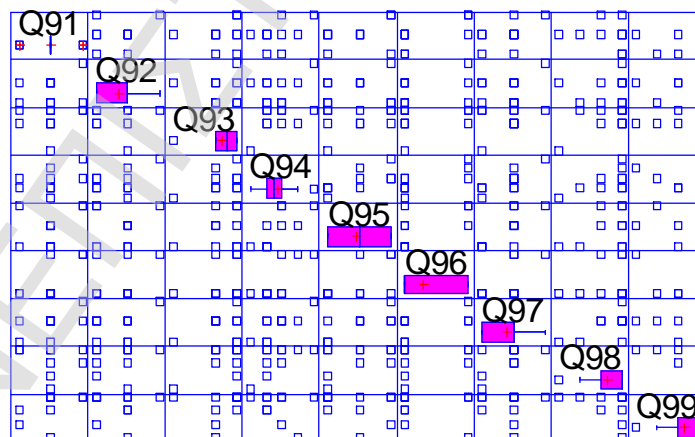


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15

Ερώτηση 8 Ιστόγραμμα

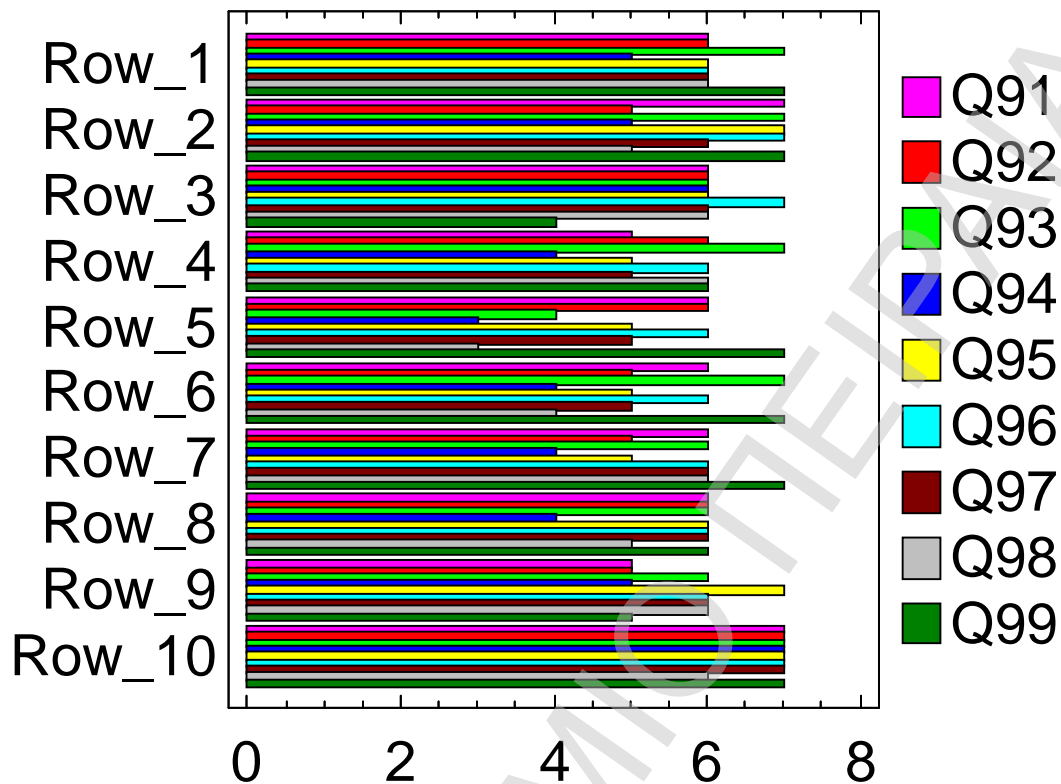
Ερώτηση 9 (Q9.1-9.9)

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες θεωρούν ως πιο σημαντικά για το πελάτη κατά την επιλογή ενός 3PL Provider το κόστος και τη ποιότητα υπηρεσιών ενώ λιγότερο σημαντικά τη πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης και τη στρατηγική που ακολουθεί.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16

Ερώτηση 9 Box & Whisker Plot



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17

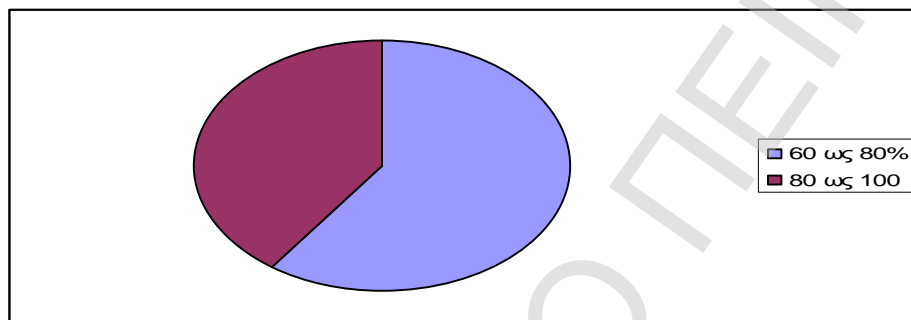
Ερώτηση 9 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 10

Οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων όπως ERP SAP, CRM, WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM και Τηλεματική.

Ερώτηση 11 (Q11)

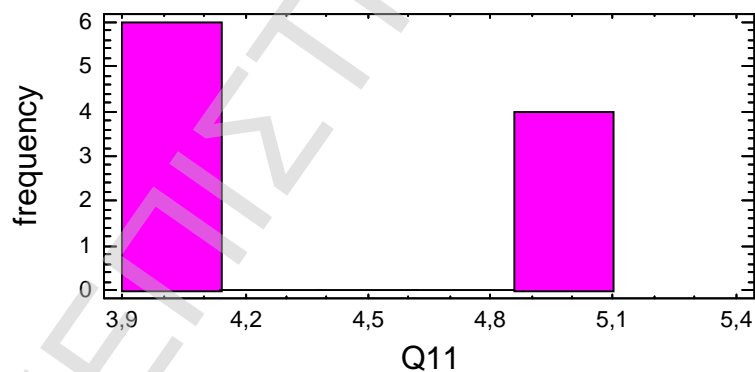
Παρατηρούμε ότι 6 στις 10 εταιρείες πιστεύουν ότι οι πελάτες τους τους προτιμούν λόγω των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχουν σε ποσοστό 60-80%, ενώ οι υπόλοιπες 4 σε ποσοστό 80-100%. Συμπεραίνουμε ότι η ποιότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τις υπηρεσίες 3PL.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18

Ερώτηση 11 Κυκλικό Διάγραμμα

Histogram

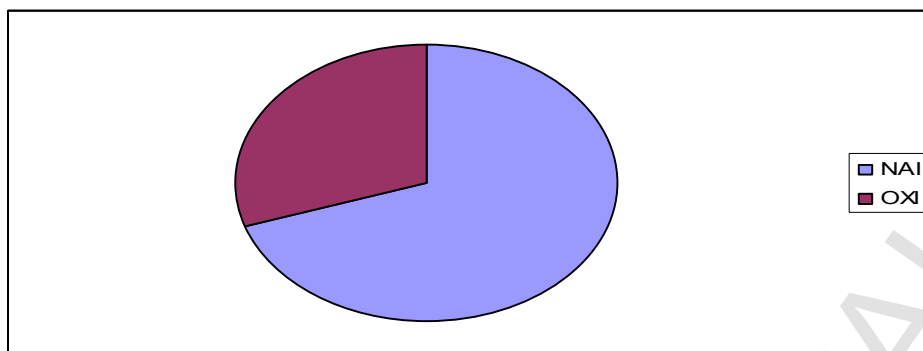


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.19

Ερώτηση 11 Ιστόγραμμα

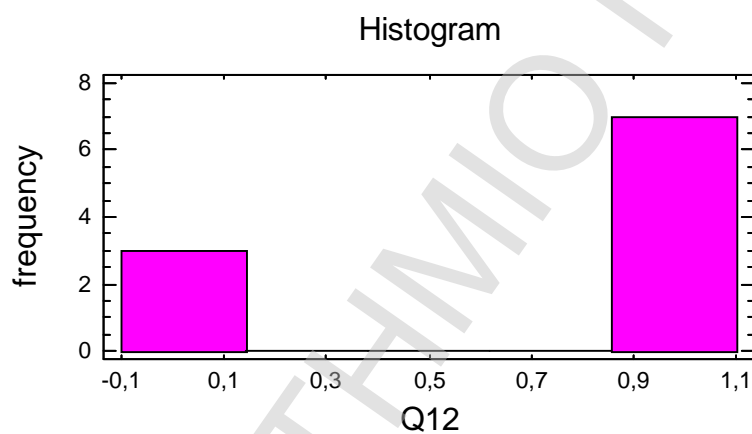
Ερώτηση 12 (Q12)

Παρατηρούμε ότι 7 στις 10 εταιρείες πραγματοποιούν έρευνα αγοράς για να καθορίσουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών τους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.20

Ερώτηση 12 Κυκλικό Διάγραμμα



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.21

Ερώτηση 12 Ιστόγραμμα

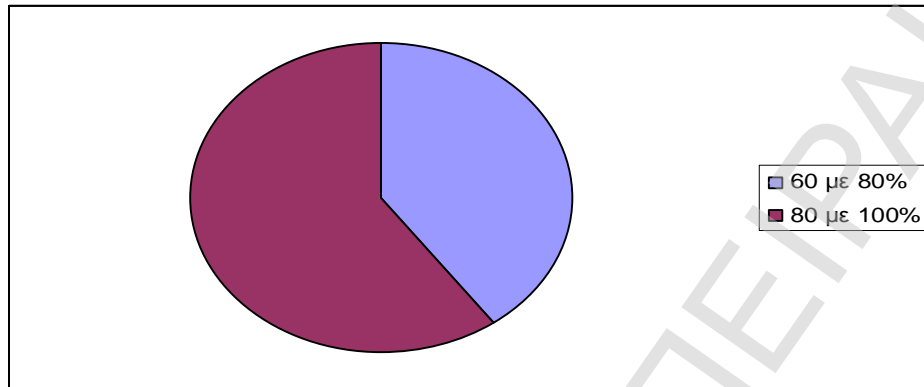
Ερώτηση 13

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η επιχείρηση τους προσαρμόζεται στις προσδοκίες των πελατών τους. Δεν χρήζει διάγραμμα.

Ερώτηση 14 (Q14)

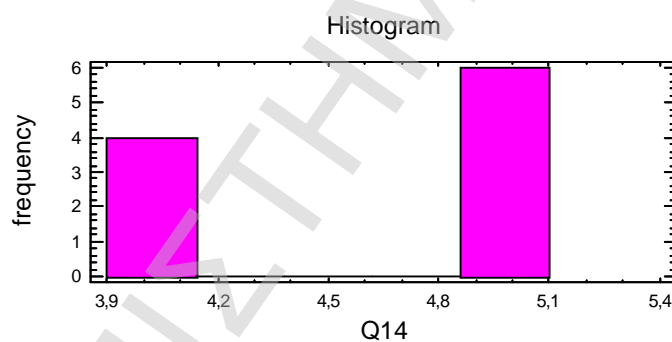
Παρατηρούμε ότι 6 στις 10 εταιρείες πιστεύουν ότι οι πελάτες τους είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν μαζί τους σε ποσοστό 80-100%. Οι

υπόλοιπες εταιρείες δήλωσαν ότι οι πελάτες τους είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν μαζί τους σε ποσοστό 60-80% .



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.22

Ερώτηση 14 Κυκλικό Διάγραμμα



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.23

Ερώτηση 14 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 15

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η επιχείρηση τους λαμβάνει υπόψη τα παράπονα και ενδεχόμενες υποδείξεις των πελατών.

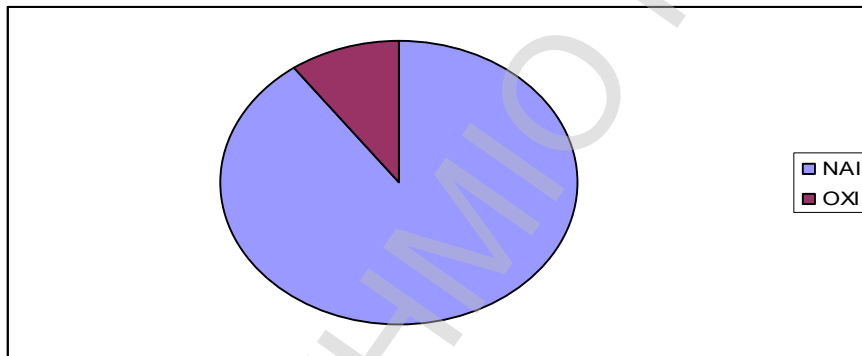
Δεν χρήζει διάγραμμα.

Ερώτηση 16

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η επιχείρηση τους εφαρμόζει Δείκτη Ικανοποίησης των πελατών. Δεν χρήζει διάγραμμα.

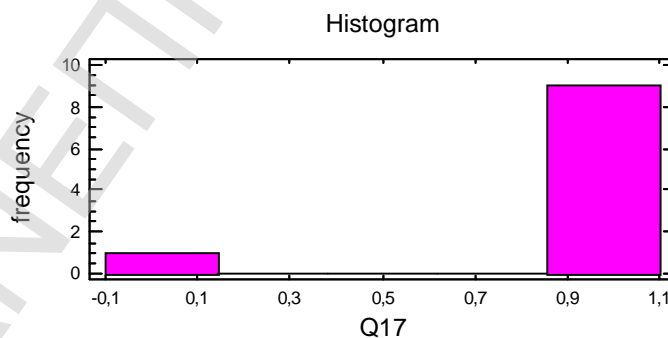
Ερώτηση 17 (Q17)

Παρατηρούμε ότι 9 στις 10 εταιρείες δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διασφάλιση ποιότητας σε όλο το μήκος εργασιών της επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.24

Ερώτηση 17 Κυκλικό Διάγραμμα

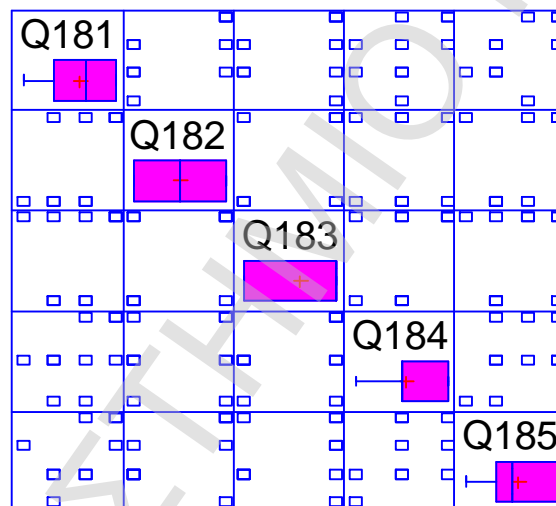


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.25

Ερώτηση 17 Ιστόγραμμα

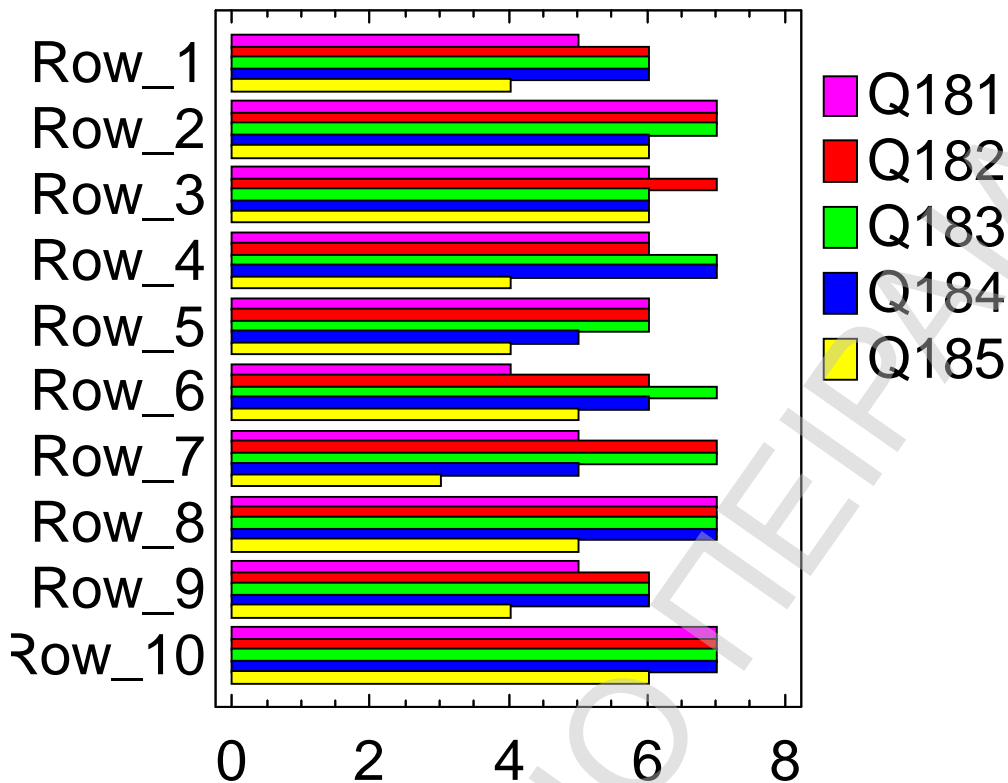
Ερώτηση 18 (Q18.1-18.5)

Παρατηρούμε ότι όλες οι εταιρείες θεωρούν τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών ως σημαντικούς παράγοντες για τη σχέση τους με τους πελάτες. Με σειρά σημαντικότητας, θεωρούν πιο σημαντικό την αξιοπιστία στη παροχή μιας υπηρεσίας, την υπευθυνότητα και την άμεση ανταπόκριση στη παροχή μιας υπηρεσίας, τα απτά χαρακτηριστικά, την εμπιστοσύνη ως προς τη φύση της υπηρεσίας και τέλος τη συναισθηματική ταύτιση με το πελάτη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.26

Ερώτηση 18 Box & Whisker Plot



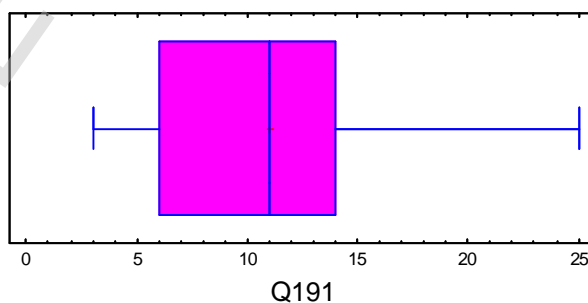
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.27

Ερώτηση 18 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 19.1 (Q19.1)

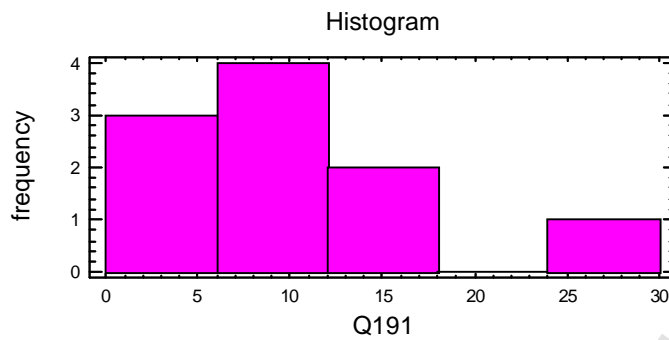
Παρατηρούμε ότι τα στελέχη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν μέσο όρο εμπειρίας στο χώρο τα 11 έτη. Το μέγεθος αυτό δικαιολογείται καθώς ο κλάδος των 3PL είναι σχετικά καινούριος.

Box-and-Whisker Plot



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.28

Ερώτηση 19.1 Box & Whisker Plot

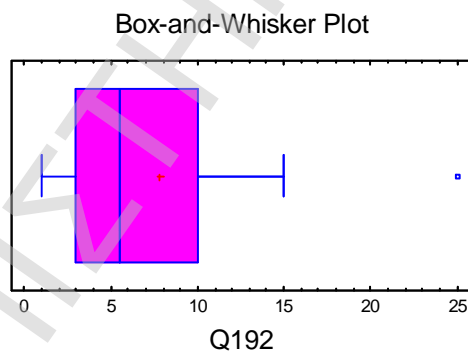


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.29

Ερώτηση 19.1 Ιστόγραμμα

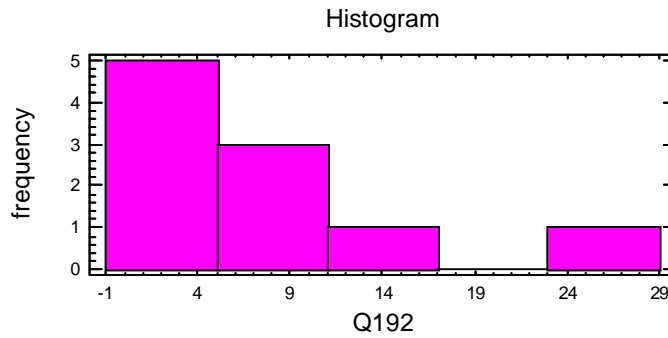
Ερώτηση 19.2 (Q19.2)

Παρατηρούμε ότι τα στελέχη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν μέσο όρο εργασίας στην ίδια επιχείρηση τα 7,8 έτη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.30

Ερώτηση 19.2 Box & Whisker Plot



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.31

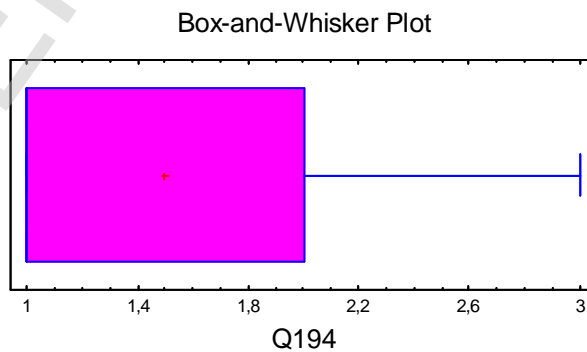
Ερώτηση 19.2 Ιστόγραμμα

Ερώτηση 19.3

Όλα τα στελέχη που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν διοικητική θέση.

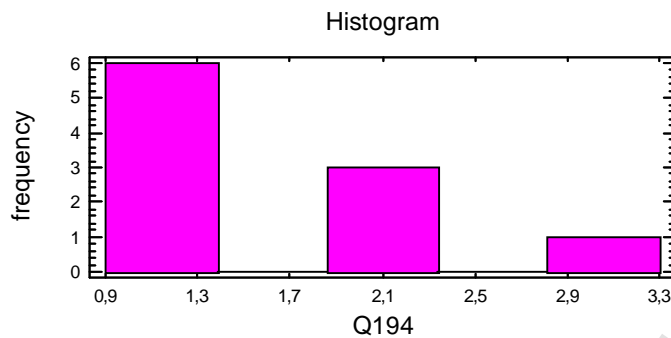
Ερώτηση 19.4

Τα περισσότερα στελέχη που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν ηλικία από 30 ως 40 ετών. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες 3PL προτιμούν τα διοικητικά τους στελέχη να είναι νεαρής ηλικίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.32

Ερώτηση 19.4 Box & Whisker Plot

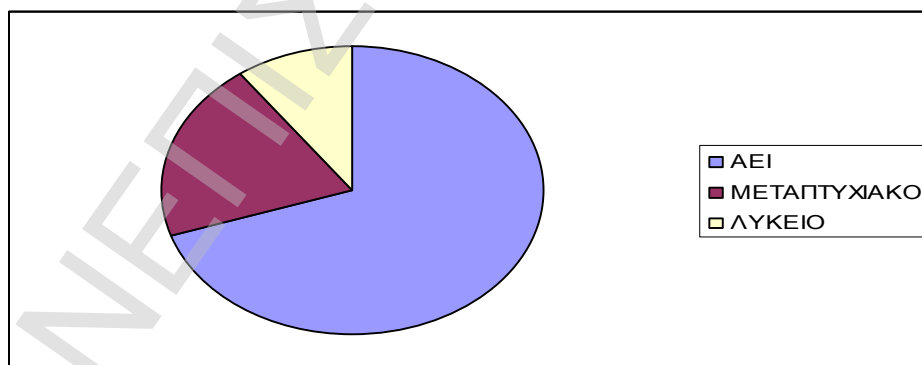


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.33

Ερώτηση 19.4 Ιστόγραμμα

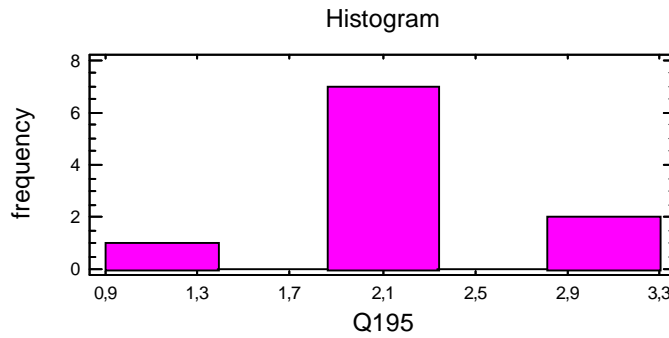
Ερώτηση 19.5 (Q 19.5)

Τα στελέχη κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ αντιστοιχούν στο 70% των συνολικών ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αντιστοιχούν στο 20% ενώ οι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου μόλις 10%.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.34

Ερώτηση 19.5 Κυκλικό Διάγραμμα



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.35

Ερώτηση 19.5 Ιστόγραμμα

6.4 Συμπεράσματα Έρευνας

Οι υπηρεσίες Third Party Logistics είναι υπηρεσίες outsourcing τις οποίες επιλέγουν οι εταιρείες-πελάτες ώστε να διευκολύνουν την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτά τους. Στο κλάδο αυτό η σωστή και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων όπως επίσης και η κατάλληλη αποθήκευσή τους είναι ιδιαίτεροι σημαντικοί παράγοντες και χαρακτηρίζουν την αξιοπιστία μιας εταιρείας 3PL. Για να επιτύχει μια εταιρεία 3PL, λοιπόν είναι απαραίτητο να διέπεται από σύστημα διεργασιών που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της και την τελική ικανοποίηση του πελάτη. Χρειάζεται επομένως Ποιότητα.

Όπως βλέπουμε στις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την ανάλυση του ερωτηματολογίου και ιδιαίτερα τη θετική συσχέτιση της ερώτησης¹ που αφορά τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης και της ερώτησης 5.1 που αφορά το αν η επιχείρηση έχει ISO 9001, διαπιστώνουμε ότι η διασφάλιση της ποιότητας συνάδει με τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Δηλαδή η

εγκατάσταση ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας όπως το ISO 9001 αποτελεί παράγοντα εξέλιξης τόσο της εταιρείας όσο και του ίδιου του κλάδου συνολικά.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο παρατηρούμε επίσης ότι 9 στις 10 εταιρείες 3PL ακολουθούν κάποιο πρότυπο Ποιότητας, είτε αυτό είναι ISO είτε κάποιο εσωτερικό πρότυπο που βοηθά στην οργάνωση της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη. Όντας καινούριος κλάδος συνεχώς εξελίξιμος, η διασφάλιση της Ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο κλάδο αυτό. Ένας άλλος παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το γεγονός ότι εφόσον πολλές από τις εταιρείες 3PL δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό, εκεί η διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ακόμη δυσκολότερη και η πιστοποίηση με κάποιο διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για τη Ποιότητα είναι απαραίτητη ώστε να πραγματοποιηθούν οι συναλλαγές.

Ένα άλλο στοιχείο που μας δείχνει ότι η διασφάλιση της Ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξέλιξη του κλάδου αποτελεί το γεγονός ότι όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι οι πελάτες τους, τους προτιμούν λόγω των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχουν. Σε τελική ανάλυση εάν δεν παρείχαν ποιοτικές υπηρεσίες δεν θα επέλεγαν οι πελάτες τους τη μέθοδο εκχώρησης εργασιών σε τρίτους (outsourcing) για τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων τους.

Η πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα πραγματοποιεί έρευνα αγοράς για να καθορίσει τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών,

ενώ παρατηρούμε επίσης από τα ευρήματα της έρευνας ότι όλες οι εταιρείες προσαρμόζονται στις προσδοκίες των πελατών τους. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο κλάδος ακολουθεί πελατοκεντρική προσέγγιση με έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών.

Στα πλαίσια Διασφάλισης της Ποιότητας 9 στις 10 ερωτηθείσες εταιρείες δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές συμμετέχουν ενεργά στη διασφάλιση ποιότητας σε όλη τη κλίμακα των εργασιών τους. Το γεγονός αυτό φανερώνει την ύπαρξη ποιοτικής 'κουλτούρας' στους εργαζόμενους του κλάδου.

Σχετικά με τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών όλες οι εταιρείες συμφωνούν ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στη σχέση τους με τους πελάτες.

Σημείο προς βελτίωση για τις εταιρείες του κλάδου αποτελεί το γεγονός ότι καμία εταιρεία δεν έχει συμμετέχει στην αξιολόγηση για τη διάκριση με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας όπως EFQM, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς από τη μια, με την αυτοαξιολόγηση των κριτηρίων του EFQM μια εταιρεία μπορεί να κατανοήσει τόσο τα δυνατά της σημεία όσο και τις περιοχές προς βελτίωση και από την άλλη η διάκριση με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας βοηθά την εταιρεία να γίνει πιο ανταγωνιστική έχοντας στη κατοχή της μια διάκριση παγκοσμίως αναγνωρίσιμη.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

²⁹ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ. 398

³⁰ Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, ‘Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας’, εκδόσεις INTERBOOKS Δεύτερη έκδοση 2001, σελ. 194

³¹ Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ. 398-401

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

4. Lynch F. Clifford , Logistics Outsourcing, Council of Logistics Management, 2000 σελ. 58

5. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, ‘Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας’, εκδόσεις Interbooks, Δεύτερη έκδοση 2001, σελ.499

6. Krajewski L, Ritzman L, Malhotra M, ‘Operations Management, processes and value chains’, Pearson Editions, 2007, σελ. 234-236

7. Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ.124-126

8. Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ.124-126
9. Lynch F. Clifford , Logistics Outsourcing, Council of Logistics Management, 2000 σελ. 58-64
10. Ballou R, ‘Business Logistics/ Supply chain management’, Pearson Editions, 2004 σελ. 146-153
11. Zeithaml A.Valarie, Parasuraman A, Berry L. Leonard, ‘Delivering Quality Service’, The Free Press 1990, σελ.15-16
12. Keebler, Manrod, Durtsche, Ledyard, ‘Keeping Score, Measuring the business value of logistics in the supply chain’, Council of Logistics Management, 1999, σελ. 105-106
13. Donath B, Mazel J, Dubin C, Patterson P, ‘The IOMA handbook of Logistics and Inventory Management’, Wiley editions, 2002 σελ. 43
14. Keebler, Manrod, Durtsche, Ledyard, ‘Keeping Score, Measuring the business value of logistics in the supply chain’, Council of Logistics Management, 1999, σελ. 151-153
15. Zeithaml A.Valarie, Parasuraman A, Berry L. Leonard, ‘Delivering Quality Service’, The Free Press 1990, σελ.54-56

16. Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ.155-156

17. Evans R. James– William M. Lindsay ‘ The management and control of Quality’, Thomson South-Western, sixth edition, σελ.275-278

18. Zeithaml A. Valarie, Parasuraman A, Berry L. Leonard, ‘Delivering Quality Service’, The Free Press 1990, σελ.18-28

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, 'Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις INTERBOOKS Δεύτερη έκδοση 2001
2. ΕΛΟΤ, 'Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 – Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις', Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2001
3. Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', εκδόσεις TQM HELLAS και INTERBOOKS, 2001
4. Τσιότρας Δ. Γεώργιος 'Βελτίωση Ποιότητας', εκδόσεις Ε.Μπένου, 2002

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Ballou R, 'Business Logistics/ Supply chain management', Pearson Editions, 2004
2. Deming W.Edwards 'Out of the Crisis', Deming W.EdwardsInstitute, revised edition 1990
3. Donath B, Mazel J, Dubin C, Patterson P, 'The IOMA handbook of Logistics and Inventory Management', Wiley editions, 2002
4. Evans R. James– William M. Lindsay ' The management and control of Quality', Thomson South-Western, sixth edition, 2005

5. Keebler, Manrod, Durtsche, Ledyard, 'Keeping Score, Measuring the business value of logistics in the supply chain', Council of Logistics Management, 1999
6. Krajewski L, Ritzman L, Malhotra M, 'Operations Management, processes and value chains', Pearson Editions, 2007
7. Lynch F. Clifford , Logistics Outsourcing, Council of Logistics Management, 2000
8. Raturi & Evans, 'Principles of Operations Management', Thomson Editions, 2005
9. Valerie A. Zeitham L, Parasuraman A, Berry L. Leonard, 'Delivering Quality Service', The Free Press 1990
10. Wheelen T.L, Hunger J.D, Wheelen T.L , Hunger J.D , 'Concepts in strategic management and business policy', tenth edition, 2006, Pearson Editions pages

Επιστημονικά Άρθρα

1. Bhuiyan N., Alam N., 'An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000', Total Quality Management, Vol.16, No.2, 199-213, March 2005
2. Casadesus M., Karapetrovic S., 'An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3' Total Quality Management, Vol.16, No.1, Jan.2005
3. Gale Group, 'Joseph M Juran : Quality Management', Thinkers, December 2001

4. Garvin A. David, 'Competing on the eight dimensions of Quality', Harvard Business Review, Nov-Dec 1987
5. Reeves A. Carol – Bednar A. David, 'Defining Quality: Alternatives and Implications', Academy of management review, Vol.19 , No 3, 1994
6. Wayhan V.B , Kirche E.T. 'Khumawala, ISO 9000 certification: The financial performance implications', Total Quality Management, Vol. 13, No.2, 2002

Κλαδικές Μελέτες

1. Κλαδική Μελέτη ICAP, THIRD PARTY LOGISTICS, Μαΐος 2005

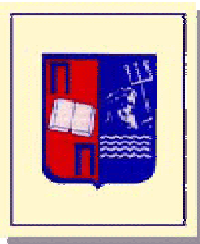
Ιστοσελίδες Internet

1. 'Assessor Scorebook', <http://www.efqm.org/Default.asp?tabid=103>, ISBN 90-5236-401-X, based on the EFQM Excellence Model, EFQM

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Προς τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας,

Παρακαλείστε να συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο, ώστε να συμβάλετε στην έρευνα που πραγματοποιείται με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών συντέλεσε στην ανάπτυξη του κλάδου των Third Party Logistics στην Ελλάδα.

Ο όρος Third Party Logistics αφορά τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως η αποθήκευση πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων σε λειτουργικούς χώρους, η οργάνωση και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η επικόλληση ετικετών, η συσκευασία, η προετοιμασία και δρομολόγηση των παραγγελιών και η διανομή μέχρι τον τελικό πελάτη.

Σας ενημερώνουμε ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία της επιχείρησής, ενώ τα αποτελέσματα θα αφορούν τον κλάδο των 3PL συνολικά και θα βρίσκονται στη διάθεσή σας μετά το πέρας της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε πολύ για το ενδιαφέρον και τη συνεισφορά σας στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Με εκτίμηση,
Αγγελική Μιχαλάκη
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Η επιβλέπουσα καθηγήτρια
Πέκκα-Οικονόμου Β.
Επίκουρος Καθηγήτρια

Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Αφού συμπληρώσετε τις απαντήσεις σας, αποθηκεύστε το αρχείο και αποστείλετέ το στην ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση:

angel_mih@hotmail.com

1. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας; χρόνια. (Πληκτρολογήστε εντός του πλαισίου)

2. Σε τι ποσοστό των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησής σας αντιστοιχούν οι υπηρεσίες 3PL;

0-20%	<input type="checkbox"/>	20-40%	<input type="checkbox"/>	40-60%	<input type="checkbox"/>	60-80%	<input type="checkbox"/>	80-100%	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

3. Πόσο προσωπικό διαθέτει η επιχείρησή σας;

1 – 49	<input type="checkbox"/>	50 – 99	<input type="checkbox"/>	100 – 149	<input type="checkbox"/>	150 – 199	<input type="checkbox"/>	Πάνω από 200	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------------	--------------------------

4. Ποιος είναι περίπου ο ετήσιος κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας (σε εκατ. ευρώ);

Κάτω από 1 εκ. €	<input type="checkbox"/>	1-5 εκ. €	<input type="checkbox"/>	5-10 εκ. €	<input type="checkbox"/>	10-15 εκ. €	<input type="checkbox"/>	Πάνω από 15 εκ. €	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

5. Η επιχείρησή σας είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9000;

Ναι Χρονολογία Απόκτησης Πιστοποιητικού: Όχι

6. Η επιχείρησή σας ακολουθεί κάποιο άλλο πρότυπο για τη Ποιότητα;

Αναφέρατε συγκεκριμένα:

7. Έχει διακριθεί η επιχείρησή σας με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (π.χ. EFQM);

Ναι Ονομασία βραβείου: Όχι

8. Σκοπεύετε να συμμετάσχετε στην αξιολόγηση για τη διάκριση με κάποιο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας;

Ναι Όχι

9. Τι νομίζετε ότι είναι πιο σημαντικό για τον πελάτη κατά την επιλογή ενός 3PL Provider;

	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5	6	7
1) Εξοπλισμός, Αποθηκευτικοί χώροι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Πληροφοριακά Συστήματα (IT).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Ποιότητα Υπηρεσιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Πιθανότητα Ανάπτυξης της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Εμπειρία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Φήμη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Στρατηγική που ακολουθείται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Κόστος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Αναφέρατε τρόπους με τους οποίους εφαρμόζετε προγράμματα βελτίωσης (π.χ. μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων- Information Technology).

-
-

11. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι οι πελάτες σας, σας προτιμούν λόγω των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχετε;

0-20% 20-40% 40-60% 60-80% 80-100%

12. Πραγματοποιείτε έρευνα αγοράς για να καθορίσετε τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών σας;

Ναι Όχι

13. Προσαρμόζετε στις προσδοκίες των πελατών σας;

Ναι Όχι

14. Τι ποσοστό των πελατών σας είναι πρόθυμοι να ξανασυνεργαστούν μαζί σας μετά από μια πρώτη συνεργασία;

0-20% 20-40% 40-60% 60-80% 80-100%

15. Λαμβάνετε υπόψη τα παράπονα και ενδεχόμενες υποδείξεις των πελατών σας;

Ναι Όχι

16. Εφαρμόζετε κάποιο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών;

Ναι Όχι

17. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διασφάλιση ποιότητας σε όλο το μήκος των εργασιών της επιχείρησής;

Ναι Όχι

18. Για την επιχείρησή σας ποιους θεωρείτε σημαντικότερους παράγοντες στη σχέση με τους πελάτες σας;

	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5	6	7
1) Τα απτά χαρακτηριστικά (π.χ. εγκαταστάσεις).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Η αξιοπιστία της παροχής μιας υπηρεσίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Η υπευθυνότητα και η άμεση ανταπόκριση στην παροχή υπηρεσίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Η εμπιστοσύνη ως προς τη φύση της υπηρεσίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Η συναισθηματική ταύτιση με τον πελάτη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Προσωπικά Στοιχεία

I. Χρόνια εμπειρίας σας στο χώρο χρόνια

II. Χρόνια στην επιχείρηση..... χρόνια

III. Θέση στην επιχείρηση.....

IV. Ηλικία..... ετών

V. Μορφωτικό επίπεδο:

Απολυτήριο Λυκείου	<input type="checkbox"/>	Πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακός Τίτλος	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικός Τίτλος	<input type="checkbox"/>	Άλλο	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	------	--------------------------

Σας ευχαριστούμε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Παρακαλώ αποθηκεύστε το αρχείο και αποστείλετέ το στην ηλεκτρονική διεύθυνση: angel_mih@hotmail.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ