

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤQM)**

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΗΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΦΡΑΝΤΖΗΣ
ΑΜ: ΔΠ/ 0133

Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	σελ I
Κατάσταση Διαγραμμάτων	σελ II
Κατάσταση Πινάκων	σελ III
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγικές Έννοιες Ποιότητας	
1.1. Λίγα Λόγια για την Ποιότητα-Ιστορική Αναδρομή	σελ 1
1.2. Τι Είναι Ποιότητα; Τι την χαρακτηρίζει και πώς μπορεί να αποδοθεί	σελ 3
1.3. Ευθύνη για την Ποιότητα: Η Ποιότητα Υπόθεση Όλων	σελ 8
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
2.1. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ 12
2.2. Γιατί προέκυψε η ανάγκη για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ 14
2.3. Λόγοι Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	σελ 16
2.4. Θεωρίες Για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ 19
2.4.1. Η Προσέγγιση της Ποιότητας Σύμφωνα με τον Deming	σελ 19
2.4.1.α. Τα δεκατέσσερα Σημεία της Ποιότητας του Deming	σελ 23
2.4.2. Η προσέγγιση της Ποιότητας Σύμφωνα με τον Juran	σελ 28
2.4.3. Η προσέγγιση της Ποιότητας κατά τον Crosby	σελ 32
2.4.5. Η προσέγγιση του Ishikawa	σελ 37
2.4.6. Η προσέγγιση του Taguchi	σελ 39
2.4.7. Η προσέγγιση του Shingo	σελ 40
2.5. Εργαλεία Ποιότητας	σελ 41
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	

Κεφάλαιο 3: Κύριες Διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

3.1. Εστίαση στον Πελάτη	σελ 49
3.1.1. Εντοπισμός των Πελατών	σελ 49
3.1.2. Πως Ανακαλύπτουμε τις Ανάγκες των Πελατών	σελ 52
3.1.3. Βαθμός Ικανοποίησης των Πελατών	σελ 54
3.1.4. Συλλογή Πληροφοριών για τους Πελάτες	σελ 56
3.1.5. Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες	σελ 57
3.1.6 .Μέτρηση της Ικανοποίησης του Πελάτη	σελ 60
3.2. Διαρκής Βελτίωση	σελ 61
3.2.1. Στόχοι Βελτιώσεων	σελ 62
3.2.2. Η Βελτίωση της Ποιότητας Επεκτείνεται σε όλες τις Παραμέτρους	σελ 64
3.2.3. Που μπορεί να εφαρμοστεί η Βελτίωση της Ποιότητας	σελ 65
3.2.4. Μεθοδολογίες Βελτίωσης της Ποιότητας	σελ 65
3.2.5. Πιθανά Εμπόδια στη Διαδικασία Βελτίωσης της Ποιότητας	σελ 67
3.3. Συμμετοχή και Ομαδική Εργασία από όλους τους Εργαζομένους	σελ 68
3.3.1. Τρόποι Εμπλοκής των Εργαζομένων στην Εργασία	σελ 72
3.3.2. Η Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Εργαζομένων	σελ 75
3.3.3. Αναγνώριση του Έργου των Υπαλλήλων και Ανταμοιβές	σελ 76
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	
Μελέτη Περίπτωσης Bolero-Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε.	σελ 78
Βιβλιογραφία	
Παράρτημα Α:	
Τρόποι Αναγνώρισης των Αναγκών και των Απαιτήσεων των Πελατών	σελ 101
Παράρτημα Β: Τρόποι Διαχείρισης και Βελτίωσης Διαδικασιών	σελ 109

Παράρτημα Γ:

Τρόποι Εμπλοκής και Συνεχούς Βελτίωσης των Εργαζομένων

σελ 118

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά:

- ♦ Τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ.Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της μελέτης.
- ♦ Τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Επιχείρησης Bolero-Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε κ. Παύλο Μαργαριτίδη, που μου παρείχε την άδεια πρόσβασης σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης.
- ♦ Τον Υπεύθυνο Οικονομικών Υποθέσεων της Bolero-Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε κ. Δημήτρη Κοκκινασίδη, για το χρόνο του και για την πολύτιμη βοήθεια του κατά την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Σελίδα	Διάγραμμα
11	Διάγραμμα 1.1: Περιοχές υπεύθυνες για την ποιότητα
15	Διάγραμμα 2.1: Πεδίο δράσης της δραστηριότητας της Δ.Ο.Π
18	Διάγραμμα 2.2: Η Αλυσιδωτή Αντίδραση της Στρατηγικής της Ποιότητας.
21	Διάγραμμα 2.3: Η Αλυσιδωτή Αντίδραση του Deming
22	Διάγραμμα 2.4: Ο κύκλος του Deming
29	Διάγραμμα 2.5: Ανάλυση της τριλογίας της ποιότητας του Juran
30	Διάγραμμα 2.6: Εισροές-εκροές για τη διαδικασία ποιοτικού ελέγχου
42	Διάγραμμα 2.7: Διάγραμμα Pareto
43	Διάγραμμα 2.8: Αιτίου Αποτελέσματος
45	Διάγραμμα 2.9: Διάγραμμα Ροής Παραγγελίας
46	Διάγραμμα 2.10: Οι τρεις μορφές συσχέτισης των διαγραμμάτων διασποράς
47	Διάγραμμα 2.11: Ιστόγραμμα
48	Διάγραμμα 2.12: Διάγραμμα ελέγχου
64	Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο εισροών –εκροών
69	Διάγραμμα 3.2: Κρίσιμοι Παράγοντες Συμμετοχής
74	Διάγραμμα 3.3: Λειτουργία των ομάδων
85	Διάγραμμα Μ.Π.Δ1: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού της επιχείρησης Bolero
90	Διάγραμμα Μ.Π.Δ2: Δίαυλος Παράδοσης- Παραγγελιών της Bolero
95	Διάγραμμα Μ.Π.Δ3: Πληροφοριακό Σύστημα της Bolero
96	Διάγραμμα Μ.Π.Δ4: Χρήση Δεδομένων από διαφορετικά άτομα και δίκτυο επικοινωνίας της Bolero
100	Διάγραμμα Μ.Π.Δ5: Μοντέλο Porter και Lawler (Expectancy model)
109	Διάγραμμα Β.1: Μοντέλο COPIS
112	Διάγραμμα Β.2: Σχέση Πελάτη Προμηθευτή στην RTIS
115	Διάγραμμα Β.3: Το Σύστημα TI-BEST

Κατάσταση Πινάκων

Σελίδα	Πίνακας
2	Πίνακας 1.1: Η ιστορική εξέλιξη της Ποιότητας
18	Πίνακας 2.1: Οφέλη της Δ.Ο.Π
19	Πίνακας 2.2: Χρησιμότητα της Δ.Ο.Π.
34	Πίνακας 2.3: Τα 14 Σημεία του Crosby
38	Πίνακας 2.4: Κύρια Χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας του Ishikawa
44	Πίνακας 2.5: Υπόδειγμα Φύλλου Ελέγχου
56	Πίνακας 3.1: Βήματα δημιουργίας υπερευχαριστημένων πελατών
67	Πίνακας 3.2. Ευθύνες για την Βελτίωση της Ποιότητας
71	Πίνακας 3.3 Επίπεδα ανάμειξης εργαζομένων
113	Πίνακας Β1: Τα έξι βήματα της RTIS για βελτίωση

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη μελέτη που ακολουθεί θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που η ποιότητα εφαρμόζεται σαν στρατηγική στις σύγχρονες επιχειρήσεις και επηρεάζει τον τρόπο λήψεως των αποφάσεων. Στο θεωρητικό κομμάτι που αποτελεί το πρώτο και μεγαλύτερο μέρος της μελέτης, θα εξετάσουμε την ιστορική πορεία της Ποιότητας και την εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σαν μία νέα και ολοένα επεκτεινόμενη φιλοσοφία και θα ασχοληθούμε με τις τρεις κύριες διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την Εστίαση στον Πελάτη, τη Διαρκή Βελτίωση και την Ενεργή Συμμετοχή των Εργαζομένων. Στο δεύτερο μέρος, θα παραθέσουμε τη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης “Bolego-Zacharóδη Θράκης Α.Ε”, που αποτελεί μία πρακτική εφαρμογή των αναφερθέντων στη θεωρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ποιότητα είναι μία έννοια που αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία στη ζωή του ανθρώπου στη σύγχρονη κοινωνία. Είναι μια λέξη την οποία συναντάμε συχνά τόσο στις καθημερινές μας συναλλαγές, όσο και στον καθορισμό των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Αν ανατρέξουμε λίγο παλαιότερα θα επισημάνουμε ότι, η έννοια της ποιότητας και γενικότερα η σημαντικότητα που αποδιδόταν σε αυτήν, δεν είναι δημιούργημα των τελευταίων ετών. Ιστορικά η έννοια της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε με διαφορετικούς τρόπους. Αρχικά ταυτίστηκε με την επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων, αργότερα με τη βελτίωση των μέσων παραγωγής και τελικά ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας ήταν το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αποδεκτών ορίων των φυσικών μεταβλητών ενός προϊόντος. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η έννοια της ποιότητας επεκτάθηκε εκτός των παραγωγικών διαδικασιών, στην έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, με την συνολική ευθύνη και συμμετοχή του οργανισμού στο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή, στις πωλήσεις, στα οικονομικά των εταιριών και στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση.

Η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίζεται από την ποιότητα των οργανισμών. Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, η ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών που μηδένισαν την έννοια των γεωγραφικών αποστάσεων και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός απαιτούν σύγχρονους ποιοτικούς οργανισμούς.

Η ιστορική γραμμή που περιγράφει τα γεγονότα τα οποία καθόρισαν την εξέλιξη της έννοιας ποιότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, περιγράφονται συνοπτικά στον πίνακα 1.1:

Πίνακας 1.1: Η ιστορική εξέλιξη της Ποιότητας

1750	Επιθεώρηση για την ποιότητα
1900	Αρχές της διοικητικής επιστήμης
1930	Ποιότητα ενσωματωμένη στο προϊόν (Shewhart)
1940	Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος Ίδρυση του τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου των ΗΠΑ Ίδρυση των ενώσεων Ποιοτικού Ελέγχου στις ΗΠΑ και Ιαπωνία
1950	Κόστος Ποιότητας Οι Deming, Juran και Feigenbaum παρουσιάζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα. Βραβείο Ποιότητας Deming Εγχειρίδιο Ποιοτικού ελέγχου (Juran)
1960	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Control (Feigenbaum-Taguchi) Κύκλοι Ποιότητας (Ishikawa)
1970	Αξιοπιστία Κανένα Ελάττωμα (ZERO DEFECTS) Quality is free (Crosby)
1980	Ποιότητα και Παραγωγικότητα Τα Ιαπωνικά προϊόντα κατακτούν τις αγορές των ΗΠΑ
1990	Ποιότητα ως στρατηγική Επιλογή Διοίκηση Ποιότητας (Garvin) Ποιότητα Εξυπηρέτησης του Πελάτη
2000	Ποιότητα των Οργανισμών

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ; ΤΙ ΤΗΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΠΟΔΟΘΕΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ;

Όσο εύκολη είναι η χρήση της έννοιας ποιότητα, τόσο δύσκολο είναι να αποδοθεί ένας ενιαίος ορισμός γι' αυτήν.

Σύμφωνα με το λεξικό Webster's New World Dictionary, *ποιότητα είναι ένα φυσικό ή μη φυσικό χαρακτηριστικό, το οποίο συνιστά τη βασική φύση ενός αντικειμένου ή είναι ένα από τα ιδιαίτερα στοιχεία του*. Η ποιότητα όπως εφαρμόζεται στα βιομηχανικά προϊόντα, σημαίνει το χαρακτηριστικό ή το σύνολο των χαρακτηριστικών ή το συνδυασμό των χαρακτηριστικών, τα οποία διακρίνουν ένα προϊόν από ένα άλλο ή τα προϊόντα ενός κατασκευαστή από αυτά των ανταγωνιστών του ή την αξιολόγηση ενός προϊόντος ενός εργοστασίου σε σχέση με κάποιο άλλο που παράγεται από το ίδιο εργοστάσιο.

Μια άλλη προσέγγιση της έννοιας ποιότητα είναι η ύπαρξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που πληρούν ή υπερκαλύπτουν τις προσδοκίες μας. Οι προσδοκίες αυτές, που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία στηρίζονται στην προκαθορισμένη χρήση των και στην τιμή πώλησης. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό αυτό, άλλες είναι οι απαιτήσεις ενός καταναλωτή από ένα πλαστικό και άλλες από ένα μεταλλικό μαχαίρι. Όταν ένα προϊόν ξεπερνά τις προσδοκίες μας, εμείς αναγνωρίζουμε αυτό σαν ποιότητα. Ένας απλός ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε με βάση τα παραπάνω είναι:

Ποιότητα = Απόδοση / Προσδοκίες

Μια άλλη έννοια που χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές είναι ότι η ποιότητα είναι συνώνυμη με την ανωτερότητα και την υπεροχή. Το 1931 ο

Walter Shewhart καθόρισε ως ποιότητα τον βαθμό καλής κατασκευής ενός προϊόντος. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η ποιότητα είναι απόλυτη και διεθνώς αναγνωρίσιμη, σημάδι σταθερότητας και υψηλού βαθμού επίτευξης. Δεν μπορεί να καθοριστεί ακριβώς απλά την αναγνωρίζεις όταν την δεις.

Ο Garvin θεωρεί ότι η ποιότητα είναι απόλυτη και αναγνωρίσιμη παγκοσμίως. Συχνά συνδέεται με αόριστο συσχετισμό ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών. Τα ακριβά γερμανικά αυτοκίνητα, για παράδειγμα, θεωρούνται καλύτερης ποιότητας από φθηνότερα μοντέλα άλλων κατασκευαστών. Εάν κάποιος αποδεχτεί αυτή την άποψη, τότε η πραγματική ποιότητα δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς, αλλά μπορεί να αναγνωριστεί μόνο με την εμπειρία. Ένας δεύτερος ορισμός είναι αυτός που βασίζεται στο προϊόν και η ποιότητα είναι μία λεπτομερής και μετρήσιμη μεταβλητή. Μια οποιαδήποτε διαφορά στην ποιότητα αντανακλά ποσοτικές διαφορές ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος του προϊόντος. Παράδειγμα της προσέγγισης αυτής είναι ο αριθμός ραφών ενός πουκαμίσου ή ο αριθμός των κυλίνδρων ενός κινητήρα. Σαν αποτέλεσμα των δύο παραπάνω προσεγγίσεων η ποιότητα συχνά λανθασμένα συνδέεται με το κόστος: όσο ακριβότερο το προϊόν τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα του.

Ποιότητα δεν σημαίνει απλώς πολυτέλεια. Ένας χρήσιμος ορισμός που δεν αφήνει περιθώρια στην υποκειμενικότητα λει “ποιότητα σημαίνει τήρηση των προδιαγραφών”. Έτσι η ποιότητα γίνεται μέγεθος μετρήσιμο. Γνωρίζουμε πότε τηρούμε τις προδιαγραφές και πότε όχι. Προδιαγραφές είναι ο στόχος και οι ανοχές που έχουν καθοριστεί από το τμήμα σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στόχοι είναι οι ιδανικές τιμές τις οποίες πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει η παραγωγή. Για παράδειγμα, η διάσταση ενός εξαρτήματος είναι $0,235 \pm 0,02$ εκατοστά. Ο στόχος ή η ιδανική τιμή είναι 0,235 εκατοστά, αλλά η επιτρεπόμενη απόκλιση είναι 0.02 εκατοστά παραπάνω ή παρακάτω από την ιδανική τιμή. Με τον ίδιο τρόπο προσδιορίζεται η ιδανική τιμή για τις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η άφιξη μιας πτήσης σύμφωνα με το πρόγραμμα είναι η ιδανική τιμή, ενώ μια καθυστέρηση 10 λεπτών είναι η επιτρεπόμενη απόκλιση.

Ένας άλλος ορισμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης και τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Τα άτομα έχουν

διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και ως εκ τούτου διαφορετικά πρότυπα ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε ορισμό της ποιότητας που βασίζεται στο χρήστη. Μια λιμουζίνα, για παράδειγμα, και ένα τετρακίνητο αυτοκίνητο (4x4) αποδίδουν στο περιβάλλον για το οποίο έχουν σχεδιαστεί. Ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες μεταφοράς και διαφορετικές ομάδες πελατών.

Η ποιότητα εκφράζεται ακόμα, λαμβάνοντας σαν βάση την αξία του προϊόντος σε όρους κόστους και τιμής: ποιοτικό είναι το προϊόν εκείνο που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή σε συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σε αποδεκτό κόστος. Με τη λογική αυτή ένας πελάτης αγοράζει ένα αυτοκίνητο ενός μη γνωστού κατασκευαστή παρά κάποιου επώνυμου κατασκευαστή, καθώς το πρώτο αυτοκίνητο είναι φθηνότερο και κάνει την ίδια δουλειά. Παρόλα αυτά, οι πωλήσεις των αυτοκινήτων Yugo στην δεκαετία του 1980 παρέμειναν μηδενικές παρά την χαμηλή τιμή (4.000 \$) λόγω της κακής ποιότητας του προϊόντος. Ο παραπάνω ορισμός είναι αρκετά δύσκολα εφαρμόσιμος στην πράξη διότι συνδυάζει δύο διακεκριμένες έννοιες: την ποιότητα και την τιμή.

Με βάση τους ποικίλους ορισμούς της ποιότητας που προαναφέραμε, διαπιστώνουμε ότι η σημασία της ποιότητας διαφέρει ανάλογα με τη θέση του ατόμου στον κύκλο παραγωγής –διάθεσης-κατανάλωσης προϊόντων. Διαφορετική είναι η αντίληψη σχετικά με την ποιότητα ενός προϊόντος του σχεδιαστή, του πελάτη, του παραγωγού, ή του μεταπωλητή.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000 ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί τόσο τις δεδομένες όσο και τις αναμενόμενες ανάγκες.

Ο Garvin έχει προτείνει τον πλέον ολοκληρωμένο ορισμό της ποιότητας ενός προϊόντος, συνδέοντας την ποιότητα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

- **Επίδοση (Performance):** Το πρωτεύον λειτουργικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος. Με άλλα λόγια, είναι οι λειτουργίες εκείνες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Για μια τηλεόραση για

παράδειγμα, τα βασικά χαρακτηριστικά επίδοσης είναι η ευκρίνεια της εικόνας, η καθαρότητα του ήχου, η ποιότητα των χρωμάτων και η ικανότητα λήψης μακρινών σταθμών.

- **Εντυπωσιακά Χαρακτηριστικά (Features):** Τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή τα “κουδούνια και οι σφυρίχτρες” του προϊόντος. Είναι εκείνα που συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Το τηλεχειριστήριο της τηλεόρασης και ο αυτόματος επιλογέας καναλιών είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα.
- **Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές (Conformance):** Ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στα υπάρχοντα πρότυπα. Τέτοια πρότυπα μπορεί να είναι ορισμένες φυσικές διαστάσεις, το βάρος του περιεχομένου ενός καλλυντικού και ο χρόνος εξυπηρέτησης πελατών.
- **Αξιοπιστία (Reliability):** Η πιθανότητα που έχει ένα προϊόν να λειτουργήσει σωστά κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας ή χρήσης. Έχει ιδιαίτερη σημασία για διαρκή και σχετικά πολύπλοκα προϊόντα όπως είναι οι οικιακές συσκευές και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Κύριοι δείκτες αξιοπιστίας ενός προϊόντος θεωρούνται:
 - α) Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη
 - β) Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.
- **Διάρκεια (Durability):** Ο χρόνος χρήσης ενός προϊόντος από τον πελάτη πριν αυτό αχρηστευτεί παντελώς, ή ο χρόνος μετά τον οποίο είναι προτιμότερη η αντικατάστασή του. Προϊόντα που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι οι τηλεοράσεις, οι οικιακές συσκευές, τα αυτοκίνητα, τα ξυραφάκια ξυρίσματος και οι λάμπες φωτισμού.
- **Δυνατότητα Συντήρησης (Service):** Η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η συντήρηση και η αποκατάσταση των βλαβών. Για πολλά είδη, ιδιαίτερα στον

τομέα των υπηρεσιών η δυνατότητα συντήρησης και η εξυπηρέτηση παρακολουθείται από το τμήμα παραπόνων πελατών και από το μέσο χρόνο αποκατάστασης βλαβών.

- **Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics):** Ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν απευθύνεται στις αισθήσεις μας. Οι ποικίλοι τρόποι που ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επηρεάζουν τις αισθήσεις, δηλαδή, το “πώς δείχνει”, το “πώς ακούγεται”, το “τι γεύση έχει” συμβάλλουν σημαντικά στην αντίληψη ποιότητας που διαμορφώνει ο αγοραστής για ένα προϊόν.
- **Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality):** Η αντίληψη της ποιότητας ενός προϊόντος από τον πελάτη βασιζόμενη στη φήμη, την εικόνα της εταιρείας ή σε συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο πελάτης αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι, κάποιος πελάτης αποφασίζει να αγοράσει υπολογιστή από την IBM, γνωρίζοντας ότι φτιάχνει καλούς υπολογιστές, γνωρίζοντας την εμφάνιση των γραφείων ή του εργοστασίου της και την εμφάνιση και τη συμπεριφορά του προσωπικού της.
- **Φήμη (Reputation):** Παλαιότερη επίδοση και άλλες έννοιες, άυλες, που δύσκολα μπορούν να γίνουν αντιληπτές, όπως για παράδειγμα εάν ο πελάτης θεωρείται ως πρώτη προτεραιότητα για την επιχείρηση.

Οι παραπάνω διαστάσεις είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, ένα προϊόν μπορεί να είναι άριστο στη μια διάσταση και μέτριο ή φτωχό σε κάποια άλλη. Ακόμα, μερικές είναι λιγότερο μετρήσιμες ή σχετικές με το περιεχόμενο κάποιων προϊόντων (π.χ. η αισθητική είναι άσχετη με τα βιομηχανικά προϊόντα σιδήρου) ή με τη δυνατότητα συντήρησης των,(ένα προϊόν σιδήρου λειτουργεί ή αποτυγχάνει).

Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου το προϊόν υπερέχει και στις εννέα διαστάσεις. Ο χαρακτηρισμός, συνεπώς, ενός προϊόντος ως ποιοτικού γίνεται με την χρήση ορισμένων διαστάσεων.

1.3. ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ: Η ποιότητα υπόθεση όλων

Η ποιότητα δεν είναι αρμοδιότητα που κατέχει κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο ή μία λειτουργική περιοχή της επιχείρησης, αλλά **είναι υπόθεση όλων μέσα στην επιχείρηση**. Η ευθύνη για την ποιότητα ξεκινάει όταν το τμήμα μάρκετινγκ καθορίσει τις απαιτήσεις ποιότητας των πελατών και συνεχίσει μέχρι να παραλειφθεί το προϊόν από ένα ικανοποιημένο πελάτη. Η ευθύνη για την ποιότητα ανατίθεται στις διάφορες περιοχές με τη δικαιοδοσία λήψης ποιοτικών αποφάσεων. Παρακάτω, θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε λεπτομερώς, τα τμήματα ενός οργανισμού που είναι υπεύθυνα για την ποιότητα:

- **Μάρκετινγκ:** Το τμήμα μάρκετινγκ βοηθάει στην εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος που απαιτεί, χρειάζεται και είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ είναι εκείνο, που προμηθεύει τις πληροφορίες προϊόντος-ποιότητας και βοηθάει στον καθορισμό των ποιοτικών απαιτήσεων. Πληροφορίες που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια ή τη μη ικανοποίηση από το προϊόν προέρχονται από τα παράπονα των πελατών, από τις αναφορές των πωλητών και από το σέρβις του προϊόντος. Είναι εκείνο που προμηθεύει την επιχείρηση με πληροφορίες όπως:
 1. Χαρακτηριστικά απόδοσης όπως είναι τα περιβαλλοντικά, χρήσεως και αξιοπιστίας του προϊόντος.
 2. Αισθητήρια χαρακτηριστικά όπως το στυλ, το χρώμα τη γεύση και την οσμή.
 3. Πληροφορίες σχετικές με την τοποθέτηση, τη συσκευασία και την επαλήθευση του προϊόντος.
- **Τμήμα Σχεδιασμού:** Το τμήμα αυτό μεταφράζει τις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών σε λειτουργικά χαρακτηριστικά, σε ακριβείς προδιαγραφές και σε κατάλληλα όρια ανοχής για νέα προϊόντα ή αναθεωρεί τα όρια αυτά για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Ο απλούστερος και φθηνότερος σχεδιασμός που θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών είναι και ο καλύτερος. Όσο

αυξάνει ο βαθμός πολυπλοκότητας του προϊόντος, τόσο μειώνεται η αξιοπιστία του. Ακόμα, οι σχεδιαστές είναι εκείνοι που καθορίζουν τα όρια ανοχής στα πλαίσια των οποίων πρέπει να βρίσκεται το προϊόν καθώς και τα υλικά τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή. Κανένα σχεδιαστικό στυλ δεν είναι διαχρονικό. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο πρέπει να γίνονται προβλέψεις και να ελέγχεται αν η υπάρχουσα σχεδίαση είναι αποδεκτή από τους καταναλωτές.

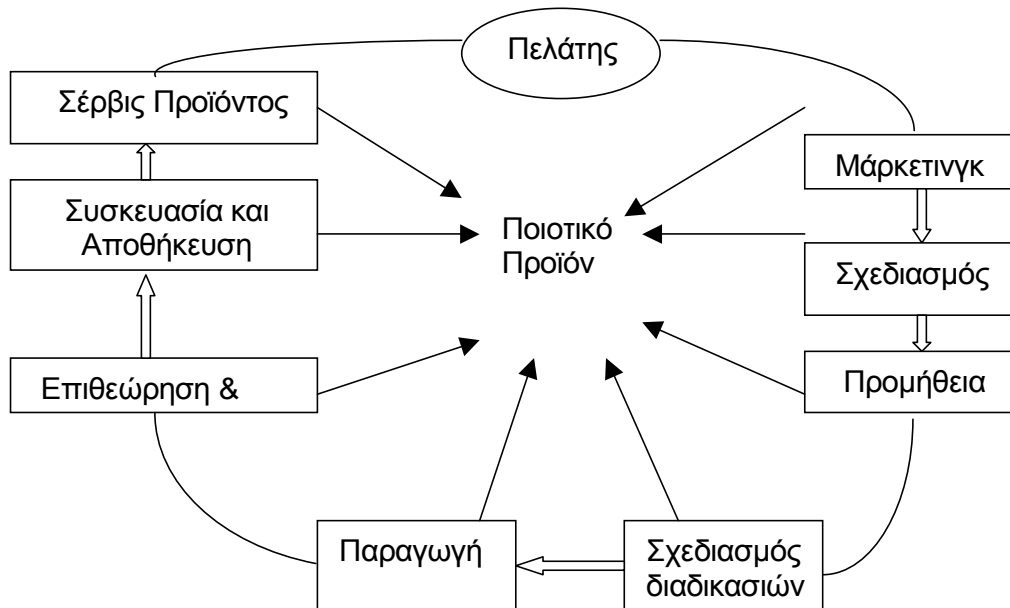
- **Τμήμα Προμηθειών:** Αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η παραγωγή ποιοτικών υλικών και τελικών προϊόντων. Μια συγκεκριμένη πρώτη ύλη ή συστατικό μπορεί να έχει έναν ή πολλαπλούς προμηθευτές. Η ύπαρξη ενός προμηθευτή σαν πηγή τροφοδοσίας, συνήθως, παρέχει καλύτερη ποιότητα, σε χαμηλότερη τιμή και με καλύτερη εξυπηρέτηση. Το μειονέκτημα, τώρα, του παραπάνω είναι η ενδεχόμενη στενότητα της πρώτης ύλης, που μπορεί να οφείλεται σε φυσικά αίτια όπως η πυρκαγιά, ο σεισμός και η πλημμύρα είτε σε άλλα αίτια όπως σε βλάβη του εξοπλισμού, σε κοστολογικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα. Για τη βελτίωση της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών απαραίτητη είναι η αμφίδρομη επικοινωνία με τον προμηθευτή.
- **Τμήμα Σχεδιασμού Διαδικασιών:** Το τμήμα αυτό αποσκοπεί στην ανάπτυξη διαδικασιών που θα οδηγήσουν στην παραγωγή ποιοτικού προϊόντος. Ο σκοπός αυτός επιτυγχάνεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες που περιλαμβάνουν επιλογή διαδικασιών και ανάπτυξη, σχεδιασμό παραγωγής και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, αν το συγκεκριμένο τμήμα πληροφορηθεί ότι η ανεκτικότητα είναι πολύ στριμωγμένη για ικανοποιητική ικανότητα παραγωγής, τότε θα δράσει επιλέγοντας την αγορά νέου εξοπλισμού, την αναθεώρηση της ανεκτικότητας, τη βελτίωση της διαδικασίας, την αναθεώρηση του σχεδιασμού ή θα ξεχωρίσει το ελαττωματικό προϊόν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

- Τμήμα Παραγωγής:** Το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη παραγωγής ποιοτικών προϊόντων. **Η ποιότητα δεν μπορεί να επιθεωρηθεί σ'ένα προϊόν, αλλά πρέπει να χιτίζεται στο προϊόν.** Ο επόπτης της γραμμής παραγωγής είναι το κλειδί για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Είναι αρμοδιότητα του, να προμηθεύσει τον εργαζόμενο με τα κατάλληλα εργαλεία για δουλειά, να του δώσει οδηγίες για τη μέθοδο που θα ακολουθήσει και να του παρέχει επαναπληροφόρηση για την απόδοση της εργασίας του. Το λειτουργικό προσωπικό του τμήματος αυτού όχι μόνο πρέπει να εκτελεί την εργασία του αλλά να ψάχνει και τρόπους για να τη βελτιώσει.
- Επιθεώρηση και Εξέταση:** Το τμήμα της επιθεώρησης ευθύνεται για την εκτίμηση της ποιότητας των προμηθευόμενων και παραγόμενων προϊόντων καθώς και για την αναφορά των αποτελεσμάτων. Οι αναφορές χρησιμοποιούνται από άλλα τμήματα για να αναλάβουν διορθωτική δράση όταν αυτό χρειάζεται. Η επιθεώρηση και ο έλεγχος, πρέπει να εστιάσουν στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο που θα οδηγήσει σε ποιοτική βελτίωση.
- Συσκευασία και Αποθήκευση:** Για την προφύλαξη της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος υπεύθυνο είναι το τμήμα συσκευασίας και αποθήκευσης. Η αποθήκευση του προϊόντος, καθώς αναμένεται περαιτέρω επεξεργασία, πώληση ή χρήση του, παρουσιάζει επιπρόσθετα προβλήματα. Οι διευκρινήσεις και οι διαδικασίες είναι απαραίτητες για να διασφαλίσουν ότι το προϊόν είναι κατάλληλα αποθηκευμένο, ώστε να έχει ελαχιστοποιηθεί η χειροτέρευση και η υποβίβαση της κατάστασης του.
- Σέρβις του Προϊόντος:** Το τμήμα εξυπηρέτησης(σέρβις) αποβλέπει στην παροχή πλήρους υποστήριξης προς τους πελάτες, ώστε το προϊόν να αντεπεξέλθει στην δραστηριότητα για την οποία σχεδιάστηκε, κατά την αναμενόμενη διάρκεια της ζωής του. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του τμήματος περιλαμβάνονται η πώληση και η διανομή, η τοποθέτηση, η τεχνική υποστήριξη, η συντήρηση και η διάθεση μετά τη χρήση. Τα προϊόντα πρέπει να επισκευάζονται γρήγορα στις περιπτώσεις εκείνες που έχουν τοποθετηθεί ακατάλληλα ή έχουν πάθει βλάβη κατά την περίοδο εγγύησης.

Το άμεσο σέρβις μπορεί να μετατρέψει ένα δυσαρεστημένο πελάτη σε ευχαριστημένο.

- **Διασφάλιση Ποιότητας:** Η διασφάλιση ποιότητας δεν έχει άμεση ευθύνη για την ποιότητα. Απλά ευθύνεται άμεσα για την διαρκή εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του ποιοτικού συστήματος. Καθορίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος, αποτιμά την τρέχουσα ποιότητα, καθορίζει προβληματικές περιοχές ποιότητας ή εντοπίζει πιθανές περιοχές και επιμένει στην επιδιόρθωση ή στην ελαχιστοποίηση αυτών των περιοχών. Ο σφαιρικός στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος σε συνεργασία με τα αρμόδια τμήματα.

Το διάγραμμα 1.1 δείχνει σχηματικά τις προαναφερθείσες περιοχές, τις αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους καθώς και στην τελική ποιότητα του προϊόντος.



Διάγραμμα 1.1. Περιοχές υπεύθυνες για την ποιότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Τα τελευταία δέκα ή είκοσι χρόνια, ορισμένες επιχειρήσεις βελτίωσαν ριζικά την απόδοση τους. Σήμερα, αρκετές από τις μεθόδους που χρησιμοποίησαν, αναφέρονται ομόφωνα ως “Ολική Ποιότητα” ή “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”. Η επιτυχία τους αυτή, έχει αλλάξει δραματικά τον τρόπο που οι ίδιες, καθώς και άλλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ποιότητα και την επιχειρησιακή διαχείριση.

2.1. Τι είναι όμως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Είναι μία έννοια που οι μελετητές την έχουν προσεγγίσει και έχουν χαρακτηρίσει με ποικίλους τρόπους. Περισσότερο συγκεκριμένα:

- ◆ Είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, που αποσκοπεί στην συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη σε ολοένα και χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Λειτουργεί οριζόντια μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων, αναμειγνύει όλους τους εργαζομένους από την κορυφή μέχρι τη βάση της ιεραρχίας και επεκτείνεται αμφίδρομα για να περιλάβει την αλυσίδα προμηθειών και την πελατειακή αλυσίδα. Περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιδέχονται αλλαγές, αλλά η φιλοσοφία παραμένει ίδια.
- ◆ Έχει καθοριστεί σαν μία φιλοσοφία και ένα σύνολο βασικών αρχών που αντιπροσωπεύουν την ύπαρξη ενός διαρκώς αναπτυσσόμενου οργανισμού.
- ◆ Είναι η εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και ανθρώπινων πόρων, για τη βελτίωση όλων των διαδικασιών μέσα σ'ένα οργανισμό ώστε να υπερβούν τις ανάγκες των πελατών τώρα και στο μέλλον.

- ◆ Είναι μια δομημένη προσπάθεια επαναπροσδιορισμού της συμπεριφοράς του οργανισμού, της σχεδίασης και της εφαρμογής πρακτικών, οι οποίες θα οδηγήσουν στη δημιουργία μίας νοοτροπίας, ανοικτής και χωρίς φόβο, όπου οι εργαζόμενοι θα παίρνουν πρωτοβουλίες και θα επιλύουν προβλήματα προς ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ◆ Είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και ευελιξίας ολόκληρου του οργανισμού. Είναι μια πορεία σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και εξαρτάται από κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά σε όλα τα επίπεδα. Για να είναι ένας οργανισμός πραγματικά αποτελεσματικός, όλα τα τμήματα του πρέπει να εργάζονται αρμονικά και κατάλληλα για την επίτευξη των ίδιων στόχων, αναγνωρίζοντας ότι το κάθε άτομο και η κάθε μία δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλες.
- ◆ Κατά την πολυεθνική Εταιρεία Procter & Gamble, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία άκαμπτη και διαρκώς βελτιούμενη προσπάθεια που γίνεται από όλους σε ένα οργανισμό με στόχο την κατανόηση, την κάλυψη και την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη.
- ◆ Ο Feigenbaum παρατήρησε ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από:
 - Τις αγορές
 - Τα χρήματα
 - Τη διοίκηση
 - Τους εργαζόμενους
 - Την παρακίνηση
 - Τα υλικά
 - Τα μηχανήματα και την μηχανοποίηση
 - Τις σύγχρονες πληροφοριακές μεθόδους
 - Τις ανερχόμενες προϊόντικές απαιτήσεις.

2.2. Γιατί προέκυψε η Ανάγκη για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

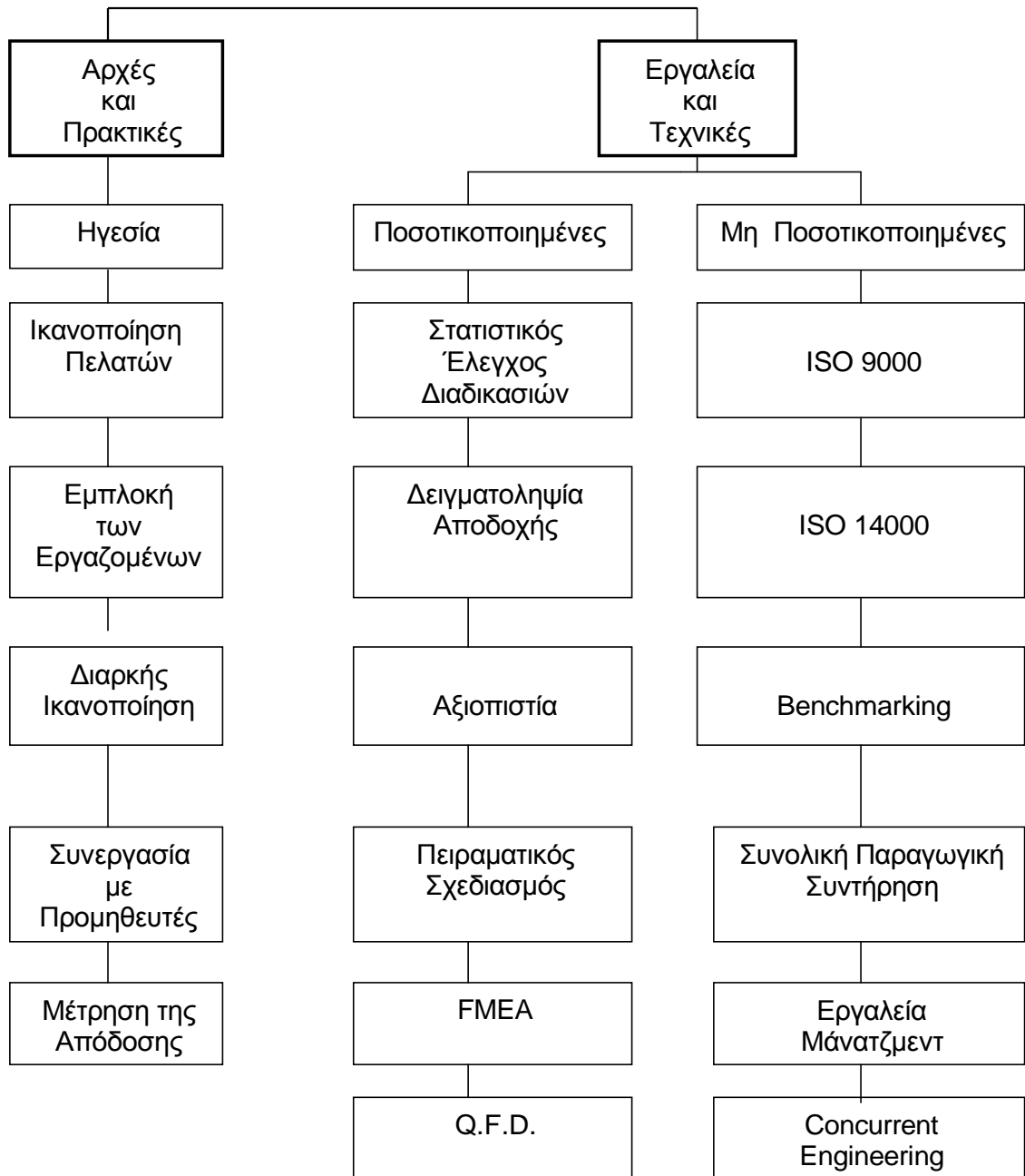
Οι πελάτες είναι περίεργοι άνθρωποι. Εκλεκτικοί, παραπονιούνται για την παραμικρή λεπτομέρεια. Θέλουν τα πάντα να είναι τέλεια αν και στην ζωή τίποτα δεν είναι τέλειο. Αν κάτι χαλάσει, μπορεί πολύ εύκολα να φτιαχτεί, γιατί λοιπόν παραπονιούνται; Δεν ήταν έτσι παλαιότερα. Ήταν ευχαριστημένοι να αγοράσουν κάτι που απλώς λειτουργούσε.

Όλα άλλαξαν όταν οι Ιάπωνες άρχισαν να παράγουν προϊόντα που λειτουργούσαν συνέχεια και πάντα, ακριβώς όπως υπόσχονταν οι πωλητές τους. Στην αρχή οι δυτικοί καταναλωτές τα αντιμετώπισαν με καχυποψία, όμως δεν άργησαν να αγαπήσουν τα ιαπωνικά προϊόντα. Ξαφνικά η ποιότητα μετατράπηκε σε ζήτημα οικονομικής επιβίωσης. Μοτοσικλέτες, ποδήλατα, αυτοκίνητα, τηλεοράσεις και παρόμοιες δυτικές εφευρέσεις άρχισαν να παράγονται με μεγαλύτερη επιτυχία από τους Ιάπωνες.

Το κλειδί της επιτυχίας της ιαπωνικής βιομηχανίας ήταν, ότι ταξίδεψαν και μελέτησαν τις δυτικές βιομηχανίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές πετύχαιναν την ποιότητα. Άκουσαν προσεκτικά ειδικούς, όπως τους Juran και Deming, που δεν έβρισκαν ακροατήριο στη Δύση. Αυτά που ανακάλυψαν τους δημιούργησαν έκπληξη και πίστεψαν ότι μπορούν να τα ξεπεράσουν. Εκείνη την εποχή οι δυτικοί πίστευαν ότι η ποιότητα προέρχεται από τον αριθμό των ποιοτικών ελέγχων, δηλαδή τον εντοπισμό όλων των ελαττωματικών προϊόντων, πριν φτάσουν στη αγορά.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι κάτι που προκύπτει μέσα σε μία νύχτα. Δεν υπάρχουν γρήγορες θεραπείες. Απαιτείται αρκετός χρόνος για να δοθεί η κατάλληλη έμφαση και να δημιουργηθούν τα κατάλληλα εργαλεία για την ποιότητα. Στο διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται το πεδίο δράσεως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Δ.Ο.Π.



Διάγραμμα 2.1. Πεδίο δράσης της δραστηριότητας της Δ.Ο.Π

2.3.Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π

Η διοίκηση μίας επιχείρησης μπορεί να κρίνει σκόπιμο να υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους:

- ◆ Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση και η υγιής ανάπτυξη της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
- ◆ Για να αποφευχθούν οι αδυναμίες των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας.
- ◆ Για την παράκαμψη αναποτελεσματικών διαδικασιών όπως είναι οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, που δεν έχουν την απαραίτητη διοικητική υποδομή για την βελτίωση της
- ◆ Για να επιτευχθεί μία σειρά από αφανή οφέλη όπως είναι η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις βελτίωσης καθώς και προβλέψεις και η βελτίωση της εταιρικής φήμης.

Παρόλο που τα αφανή οφέλη αποτελούν σημαντικό παράγοντα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρακάτω θα αναφέρουμε τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να επιφέρει η βελτίωση της ποιότητας:

1. Βελτίωση του κύκλου ολοκλήρωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Το βασικότερο μέλημα για κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι να έχει οικονομία αφού το κόστος της μη ποιότητας είναι αρκετά μεγάλο. Αναμφισβήτητα, η αναδιοργάνωση που απαιτείται δημιουργεί νέες υποχρεώσεις και αύξηση κόστους. Όταν αφομοιωθεί η εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση υπάρχει σημαντική μείωση του κόστους. Η κακή ποιότητα έχει κόστος. Έχει υπολογιστεί ότι το 25% των πόρων ενός οργανισμού που δεν εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ξοδεύεται σε επανεπεξεργασία ή απόρριψη.

Η μεγαλύτερη όμως απώλεια που έχει η επιχείρηση είναι η μείωση της αξιοπιστίας της και η απώλεια μεριδίου της αγοράς που αποτελεί ανυπολόγιστο κόστος.

Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να παράγουμε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά. Κάτι τέτοιο απαιτεί δομή στο σχεδιασμό και στις διεργασίες παραγωγής και ελαχιστοποιεί τους χρόνους διόρθωσης των λαθών, έχοντας σαν συνέπεια τη μείωση του χρόνου παραγωγής του προϊόντος. Ο πελάτης θα αναγνωρίσει τη μείωση του κύκλου ολοκλήρωσης του προϊόντος και θα το εκτιμήσει. Έτσι, είναι δεδομένο ότι θα έχουμε ικανοποιημένους πελάτες και αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

2. Μείωση του κόστους παραγωγής

Το προφανέστερο αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι, η μείωση των άχρηστων υλικών ή ενεργειών που συνδέονται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή υπηρεσιών. Στο κόστος των αχρήστων θα πρέπει να περιληφθεί, το κόστος των προϊόντων που δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και δεν διορθώνονται, καθώς και το κόστος των προϊόντων που πρέπει να παραδοθούν στον πελάτη. Τα παραπάνω κόστη συνήθως συνδέονται με τις παραγωγικές εταιρίες, αλλά υπάρχουν πολλές περιπτώσεις σε οποιαδήποτε φύσης οργανισμό που οι εργαζόμενοι επαναλαμβάνουν την ίδια εργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της μείωσης των αχρήστων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής.

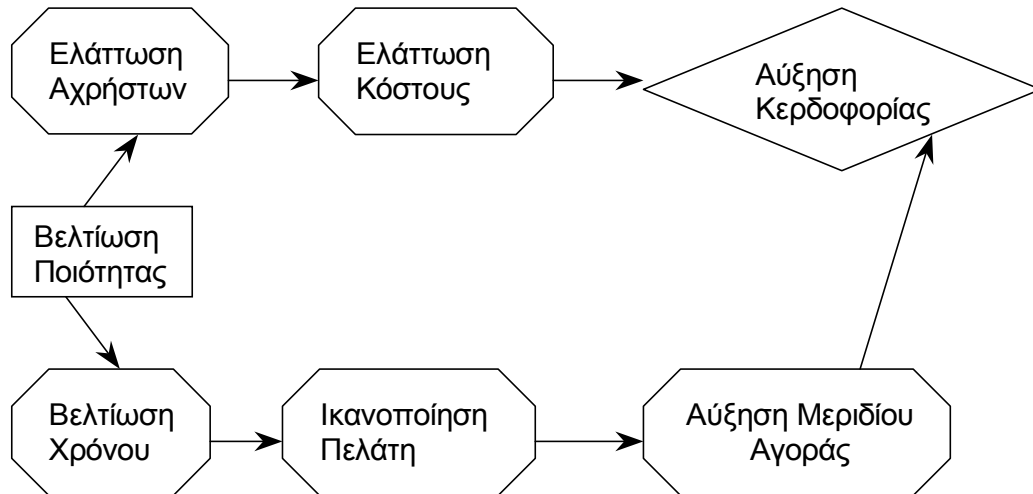
3. Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη

Όπως έχει προαναφερθεί, οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτώνται από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των πελατών. Οι πελάτες όμως αντιλαμβάνονται την ποιότητα μόλις αυτή εμφανιστεί σ'ένα προϊόν. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αναμενόμενο να λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο για να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία.

Έχει αποδειχτεί ότι η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της ακόμα και 100% αν καταφέρει να συγκρατήσει 5 % περισσότερους πελάτες από ότι οι

ανταγωνιστές της. Το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος συντήρησης των υπαρχόντων.

Η βελτίωση της ποιότητας έχει την αλυσιδωτή αντίδραση που φαίνεται στο διάγραμμα 2.2



Διάγραμμα 2.2. Η Αλυσιδωτή Αντίδραση της Στρατηγικής της Ποιότητας.

Συνοπτικά τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1, ενώ ο πίνακας 2.2 παρουσιάζει τους λόγους για τους οποίους είναι χρήσιμη η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Πίνακας 2.1: Οφέλη της Δ.Ο.Π

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π
♦ Μεγάλη Βελτίωση του Προϊόντος ή της υπηρεσίας
♦ Μεγάλη μείωση σπατάλης
♦ Έντυπωσιακό άλμα στην παραγωγικότητα
♦ Άριστη ευκαιρία αύξησης κέρδους
♦ Μακροπρόθεσμη αύξηση ποσοστού πωλήσεων
♦ Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
♦ Απελευθέρωση δυνατοτήτων προσωπικού
♦ Παροχή κινήτρων στο εργατικό δυναμικό
♦ Εξάλειψη προβλημάτων και ανησυχιών στη διοίκηση

Πίνακας 2.2: Χρησιμότητα της Δ.Ο.Π.

◆ Αυξημένη Πίεση Ανταγωνισμού
◆ Αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών
◆ Η αφανής σπατάλη των σύγχρονων μεθόδων
◆ Αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης και των εργαζομένων
◆ Απελευθέρωση των δυνατοτήτων του προσωπικού
◆ Επιβίωση

2.4. Θεωρίες για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Από την αρχή του αιώνα μας, οι θεωρίες και οι απόψεις ορισμένων κορυφαίων επιστημόνων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Deming, ο Juran, ο Crosby, είναι μερικά από τα σημαντικότερα ονόματα που θεμελίωσαν την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, τη Βελτίωση της Ποιότητας. Εκτός από τους παραπάνω, δύο ακόμη επιστήμονες συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της διεθνούς κίνησης για την ποιότητα, ο V. Feigenbaum και αργότερα ο Kaoru Ishikawa.

2.4.1. Η Προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Deming

Ο Deming ήταν αυτός που θεωρείται εμπνευστής του Ιαπωνικού δρόμου για την ποιότητα. Εργάστηκε για έντεκα χρόνια στο αμερικανικό υπουργείο γεωργίας και κατά τη διάρκεια της θητείας του έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη στατιστικών μεθόδων και πρακτικών. Είχε συνειδητοποιήσει την χρησιμότητα της στατιστικής προσέγγισης του μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με άλλους ειδικούς ή συμβούλους στο μάνατζμεντ, ο Deming, ποτέ δεν έδωσε ένα ακριβή ορισμό ή περιγραφή της ποιότητας. Η φιλοσοφία του εστιάστηκε στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μειώνοντας τα περιττά στάδια της

διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Κατά την άποψη του, η απόκλιση είναι η κυρίαρχη αιτία της κακής ποιότητας. Με άλλα λόγια, θεωρεί την ποιότητα άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας.

Η προσέγγιση του Deming προσδιόρισε δύο βασικούς παράγοντες για την βελτίωση της ποιότητας:

- 1) Βελτίωση του προϊόντος με τη σωστή διάγνωση των αιτιών που προκαλούν μεταβλητότητα στο σχεδιασμό και την κατασκευή των προϊόντων.
- 2) Έλεγχος και εξάλειψη των αιτιών αυτών.

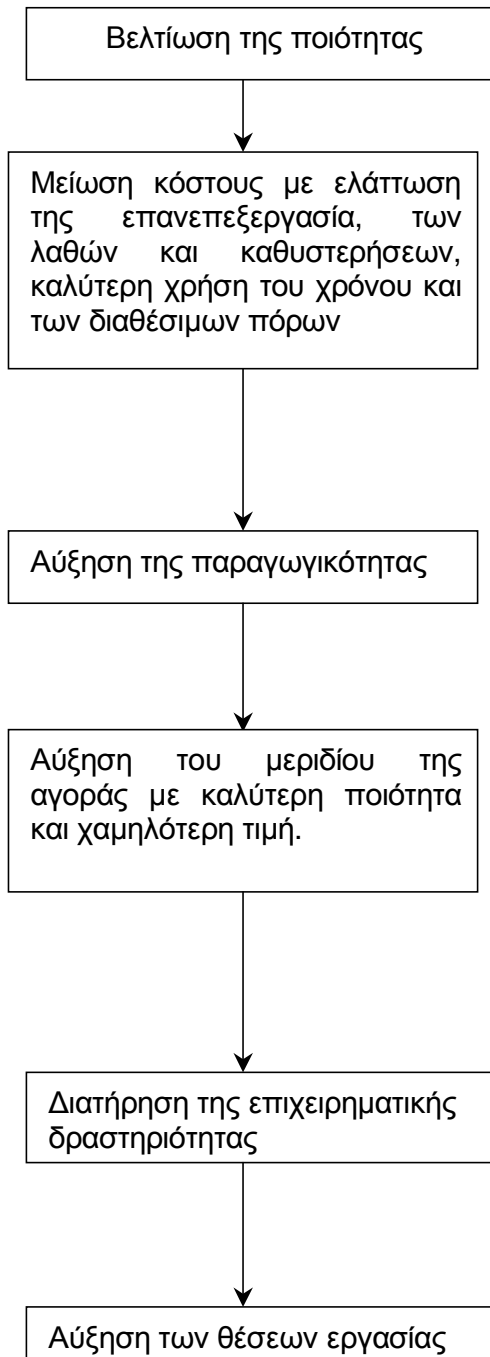
Για να επιτευχθούν οι δύο παραπάνω στόχοι πρότεινε ένα διαρκή κύκλο σχεδιασμού, παραγωγής, ελέγχων(τεστ), πωλήσεων που συνοδεύεται από έρευνες αγοράς και επανασχεδιασμό.

Ο Deming ισχυρίζεται ότι υψηλότερη ποιότητα οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης(Chain Reaction) του Deming, που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.3, υποστηρίζει ότι η βελτίωση στην ποιότητα θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής, αφού έχουμε χαμηλότερο ποσοστό επανεπεξεργασίας, λιγότερα ελαττωματικά, καθυστερήσεις και καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου και των πρώτων υλών.

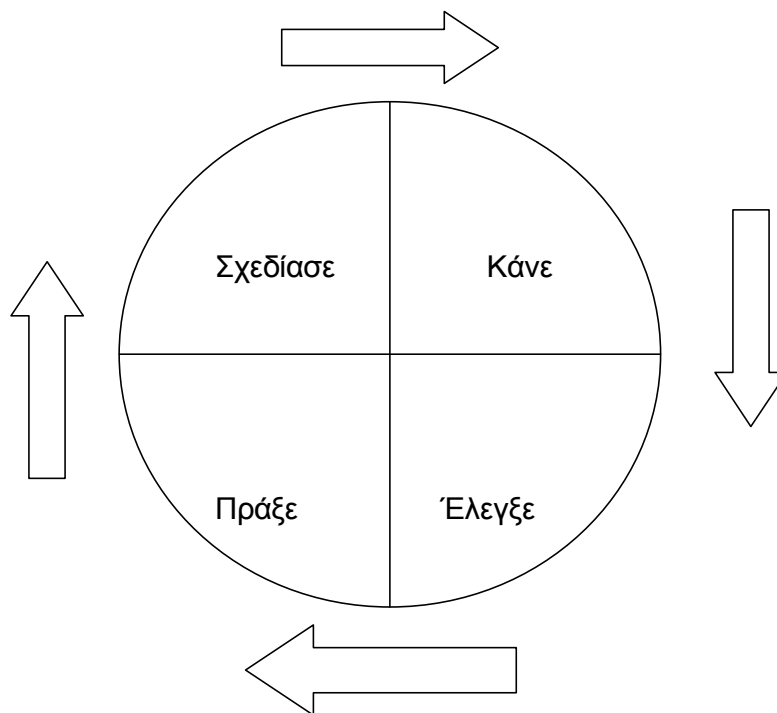
Ο Deming στην προσπάθειά του να αναπτύξει χρήσιμες μετρήσεις των χαρακτηριστικών της ποιότητας, πρότεινε την εκτεταμένη χρήση στατιστικών μεθόδων και κυρίως των διαγραμμάτων ελέγχου. Προσδιόρισε δύο χώρους βελτίωσης σε διαδικασία:

- 1) Μείωση των “κοινών αιτιών” των μεταβολών που ενέχονται σε ένα σύστημα παραγωγής
- 2) Εξάλειψη των απομονωμένων “ειδικών αιτιών“, οι οποίες προσδιορίζονται σε ένα εργαζόμενο, μία μηχανή ή μια παρτίδα υλικών



Διάγραμμα 2.3: Η Αλυσιδωτή Αντίδραση του Deming

Οι κοινές αιτίες είναι το αποτέλεσμα του σχεδιασμού του συστήματος και την ευθύνη γι' αυτό έχει η διοίκηση. Η προσέγγιση αυτή αρχικά δεν έγινε αποδεκτή από τους ιθύνοντες της αμερικανικής βιομηχανίας. Αντίθετα οι Ιαπωνικές βιομηχανίες υιοθέτησαν τις ιδέες του Deming με αποτέλεσμα στην δεκαετία του εβδομήντα τα Ιαπωνικά προϊόντα να έχουν βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα τους και να κερδίζουν συνεχώς έδαφος στις αγορές της Δύσης. Στη δεκαετία του ογδόντα η φιλοσοφική προσέγγιση του Deming και οι πρακτικές που την συνόδευαν άρχισαν να εφαρμόζονται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Με έμφαση διακήρυξε ότι οι πρακτικές των διοικήσεων σε σχέση με την ποιότητα πρέπει να αλλάξουν ριζικά. Ο κύκλος του Deming αποτελεί μία καλή βάση για την ανάπτυξη προγραμμάτων ποιότητας. Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζονται τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming που θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο.



Διάγραμμα 2.4: Ο κύκλος του Deming

2.4.1.α Τα δεκατέσσερα σημεία της ποιότητας του Deming.

Τα δεκατέσσερα σημεία της θεωρίας του Deming αποτελούν τον πυρήνα για την επίτευξη ποιότητας και είναι μία πρόκληση για την ηγεσία των οργανισμών καθώς αποκλείουν οποιαδήποτε έτοιμη συνταγή εφαρμογής.

1. Δημιουργία σταθερών στόχων και στρατηγικής για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας, και την χάραξη μακροχρόνιας κατεύθυνσης για τους εργαζομένους και τη διοίκηση.

Οι στόχοι αυτοί και οι στρατηγικές πρέπει να ανακοινωθούν στους εργαζομένους της επιχείρησης και η ομάδα του μάνατζμεντ πρέπει να υποδηλώνει με κάθε ευκαιρία τη δέσμευση της στις στρατηγικές αυτές. Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να ισορροπήσει μεταξύ του βραχυπρόθεσμου κέρδους και των μακροπρόθεσμων αναγκών. Τα προβλήματα του σήμερα είναι βραχυπρόθεσμα και ενέχουν συντήρηση της ποιότητας, αποτελεσματικότητα, κέρδη και πωλήσεις, τα προβλήματα του αύριο είναι μακροπρόθεσμα και ενέχουν βελτίωση και καινοτομίες.

Κατά τον Deming η επιχείρηση δεν υπάρχει μόνο για την κερδοφορία, αλλά και για να ικανοποιεί υπαλλήλους και προσωπικό.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή

Η νέα φιλοσοφία διοίκησης δεν είναι απλά μια νέα τεχνική, αλλά μια ριζική αλλαγή στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όλοι στην επιχείρηση αναθεωρούν το ρόλο τους με στόχο το μετασχηματισμό του οργανισμού, με σταθερό προσανατολισμό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι επιχειρήσεις δεν θα επιβιώσουν εάν οι πελάτες τους δεν είναι ικανοποιημένοι εξαιτίας της χαμηλής ποιότητας ή της χαμηλής απόδοσης των. Ο όρος “αρκετά καλό” που επικρατούσε παλαιότερα για ένα προϊόν, σήμερα δεν αρκεί για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Η παραγωγή σήμερα στηρίζεται περισσότερο στην ικανοποίηση παρά στην μεγιστοποίηση.

3. Κατανόηση του σκοπού των επιθεωρήσεων

Είναι προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, παρά στο μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Οι μαζικές επιθεωρήσεις πρέπει να αντικατασταθούν από τις διαδικασίες πρόληψης και συνεχούς βελτίωσης. Η επιθεώρηση πρέπει να έχει ενημερωτικό χαρακτήρα, που να αποσκοπεί στη βελτίωση και όχι στην επιβολή ποινών στους εργαζομένους.

4. Τέλος στη λήψη αποφάσεων με μοναδικό κριτήριο το κόστος

Η τιμή από μόνη της δεν έχει καμία αξία χωρίς την ποιότητα. Η πρακτική προμήθειας προϊόντων από την φτηνότερη εταιρία θα πρέπει να αλλάξει. Από τον φτηνότερο θα πρέπει να περάσουμε στον πιο αξιόπιστο προμηθευτή. Απαραίτητο είναι να περιορίσουμε τον αριθμό των προμηθευτών απορρίπτοντας εκείνους που αδυνατούν να υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους. Ο Deming έδωσε έμφαση στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές, με τελικό σκοπό την επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για κάθε συστατικό της παραγωγής. Αποτελεί μέγιστο λάθος να αλλάζουμε προμηθευτή καθοδηγούμενοι μόνο από την τιμή.

5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας

Βελτιώσεις είναι απαραίτητες τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παραγωγή. Ο βελτιωμένος σχεδιασμός πηγάζει από την κατανόηση των αναγκών των πελατών, από τις συνεχόμενες έρευνες αγοράς και από τις άλλες πηγές επαναπληροφόρησης. Η βελτιωμένη παραγωγή επιτυγχάνεται με την μείωση των αιτιών των αποκλίσεων και την εδραίωση σταθερών και προβλέψιμων διαδικασιών. Η επίλυση προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας των, θα πρέπει να είναι η μόνιμη πρακτική της διοίκησης. Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα συνολικού ποιοτικού ελέγχου τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο της εργασίας για όλους τους εργαζομένους

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί το θεμέλιο λίθο της εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας. Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας, αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους δίνει κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη. Η εκπαίδευση είναι εκείνη που εξαλείφει το φράγμα μεταξύ εργατών και επιθεωρητών καθώς τους δίνει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση.

7. Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης και ηγεσίας

Η καταπίεση και ο συνεχής έλεγχος δεν αποτελούν πλέον το κατάλληλο μέσο βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η συμπεριφορά της διοίκησης και η καθημερινή επίβλεψη από τα μεσαία στελέχη, πρέπει να βασίζεται στην αρμονική συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι η δουλειά του μάνατζμεντ είναι η ηγεσία και όχι η εποπτεία. Εποπτεία είναι η απλή παρατήρηση και διεύθυνση της εργασίας, ενώ ηγεσία είναι η παροχή καθοδήγησης για να βοηθήσουμε τους εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα και με λιγότερη προσπάθεια.

8. Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και καινοτομίας

Ο φόβος βοηθάει την βραχυπρόθεσμη σκέψη και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών για την επίτευξη της ποιότητας. Πρέπει να αποφεύγονται, οι επιπληξείς των εργαζομένων για προβλήματα που πηγάζουν από τα υπάρχοντα συστήματα. Η απαλοιφή του φόβου στις σχέσεις επιτυγχάνεται με την αμφίδρομη επικοινωνία των σκέψεων, των ιδεών και των προβληματισμών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

9. Υπέρβαση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και των ατόμων μίας επιχείρησης

Αρκετές φορές, ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων και ο φόβος της απώλειας δύναμης από μία ενδεχόμενη συνεργασία με άλλα τμήματα, δημιουργούν φραγμούς στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Όλα τα άτομα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να

ενστερνιστούν την φιλοσοφία της ομαδικής δουλειάς. Η ομαδικότητα είναι το κλειδί για την ποιότητα και συνεπώς για την επιτυχία. Η μεταβίβαση της ευθύνης για ένα πρόβλημα από το ένα τμήμα στο άλλο θα έχει σαν συνέπεια όχι μόνο την υποβάθμιση της ποιότητας αλλά και την απόρριψη κάθε καινούργιας ιδέας για βελτίωση. Η ομαδική προσέγγιση σε διαφορετικούς τομείς όπως η έρευνα, η σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών, η παραγωγή και οι πωλήσεις πρέπει να ενθαρρύνεται.

10.Αποφυγή χρήσης τυποποιημένων προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους

Συνθήματα της μορφής “Κάντο σωστά την πρώτη φορά”, “Βελτίωσε παραγωγικότητα και ποιότητα”, “Μηδέν Ελαττωματικά”, προϋποθέτουν ότι όλα τα ποιοτικά προβλήματα οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα και ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιωθούν απλά με μεθόδους παροχής κινήτρων. Η άποψη αυτή είναι εσφαλμένη αφού παραλείπει ένα βασικό στοιχείο που αποτελεί την πηγή πολλών προβλημάτων :το σύστημα. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από εργαλεία και μεθόδους που θα τους βοηθήσουν να επιλύσουν τα προβλήματα τους. Συνθήματα χωρίς υποστήριξη για βελτίωση της ποιότητας τις περισσότερες φορές έχουν αντίθετα αποτελέσματα από τους επιδιωκόμενους στόχους.

11.Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας απαιτεί την μετακίνηση από τους ποσοτικούς στόχους στους ποιοτικούς. Ο Deming επισήμανε ότι οι στόχοι είναι χρήσιμοι, αλλά οι αριθμητικοί στόχοι που τίθενται προς επίτευξη προκαλούν σύγχυση εάν δεν συνοδεύονται από μία συγκεκριμένη μέθοδο που θα οδηγήσει στην εκπλήρωσή τους. Η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών κατά 5%, για παράδειγμα, για το επόμενο έτος δεν σημαίνει τίποτα αν η πρόταση αυτή δεν συνοδεύεται και από την κατάλληλη μεθοδολογία που θα οδηγήσει στην επίτευξη του παραπάνω ποσοστού. Η επίτευξη ενός στόχου δεν θα πρέπει να είναι ο απώτερος σκοπός μίας επιχείρησης διότι υπάρχει πάντοτε περιθώριο για βελτίωση. Συνήθως, η προσήλωση σε ποσοτικούς στόχους είναι μία

βραχυπρόθεσμη στρατηγική. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας σ'ένα σύστημα ποιότητας, πρέπει να βασίζεται στις πρωτοβουλίες που παίρνουν όλοι οι εργαζόμενοι και όχι σε τυποποιημένα πρότυπα εργασίας.

12. Απομάκρυνση όλων των εμποδίων που στερούν από τους εργαζομένους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους

Όλοι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους. Οι παραδοσιακοί τρόποι διοίκησης δημιούργησαν ένα σύνολο εμποδίων που αποτρέπουν το αίσθημα της υπερηφάνειας. Οι παράγοντες αυτοί κατά τον Deming είναι :

- ◆ Η ποσοτικοποίηση των στόχων
- ◆ Η ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης
- ◆ Η έλλειψη επικοινωνίας
- ◆ Οι χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- ◆ Τα ακατάλληλα εργαλεία
- ◆ Η μη επαρκής εκπαίδευση.

Μερικοί από τους παραπάνω παράγοντες είναι εύκολο να υπερνικηθούν, όπως για παράδειγμα η βελτίωση της επικοινωνίας, ενώ άλλοι εξαρτώνται από την επιχειρηματική νοοτροπία και είναι δυσκολότερο να υπερνικηθούν.

13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης όλων των εργαζομένων

Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στους εργαζομένους τους σε όλα τα επίπεδα για να διασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταλλάσσεται με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που μπορούν να προσαρμοστούν στα καινούργια δεδομένα πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Το σημείο κλειδί στην προσπάθεια αυτή είναι το ικανό προσωπικό. Η ανάπτυξη της αξίας των εργαζομένων είναι μία ισχυρή μέθοδος παρακίνησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη βελτίωση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης ώστε να το καταστήσουν ικανό να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

14.Ανάληψη δράσης από την πλευρά της διοίκησης για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων.

Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να ηγηθεί όλων των απαραίτητων ενεργειών για την πραγματοποίηση των σημείων της φιλοσοφίας του Deming ώστε να γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζομένους η σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η διοίκηση την ποιότητα. Ο Deming, δεν προτείνει συγκεκριμένες μεθόδους εφαρμογής απλά επιδιώκει να μελετηθούν οι ιδέες του και οι ενδιαφερόμενοι στηριζόμενοι σ' αυτές να αναπτύξουν την προσωπική τους προσέγγιση. Οι επιμέρους ενέργειες εξαρτώνται από τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην κάθε επιχείρηση.

2.4.2. Η Προσέγγιση της Ποιότητας Σύμφωνα με τον Juran

Ο Juran όπως και ο Deming έπαιξε σπουδαίο ρόλο στη χάραξη της επιτυχημένης πορείας της Ιαπωνικής βιομηχανίας για την ποιότητα. Γεννήθηκε στη Ρουμανία το 1904 και πήγε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1912. Διέπραξε περισσότερο ως βιομηχανικός σύμβουλος και συνέγραψε πολλά εγχειρίδια σχετικά με την ποιότητα. Ενώ ο Deming εισήγαγε το στοιχείο του στατιστικού ελέγχου για την επίτευξη της ποιότητας(το 1950), ο Juran εστίασε τις μελέτες του στη βελτίωση του επιπέδου διοίκησης για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Το 1951 έγραψε και εξέδωσε το "Εγχειρίδιο Ποιοτικού Ελέγχου", το οποίο αν και αναθεωρήθηκε πολλές φορές από τότε εξακολουθεί να είναι το βιβλίο αναφοράς για τον ποιοτικό έλεγχο.

Αρχικά ο Juran διατύπωσε την άποψη ότι η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξετασθεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα, ανάλογο με αυτό που έχουμε για άλλα βασικά μεγέθη της επιχειρησιακής δραστηριότητας, όπως τα οικονομικά και την παραγωγικότητα. Σε αντίθεση με τον Deming δεν πρότεινε μία σημαντική αλλαγή της νοοτροπίας των οργανισμών. Αναγνωρίζει τη συμμετοχή, τη στήριξη και την ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Προσπάθησε να βελτιώσει την ποιότητα στα πλαίσια του είδη υπάρχοντος συστήματος

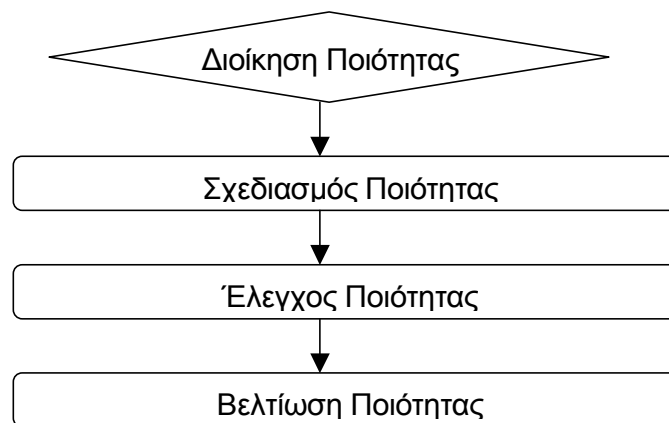
παραγωγής. Σχεδίασε με τέτοιο τρόπο τα προγράμματα ποιότητας ώστε να εντάσσονται στις είδη υπάρχουσες πρακτικές ποιότητας και να γίνονται αποδεκτά από τους οργανισμούς.

Ο Juran επισήμανε ότι “Το ανώτερο μάνατζμεντ μιλάει τη γλώσσα των δολαρίων(χρημάτων), οι εργάτες μιλούν τη γλώσσα των δραστηριοτήτων και το μεσαίο μάνατζμεντ πρέπει να είναι ικανό να μιλάει και τις δύο γλώσσες και να μεταφράζει μεταξύ χρημάτων και δραστηριοτήτων. Συνεπώς, για να παρακινηθεί η προσοχή του ανώτερου μάνατζμεντ πρέπει τα θέματα ποιότητας να αποδοθούν στη γλώσσα των χρημάτων.” Διατύπωσε τον απλό ορισμό της ποιότητας **“καταλληλότητα για χρήση”**

Οι απόψεις του Juran συνοψίζονται σε τρεις βασικούς άξονες γνωστούς και ως η τριλογία ποιότητας:

1. Σχεδιασμός Ποιότητας: Η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των ποιοτικών στόχων.
2. Έλεγχος Ποιότητας: Η διαδικασία ικανοποίησης των ποιοτικών στόχων κατά τη διάρκεια των λειτουργιών.
3. Βελτίωση Ποιότητας: Η διαδικασία εισαγωγής σε πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης.

Το διάγραμμα 2.5 που ακολουθεί εμφανίζει τους τρεις βασικούς άξονες.



Διάγραμμα 2.5 Ανάλυση της τριλογίας της ποιότητας του Juran

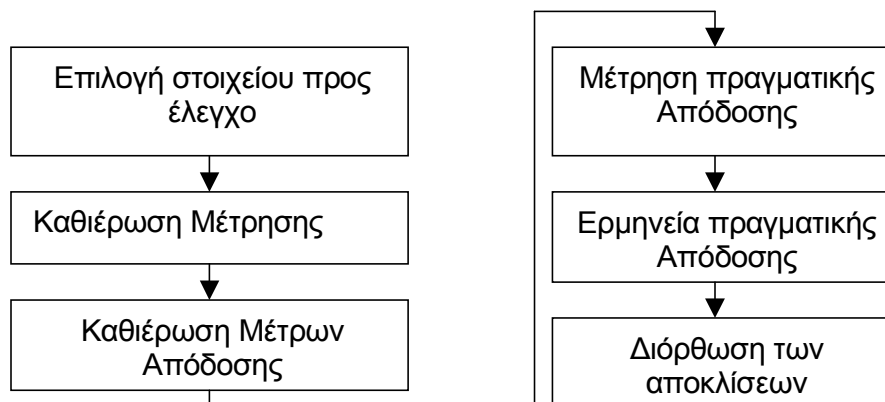
Ο σχεδιασμός ποιότητας είναι μία δομημένη διαδικασία για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που διασφαλίζει ότι το τελικό αποτέλεσμα ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

- ◆ Προσδιορισμός των Πελατών (Εσωτερικών και Εξωτερικών)
- ◆ Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών διατυπωμένες στη δική τους γλώσσα και μετατροπή των αναγκών αυτών σε προδιαγραφές.
- ◆ Ανάπτυξη των χαρακτηριστικών εκείνων των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη και στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.
- ◆ Ανάπτυξη των διαδικασιών που είναι κατάλληλες για την παραγωγή των ποιοτικών χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη διαδικασία.

Ο έλεγχος της ποιότητας είναι μία παγκόσμια διοικητική διαδικασία για την διεξαγωγή λειτουργιών που θα εξασφαλίσουν σταθερότητα και θα αποτρέπουν οποιαδήποτε δυσμενή αλλαγή. Περιλαμβάνει:

1. Αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος.
2. Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τους στόχους που έχουν τεθεί στην διαδικασία σχεδιασμού και από το τμήμα παραγωγής.
3. Ανάπτυξη διορθωτικών ενεργειών (εάν απαιτούνται)

Στο διάγραμμα 2.6 που ακολουθεί είναι το διάγραμμα εισροών-εκροών για την διαδικασία ποιοτικού ελέγχου:



Διάγραμμα 2.6: Εισροές-εκροές για τη διαδικασία ποιοτικού ελέγχου

Βελτίωση είναι η οργανωμένη δημιουργία ευεργετικής αλλαγής, η επίτευξη πρωτοφανών επιπέδων απόδοσης. Περιλαμβάνει:

- ◆ Επιβεβαίωση ότι η δημιουργηθείσα υποδομή είναι ικανή να παράγει την ποιότητα που έχουμε προδιαγράψει.
- ◆ Προσδιορισμό των σχεδίων βελτίωσης, τα οποία περιλαμβάνουν την ομαδική εργασία.
- ◆ Προαγωγή της συνεργασίας με την προσφορά γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης.
- ◆ Προσδιορισμό των αιτίων που προκαλούν τις αποκλίσεις. Θεραπεία των αιτιών και δημιουργία ελέγχων για να διατηρηθούν τα κέρδη.

Ο Juran προσδιορίζει την ποιότητα ως “απόδοση για την μελλοντική χρήση “.Η προσέγγιση του αυτή αναλύεται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Ποιότητα σχεδιασμού
2. Ποιότητα Συμμόρφωσης
3. Διαθεσιμότητα
4. Εξυπηρέτηση

Η ποιότητα του σχεδιασμού βασίζεται στις έρευνες της αγοράς, την σύλληψη του προϊόντος και τις προδιαγραφές του σχεδιασμού. Η ποιότητα συμμόρφωσης περιλαμβάνει την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και την διοίκηση. Η διαθεσιμότητα συνδέεται με την αξιοπιστία και τη συντήρηση του προϊόντος. Η εξυπηρέτηση αφορά την ακρίβεια, την επάρκεια και την ακεραιότητα συναλλαγής.

Η επιδίωξη της ποιότητας αντιμετωπίζεται στα εξής δύο επίπεδα:

- ◆ Η αποστολή της επιχείρησης ως σύνολο είναι η επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων
- ◆ Η αποστολή του κάθε ατόμου είναι να επιτύχει υψηλή ποιότητα παραγωγής.

Όπως ο Deming έτσι και ο Juran συνηγορεί υπέρ της έρευνας αγοράς, της ανάπτυξης προϊόντων, του σχεδιασμού, της παραγωγής, του ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και των πωλήσεων. Όλες οι παραπάνω

δραστηριότητες πρέπει να συνοδεύονται από ανατροφοδότηση από μέρους των πελατών. Επειδή υπάρχει μια αλληλεπίδραση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης είναι απολύτως αναγκαία μια ικανή διοίκηση. Η διοίκηση παίζει τον ηγετικό και καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας.

Ο Juran διαφοροποιείται από τον Deming σχετικά με τη θεωρία του που υποστήριζε την απομάκρυνση του φόβου. Σύμφωνα με τον πρώτο, η ύπαρξη του φόβου μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των ανθρώπων.

2.4.3. Η προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Crosby

Ο Philip Crosby είχε μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αφού εργάστηκε για δεκατέσσερα χρόνια στην International Telephone Telegraph, στη συνέχεια ίδρυσε το σωματείο Philip Crosby το 1979, για την ανάπτυξη και την προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το κλασικό του βιβλίο με τίτλο «Η ποιότητα είναι δωρεάν», έδωσε ένα υψηλό επίπεδο διορατικότητας στα θέματα ποιότητας και πούλησε περισσότερα από ένα εκατομμύριο αντίτυπα. Η ουσία της φιλοσοφίας της ποιότητας του Crosby περικλείεται σε αυτό που αποκαλεί «Οι απόλυτες αρχές της ποιοτικής διοίκησης και τα βασικά στοιχεία βελτίωσης». Οι βασικές παράμετροι της φιλοσοφίας του είναι:

1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι κομψότητα

Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις. Είναι το μέσο επικοινωνίας και πρέπει να είναι απόλυτα σεβαστές. Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί οι απαιτήσεις του πελάτη τότε μπορεί κάποιος να σχεδιάσει τα απαραίτητα μέτρα για τη συμμόρφωση των προϊόντων προς τις προδιαγραφές. Η μη προσαρμογή που θα παρατηρηθεί είναι η έλλειψη ποιότητας. Η θέσπιση των προδιαγραφών, η παροχή των κατάλληλων εργαλείων, η απαραίτητη εκπαίδευση καθώς και η συνεχής υποστήριξη και ενθάρρυνση είναι καθήκοντα της διοίκησης.

2. Η μέθοδος για την επίτευξη της ποιότητας είναι η πρόβλεψη και η πρόληψη των ελαττωματικών και όχι η επιθεώρηση και η αξιολόγηση μετά την παραγωγή

Ο εντοπισμός των προβλημάτων πρέπει να γίνεται από τους ανθρώπους ή από τα τμήματα που τα προκάλεσαν. Με άλλα λόγια, η ποιότητα προέρχεται από τα λειτουργικά τμήματα και όχι από το τμήμα ποιότητας και γι' αυτό το λόγο το βάρος της ευθύνης για τέτοια προβλήματα πέφτει στα λειτουργικά τμήματα. Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να μετρά το βαθμό συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές του προϊόντος, να αναφέρει τα αποτελέσματα και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ώστε οι εργαζόμενοι να βλέπουν θετικά την ποιότητα. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά συμβάλλει στην αύξηση του κόστους.

3. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «κανένα ελαττωματικό προϊόν»(Zero Defect) και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας

Σύμφωνα με τον Crosby η αντίληψη «κανένα ελαττωματικό προϊόν» είναι πρότυπο απόδοσης. Η αντίληψη αυτή στηρίζεται στο ότι ο καθένας ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας του έχει υποχρέωση να ενεργεί σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά. Με άλλα λόγια, στόχος είναι η συγκέντρωση στο έργο για την πρόληψη των ελαττωματικών και όχι ο μετέπειτα εντοπισμός και η διόρθωση των. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι το λάθος είναι ανθρώπινο και ως εκ τούτου το μόνο που κάνουν είναι να το διορθώνουν. Τα περισσότερα λάθη δεν γίνονται από έλλειψη γνώσεων αλλά από έλλειψη προσοχής. Εάν ο καθένας δεσμευτεί ότι θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να κάνει το σωστό από την αρχή τότε έχει γίνει το πρώτο βήμα μείωσης των ελαττωματικών, των επιδιορθώσεων και του κόστους παραγωγής. Ο Crosby υποστηρίζει ότι η βασική αιτία για την παρατηρούμενη χαλάρωση σε θέματα ποιότητας είναι η γενικότερη στάση και η επακόλουθη πρακτική της διοίκησης.

4. Μοναδική μέτρηση της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας. Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη

Το κόστος της ποιότητας είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης. Σύμφωνα με τον Crosby, η ποιότητα είναι δωρεάν. Το κόστος προέρχεται από τη μη σωστή

εκτέλεση των εργασιών την πρώτη φορά. Μια επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να καθλώσει το κόστος ποιότητας στο 2,5% των πωλήσεων της. Τα δεδομένα της ανάλυσης του κόστους παρέχουν ένα σύνολο πληροφοριών, τα οποία οδηγούν τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων βασιζόμενη σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις.

Στον πίνακα 2.3 που ακολουθεί παρατίθεται η προσέγγιση του Crosby για την επίτευξη της ποιότητας, η οποία αποτελείται από 14 σημεία:

Πίνακας 2.3: Τα 14 Σημεία του Crosby

1. Δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας για τη βελτίωση της ποιότητας
2. Δημιουργία ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας
3. Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης ποιότητας
4. Προσδιορισμός του κόστους ποιότητας
5. Επίγνωση των θεμάτων ποιότητας
6. Διορθωτικές ενέργειες
7. Επιτροπή για την επίτευξη του στόχου “κανένα ελαττωματικό προϊόν”
8. Εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών
9. Ημέρα αφιερωμένη στη στρατηγική “κανένα ελαττωματικό προϊόν”
10. Επιλογή στόχων
11. Απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν τα ελαττώματα
12. Αναγνώριση των προσπαθειών
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη της ίδιας διαδικασίας

Ο πίνακας 2.3 στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για όλους τους ενδιαφερόμενους (εργαζομένους, διοικητικά στελέχη, προμηθευτές) που θα συντελέσει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μίας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν ελαττωματικά και την εξουδετέρωσή τους. Απώτερος στόχος της νοοτροπίας αυτής θα πρέπει να είναι η δημιουργία μίας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας.

Σε αντίθεση με τους Deming και Juran που είναι υποστηρικτές της χρήσης στατιστικών μεθόδων, ο Crosby εστιάζει στη διοίκηση και στις οργανωτικές διαδικασίες για την πραγματοποίηση της κατάλληλης επιχειρηματικής νοοτροπίας. Οι αρχές του είναι γενικές και επιτρέπουν στη διοίκηση να προσδιορίσει την καλύτερη δυνατή μέθοδο που να είναι προσαρμοσμένη και εφαρμόσιμη στις συνθήκες της κάθε επιχείρησης.

2.4.4.Η Προσέγγιση του Feigenbaum

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970, η διασφάλιση ποιότητας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με ένα σύνολο μετρήσεων που πραγματοποιείτο στις γραμμές παραγωγής και τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου. Οι μετρήσεις αυτές προσδιόρισαν τις τυχόν αποκλίσεις από τις τεχνικές προδιαγραφές. Η μετάβαση από τη στενή και αντιδραστική αυτή στάση για την ποιότητα στη βιομηχανία του δυτικού κόσμου έχει αρκετούς υπαίτιους με σημαντικότερο ίσως τον Feigenbaum. Η ενασχόληση του Feigenbaum με την ποιότητα ξεκινάει από την περίοδο που εργαζόταν ως διευθυντής στην General Electric. Με την πάροδο των ετών πήρε αρκετές τιμητικές διακρίσεις στο χώρο της ποιότητας όπως αυτή του προέδρου της διεθνούς ακαδημίας για την ποιότητα.

Ο Feigenbaum συνετέλεσε στο μετασχηματισμό της παραδοσιακής αντίληψης για την ποιότητα με τις αντιλήψεις του για “Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο”(Total Quality Control) και τις πρακτικές για την εφαρμογή του. Συγκεκριμένα υποστήριξε ότι το κύριο μέλημα των ανταγωνιστικών οργανισμών είναι η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών εντός των οποίων η ποιότητα έχει σχεδιαστεί, έχει δομηθεί και συντηρείται με τον πλέον οικονομικό τρόπο που επιτρέπει την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη. Ο παραπάνω στόχος κατά τη θεωρία του θα επιτευχθεί με τον έλεγχο ολικής ποιότητας. Εξέφρασε τον έλεγχο ολικής ποιότητας σαν μία οριζόντια έννοια η οποία επεκτείνεται σ’ όλο το φάσμα των λειτουργιών ενός οργανισμού, από το τμήμα μάρκετινγκ έως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Η φιλοσοφία του Feigenbaum συνοψίζεται στα παρακάτω τρία βήματα για ποιότητα:

1. Ηγεσία που να δίνει έμφαση στην ποιότητα.

Είναι προτιμότερο να δίνεται έμφαση στη θεμελίωση υγιούς σχεδιασμού, παρά να υπάρχει αντίδραση στην αποτυχία. Η διοίκηση πρέπει να εστιάζει αδιάκοπα και να ηγείται της προσπάθειας για ποιότητα

2. Σύγχρονη τεχνολογία (για την ποιότητα).

Το παραδοσιακό τμήμα ποιότητας δεν μπορεί να επιλύσει ένα ποσοστό της τάξης του 80-90% των προβλημάτων ποιότητας. Για να αλλάξει αυτό απαιτείται η ενσωμάτωση του προσωπικού γραφείου στην παραγωγική διαδικασία καθώς και των μηχανικών οι οποίοι διαρκώς εκτιμούν και εφαρμόζουν νέες τεχνικές για την μελλοντική ικανοποίηση των πελατών.

3. Δέσμευση της Οργάνωσης.

Η διαρκής εκπαίδευση και παρακίνηση του συνολικού εργατικού δυναμικού καθώς και η ενσωμάτωση της ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική επισημαίνει τη σημαντικότητα της ποιότητας και παρέχει τα μέσα για να συμπεριληφθεί(η ποιότητα) σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο Feigenbaum ακόμα καθίστησε δημοφιλή τον όρο “κρυμμένο εργοστάσιο”, ο οποίος περιέγραφε το ποσοστό απώλειας που υπήρχε στη δυναμικότητα των μηχανών λόγω της κακής ποιότητας. Επίσης υποστήριξε ότι :

- ◆ Ο πελάτης είναι ο κριτής της ποιότητας.
- ◆ Η ποιότητα και η καινοτομία(αλλαγή) είναι αλληλένδετες και αμοιβαία ευεργετικές.
- ◆ Η διαχείριση της ποιότητας είναι όμοια με τη διαχείριση της επιχείρησης.
- ◆ Η ποιότητα είναι μία διαρκής διαδικασία βελτίωσης.
- ◆ Οι πελάτες και οι προμηθευτές πρέπει να αναμειγνύονται στη διαδικασία.

2.4.5.Η προσέγγιση του Ishikawa

Ο Ishikawa θεωρείται από τους πρωτοπόρους της ποιότητας της Ιαπωνικής Βιομηχανίας και συνέδεσε το όνομα του με ορισμένα εργαλεία ποιότητας όπως το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος. Συνέβαλε αποφασιστικά στην ανάπτυξη και στη διεύρυνση της Ιαπωνικής ποιοτικής πολιτικής, η οποία χωρίς τη συμβολή του δεν θα τύγχανε τη σημερινή της παγκόσμια αναγνώριση.

Ο Ishikawa ανέπτυξε τις έννοιες των κυρίων (γνησίων) και των δευτερευόντων (υποκατάστατων) χαρακτηριστικών της ποιότητας των αγαθών. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των πελατών, ενώ τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των παραγωγών. Ο βαθμός ανταπόκρισης των κύριων και των δευτερευόντων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος καθορίζουν σε τελική ανάλυση το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Χρησιμοποίησε σαν βάση τη θεωρία του Feigenbaum για την Ολική Ποιότητα και προήγαγε μεγαλύτερο βαθμό ανάμιξης από όλους τους εργαζομένους. Πίστευε ότι η ποιότητα ξεκινάει από τον πελάτη και συνεπώς η κατανόηση των αναγκών των πελατών αποτελεί τη βάση της διαδικασίας βελτίωσης.

Οι αντιλήψεις του Ishikawa για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιέχουν έξι βασικές αρχές:

1. Η ποιότητα προηγείται των βραχυπρόθεσμων κερδών.
2. Αξία έχει η άποψη του πελάτη και όχι του παραγωγού.
3. Η επόμενη παραγωγική σας διαδικασία είναι ο πελάτης σας(εσωτερικός ή εξωτερικός).
4. Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε δεδομένα και πράγματα (χρήση στατιστικών μεθόδων).
5. Η φιλοσοφία της διοίκησης πρέπει να διακρίνεται από σεβασμό προς τον ανθρώπινο παράγοντα και την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.
6. Επίπεδη διοίκηση: Να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα.

Ο Ishikawa πρότεινε τρία στάδια ως βάση εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ανάπτυξης της ποιότητας και των συνδεδεμένων λειτουργιών:

1. Βαθιά κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών της ποιότητας.
2. Καθορισμό της μεθόδου μέτρησης και ελέγχου των κύριων χαρακτηριστικών και προσδιορισμός της σχέσης τους με τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά.
3. Εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων.

Ο Ishikawa είχε βαθιά πίστη στα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού και στην παροχή των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών ώστε το προσωπικό να είναι ικανό να συλλέγει τα δεδομένα και να προσδιορίζει τις πιθανές αιτίες απόκλισης. Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας του συνοψίζονται στον πίνακα 2.4:

Πίνακας 2.4: Κύρια Χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας του Ishikawa

<p>Η ποιότητα ξεκινάει και τελειώνει με την εκπαίδευση</p> <p>Το πρώτο βήμα για την ποιότητα είναι η γνώση των απαιτήσεων των πελατών</p> <p>Η ιδανική κατάσταση για ποιοτικό έλεγχο εμφανίζεται όταν η επιθεώρηση δεν είναι πλέον απαραίτητη.</p> <p>Μετακίνησε την κύρια αιτία και όχι τα συμπτώματα</p> <p>Ο ποιοτικός έλεγχος είναι αντικείμενο όλων των εργαζομένων και όλων των τμημάτων</p> <p>Μην μπερδεύεις τα μέσα με τον αντικειμενικό σκοπό</p> <p>Θέσε την ποιότητα Σαν πρώτη προτεραιότητα και στόχευσε σε μακροπρόθεσμα οφέλη(κέρδη)</p> <p>Το μάρκετινγκ είναι η είσοδος και η έξοδος της ποιότητας</p> <p>Η ανώτατη διοίκηση δεν πρέπει να εξοργίζεται όταν τα γεγονότα παρουσιάζονται από κατώτερους (υφισταμένους)</p> <p>Το 95% των προβλημάτων σε μία επιχείρηση μπορούν να επιλυθούν με απλά εργαλεία ανάλυσης</p> <p>Δεδομένα χωρίς διασπορά πληροφοριών (π.χ. μεταβλητότητα) είναι εσφαλμένα δεδομένα</p>

2.4.6.Η προσέγγιση του Taguchi

Η φιλοσοφία του Ιάπωνα μηχανικού Genichi Taguchi βρήκε έντονη υποστήριξη από το Deming. Ο Taguchi έδωσε έμφαση σε μία μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Υποστήριξε ότι η παραγωγή θα πρέπει να γίνεται εντός επιλεγμένων ορίων ή απαιτήσεων με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση. Συνέβαλε στη βελτίωση των μηχανιστικών προσεγγίσεων για το σχεδιασμό του προϊόντος και υποστήριξε συγκεκριμένες τεχνικές εμπειρικού σχεδιασμού για τον εντοπισμό των σπουδαιότερων μεταβλητών σχεδιασμού, με στόχο την ελαχιστοποίηση των αποτελεσμάτων των ανεξέλεγκτων παραγόντων στην απόκλιση του προϊόντος.

Ο Taguchi ονόμασε “θόρυβο” την απόκλιση από τα προκαθορισμένα όρια. Διακρίνει τρεις καθοριστικούς “θορύβους”:

1. Τον *εξωτερικό θόρυβο* που προκαλείται από το περιβάλλον ή από τις καταστάσεις που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι η θερμοκρασία, η υγρασία, η σκόνη.
2. Τον *εσωτερικό θόρυβο* που είναι αποτέλεσμα των αλλαγών που συμβαίνουν λόγω φθοράς ή αποθήκευσης.
3. Το *θόρυβο από μονάδα σε μονάδα*. Αναφέρεται στις διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ ανεξάρτητων προϊόντων τα οποία κατασκευάζονται με τις ίδιες προδιαγραφές.

Ο Taguchi προτείνει τη χρήση της θεωρίας βελτιστοποίησης παράλληλα με το σχεδιασμό πειραμάτων με απώτερο σκοπό την ελαχιστοποίηση των απωλειών για την κοινωνία. Στηριζόμενος στην επίτευξη της ποιότητας οροθετεί τρία επίπεδα σχεδιασμού:

1. *Λειτουργικός σχεδιασμός* που εστιάζεται στη σχετική τεχνολογία ή αρχιτεκτονική.(Πρωτογενές σύστημα σχεδιασμού)
2. *Παραμετρικός σχεδιασμός*, που αποτελεί ένα τρόπο για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της απόδοσης χωρίς να απομακρυνθούν τα αίτια που προκαλούν την απόκλιση από τα τεθέντα όρια.(δευτερογενές σύστημα σχεδιασμού)

3. *Σχεδιασμός των ανοχών*, ένα μέσο μείωσης της απόκλισης από τα τεθέντα όρια μέσω του ελέγχου των αιτίων αλλά με αυξημένο κόστος.(τριτογενές σύστημα σχεδιασμού)

Η προσέγγιση του Taguchi προϋποθέτει ότι όσο μικρότερη είναι η απόκλιση από τις ονομαστικές προδιαγραφές τόσο καλύτερη θα είναι η ποιότητα. Έτσι τα προϊόντα θα διακρίνονται από σταθερότητα και θα πληρούν τις προδιαγραφές και το συνολικό κόστος θα είναι χαμηλότερο.

Ο Taguchi καθορίζει τρεις βασικούς τύπους συναρτήσεων απωλειών:

1. Το μικρότερο είναι καλύτερο, όπως για παράδειγμα χαμηλότερα επίπεδα εκκαθάρισης και χαμηλότερο ποσοστό λαθών.
2. Το μεγαλύτερο είναι καλύτερο, όπως για παράδειγμα η αυξημένη απόδοση των διαδικασιών και των καυσίμων.
3. Το ονομαστικό είναι τέλειο, όπως για παράδειγμα η εσωτερική-εξωτερική διάμετρος ενός εξαρτήματος και το επίπεδο υγρασίας.

Οι παραπάνω συναρτήσεις βασίζονται στην επίτευξη στόχων με την ελάχιστη απόκλιση και στόχος του Taguchi είναι η βελτίωση μίας από αυτές

2.4.7.Η προσέγγιση του Shingo

Ο Shingo υποστηρίζει ότι ο έλεγχος ποιότητας που στηρίζεται στη στατιστική δεν εξασφαλίζει κατ' ανάγκη το στόχο:“κανένα ελαττωματικό προϊόν”. Ο αριθμός των προϊόντων που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές μπορεί να μειωθεί σημαντικά μέσω του στατιστικού ελέγχου, αλλά όχι και να μηδενιστεί. Το μηδενικό σύστημα ποιοτικού ελέγχου του Shingo στηρίζεται σε τέσσερα σημεία:

1. *Χρήση της επιθεώρησης στην πηγή*. Όλες οι διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να πραγματοποιούνται στο στάδιο της παραγωγής όπου μπορούν να εμφανιστούν τα ελαττώματα.
2. *Χρήση επιθεωρήσεων ποιοτικού ελέγχου κατά εκατό της εκατό(100%)*
3. *Ελαχιστοποίηση του χρόνου πραγματοποίησης των διορθωτικών ενεργειών* από τη στιγμή που εμφανίζονται οι ανωμαλίες.

4. Χρήση αισθητήρων και συσκευών ελέγχου για την παρακολούθηση των ανωμαλιών.

Ο έλεγχος στην πηγή δημιουργίας των λαθών που προτείνει ο Shingo, παρέχει σημαντικές πληροφορίες τόσο πριν από τις διορθωτικές ενέργειες όσο και μετά από αυτές.

2.5.Εργαλεία Ποιότητας

Η κατανόηση των διαδικασιών απαιτεί τη γνώση κάποιων εργαλείων και τεχνικών. Η χρήση των εργαλείων ποιότητας αποτελεί το θεμέλιο λίθο της στρατηγικής ποιότητας

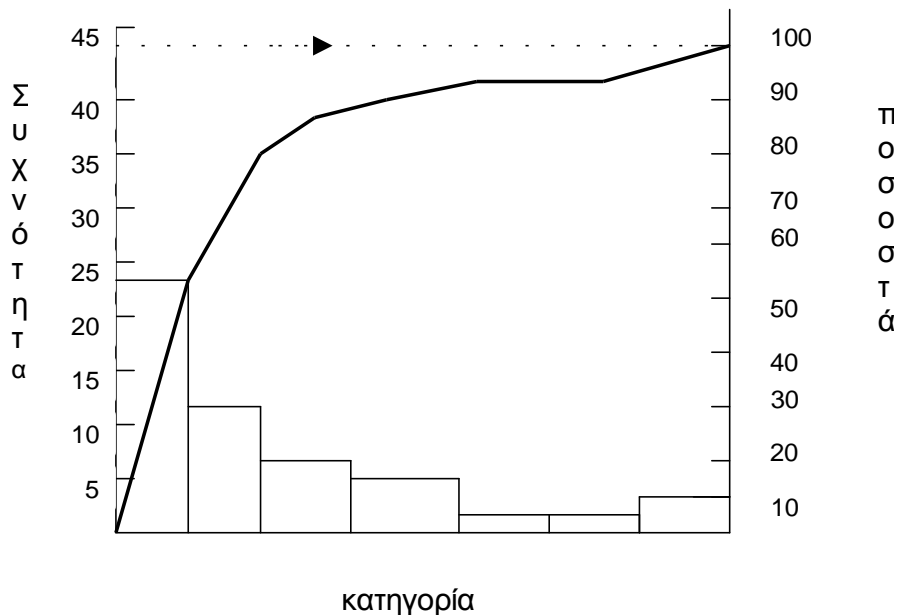
Εργαλεία είναι πρακτικές μέθοδοι, δεξιότητες, μέσα ή μηχανισμοί, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι τεχνικές έχουν ευρύτερη εφαρμογή από τα εργαλεία, αλλά η αποτελεσματική τους εφαρμογή απαιτεί περισσότερη σκέψη, δεξιότητα και εκπαίδευση. Ουσιαστικά οι τεχνικές είναι ένα σύνολο εργαλείων.

Στη συνέχεια της ενότητας θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τα επτά βασικά ποιοτικά εργαλεία: το διάγραμμα του Pareto, τα διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος, τα φύλλα ελέγχου, τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα διασποράς, τα ιστογράμματα και τα διαγράμματα ελέγχου.

Το **διάγραμμα του Pareto**, είναι η διαγραμματική εφαρμογή του κανόνα του Ιταλού οικονομολόγου Vilfredo Pareto ο οποίος είπε ότι το 20% των αιτίων είναι υπεύθυνο για το 80% των αποτελεσμάτων.

Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και διέκρινε τις αιτίες που προκαλούν ένα αποτέλεσμα σε δύο κατηγορίες: σε αυτές που είναι λίγες αλλά ζωτικής σημασίας(vital few) και σε αυτές που είναι χρήσιμες και πολλές(useful many).

Συνήθως χρησιμοποιείται για ανάλυση δεδομένων που έχουν συλλεχθεί στα φύλλα ελέγχου ξεκινώντας από τις μεγαλύτερες συχνότητες και φτάνοντας στη μικρότερη. Είναι ένα γράφημα που κατατάσσει την ταξινόμηση των δεδομένων σε φθίνουσα σειρά. Τα ολίγα και σημαντικά βρίσκονται στα αριστερά ενώ τα πολλά και τετριμμένα στα δεξιά. Ο κάθετος άξονας εκφράζει χρήματα, συχνότητα ή ποσοστό ενώ ο οριζόντιος άξονας αναφέρεται στην κατηγορία.



Διάγραμμα 2.7. Διάγραμμα Pareto

Τα διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος μας βοηθάνε στην ανάλυση σύγχρονων προβλημάτων εστιάζοντας στη σχέση ενός αποτελέσματος και των πιθανών αιτίων που το προκάλεσαν. Χρησιμοποιούνται τόσο για την εξερεύνηση ενός “κακού” αποτελέσματος και για τη λήψη μέτρων για την διόρθωση των αιτίων που το προκάλεσαν, όσο και για την εκμάθηση των αιτίων εκείνων που είχαν θετικά αποτελέσματα. Ο στόχος της μεθοδολογίας επίλυσης προβλημάτων είναι ο προσδιορισμός των αιτίων των προβλημάτων για να διορθωθούν.

Τα διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος εισήχθησαν για πρώτη φορά στην Ιαπωνία από τον Kaoru Ishikawa. Είναι μια απλή γραφική μέθοδος για την

παρουσίαση της αλυσίδας των αιτίων και του αποτελέσματος με την οργάνωση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών του συστήματος. Εξαιτίας του σχήματος τους συχνά ονομάζονται διαγράμματα “ψαροκόκαλου”.

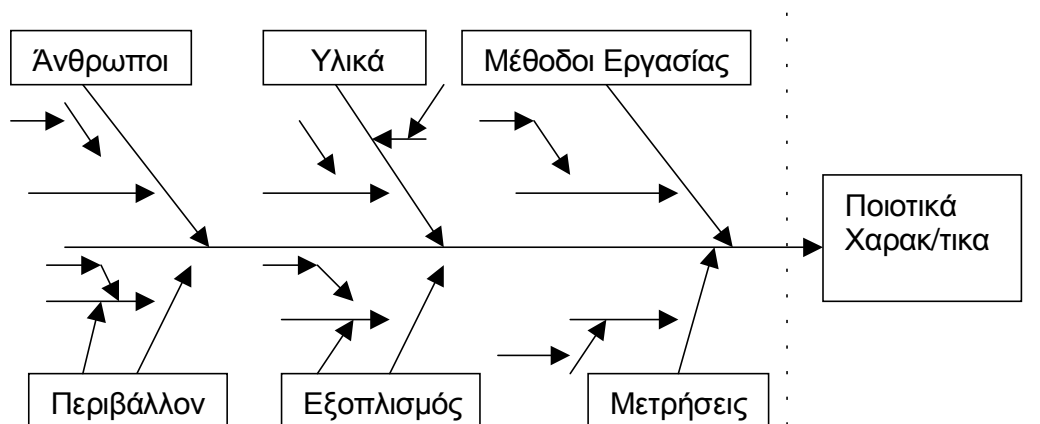
Η κατασκευή ενός διαγράμματος αιτίας αποτελέσματος βασίζεται:

- ◆ Στον ορισμό του προβλήματος
- ◆ Στον προσδιορισμό των κυριότερων αιτίων που προκαλούν το πρόβλημα
- ◆ Στον προσδιορισμό όλων των επί μέρους αιτίων που συμβάλλουν στις κυριότερες αιτίες του προβλήματος.

Οι δύο βασικοί τύποι διαγραμμάτων που υπάρχουν είναι η ανάλυση διασποράς και η ταξινόμηση της διαδικασίας. Τα διαγράμματα ανάλυσης διασποράς, έχουν σαν στόχο να προσδιορίσουν και να κατατάξουν τις πιθανές αιτίες ενός προβλήματος ποιότητας και να παρέχουν τη λογική σχέση μεταξύ των πιθανών αιτίων. Υπάρχουν έξι βασικές αιτίες που συνθέτουν ένα αποτέλεσμα:

- ◆ Οι άνθρωποι
- ◆ Τα υλικά
- ◆ Οι μέθοδοι εργασίας
- ◆ Το περιβάλλον
- ◆ Ο Εξοπλισμός
- ◆ Οι μετρήσεις

Ανάλογα με τη φύση του προβλήματος μπορούν να προστεθούν και συμπληρωματικές αιτίες. Ακολουθεί το διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος 2.8



Διάγραμμα 2.8. Αιτίου Αποτελέσματος αιτίες Αποτελέσματα

Τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται για την καταγραφή και την κατάταξη των παρατηρούμενων δεδομένων. Τα δεδομένα δεν πρέπει να συλλέγονται με τυχαίο τρόπο. Κύριος στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί προσεχτικά και με ακρίβεια από το προσωπικό για τον έλεγχο της διαδικασίας και την επίλυση του προβλήματος. Τα δεδομένα θα πρέπει να εμφανίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν γρήγορα και εύκολα.

Ένα φύλλο ελέγχου πρέπει να είναι δομημένο με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- ◆ Εντοπισμός του προβλήματος που πρόκειται να επιλυθεί
- ◆ Φύση των απαραίτητων δεδομένων για την επίλυση του προβλήματος
- ◆ Πηγές από τις οποίες μπορούμε να αντλήσουμε τα δεδομένα
- ◆ Πρόσωπα που μπορούν να μας δώσουν τα δεδομένα
- ◆ Μεθοδολογία που θα επιλεγεί για τη συλλογή των δεδομένων ώστε να πετύχουμε το χαμηλότερο κόστος και τη μικρότερη πιθανότητα λάθους

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι φύλων ελέγχου:

1. Τα φύλλα ελέγχου σε μορφή πίνακα και
2. Τα φύλλα ελέγχου σε μορφή γραφήματος

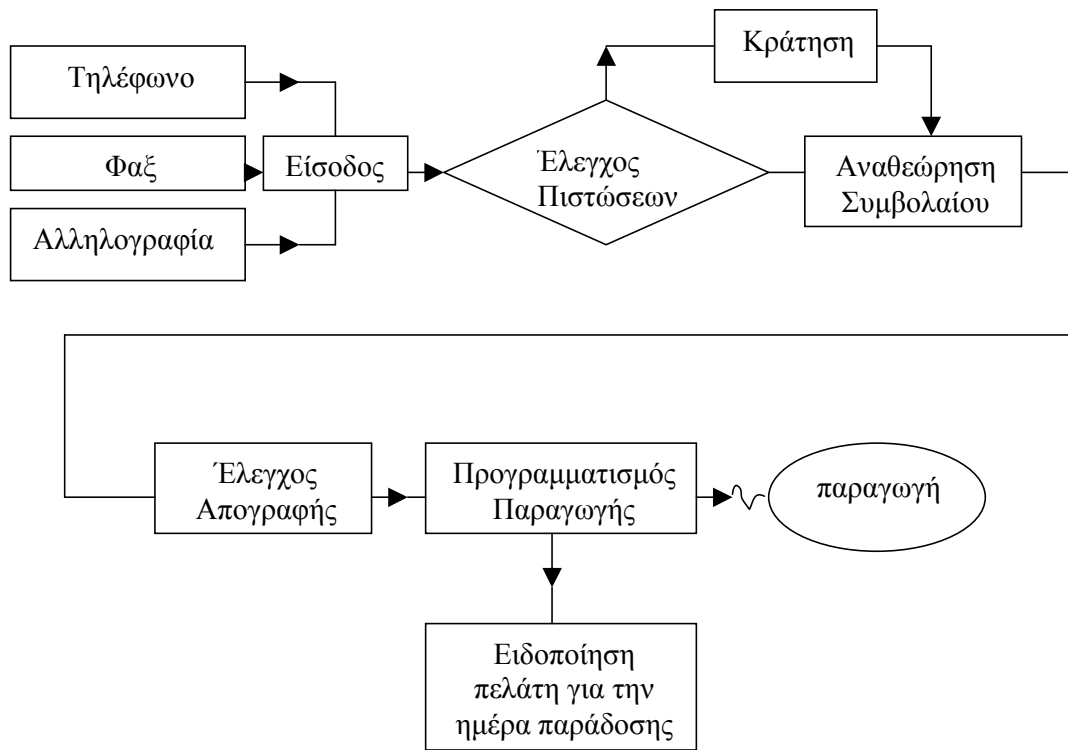
Στον πίνακα 2.5 παρουσιάζεται ένα φύλλο ελέγχου για τη συλλογή δεδομένων σε μια παραγωγική διαδικασία

Πίνακας 2.5 Υπόδειγμα Φύλλου Ελέγχου

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ		
Προϊόν: Κύλινδρος	Ημερομηνία:	
Εφαρμογή: Τελική Επιθεώρηση	Παραγγελία:	
Σύνολο Επιθεωρήσεων:	Όνομα Επιθεωρητή:	
Παρατηρήσεις: Όλα τα εξαρτήματα ελέχθησαν		
Ελάττωμα		Υποσύνολο
Ακατέργαστη Επιφάνεια	/// /// /// /// /// /// ///	27
Ρωγμές	/// /// /// /// //	18
Διαστάσεις Σφηνόδρομου	/// /// /// /// /	17
	Σύνολο	62
Σύνολο απορρίψεων		45

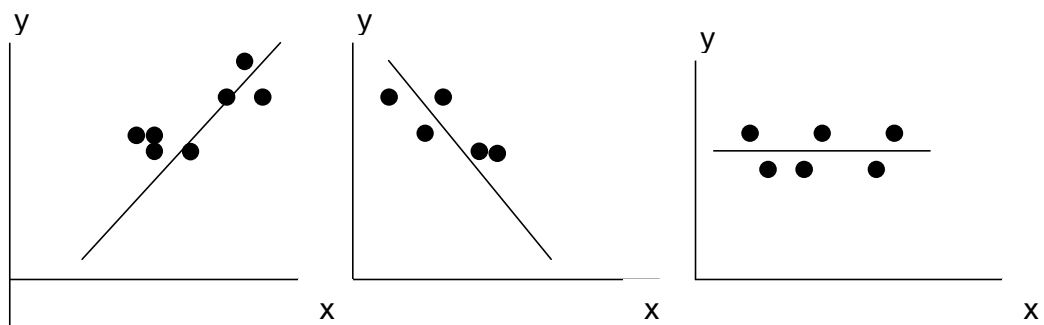
Από το παραπάνω φύλλο ελέγχου οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν το ποιοτικό αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας με βάση τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις προδιαγραφές και είναι εύκολο να εντοπιστούν ποια εξαρτήματα είναι εκτός των τιθέντων προδιαγραφών.

Τα **διαγράμματα ροής** είναι σχηματικά διαγράμματα που δείχνουν τη ροή του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς κινείται μεταξύ των διαφόρων διαδικαστικών σταθμών ή λειτουργιών. Είναι μία βήμα προς βήμα εικόνα της διαδικασίας που ακολουθείται για την παραγωγή ενός προϊόντος, η οποία βοηθάει τους εμπλεκόμενους να εντοπίσουν τα πιθανά προβλήματα που υπάρχουν. Το βασικότερο πλεονέκτημα των διαγραμμάτων ροής είναι ότι συχνά παρέχουν στοιχεία για την αναθεώρηση μιας διαδικασίας. Από τη στιγμή που θα στοιχειοθετήσουμε ένα διάγραμμα ροής είναι εύκολο να προσδιοριστούν τα προβλήματα ποιότητας και οι περιοχές βελτίωσης. Στο διάγραμμα 2.9 παρουσιάζεται ένα διάγραμμα ροής για παραγγελίες.



Διάγραμμα 2.9: Διάγραμμα Ροής Παραγγελίας

Τα **διαγράμματα διασποράς** είναι ο απλούστερος τρόπος για να εντοπίσουμε αν υπάρχει σχέση αίτιου αποτελέσματος μεταξύ δύο μεταβλητών ή παραμέτρων. Παρέχουν τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε ένα σύνολο από δεδομένα, με σκοπό να αναλύσουμε τάσεις και να προσδιορίσουμε τις πιο αποδοτικές περιοχές της παραγωγικής διαδικασίας. Οι μεταβλητές που αναλύονται στα διαγράμματα διασποράς είναι οι πιθανές αιτίες που είχαν προσδιοριστεί στα διαγράμματα αιτίας αποτελέσματος. Το διάγραμμα 2.10 που ακολουθεί εκφράζει τρεις μορφές συσχέτισης, με τη βοήθεια της οποίας αναλύονται τα διαγράμματα διασποράς



Διάγραμμα 2.10: Οι τρεις μορφές συσχέτισης των διαγραμμάτων διασποράς

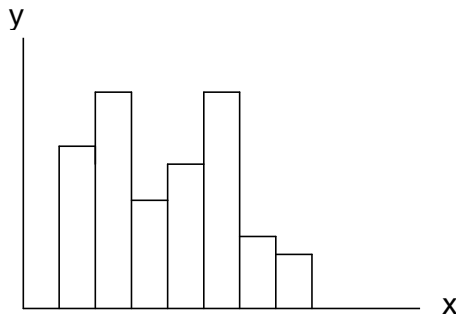
Τα **ιστογράμματα** σε μια παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούνται για να καταγράψουν τη μορφή της απόκλισης. Με άλλα λόγια, το ιστογράμμα είναι μία γραφική αναπαράσταση της μεταβλητής σ'ένα σύνολο δεδομένων και εμφανίζει τη συχνότητα ή τον αριθμό των παρατηρήσεων μίας συγκεκριμένης τιμής εντός μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ακόμα καθορίζει τη μορφή του πληθυσμού και εντοπίζει αν υπάρχουν κενά στα δεδομένα.

Τα ιστογράμματα είναι ένα αποτελεσματικό μέσο που πληροφορεί τους χειριστές της διαδικασίας, για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Στηριζόμενοι στη μορφή της απόκλισης του δείγματος, μπορούμε να εξαγάγουμε συμπεράσματα για τη συνολική παραγωγή.

Η δημιουργία ενός ιστογράμματος αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. Συγκέντρωση των δεδομένων που θα αναλυθούν
2. Διάρθρωση των συγκεντρωθέντων δεδομένων σε κλάσεις ταξινόμησης
3. Δημιουργία ενός πίνακα συχνοτήτων
4. Σχεδίαση των ραβδογραμμάτων.

Υπάρχουν διάφορες μορφές ιστογραμμάτων τις οποίες όμως δεν θα αναφέρουμε καθώς είναι γνωστές και δεν εμπίπτουν στο αντικείμενο έρευνας της συγκεκριμένης μελέτης. Απλά θα παραθέσουμε στο διάγραμμα 2.11 ένα υποτυπώδες ιστόγραμμα.



Διάγραμμα 2.11: Ιστόγραμμα

Τα **διαγράμματα ελέγχου** αποτελούν μία άλλη τεχνική επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας. Μετρούν και αναλύουν την μεταβλητότητα μιας διαδικασίας και προσδιορίζουν αν μία διαδικασία είναι υπό έλεγχο ή όχι.

Ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων που καταχωρούνται, τα διαγράμματα ελέγχου διακρίνονται σε:

1. Πίνακες χαρακτηριστικών και
2. Πίνακες μεταβλητών.

Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για την καταγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών ή των ελαττωμάτων των προϊόντων όπως, για παράδειγμα, ο αριθμός των λαθών που υπάρχουν στη σελίδα ενός βιβλίου. Οι πίνακες των μεταβλητών χρησιμοποιούνται για την καταγραφή μετρήσεων όπως η θερμοκρασία, οι διαστάσεις και το βάρος.

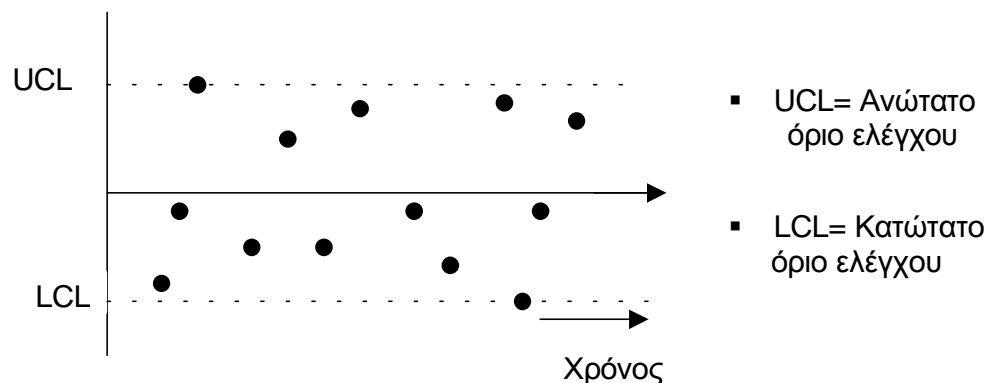
Το διάγραμμα ελέγχου (διάγραμμα 2.12) αποτελείται από ένα οριζόντιο και ένα κάθετο άξονα. Στον οριζόντιο άξονα αντιστοιχεί η μέση τιμή ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού και εκφράζεται και η εξέλιξη των τιμών του ποιοτικού χαρακτηριστικού με την πάροδο του χρόνου. Στον κάθετο άξονα μετράται το ίδιο το ποιοτικό χαρακτηριστικό.

Επίσης δύο άλλες διακεκομμένες γραμμές, παράλληλες στον οριζόντιο άξονα, αντιπροσωπεύουν το άνω και το κάτω όριο ελέγχου. Τα δείγματα επιλέγονται σε διάφορες χρονικές στιγμές και οι μετρήσεις καταγράφονται σε διαγράμματα για να αναλυθούν.

Με τη χρήση των διαγραμμάτων ελέγχου η επιχείρηση:

1. Μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα της
2. Έχει τη δυνατότητα να ελαττώσει τα άχρηστα ή τα ελαττωματικά προϊόντα
3. Θα παράγει ποιοτικά προϊόντα αφού θα στηρίζει τη λειτουργία της σε μία στατιστικά ελεγχόμενη διαδικασία.
4. Θα μπορεί να υιοθετήσει μία κοινή βάση αποδοχής των προβλημάτων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και θα επιτευχθεί καλύτερη και αποδοτικότερη διατμηματική επικοινωνία.

Τα διαγράμματα ελέγχου μπορούν εύκολα να υιοθετηθούν από τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Η επιτυχία της μεθόδου στηρίζεται στη βαθιά κατανόηση του όλου θέματος από τη διοίκηση της εταιρείας.



Διάγραμμα 2.12: Διάγραμμα ελέγχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε οποιαδήποτε μορφή και αν είναι εκφρασμένη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

1. Εστίαση στον πελάτη
2. Διαρκής Βελτίωση
3. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους τους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση.

Στη συνέχεια της ενότητας αυτής θα αναλύσουμε τις παραπάνω αρχές καθώς και τα επιμέρους στοιχεία που τις απαρτίζουν.

3.1.Εστίαση στον πελάτη

Το νέο μοντέλο διοίκησης των οργανισμών είναι πελατοκεντρικό. Αυτή πρέπει να είναι η φιλοσοφία των επιχειρήσεων που θέλουν να επιβιώσουν στη σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία. Κάθε επιχείρηση που βρίσκεται κοντά στους πελάτες της γνωρίζει τις προσδοκίες τους, τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τα προϊόντα της και προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Το βασικό μέλημα κάθε προμηθευτή(επιχείρησης) είναι να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών και να τις ικανοποιεί με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το κόστος για την απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι πενταπλάσιο από το κόστος συντήρησης των υπάρχόντων πελατών.

3.1.1.Εντοπισμός των πελατών

Υπάρχουν δύο σημαντικές κατηγορίες πελατών για την επιχείρηση: οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, ώστε να συνεχίσουν να συνεργάζονται και να προτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, ενώ ταυτόχρονα διαφημίζουν τη δημιουργική συνεργασία με άλλους πιθανούς πελάτες.

Με τον όρο "εξωτερικός πελάτης", μπορούμε να αναφερόμαστε σε ένα ολόκληρο οργανισμό, σε μία μονάδα ενός μεγαλύτερου οργανισμού ή σε κάποιο πρόσωπο. Με άλλα λόγια, υπάρχουν πολλοί τύποι πελατών από τους οποίους άλλοι είναι εμφανείς και άλλοι όχι. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τους τύπους αυτούς των εξωτερικών πελατών που παρατίθενται παρακάτω:

- ◆ *Αγοραστής*: Το πρόσωπο που αγοράζει το προϊόν για ατομική ή οικογενειακή του χρήση.
- ◆ *Τελικός χρήστης* (ο απόλυτος πελάτης): Το τελικό πρόσωπο που ωφελείται από το προϊόν ή την υπηρεσία. Παραδείγματος χάρη, ο ασθενής που πηγαίνει στο κέντρο υγείας για κάποια διάγνωση.
- ◆ *Έμπορος*: Είναι το πρόσωπο που προμηθεύεται προϊόντα για μεταπώληση. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι χονδρέμποροι, οι διανομείς, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και οποιοσδήποτε άλλος εμπορεύεται το προϊόν.
- ◆ *Βιομηχανικός Αγοραστής*: Αναφερόμαστε στα άτομα ή στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το προϊόν σαν εισροή για να παράγουν το δικό τους προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το διυλιστήριο πετρελαίου που παίρνει σαν πρώτη ύλη το πετρέλαιο, το επεξεργάζεται και παράγει διάφορα προϊόντα όπως λάδια και πετρέλαιο θέρμανσης
- ◆ *Προμηθευτής*: Είναι το πρόσωπο που προμηθεύει εισροή για τη διαδικασία, είτε μιλάμε για προμηθευτή μετάλλου για την αυτοκινητοβιομηχανία είτε για τη νομική εταιρεία που συμβουλεύει μία επιχείρηση για την περιβαλλοντική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει. Και ο ίδιος ο προμηθευτής είναι πελάτης διότι έχει ανάγκη από πληροφόρηση, από ανατροφοδότηση σχετικά με τα πιθανά ελαττώματα του προϊόντος και για την πρόβλεψη του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών.
- ◆ *Παραγωγός αρχικού εξοπλισμού*: Αναφερόμαστε στον αγοραστή ενός έτοιμου προϊόντος με στόχο την ενσωμάτωση του στο δικό του προϊόν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η προμήθεια σκληρών δίσκων από ένα τρίτο κατασκευαστή, στην οποία προβαίνει μια εταιρεία κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών ώστε να εγκατασταθούν στο τελικό προϊόν που παράγει.

- ♦ *Δυνητικοί πελάτες*: Είναι η κατηγορία των πιθανών πελατών. Αποτελείται από άτομα που ναι μεν δεν χρησιμοποιούν τώρα το προϊόν αλλά υπάρχει η πιθανότητα στο μέλλον να γίνουν πελάτες της επιχείρησης. Ο ταξιδιώτης που νοικιάζει ένα αυτοκίνητο μπορεί να εντυπωσιαστεί από την οδική του συμπεριφορά και να επηρεαστεί η μελλοντική αγοραστική του στάση.
- ♦ *Κρυφοί πελάτες*: Πρόκειται για μια ομάδα πελατών που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή, μπορούν όμως να ασκήσουν σημαντική επιρροή στο σχεδιασμό του προϊόντος. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι κριτικοί, οι ηγέτες γνώμης, τα κέντρα δοκιμών, οι εμπορικές ενώσεις, οι παράγοντες που καθορίζουν την εταιρική πολιτική, το ευρύτερο κοινό, κ.α

Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα μέλη του οργανισμού που λαμβάνουν από συναδέλφους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αρκετοί εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης παραμένουν στην αφάνεια μέχρι το κατάλληλο περιστατικό να τους φέρει στην επιφάνεια.

Ο κάθε ένας μέσα στον οργανισμό διαδραματίζει τρεις ρόλους: του προμηθευτή, του επεξεργαστή και του πελάτη. Η αναγνώριση των εσωτερικών πελατών είναι μια σημαντική υπόθεση για την επιχείρηση. Στην περίπτωση που οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών δεν αναγνωριστούν έγκαιρα αυτό θα έχει σαν συνέπεια την κατάρρευση του συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, κύριο μέλημα της διαδικασίας ποιοτικού σχεδιασμού είναι να εντοπίσει ποίοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες, ποιες είναι οι ανάγκες τους και να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι ανάγκες θα ικανοποιηθούν.

Πέρα από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, μία άλλη σημαντική διάκριση που πρέπει να κάνει η επιχείρηση είναι ο διαχωρισμός των πελατών στους λίγους και σημαντικούς και στους πολλούς και τετριμμένους. Για

παράδειγμα, για ένα ξενοδοχείο, οι διοργανωτές συνεδρίων που απαιτούν μεγάλο αριθμό δωματίων και έχουν αυξημένη ανάγκη για κάποιες υπηρεσίες αποτελούν τη μερίδα των λίγων και σημαντικών πελατών και αξίζουν ιδιαίτερη μεταχείριση. Οι ταξιδιώτες που καταλύουν στο ξενοδοχείο μαζί με τις οικογένειες τους αποτελούν τους πολλούς και τριμμένους και έχουν τυποποιημένες ανάγκες και απαιτούν σφαιρική προσοχή σαν ομάδα.

3.1.2. Πώς ανακαλύπτουμε τις ανάγκες των πελατών;

Οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται διαρκώς. Η μεταβολή αυτή οφείλεται σε ισχυρούς παράγοντες όπως είναι η νέα τεχνολογία, ο ανταγωνισμός, οι κοινωνικές και οι διεθνείς συνθήκες. Οι μεταβαλλόμενες αυτές δυνάμεις μπορεί να δημιουργήσουν νέες ανάγκες ή να ανακαταλείμουν την προτεραιότητα που δίδεται σε συγκεκριμένες ανάγκες.

Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε τις ανάγκες των πελατών με κινούμενο στόχο. Το να υποθέσουμε ότι γνωρίζουμε όλες τις τελικές επιθυμίες των πελατών είναι άτοπο.

Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τις τεχνικές εκείνες με τις οποίες μπορούμε να ανακαλύψουμε τις ανάγκες των πελατών μας. Οι βασικές μέθοδοι προσέγγισης είναι οι παρακάτω:

- ◆ Γίνε πελάτης
- ◆ Μελέτησε τη συμπεριφορά του πελάτη
- ◆ Επικοινωνήσε με τον πελάτη
- ◆ Προσομοίωσε τη χρήση του προϊόντος από τους πελάτες.

Ο καλύτερος τρόπος για να ανακαλύψουμε τις ανάγκες των πελατών είναι να γίνουμε εμείς οι ίδιοι πελάτες. Για να γίνει περισσότερο αντιληπτή η έννοια αυτή, ας πάρουμε το παράδειγμα ενός επιπλοποιού. Ξεκινάει από ένα κομμάτι ξύλου και καταλήγει στη δημιουργία μίας καρέκλας σαν τελικό προϊόν. Μέχρι να φτάσει όμως στο τελικό προϊόν μεσολαβούν κάποια άλλα στάδια όπως ο σχεδιασμός

της καρέκλας, σχεδιασμός της διαδικασίας κατασκευής, επιλογή των υλικών, επιλογή των εργαλείων και η συντήρησή τους, επιθεώρηση και δοκιμή της καρέκλας και διάφορα άλλα στάδια. Καθώς λοιπόν η διαδικασία προχωράει, ο επιπλοποιός γίνεται πελάτης του εαυτού του ξανά και ξανά, μαθαίνοντας από πρώτο χέρι τι είναι αυτό που ζητάει ο πελάτης του και ανακαλύπτοντας ο ίδιος τις διάφορες ατέλειες της καρέκλας. Η μέθοδος αυτή απλοποιεί τη διαδικασία εύρεσης της σχέσης αίτιου-αποτελέσματος και το κλίμα για την ανάληψη διορθωτικής δράσης είναι ευνοϊκό αφού το όφελος είναι άμεσο για το πρόσωπο που αναλαμβάνει την ενέργεια αυτή.

Η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι πολύ καλύτερο προγνωστικό της μελλοντικής του συμπεριφοράς. Συνεπώς, είναι σημαντικός ο διαχωρισμός μεταξύ της συμπεριφοράς και της γνώμης του καταναλωτή. Η συμπεριφορά καταναλωτή αποτελείται από πράξεις που γίνονται σε πραγματικό χρόνο στον πραγματικό κόσμο των διαπραγματεύσεων. Η γνώμη του καταναλωτή είναι καθοδηγητική ένδειξη στην οποία καταφεύγουμε όταν αντιμετωπίζουμε τα γεγονότα.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα άμεσης μελέτης συμπεριφοράς καταναλωτή είναι αυτή που εφαρμόζουν οι κατασκευάστριες εταιρίες παιχνιδιών για να δοκιμάσουν τα νέα προϊόντα τους. Τα παιδιά μπαίνουν σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο δωμάτιο με παιχνίδια και οι υπεύθυνοι της εταιρίας τα παρακολουθούν πίσω από καθρέφτη και καταγράφουν διάφορες παραμέτρους. Με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων, η επιχείρηση είναι σε θέση να βγάλει συμπεράσματα για παράγοντες όπως τους κινδύνους τραυματισμού, την ευκολία ή δυσκολία χρήσεως του προϊόντος, και τη ζημία κατά τη χρήση του.

Η επικοινωνία, τώρα, με τον πελάτη είναι πολύτιμη διότι βοηθάει στο διαχωρισμό των πελατών σε κατηγορίες (π.χ διαχωρισμός σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες).

Η προσομοίωση είναι ένας άλλος τρόπος για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών. Πολυάριθμες ποιοτικές δοκιμές διεξάγονται από εξειδικευμένο προσωπικό κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες εργαστηρίου. Παραδείγματα της

μεθόδου αυτής αποτελούν τα τεστ σύγκρουσης των αυτοκινήτων όπου ο οδηγός έχει αντικατασταθεί με ανδρείκελο. Ακόμα η προσομοίωση είναι διαδεδομένη ευρέως και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την εκπαίδευση σε προσομοιωτή αεροπλάνου των υποψήφιων πιλότων πολιτικών και μαχητικών αεροσκαφών. Μέσο της προσομοίωσης μπορούμε να αποκλείσουμε ανεπιθύμητες μεταβλητές. Η απόκλιση αυτή μας επιτρέπει να καθορίσουμε με περισσότερη ακρίβεια την επιρροή συγκεκριμένων ποιοτικών χαρακτηριστικών σε συνολική καταλληλότητα για χρήση. Ακόμα, η προσομοίωση είναι φθηνότερη από την έρευνα αγοράς κάτω από κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά όμως, η προσομοίωση υφίσταται περιορισμούς αφού οι εργαστηριακές συνθήκες δεν αντιπροσωπεύουν πλήρως τις συνθήκες λειτουργίας, απλά είναι μία απομίμηση της πραγματικότητας.

3.1.3.Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1. Στις βασικές προσδοκίες των πελατών
2. Στις επιθυμίες των πελατών
3. Στα στοιχεία που διεγείρουν τον πελάτη.

Οι *βασικές προσδοκίες* των πελατών αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναμένονται από τον πελάτη και μία πιθανή έλλειψη των θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και σε πιθανή αλλαγή αγοραστικής συμπεριφοράς και θα στρέψει τον πελάτη σε ανταγωνιστική επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο πελάτης μίας αυτοκινητοβιομηχανίας που θεωρεί αυτονόητη την ύπαρξη αερόσακου σε ένα αυτοκίνητο, θα δυσαρεστηθεί αν ο αερόσακος δεν υπάρχει και θα στραφεί σε άλλη αυτοκινητοβιομηχανία που καλύπτει την προσδοκία του.

Συχνά οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις επιπλέον προσδοκίες του πελάτη ξεχνούν τις βασικές. Μία βιοτεχνία ρούχων, που προσπαθεί να σχεδιάσει ένα μοντέρνο και γοητευτικό ρούχο ξεχνά ότι το

ύφασμα που πρέπει να επιλέξει είναι απολύτως αναγκαίο να ικανοποιεί τα κριτήρια υγιεινής ένδυσης και άνεσης των πελατών.

Η *ικανοποίηση των επιθυμιών* του πελάτη αποτελεί το βασικό κίνητρο για να επιστρέψει ο πελάτης σε μια επιχείρηση. Η θετική ανάμνηση που έχει ο πελάτης για την εξυπηρέτηση που του παρασχέθει, καθώς και για την ποιότητα του προϊόντος τον οδηγεί αυτόματα στην επιχείρηση η οποία κατανοεί και ικανοποιεί τις επιθυμίες του πέρα από τις βασικές προσδοκίες. Συγκεκριμένα, όταν υπάρχει μια πληθώρα τραπεζών που παρέχουν περίπου τα ίδια επιτόκια, ο πελάτης επιλέγει την τράπεζα εκείνη όπου τον αποκαλούν με το όνομα του, τον συμβουλεύουν για τον τρόπο που θα επενδύσει τα χρήματα του και γενικότερα τον κάνουν να νοιώθει ότι ενδιαφέρονται γι αυτόν.

Τα *στοιχεία διέγερσης* είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης δεν είχε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει στο παρελθόν ή δεν σκέφτηκε να τα ζητήσει. Από τη στιγμή που αποκτά ένα από τα χαρακτηριστικά διέγερσης διερωτάται πώς συμβιβαζόταν τόσο καιρό χωρίς αυτό. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό είναι ο κλιματισμός των επιβατικών αυτοκινήτων ως μέρος του βασικού εξοπλισμού για τις θερμές χώρες. Δεν διανοείται κανένας σήμερα ότι θα αγοράσει αυτοκίνητο που δεν περιλαμβάνει κλιματισμό στο βασικό εξοπλισμό του.

Στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν υπερευχαριστημένους πελάτες. Οι ευχάριστες εκπλήξεις και τα απρόσμενα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι εκείνα που μετατρέπουν ένα πελάτη από ευχαριστημένο σε υπερευχαριστημένο. Μόνο τότε έχει εξασφαλίσει η επιχείρηση ότι οι πελάτες θα επιστρέψουν σ' αυτή.

Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζουμε τον τρόπο με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.

Πίνακας 3.1 Βήματα δημιουργίας υπερευχαριστημένων πελατών

Βασικές Ανάγκες

1. Το προϊόν ή η υπηρεσία μας περιλαμβάνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά που υποθέτει ο πελάτης μας;
2. Ενέχει το προϊόν μας όλα τα στοιχεία που ο πελάτης θεωρεί ως υποχρεωτικά;
3. Είναι εύκολη η χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μας;

Επιθυμίες

4. Παρέχονται στους πελάτες τα επιπλέον χαρακτηριστικά και οι υπηρεσίες που θα ήθελαν να έχουν;
5. Με ποιο τρόπο διαφοροποιείται η υπηρεσία μας από τον ανταγωνισμό;
6. Φροντίζουμε να ανανεώνουμε την εντύπωση των πελατών μας για την επιχείρησή μας;

Στοιχεία διέγερσης

7. Επιφυλάσσουμε ευχάριστες εκπλήξεις στους πελάτες μας;
8. Οι εμπειρίες των πελατών μας από τη συνεργασία με την επιχείρησή μας είναι αξέχαστες;
9. Δίνουμε την εικόνα στον πελάτη μας ότι είμαστε εκεί για να τον εξυπηρετήσουμε πολύ περισσότερο απ' ό,τι υπολογίζει;
10. Δημιουργούμε πελάτες για μια ζωή;

3.1.4. Συλλογή Πληροφοριών για τους πελάτες

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια ποικιλία μεθόδων για να συλλέξει πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πελατών της. Οι απαιτήσεις αυτές καλούνται “η φωνή των πελατών”. Μερικές από τις βασικές προσεγγίσεις για την συλλογή των πληροφοριών αυτών είναι οι παρακάτω:

1. *Επίσημες έρευνες και κάρτες με σχόλια πελατών*: Η μέθοδος αυτή είναι ένας εύκολος τρόπος για τη σκιαγράφηση των αναγκών των πελατών και συχνά περιλαμβάνει ερωτήσεις που προσδιορίζουν την έμφαση των πελατών σε συγκεκριμένες ποιοτικές διαστάσεις.

2. *Ομάδες Εστίασης(Focus Groups)*: Η ομάδα εστίασης είναι μια συνάθροιση ατόμων που απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης καθώς και αυτά των ανταγωνιστών. Εκφράζουν στην κυριολεξία τη φωνή των καταναλωτών.
3. *Άμεση επαφή με τους πελάτες*: Σε πελατοκεντρικές επιχειρήσεις, αρκετά συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο, υψηλά ιστάμενα στελέχη να έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες ακούγοντας πιθανά παράπονα και προτάσεις των. Η άμεση επαφή των στελεχών με τα προβλήματα των πελατών βοηθάει στην καλύτερη αντιμετώπιση τους.
4. *Συλλογή Πληροφοριών για τους πελάτες μέσω των εργαζομένων*: Ο κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες όπως οι πωλητές, οι τεχνικοί επισκευής, οι χειριστές στα τηλεφωνικά κέντρα μπορούν να αποκομίσουν χρήσιμες πληροφορίες μέσω ενός ευχάριστου διαλόγου με τους πελάτες. Μια άλλη προσέγγιση είναι και η απλή παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών.
5. *Ανάλυση Παραπόνων*: Η ανάλυση των παραπόνων μπορεί να αποτελέσει σημαντικότατο παράγοντα άντλησης πληροφοριών καθώς ενημερώνει την επιχείρηση για το πιθανό χάσμα μεταξύ προσδοκιών των πελατών και επίδοσης.
6. *Σκιαγράφηση μέσω Διαδικτύου*: Τα τελευταία χρόνια το Διαδίκτυο βοηθάει πολύ τις επιχειρήσεις στον εντοπισμό των αναγκών των πελατών τους καθώς και της γνώμης που έχουν οι πελάτες γι' αυτούς. Οι χρήστες του διαδικτύου σχολιάζουν συχνά απόψεις και ζητούν συμβουλές μεταξύ τους για πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα προϊόντων και ανταλλάσσουν εμπειρίες για την ποιότητα εξυπηρέτησης ή για συγκεκριμένα προβλήματα που θέλουν να επιλύσουν. Με την πρόσβαση στις ομάδες συζήτησης των πελατών, οι επιχειρήσεις βγάζουν πολύτιμα συμπεράσματα.

3.1.5 Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες

Μια επιχείρηση κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών της αναπτύσσοντας σχέση εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τους πελάτες της καθώς και με την

αποτελεσματική διαχείριση των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων μαζί τους δια μέσου προσεγγίσεων των εργαζομένων της.

Η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες εξαρτάται από τις παρακάτω πέντε παραμέτρους:

1. Βαθμός πρόσβασης(accessibility) και δέσμευση.
2. Επιλογή και ανάπτυξη ικανών εργαζομένων που θα επικοινωνούν με τους πελάτες.
3. Σχετικές απαιτήσεις επικοινωνίας με τους πελάτες.
4. Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων.
5. Σύναψη στρατηγικών συνεταιρισμών και συμμαχιών.

Οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις φροντίζουν ώστε οι πελάτες τους να έχουν εύκολη πρόσβαση στους εργαζομένους τους. Καθώς πιστεύουν στην ποιότητα των προϊόντων τους δημιουργούν ισχυρές δεσμεύσεις με τους πελάτες, όπως για παράδειγμα είναι η παροχή εγγύησης.

Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας καθώς είναι πρόσωπα των οποίων κύρια υπευθυνότητα είναι η διαπροσωπική, τηλεφωνική ή άλλης μορφής επικοινωνία με τους πελάτες. Η στρατολόγηση και η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων αυτών είναι πολύ σημαντική για την κάλυψη και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Πρέπει να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης ώστε να μπορούν να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών και να αναπτύσσουν ικανότητες επίλυσης προβλημάτων ή ακόμα και να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις για να ικανοποιούνται οι πελάτες. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η υποστήριξη των εργαζομένων αυτών με την κατάλληλη πληροφόρηση και την τεχνολογία.

Οι απαιτήσεις επικοινωνίας με τους πελάτες είναι μετρήσιμα επίπεδα προσδοκιών ή απόδοσης που καθορίζουν την ποιότητα της επαφής των πελατών με τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Οι προσδοκίες μπορεί να αναφέρονται στο χρόνο ανταπόκρισης(σε πόσα κουδουνίσματα απαντούν το τηλέφωνο) ή σε προσδοκίες συμπεριφοράς(πόσο

συχνά, για παράδειγμα, χρησιμοποιούν το όνομα του πελάτη). Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών σχηματίζουν τη βάση των μετρήσιμων απαιτήσεων επικοινωνίας. Η επιχείρηση μπορεί να εισαγάγει μια διαδικασία προσκόλλησης στις απαιτήσεις, παρέχοντας ανατροφοδότηση στους εργαζομένους για τη βελτίωση της απόδοσης των.

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται για την ικανοποίηση των πελατών, σε κάθε επιχείρηση είναι πιθανό να υπάρχει έστω και μία μικρή μερίδα δυσαρεστημένων πελατών. Τα παράπονα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση αν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις θεωρούν τα παράπονα σαν μία ευκαιρία για βελτίωση. Επιχειρήσεις που εμπλέκονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, εκπαιδεύουν το προσωπικό τους ανάλογα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει οργισμένους πελάτες. Το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να ακούει προσεχτικά τους πελάτες για να καθορίσει τα συναισθήματά τους και να ανταποκριθεί με συμπάθεια διαβεβαιώνοντας τους ότι το παράπονο τους έγινε κατανοητό, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα το συντομότερο. Τα παράπονα αρκετές φορές αποτελούν πηγή ιδεών για βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας γι αυτό και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να φέρουν τα παράπονα των πελατών στην επιφάνεια.

Αρκετές επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά με προμηθευτές που μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Η στενή αυτή σχέση βελτιώνει τις δυνατότητες των προμηθευτών διδάσκοντας τους σχετιζόμενα με την ποιότητα εργαλεία και προσεγγίσεις. Η συνεργασία προμηθευτή και πελάτη αντιπροσωπεύει μια σημαντική στρατηγική συμμαχία για την επίτευξη υπεροχής και επιχειρηματικής επιτυχίας. Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας συμμαχίας είναι η πρόσβαση σε τεχνολογία ή σε κανάλια διανομής που δεν είναι διαθέσιμα εσωτερικά, καταμερισμός του κινδύνου σε νέες επενδύσεις και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, βελτίωση των προϊόντων δια μέσου σχολίων που γίνονται έγκαιρα, σχετικά με τον σχεδιασμό των προϊόντων και στηρίζονται στις ικανότητες των προμηθευτών καθώς και μείωση του λειτουργικού κόστους δια μέσου καλύτερης επικοινωνίας.

3.1.6. Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να ανακαλύψει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το πόσο καλή είναι η επιχείρηση στην κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Ακόμα συγκρίνει την απόδοση της επιχείρησης με αυτή των ανταγωνιστών της και ανακαλύπτει περιοχές που χρειάζονται βελτίωση, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης, διεξάγει έρευνα για να διαπιστωθεί εάν όντως οι αλλαγές που έγιναν οδήγησαν σε βελτίωση.

Όμως για να είναι έγκυρα τα αποτελέσματα των μετρήσεων θα πρέπει να αποφευχθούν κάποιες παγίδες στις οποίες συχνά πέφτουν οι επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως είναι οι εξής:

- ◆ Φτωχή κλίμακα μέτρησης που παρέχει ανεπαρκή πληροφόρηση
- ◆ Αποτυχία εντοπισμού των κατάλληλων διαστάσεων ποιότητας
- ◆ Αποτυχία της επιχείρησης να αξιολογήσει τις διαστάσεις σωστά με αποτέλεσμα να ασχολείται με διαστάσεις που δεν είναι σημαντικές για τους πελάτες.
- ◆ Αδυναμία σύγκρισης με κύριους ανταγωνιστές όταν οι πληροφορίες δεν είναι συγκρίσιμες .
- ◆ Αδυναμία εντοπισμού των τακτικών καθώς και των πιθανών πελατών με συνέπεια να χάνει η επιχείρηση μερίδιο αγοράς αφού δεν κατανοεί για ποιο λόγο οι πελάτες της αποχωρούν ή για ποιο λόγο οι πιθανοί πελάτες δεν συναλλάσσονται μαζί της.
- ◆ Σύγχυση της έννοιας της ικανοποίησης του πελάτη με την πιστότητα του. Οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές.

3.2.Διαρκής Βελτίωση

Βελτίωση θεωρείται κάθε αλλαγή που θα έχει ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις μιας επιχείρησης που συντελούν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Είναι η επίτευξη πρωτοφανών επιπέδων επίδοσης. Ο όρος διαρκής βελτίωση αναφέρεται στις επαυξητικές βελτιώσεις που μπορεί να είναι μικρές, βαθμιαίες και διασπαστικές ή μεγάλες και γρήγορες.

Ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη τελειότητας με τη διαρκή βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών. Παρόλο που η τελειότητα είναι ένας ασύλληπτος στόχος, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθούν διαρκώς για την επίτευξη της. Μια επιχείρηση βελτιώνεται όταν υιοθετήσει κάποια δεδομένη συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα:

- ◆ Θεωρώντας όλη την εργασία σαν μια ενιαία διαδικασία, εάν αυτή σχετίζεται με παραγωγή ή με επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- ◆ Λαμβάνοντας τη μη ικανοποίηση σαν εποικοδομητικό σχόλιο, και συγκρίνοντας την με το τρέχον επίπεδο της απόδοσης.
- ◆ Προβλέποντας τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.
- ◆ Καθιστώντας όλες τις διαδικασίες αποτελεσματικές, αποδοτικές και προσαρμόσιμες
- ◆ Καινοτομώντας για να επιτευχθούν βελτιώσεις
- ◆ Διατηρώντας τα κέρδη ώστε να μην υπάρξουν παλινδρομήσεις
- ◆ Διερευνώντας τις δραστηριότητες εκείνες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία, με σκοπό την ελαχιστοποίηση αυτών (των δραστηριοτήτων)
- ◆ Ελαχιστοποιώντας τις απώλειες και την επανεπεξεργασία
- ◆ Ελαχιστοποιώντας τις αποκλίσεις από τις προδιαγραφές σε όλες τις φάσεις της εργασίας του κάθε εργαζομένου ακόμα και αν η προσαύξηση της βελτίωσης είναι μικρή
- ◆ Χρησιμοποιώντας κάποιο σημείο αναφοράς για την βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- ◆ Ελέγχοντας την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών με τη χρήση διαφόρων μετρητών όπως οι πίνακες ελέγχου
- ◆ Χρησιμοποιώντας τεχνικά εργαλεία όπως ο στατιστικός έλεγχος διαδικασιών.

Ο Deming υποστήριξε ότι, η διαρκής βελτίωση του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της καλύτερης κατανόησης των απαιτήσεων των πελατών είναι το κλειδί για την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς. Η πραγματική βελτίωση εξαρτάται από την εκμάθηση, η οποία βοηθάει στην κατανόηση της επιτυχίας των αλλαγών μέσω ανατροφοδότησης μεταξύ πρακτικών και αποτελεσμάτων, που οδηγούν σε νέους στόχους και προσεγγίσεις. Ο κύκλος της εκμάθησης αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

1. Σχεδιασμό
2. Εκτέλεση των σχεδίων
3. Εκτίμηση της προόδου
4. Αναθεώρηση των προγραμμάτων, στηριζόμενοι στα ευρήματα των αναθεωρήσεων.

Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να έχει υιοθετήσει τη διαδικασία της εκμάθησης. Ο καθηγητής Peter Senge του MIT, χαρακτηρίζει ως “οργανισμό εκμάθησης”, τον οργανισμό εκείνο που διαρκώς διευρύνει τη δυναμικότητα του για να δημιουργήσει το μέλλον του. Ένας τέτοιος οργανισμός δεν στοχεύει απλά στην επιβίωση του στην αγορά, αλλά στην αύξηση της ικανότητας του για δημιουργία. Επίσης ο Senge υποστήριξε ότι κατά την μακροχρόνια πορεία ενός οργανισμού, ανώτερη απόδοση εξαρτάται από ανώτερη μάθηση

3.2.1.Στόχοι βελτιώσεων

Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να εκφράσουμε τις προσπάθειες των βελτιώσεων εστιασμένες σε δύο στόχους:

1. Τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη
2. Τη βελτίωση των διαδικασιών.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και συνεπώς και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η βελτίωση της ποιότητας με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας περιλαμβάνει ενέργειες όπως οι παρακάτω:

- ◆ Ανάπτυξη προϊόντος με νέα χαρακτηριστικά που θα επιφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη
- ◆ Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών για τη μείωση του χρόνου του κύκλου εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να εξυπηρετούνται ταχύτερα.
- ◆ Εξυπηρέτηση του πελάτη εύκολα και γρήγορα από ένα μόνο υπάλληλο ώστε να μειωθεί η δυσαρέσκεια των πελατών.

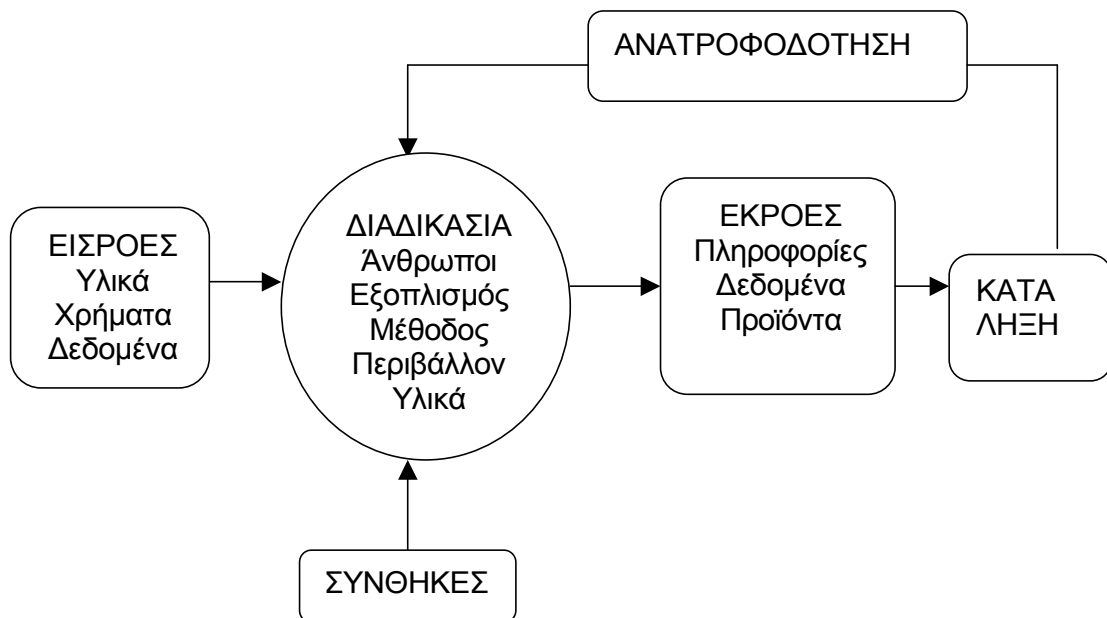
Με τον όρο διαδικασία ονομάζουμε τις επιχειρηματικές και παραγωγικές δραστηριότητες όλων των οργανισμών. Κάθε διαδικασία έχει εισροές και εκροές. Οι εισροές μπορεί να είναι υλικά, χρήματα, πληροφορίες ή δεδομένα. Εκροές μπορεί να είναι πληροφορίες, δεδομένα, προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι σύνηθες το φαινόμενο η εκροή της μίας διαδικασίας να αποτελεί εισροή κάποιας άλλης. Οι εκροές, συνήθως απαιτούν μετρήσιμες απόδοσης. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της διαδικασίας. Για να έχει η κάθε διαδικασία μετρήσιμες εισροές και εκροές, θα πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και που μπορούν να επαναλαμβάνονται. Ακόμα πρέπει να είναι αποτελεσματική, ικανή, υπό έλεγχο και προσαρμόσιμη.

Υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι για να καθορίσουμε τη βελτίωση. Οι τρόποι αυτοί είναι:

- ◆ *Η μείωση των πόρων.* Η οποιαδήποτε διαδικασία που χρησιμοποιεί περισσότερους από τους αναγκαίους πόρους είναι επιζήμια
- ◆ *Η μείωση των σφαλμάτων.* Τα σφάλματα είναι ένδειξη φτωχής εργασίας.
- ◆ *Η κάλυψη ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών*

- ♦ Καθιστώντας τη διαδικασία ασφαλέστερη. Ένας ασφαλέστερος χώρος εργασίας με λιγότερα ατυχήματα και λιγότερα παράπονα από τους εργαζομένους είναι περισσότερο παραγωγικός.
- ♦ Καθιστώντας τη διαδικασία περισσότερο ικανοποιητική στο άτομο που την εκτελεί. Είναι βέβαιο ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι περισσότερο αποδοτικός.

Στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζουμε ένα μοντέλο διαδικασιών εισροών και εκροών.



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο εισροών –εκροών

3.2.2 Η βελτίωση της ποιότητας επεκτείνεται σε όλες τις παραμέτρους

Αναφορές που έχουν δημοσιευτεί για τη βελτίωση της ποιότητας δείχνουν ότι, τα αποτελέσματα της έχουν επεκταθεί σ'όλες τις παραμέτρους. Συγκεκριμένα η παραγωγικότητα, ο κύκλος παραγωγής του προϊόντος, η ασφάλεια των εργαζομένων και το περιβάλλον είναι μερικές από αυτές τις παραμέτρους. Πολλές παραγωγικές επιχειρήσεις βελτίωσαν την παραγωγική τους δυναμικότητα, μείωσαν τα ελαττωματικά προϊόντα και αύξησαν το μερίδιο της

αγοράς που κατείχαν χάρη στη διαδικασία βελτίωσης. Στο παράρτημα 2 που βρίσκεται στο τέλος της μελέτης αυτής, παρουσιάζονται αναλυτικά οι τεχνικές βελτίωσης που χρησιμοποιήθηκαν από επιχειρήσεις καθώς και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν.

Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε ότι δεν υπάρχουν γενικές βελτιώσεις. Κάθε βελτίωση λαμβάνει χώρα αφού πρώτα καθοριστεί το συγκεκριμένο κομμάτι που θα βελτιωθεί και η διαδικασία εφαρμόζεται βήμα προς βήμα. Εξάλλου το σχέδιο βελτίωσης αποβλέπει στη διευθέτηση ενός χρόνιου προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί.

3.2.3. Που μπορεί να εφαρμοστεί η βελτίωση της Ποιότητας

Οι πολυάριθμες μελέτες που έγιναν κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί στους παρακάτω τομείς:

- ◆ Σε μονάδες παροχής υπηρεσιών καθώς και παραγωγικές μονάδες
- ◆ Σε επιχειρηματικές καθώς και παραγωγικές δραστηριότητες
- ◆ Σε υποστηρικτικές δραστηριότητες και σε εφαρμογές
- ◆ Σε λογισμικό καθώς και σε εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Στο χρονικό διάστημα που προαναφέραμε, βελτιώσεις έχουν επιτευχθεί επιτυχώς σε όλο το ευρύτερο φάσμα των λειτουργιών μιας επιχείρησης όπως στο μάρκετινγκ, στα χρηματοοικονομικά, στην ανάπτυξη του προϊόντος, σε νομικά θέματα και σε διάφορα άλλα.

3.2.4.Μεθοδολογίες Βελτίωσης της ποιότητας

Στο σημείο αυτό, θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε εν συντομία τις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί για τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο κύκλος του Deming, τον οποίο έχουμε αναφέρει σε άλλο κεφάλαιο, αποτελεί μία απλή μεθοδολογία για βελτίωση που αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια:

1. Το σχεδιασμό, που αναφέρεται στη μελέτη της παρούσας κατάστασης, στην περιγραφή της διαδικασίας(δηλαδή στην περιγραφή των εισροών, των εκροών, των απαιτήσεων των πελατών, των προβλημάτων που εντοπίστηκαν και άλλων παραγόντων) και στη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης
2. Το στάδιο της υλοποίησης του σχεδίου αυτού σε δοκιμαστικό επίπεδο, ώστε να εκτιμηθεί μια προτιθέμενη λύση και να συγκεντρωθούν αντικειμενικά στοιχεία
3. Το στάδιο του ελέγχου, που καθορίζει εάν το σχέδιο δράσης λειτουργεί σωστά, εκτιμώντας τα αποτελέσματα, καταγράφοντας τα στοιχεία που προκύπτουν και προσδιορίζοντας την ανάγκη αναφοράς για περαιτέρω ευκαιρίες.
4. Το στάδιο της πράξης, όπου το τελικό σχέδιο εφαρμόζεται ως η καλύτερη τρέχουσα πρακτική και διαδίδεται μέσα στον οργανισμό.

Στον κύκλο του Deming η μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην εφαρμογή και στην εκμάθηση. Άλλες μέθοδοι βελτίωσης είναι το πρόγραμμα των δεκατεσσάρων βημάτων του Crosby, η μέθοδος βελτίωσης του Juran, η ανάλυση six sigma(έξι σίγμα) τις οποίες έχουμε αναπτύξει σε προηγούμενες ενότητες.

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε ότι η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί δράση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Στον πίνακα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζουμε συγκεντρωτικά τις αρμοδιότητες για την ποιοτική βελτίωση.

Πίνακας 3.2. Ευθύνες για την Βελτίωση της Ποιότητας

Ανώτερο Μάνατζμεντ	Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας	Λειτουργικά Τμήματα
Οργάνωση συμβουλίων ποιότητας	Ανάληψη της αποστολής και αναθεώρηση των συνθηκών	Διεξαγωγή διορθώσεων
Προβολή των υποψήφιων προγραμμάτων	Διεξαγωγή διαγνωστικού ταξιδιού	Διεξαγωγή ελέγχων
Επιλογή προγραμμάτων	Διεξαγωγή διορθωτικού ταξιδιού	
Προετοιμασία της αποστολής	Αντιμετώπιση της πιθανής κοινωνικής αντίδρασης στη βελτίωση	
Συγκρότηση ομάδων Εκπαίδευση των ομάδων	Καθιέρωση ελέγχων	
Αναθεώρηση της προόδου	Αναφορές των αποτελεσμάτων	

3.2.5 Πιθανά εμπόδια στη Διαδικασία Βελτίωσης της Ποιότητας

Πολλές επιχειρήσεις συνάντησαν εμπόδια κατά την προσπάθεια εφαρμογής της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίστηκαν στην πορεία ήταν τα παρακάτω:

- ♦ *Άρνηση της διοίκησης και των εργαζομένων να δεχτούν και να εφαρμόσουν κάτι που δεν ξέρουν.* Η ασάφεια και η εσφαλμένη διατύπωση μιας αλλαγής οδηγεί σε αδιέξοδο όλους αυτούς που έχουν την ευθύνη να την εφαρμόσουν, με αποτέλεσμα να αμύνονται αντιστεκόμενοι στην αλλαγή αυτή
- ♦ *Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θέλουν να κατανοήσουν αυτό που πρόκειται να υιοθετήσουν.* Η συστηματική εκπαίδευση που ξεκινάει από τα

άνωτερα κλιμάκια, συνδυασμένη με το συγκεκριμένο πρόβλημα το οποίο πρόκειται να επιλυθεί βοηθά πολύ στην αντιμετώπιση αυτού του εμποδίου.

- ◆ *Η αβεβαιότητα των εργαζομένων για τις επιπτώσεις που θα επιφέρει η αλλαγή σε αυτούς.* Πολλές φορές ο φόβος για την μελλοντική τους κατάσταση κυριεύει τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν εχθρικά την οποιαδήποτε διαδικασία βελτίωσης.
- ◆ *Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δε δέχονται κάτι το οποίο δεν είναι γνωστό ότι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.* Η απουσία ισχυρών και κατανοητών κινήτρων, που μπορούν να επιφέρουν σχεδόν οποιαδήποτε μεταβολή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, οδηγεί στην πλήρη αποτυχία της επιθυμητής αλλαγής.

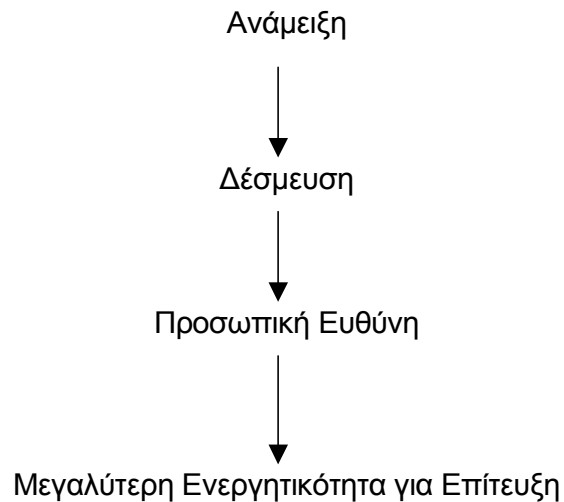
3.3. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους τους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση

Το πολυτιμότερο στοιχείο μίας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ποιότητας σε όρους λειτουργικού προσωπικού πράγμα που είναι εσφαλμένο. Ο Deming υπολόγισε ότι μόνο το 15% των προβλημάτων ποιότητας σε ένα οργανισμό οφείλεται στο λειτουργικό προσωπικό. Το υπόλοιπο 85% οφείλεται στην κακή διαχείριση.

Τα έξυπνα διοικητικά στελέχη, που έχουν εμπειρία της επαγγελματικής ζωής αναγνωρίζουν την ανάγκη της αλλαγής και ως μέσο επίτευξης της αλλαγής αυτής τη διαδικασία εκπαίδευσης, την εμπλοκή και την ομαδική εργασία του εργατικού δυναμικού. Η διοίκηση αλλά και οι εργαζόμενοι πρέπει να αλλάξουν για να απελευθερώσουν τη συνολική τους ενέργεια για την τελική επιτυχία της επιχείρησης.

Ο όρος **ανάμειξη των εργαζομένων** αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε επιχειρησιακές αποφάσεις και σε δραστηριότητες βελτίωσης και στόχος της είναι η απελευθέρωση της δημιουργικής ενέργειας των εργαζομένων και η παρακίνηση τους.

Η συμμετοχή είναι ένα καλό μέσο ανταλλαγής ιδεών μεταξύ του μάνατζερ και των υφισταμένων του. Οι κρίσιμοι παράγοντες που προκύπτουν κατά την εξέταση των πλεονεκτημάτων της συμμετοχής είναι αυτοί του διαγράμματος 3.2:



Διάγραμμα 3.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Συμμετοχής

Η ανάμειξη των εργαζομένων στη διαδικασία βελτίωσης είναι μια αποτελεσματική τακτική για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έρχονται στην εργασία όχι μόνο για να εκτελέσουν το καθήκον τους, αλλά πρέπει να σκέφτονται και τρόπους για να βελτιώσουν τη δουλειά τους. Σε κάθε οργανισμό, ο εργαζόμενος που κατανοεί καλύτερα την εργασία του σε συνδυασμό με τον κοινό τρόπο βελτίωσης του προϊόντος και της διαδικασίας, είναι αυτός που την εκτελεί αποτελεσματικότερα. Όταν η ανώτερη διοίκηση προμηθεύει τους εργαζομένους με τα κατάλληλα εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων, τους δίνει ελευθερία και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στο έργο, σαν αποτέλεσμα έχουμε καλύτερο προϊόν και παραγωγική διαδικασία. Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που θα ικανοποιούν τους πελάτες, απαλλαγμένοι από γραφειοκρατικούς κανόνες είναι η μεγαλύτερη ένδειξη εμπιστοσύνης από την πλευρά της διοίκησης.

Η ανάμειξη των εργαζομένων μπορεί να έχει τη μορφή απλής ανταλλαγής πληροφοριών ή την παροχή εισροών σε θέματα που σχετίζονται με την

εργασία, την υποβολή προτάσεων για αυτοκατευθυνόμενες αρμοδιότητες όπως τον καθορισμό στόχων, τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων μεταξύ διατμηματικών ομάδων. Προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- ◆ Αντικαθιστά την αντιπαλότητα με εμπιστοσύνη και συνεργασία.
- ◆ Αναπτύσσει την ικανότητα της ηγεσίας, δημιουργώντας την αίσθηση της αποστολής και της εμπιστοσύνης.
- ◆ Αυξάνει το ηθικό των εργαζομένων και τη δέσμευση τους στον οργανισμό.
- ◆ Καλλιεργεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία που αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ◆ Βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αρχές της ποιότητας και να ενσταλάξουν τις αρχές αυτές στην εταιρική κουλτούρα.
- ◆ Επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλύουν τα προβλήματα άμεσα και στην πηγή τους.
- ◆ Αυξάνει την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα.

Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζονται τα επίπεδα ανάμειξης των εργαζομένων.

Πίνακας 3.3: Επίπεδα ανάμειξης εργαζομένων

Επίπεδο	Δράση	Κυρίως Αποτέλεσμα
1. Διανομή Πληροφοριών	Οι μάνατζερ αποφασίζουν και στη συνέχεια ενημερώνουν τους εργαζομένους	Προσαρμογή
2. Διάλογος	Οι μάνατζερ ακούν τους εργαζόμενους και μετά αποφασίζουν	Αποδοχή
3. Επίλυση Ειδικών προβλημάτων	Οι μάνατζερ αναθέτουν ένα πρόβλημα σε επιλεγμένους εργαζομένους	Συνεισφορά
4. Επίλυση ενδο-ομαδικών προβλημάτων	Οι ανέπαφες ομάδες συναντιούνται κάθε εβδομάδα για να επιλύσουν τα εσωτερικά προβλήματα	Δέσμευση
5. Επίλυση δια-ομαδικών προβλημάτων	Οι διατμηματικές ομάδες συναντιούνται για την επίλυση κοινών προβλημάτων	Συνεργασία
6. Εστιασμένη επίλυση προβλημάτων	Οι ανέπαφες ομάδες εμβαθύνουν καθημερινά την ανάμειξη τους με συγκεκριμένα θέματα	Συγκέντρωση
7. Περιορισμένη ατομική καθοδήγηση	Ομάδες σε επιλεγμένες περιοχές λειτουργούν πλήρως με την ελάχιστη επιτήρηση.	Υπευθυνότητα
8. Συνολική ατομική καθοδήγηση	Τα ανώτερα στελέχη διευκολύνουν το ατομικό μάνατζμεντ σε μία «ομαδική επιχείρηση»	Ιδιοκτησία

3.3.1. Τρόποι εμπλοκής των εργαζομένων στη εργασία.

Ένας από τους ευκολότερους τρόπους για την εμπλοκή των εργαζομένων σε ατομική βάση είναι το “σύστημα προτάσεων”. Το σύστημα προτάσεων είναι ένα διοικητικό εργαλείο για τον ισχυρισμό, την εκτίμηση και την εφαρμογή των ιδεών ενός εργαζομένου για τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας ή τη βελτίωση άλλων παραγόντων, όπως είναι η ασφάλεια. Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας του υπαλλήλου παρέχει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων. Η σκέψη για την εύρεση λύσεων στα προβλήματα μετατρέπει την εργασία ρουτίνας σε διασκεδαστική. Η γραπτή κατάθεση των απόψεων βελτιώνει την ικανότητα τεκμηρίωσης του εργαζομένου. Η αναγνώριση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα, ισάξια αναγνώριση και πιθανή χρηματική αμοιβή. Η ικανοποίηση είναι το υποπροϊόν μιας εφαρμοσμένης ιδέας και συντελεί στο να εκτελείται μια εργασία ευκολότερα ασφαλέστερα και καλύτερα.

Τα περισσότερα συστήματα προτάσεων απαιτούν τον εντοπισμό του προβλήματος και της λύσης του. Μία άλλη προσέγγιση είναι η παροχή μίας λίστας στους εργαζομένους πάνω στην οποία πρέπει να εντοπίσουν το πρόβλημα το οποίο θα επιλυθεί στη συνέχεια από το αντίστοιχο λειτουργικό τμήμα.

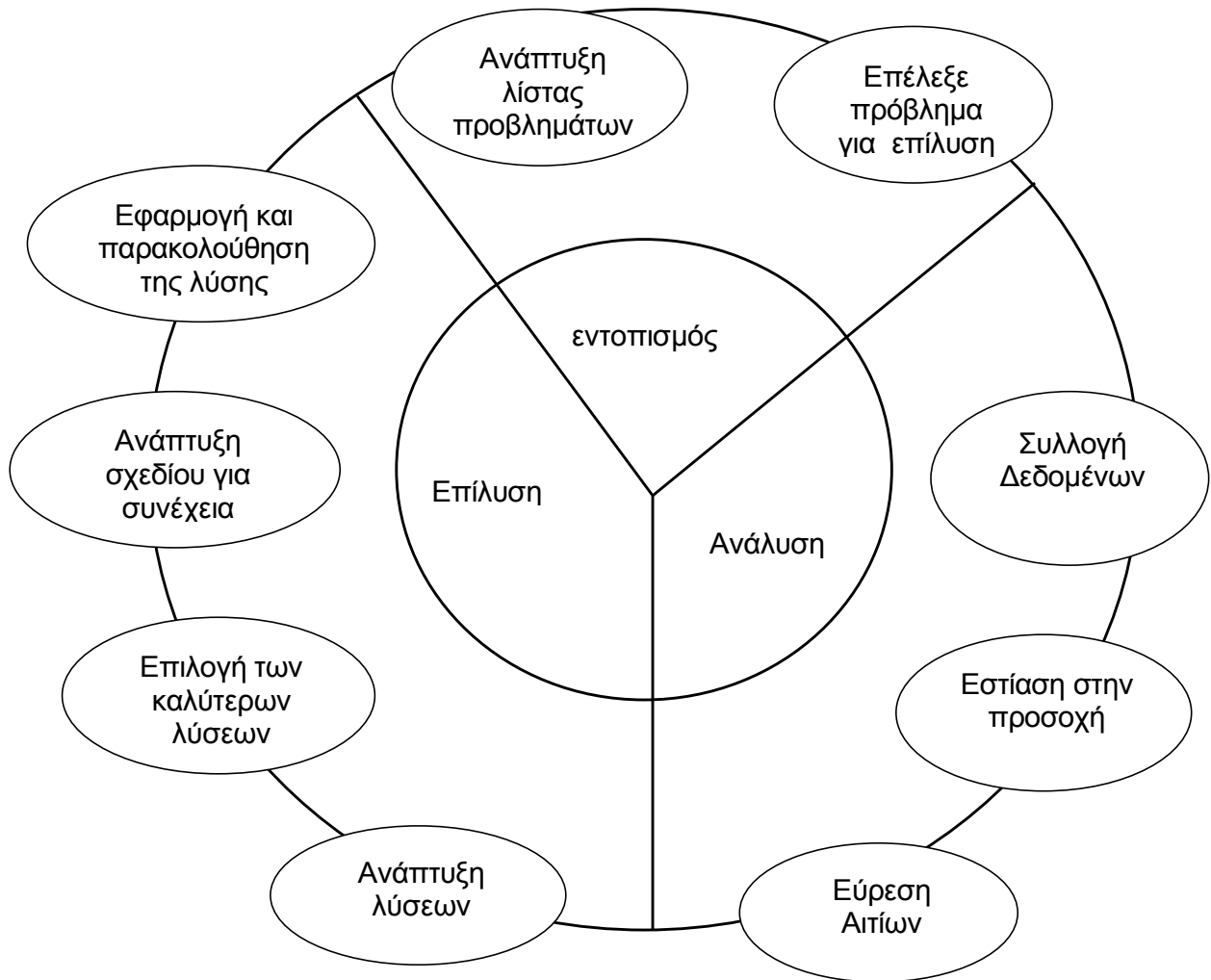
Ένας άλλος τρόπος είναι η δημιουργία ομάδων και η συνεργασία. Το μεμονωμένο άτομο σπανίως έχει τη γνώση και την εμπειρία για να κατανοήσει όλες τις παραμέτρους της πιο σημαντικής εργασιακής διαδικασίας. Οι ομάδες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επιλύσουν προβλήματα που δεν θα μπορούσαν να επιλύσουν μόνοι τους. Συνεπώς, η προσέγγιση των ομάδων είναι απαραίτητη για τη διαδικασία βελτίωσης. Η ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων, οι ικανότητες των οποίων αλληλοσυμπληρώνονται και έχουν δεσμευτεί για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, θέτοντας στόχους απόδοσης καθώς και μια διαδικασία.

Υπάρχουν διάφορες μορφές ομάδων σε διάφορους επιχειρησιακούς κλάδους. Οι πιο κοινές ομάδες που συναντάμε είναι οι παρακάτω:

- ◆ *Ομάδες έργου:* Οι ομάδες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μπορεί να είναι τμηματικές ή διατμηματικές ομάδες που να στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών ή και στη βελτίωση των υπαρχόντων. Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες της επιχείρησης συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μίας νέας τεχνολογίας. Κατά την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, πρέπει να υπάρξει έγκαιρη ανάμειξη όλου του κατάλληλου προσωπικού με την τοποθέτηση τους στις ομάδες έργου. Το κάθε μέλος της ομάδας θα προέρχεται από κάποιο τμήμα της επιχείρησης και θα έχει συγκεκριμένη αρμοδιότητα.
- ◆ *Κύκλοι Ποιότητας:* Ομάδες εργαζομένων και ελεγκτών που συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αναφέρουν προβλήματα του χώρου εργασίας, περιλαμβανομένων της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι Ιάπωνες σημείωσαν μεγάλη επιτυχία με τις ομάδες αυτές
- ◆ *Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων:* Ομάδες των οποίων τα μέλη συγκεντρώνονται για να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και μετά διαλύονται.
- ◆ *Διοικητικές Ομάδες:* Είναι ομάδες που αποτελούνται κυρίως από στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που συντονίζουν τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων.
- ◆ *Ομάδες εργασίας:* Είναι ομάδες που οργανώνονται για να διεκπεραιώσουν εξ ολοκλήρου κάποιες εργασίες. Όταν στις ομάδες αυτές παρέχεται εξουσία τότε ονομάζονται αυτό κατευθυνόμενες ομάδες. Οι ομάδες αυτές είναι περίπλοκες και διαφέρουν ως προς τη δομή τους.
- ◆ *Εικονικές Ομάδες:* Τα μέλη των νεοσύστατων αυτών ομάδων επικοινωνούν μέσω υπολογιστή και προσαρμόζονται ανάλογα με τις περιστάσεις.

Τα μέλη των ομάδων εργασίας και των κύκλων ποιότητας προέρχονται από το ίδιο τμήμα ή την ίδια λειτουργία. Τα μέλη των διοικητικών ομάδων, των ομάδων επίλυσης προβλημάτων, των ομάδων έργου και των εικονικών ομάδων είναι διατμηματικά και προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες.

Στο διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται η συνήθης διαδικασία λειτουργίας των ομάδων.



Διάγραμμα 3.3: Λειτουργία των ομάδων

3.3.2. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Εργαζομένων

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση έχουν γίνει απαραίτητες για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι χρειάζονται καινούργιες γνώσεις και δεξιότητες. Οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επενδύουν σε σημαντικό βαθμό στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση.

Η διοίκηση που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

Η εκπαίδευση, γενικότερα περιλαμβάνει την αντίληψη για την ποιότητα, την επίλυση προβλημάτων, τη μείωση των απωλειών, την ερμηνεία και τη χρήση δεδομένων, την ανάλυση διαδικασιών, τη μείωση του χρόνου του κύκλου εργασιών, την κάλυψη των αναγκών των πελατών, την απλοποίηση των διαδικασιών, και συναφή θέματα που επηρεάζουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Ακόμα, θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να λάβουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη του στόχου αυτού και να νοιώσουν ότι αυτό που κάνουν πραγματικά επιφέρει αλλαγές. Τα σχέδια εκπαίδευσης θα πρέπει να στηρίζονται στις αντίστοιχες απαιτήσεις της θέσης και στις στρατηγικές πρωτοβουλίες της εταιρείας. Οι απαιτήσεις των πελατών πρέπει πάντα να καθοδηγούν τις στρατηγικές εκπαίδευσης. Επίσης, το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

Ουσιαστικά, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης φαίνεται από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Οι επιχειρήσεις συνδέοντας την

εκπαίδευση με τα αποτελέσματα μπορούν να εντοπίσουν τις αδυναμίες του συστήματος εκπαίδευσης και να το ενισχύσουν.

3.3.3.Αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων και ανταμοιβές

Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές είναι ένας τρόπος ώστε να δείξει η επιχείρηση ότι εκτιμά τον κόπο και τα αποτελέσματα που έχουν πετύχει οι εργαζόμενοι. Τους δίνουν κίνητρα ώστε να συνεχίσουν την προσπάθεια βελτίωσης τους, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν και τις δύο ανώτερες βαθμίδες των αναγκών της πυραμίδας του Maslow, την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση, που είναι αρκετά σημαντικές για τους εργαζομένους.

Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές ποικίλλουν. Μπορεί να είναι χρηματικές ή μη, επίσημες ή ανεπίσημες, να απευθύνονται σε άτομα ή σε ομάδες. Μπορεί να περιλαμβάνουν ταξίδια, διακοπές, δώρα, εκδηλώσεις καθώς και βραβεία της επιχείρησης. Τα βραβεία είναι ένα ορατό μέσο που δείχνουν στους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση εκτιμά τις προσπάθειες τους. Επίσης η αναγνώριση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις κύριες πρακτικές που οδηγούν σε αποτελεσματική αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων:

- ◆ Η παροχή βραβείων σε μεμονωμένα άτομα και σε ομάδες.
- ◆ Η ανάμειξη όλων των εργαζομένων.
- ◆ Προσπάθεια επιβράβευσης της ποιότητας που εκφράζεται με ορατά αποτελέσματα. Επιβράβευση όχι μόνο των αποτελεσμάτων αλλά και της συμπεριφοράς.
- ◆ Επιτρέποντας στους πελάτες να αναδεικνύουν και να αναγνωρίζουν τους εργαζόμενους με την εξέχουσα απόδοση.
- ◆ Η ευρεία δημοσιοποίηση και προβολή των ανταμοιβών καθώς και των κατόχων τους.
- ◆ Μετατρέποντας την αναγνώριση σε πράξη ευχάριστη

Οι διάφορες μελέτες που έγιναν, απέδειξαν ότι, ο συνδυασμός χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών συνίσταται καλύτερα για υπαλλήλους γραφείου και για ωρομίσθιους εργάτες. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι διευθυντές και το εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό είναι καλύτερο να ανταμείβονται με μετοχές με συμμετοχή σε ανώτερες αποφάσεις και γενικότερα με μη χρηματικές αμοιβές.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ

BOLERO-ZACHARΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε

Η εταιρεία συστάθηκε το 1987 από τους Παύλο και Δημήτρη Μαργαριτίδη, έχοντας τη μορφή ενός μικρού εργαστηρίου ζαχαρωδών, απασχολώντας 4 άτομα. Η μακρά παράδοση της οικογένειας και το όραμα της δημιουργίας μιας υγιούς επιχείρησης με εξαγωγικό προσανατολισμό βασισμένη σε διεθνή πρότυπα, οδήγησε σύντομα στην μετεγκατάσταση στο Κορωπί Αττικής σε μεγαλύτερες κτιριακές εγκαταστάσεις το 1992. Η Bolero, έχοντας επαρκή παραγωγική δυναμικότητα παρέμεινε στο Κορωπί έως το τέλος του 1999, οπότε ολοκληρώθηκε η ανέγερση ενός υπερσύγχρονου βιομηχανοστασίου στην βιομηχανική περιοχή της Κομοτηνής.

Κατά την επταετία 1992-1999, η εταιρεία εδραιώθηκε στο διεθνή χώρο και τα προϊόντα της έγιναν συνώνυμα της άριστης ποιότητας. Ήδη, από το 1997 οι εγκαταστάσεις του Κορωπίου είχαν καταστεί ανεπαρκής για την κάλυψη της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης όπως προκύπτει και από την αύξηση του κύκλου εργασιών που παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα

ΠΟΡΕΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλ. ευρώ)									
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
	2	59	88	155	259	373	505	587	
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	672	1.580	2.207	2.790	3.260	4.763	5.954	8.200	12.000

Απασχόληση

Από τους 25-32 κατά μέσο όρο απασχολούμενους την τριετία 1996-1999, η Bolero απασχόλησε 70 άτομα το έτος 2003, 73 άτομα το 2001 και το α' εξάμηνο του 2002, ενώ κατά το β' εξάμηνο του 2002 έως και σήμερα απασχολεί 130 άτομα.

Επενδύσεις

Ορόσημο στην επενδυτική δραστηριότητα της εταιρείας αποτελεί ασφαλώς η ίδρυση της νέας μονάδας στη βιομηχανική περιοχή της Κομοτηνής. Το έργο αυτό απορρόφησε 4.400.000 Ευρώ με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σύγχρονου εργοστασίου με τελευταίας τεχνολογίας μηχανολογικό εξοπλισμό και σύμφωνα με τις κοινοτικές και διεθνείς απαιτήσεις για την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ISO 9002 και τηρεί τις προδιαγραφές HACCP. Η στεγασμένη επιφάνεια του εργοστασίου ανέρχεται σε 3.000 τετραγωνικά μέτρα. Το έργο ολοκληρώθηκε το 1999.

Η Bolero, αμέσως μετά την μετεγκατάσταση της συνέχισε να επενδύει σε μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και σε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις με αποτέλεσμα η στεγασμένη επιφάνεια, σήμερα, να ανέρχεται σε 6.500 τετραγωνικά μέτρα.

Ανά έτος οι επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό αναλύονται ως εξής(σε χιλιάδες ευρώ)

2000	2001	2002	2003
1.210	1.668	4.274	3.004

Ανάλογη με την επενδυτική δαπάνη είναι και η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της μονάδας, η οποία υπερδιπλασιάστηκε από το 1999, με την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος του τρέχοντος έτους. Θα είναι σε θέση να αποφέρει στην επιχείρηση έσοδα της τάξεως των 16.000.000 ευρώ, ποσό που αποτελεί και τον προβλεπόμενο κύκλο εργασιών για την επόμενη διετία.

Προϊόντα

Η ποικιλία(γκάμα) των προϊόντων της εταιρείας αποτελείται από:

1. Προϊόντα σοκολάτας (μπάρες και dragee)
2. Προϊόντα βάφλας (πουράκια και crepe wafers)
3. Λουκούμια
4. Παστέλια

Αιχμή του δόρατος των πωλήσεων αποτελεί το πουράκι το οποίο παράγεται σε έξι γεύσεις και αποφέρει ποσοστό περί το 70% των συνολικών εσόδων. Τα προϊόντα διατίθενται στις αγορές με το brand name bolero αλλά και με ιδιωτική επिकέτα κατόπιν απαίτησεως του πελάτη. Η Bolero αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές private label προϊόντων στον τομέα της βάφλας, διεθνώς.

Πωλήσεις

Οι πωλήσεις της Bolero, γεωγραφικά κατανέμονται ως εξής:

- ◆ Εσωτερικό:10%
- ◆ Duty Free Shops:10%
- ◆ Εξωτερικό:80%

Οι αγορές του εξωτερικού (ΗΠΑ και Δ. Ευρώπη κατά 90%) είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και η εταιρεία έχει καταφέρει να αναπτύξει μακροχρόνιες και σταθερές συνεργασίες με χονδρεμπόρους που δραστηριοποιούνται στο χώρο των super-market κυρίως. Στο εσωτερικό, η εταιρεία συνεργάζεται με μικρό αριθμό χονδρεμπόρων εστιάζοντας το ενδιαφέρον της σε σημεία πώλησης εκτός super-market(κάβες, αλυσίδες ζαχαρωδών, κλπ)

Στόχοι

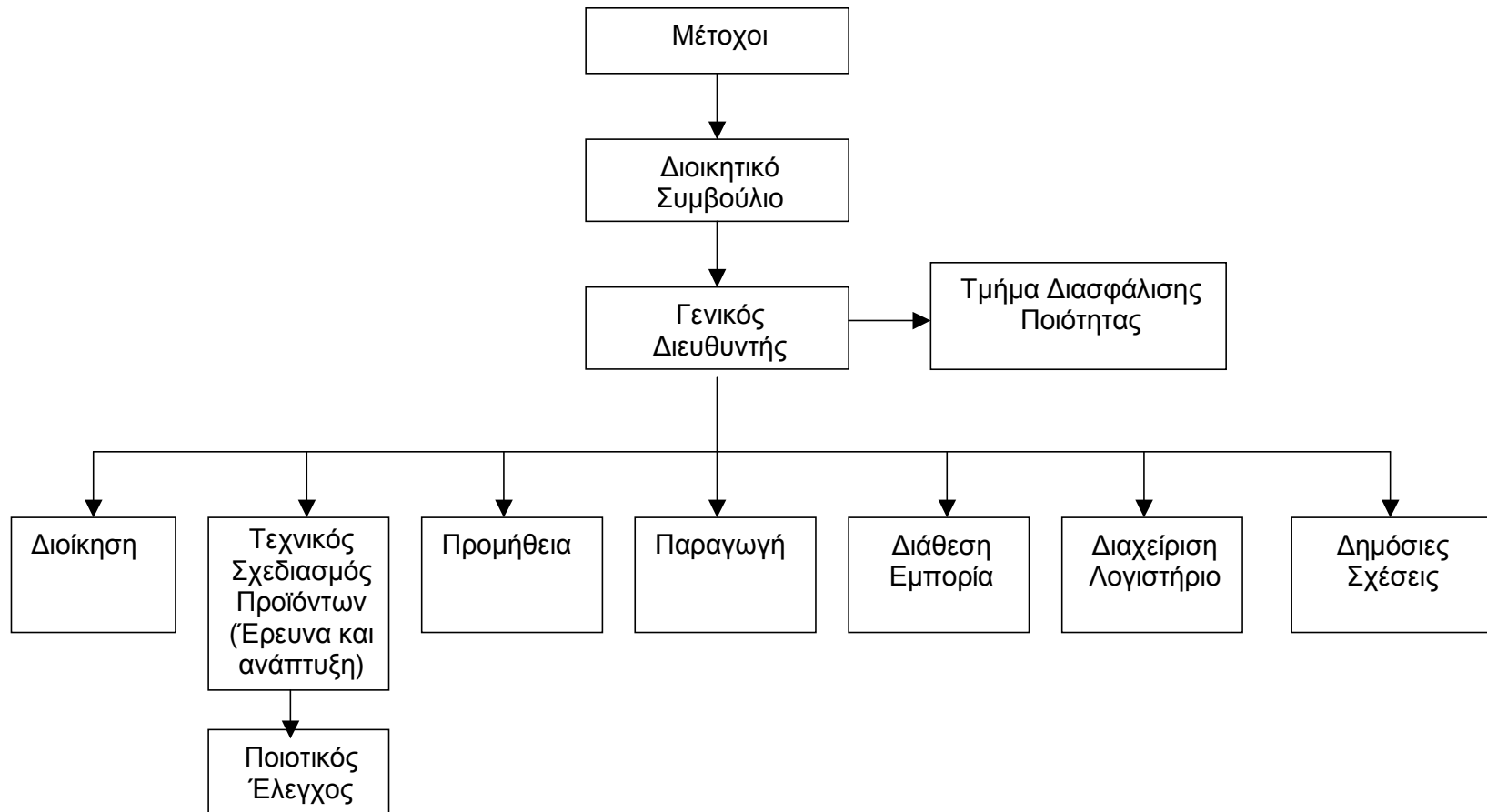
Η εταιρεία στοχεύει με την ολοκλήρωση και του φετινού επενδυτικού προγράμματος να ισχυροποιήσει τη θέση της στις διεθνείς- κυρίως- αγορές. Παράλληλα, να επιδιώξει και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς της στο εσωτερικό παρουσιάζοντας νέες συσκευασίες και πολυ-συσκευασίες.

Η Bolero, επίσης, στοχεύει να ενισχύσει ταυτόχρονα και το τμήμα ανάπτυξης νέων προϊόντων για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις στην αγορά των ζαχαρωδών όπου ο κύκλος ζωής των προϊόντων κυμαίνεται από οκτώ έως δεκαπέντε έτη κατά μέσο όρο.

Αντικείμενο Μελέτης

Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις αλλαγές που επήλθαν στη Bolero με την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Θα δούμε με ποιο τρόπο βελτιώθηκαν οι διαδικασίες της επιχείρησης (παραγωγικές και μη), τον τρόπο που η ποιότητα ενσωματώθηκε στην παραγωγή, τη σημασία που δίδεται στους πελάτες αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οργανόγραμμα της Bolero- Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε.



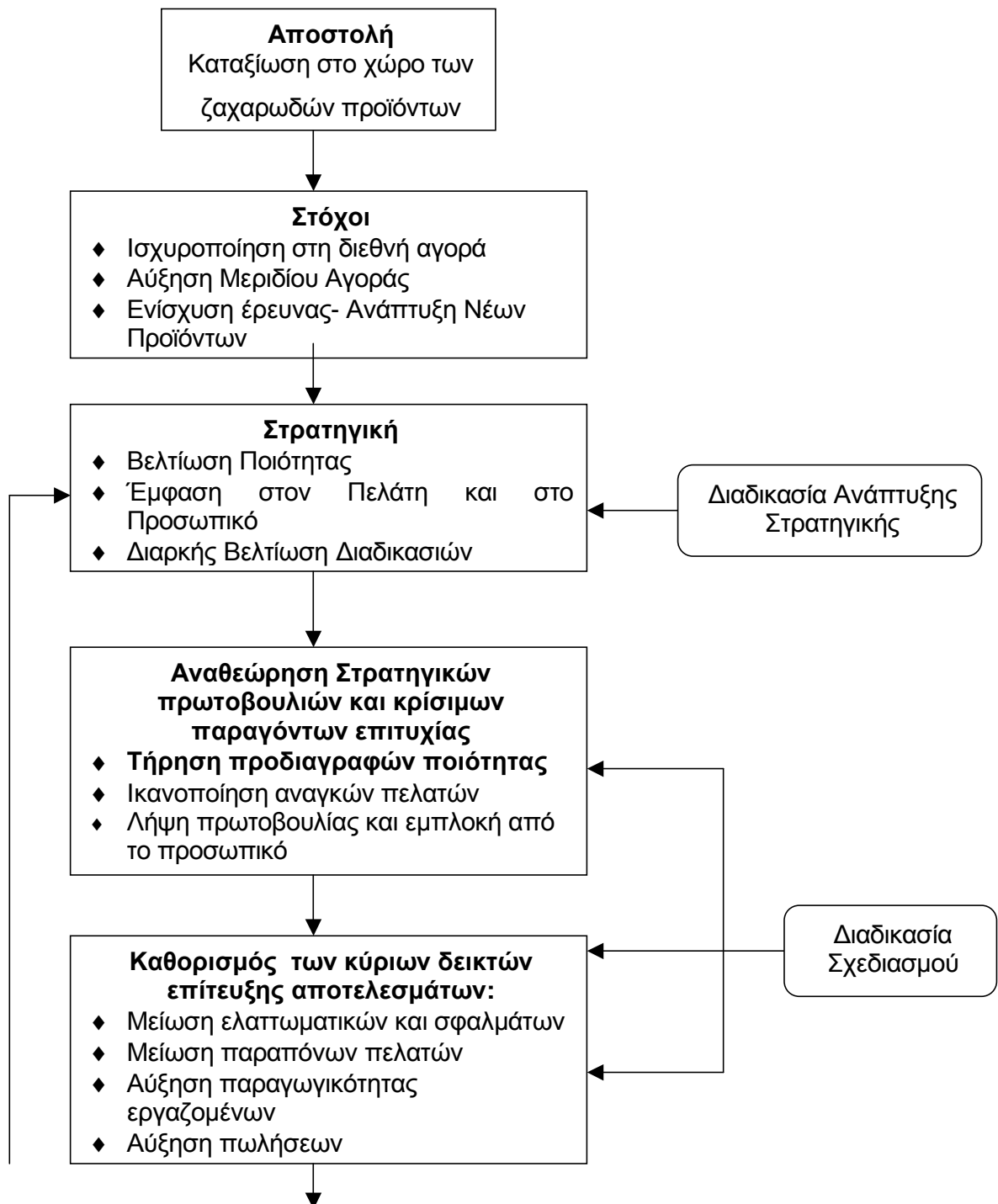
Καθώς παρατηρούμαι στο οργανόγραμμα, το τμήμα διασφάλισης ποιότητας βρίσκεται αμέσως μετά από τον γενικό διευθυντή και πιο πάνω από τα υπόλοιπα τμήματα. Αποστολή του τμήματος αυτού είναι να εξασφαλίσει ότι το σύστημα ποιότητας καλύπτει τις συνολικές ανάγκες ποιότητας της επιχείρησης και ότι εφαρμόζεται σωστά. Λειτουργεί ως διεύθυνση υποστήριξης του γενικού διευθυντή, και τον ενημερώνει για ποικίλα θέματα, όπως για το εάν υλοποιούνται οι τρέχουσες διαδικασίες ποιότητας, και για την ύπαρξη αιτίων κακής ποιότητας. Επίσης, αρμοδιότητα του τμήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η δημιουργία προγράμματος για εσωτερική επιθεώρηση, η υλοποίησή του, ο εντοπισμός διαφόρων ελλείψεων του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η πρόταση λύσεων για την επίλυση των πιθανών προβλημάτων.

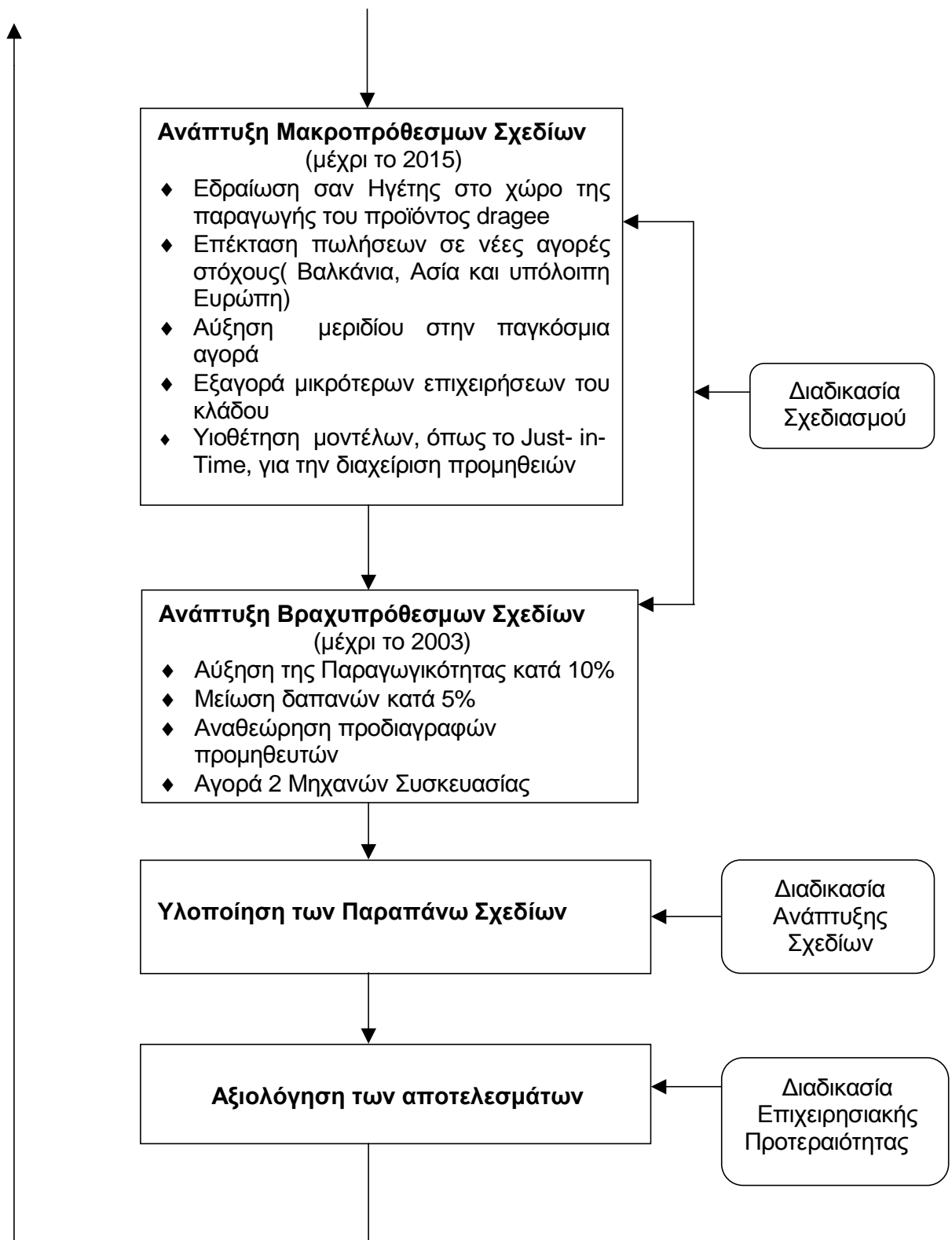
Ο γενικός διευθυντής της Bolero ενημερώνεται για την πορεία των εργασιών, την δραστηριότητα και τα πιθανά προβλήματα του κάθε τμήματος σε μία σύσκεψη που γίνεται σε μηνιαία βάση και συμμετέχουν οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων. Ωστόσο, το τμήμα διασφάλισης ποιότητας ενημερώνεται με έγγραφες αναφορές από όλα τα τμήματα της επιχείρησης σε δεκαπενθήμερη βάση και με τη σειρά του ενημερώνει το γενικό διευθυντή. Υπάρχει άμεση ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Είναι διάχυτη η αντίληψη ότι η έγκαιρη πληροφόρηση είναι η μοναδική διέξοδος για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε δυσμενούς κατάστασης.

Σημαντική είναι η διαχώριση που γίνεται μεταξύ του τμήματος διασφάλισης ποιότητας και του τμήματος ελέγχου ποιότητας. Το τμήμα ελέγχου ποιότητας, που στο οργανόγραμμα βρίσκεται κάτω από το τμήμα τεχνικού σχεδιασμού του προϊόντος εξετάζει αν πληρούνται οι προδιαγραφές κατασκευής του προϊόντος που έχουν τεθεί, εντοπίζει το μέγεθος των αποκλίσεων(αν υπάρχουν) και ενημερώνει το τμήμα για τη μη προσαρμογή στις προδιαγραφές. Η Bolero έχει φροντίσει ώστε η διεύθυνση παραγωγής να μην εμπλέκεται και να μην επιβλέπει το τμήμα ελέγχου ποιότητας, ώστε να μην παρατηρείται υποβάθμιση σε θέματα ποιότητας για να επιτευχθεί έγκαιρη παράδοση του προϊόντος. Από όλα τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η βασική αρχή της επιχείρησης είναι η έμφαση στην πρόληψη και όχι στην εκ των υστέρων επιδιόρθωση.

Διαδικασία Στρατηγικού σχεδιασμού της Bolero Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε

Όπως κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και στοχεύει σε υγιή ανοδική πορεία και εδραίωση στην αγορά, η Bolero κατέστρωσε τη δική της διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που παρουσιάζεται στο διάγραμμα Μ.Π.Δ1





Διάγραμμα Μ.Π.Δ1 Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού της επιχείρησης Bolero

Έμφαση στον Πελάτη

Αφού κατέστρωσε το σχέδιο δράσης που αναλύσαμε προηγουμένως, η Bolero στράφηκε στους πελάτες της. Στόχος της ήταν να αντλήσει πληροφορίες για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα της και να εντοπίσει τις αδυναμίες και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιωθούν. Για την άντληση όσο το δυνατόν αναλυτικότερων και ακριβέστερων πληροφοριών, οι πελάτες της Bolero ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

- ♦ *Τελικοί καταναλωτές των προϊόντων.* Την κατηγορία αυτή αποτελούν άτομα που προμηθεύονται τα προϊόντα Bolero από το ράφι κάποιου καταστήματος ή σούπερ μάρκετ. Είναι οι τελικοί αποδέκτες των προϊόντων.
- ♦ *Χονδρέμποροι και καταστηματάρχες.* Οι πελάτες της κατηγορίας αυτής είναι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων και η γνώμη τους είναι σημαντική αφού έρχονται καθημερινά σε άμεση επαφή με τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων. Αποτελούν τον ενδιάμεσο κρίκο της αλυσίδας πληροφόρησης.
- ♦ *Εσωτερικοί πελάτες.* Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Σαν πρώτο βήμα, η Bolero έθεσε σε λειτουργία, τηλεφωνική γραμμή που λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση για να λαμβάνει τα παράπονα των πελατών. Ο τηλεφωνικός αριθμός αναγράφεται σε εμφανές σημείο της συσκευασίας των προϊόντων με την υποσημείωση “Βοηθήστε μας να γίνουμε καλύτερη”.

Ο χειριστής του τηλεφωνικού κέντρου, με τη βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού, σημειώνει σε μία μήτρα δεδομένων τα στοιχεία του πελάτη, τη φύση του προβλήματος, τον τύπο του προϊόντος, την πηγή από την οποία ο πελάτης προμηθεύτηκε το προϊόν καθώς και το χρόνο προμήθειας. Οι πληροφορίες αυτές, μεταφέρονται μέσω συστήματος ανοιχτής γραμμής (on-line) στην ειδική ομάδα που έχει συσταθεί για την συγκέντρωση και την ανάλυση των πληροφοριών. Η ομάδα αναλύει την εισερχόμενη πληροφορία, την αποθηκεύει

στη μήτρα πληροφοριών και στη συνέχεια την προωθεί στο τμήμα διασφάλισης ποιότητας που με την σειρά του ενημερώνει το γενικό διευθυντή.

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων, δεσμεύεται να επικοινωνήσει τηλεφωνικά εντός σαράντα οκτώ (48) ωρών με τον πελάτη, να τον ευχαριστήσει, και να του αποστείλει στη διεύθυνση του το αντίστοιχο προϊόν, συνοδευόμενο με την υπογεγραμμένη από το γενικό διευθυντή επιστολή.

Η Bolero, στη συνέχεια, στράφηκε στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των χονδρεμπόρων και των καταστηματαρχών. Η ειδική ομάδα συλλογής πληροφοριών που συστάθηκε από την επιχείρηση, υπό την παρουσία του γενικού διευθυντή, συνομίλησε ξεχωριστά με τον κάθε πελάτη της κατηγορίας αυτής. Τα στοιχεία που προέκυψαν κατέληξαν στην προαναφερθείσα μήτρα συγκέντρωσης πληροφοριών για επεξεργασία.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών, τα βασικότερα από τα παράπονα που διατυπώθηκαν είναι τα εξής:

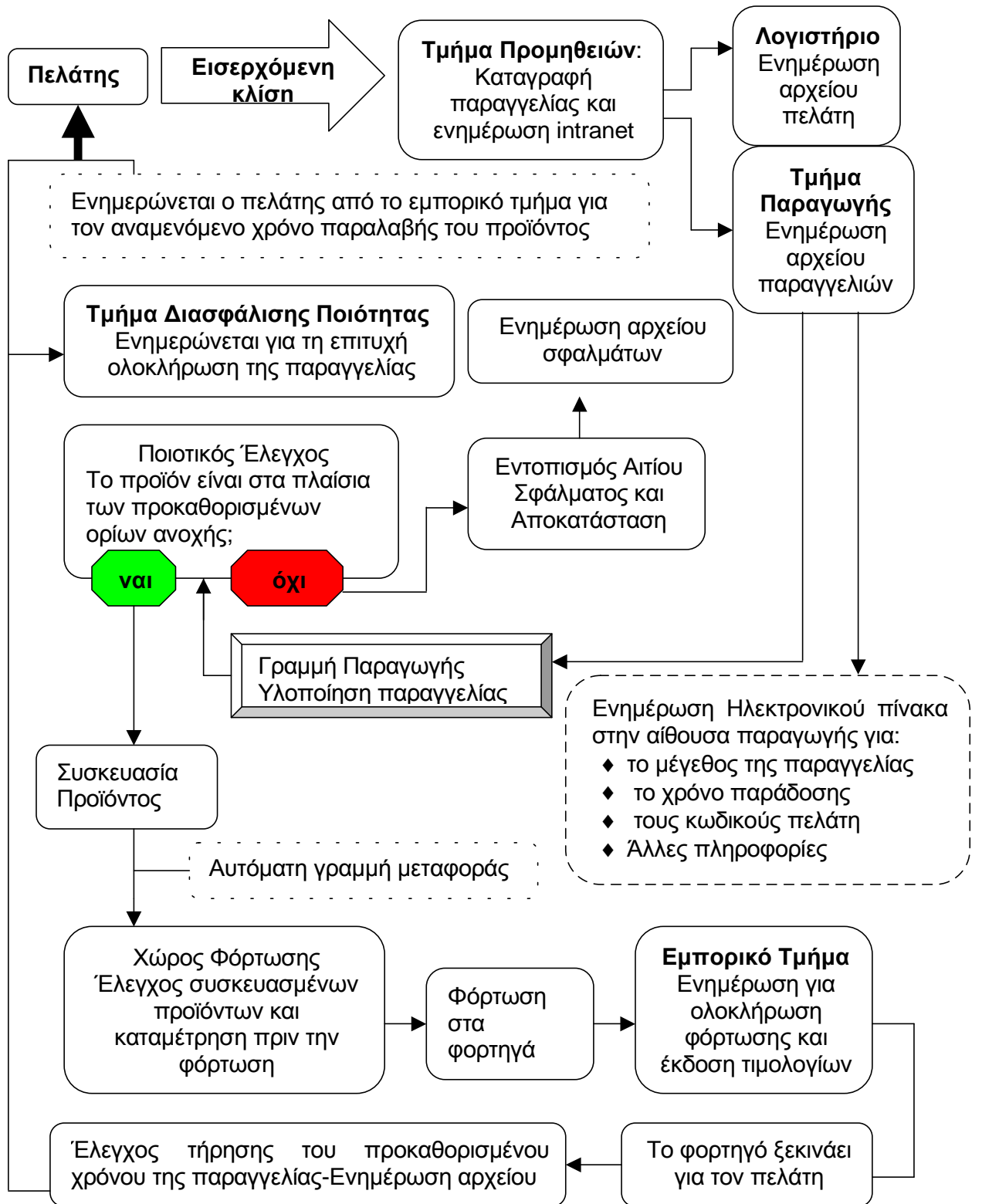
1. Η πλαστική συσκευασία για το προϊόν “λουκούμι” των 300 και των 600 γραμμαρίων δεν είναι εργονομική, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται ο καταναλωτής να την ανοίξει.
2. Η χάρτινη συσκευασία των 350 γραμμαρίων για το προϊόν “λουκούμι” δεν είναι αεροστεγής, με αποτέλεσμα το προϊόν να είναι εκτεθειμένο και υπάρχει κίνδυνος να αλλοιωθεί.
3. Η μεταλλική συσκευασία των 400 γραμμαρίων για το προϊόν “dragee” (“ελίτσες”, ξηροί καρποί με επικάλυψη σοκολάτας) δεν περιέχει κατάλληλη θήκη, με αποτέλεσμα το προϊόν να κουνιέται και να βγάζει θόρυβο κατά την μεταφορά του.
4. Ελαττωματικό πλαστικό καπάκι που δεν εφαρμόζει στο στόμιο του μεταλλικού κυλινδρικού κουτιού, για το προϊόν “πουράκι”.
5. Σε ορισμένες συσκευασίες του προϊόντος “dragee” δεν αναγράφεται η ημερομηνία λήξεως
6. Σε ορισμένες παρτίδες του προϊόντος “πουράκι”, παρατηρήθηκε ανομοιόμορφη γέμιση του μπισκότου με φουντουκόπαστα.

7. Σε ορισμένες παρτίδες του προϊόντος “λουκούμι”, λόγω της ανομοιομορφίας της πρώτης ύλης άμυλο, το λουκούμι ξεραίνεται.
8. Μεγάλο χρονικό διάστημα από την υποβολή της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. (Μέσος χρόνος παράδοσης 30 μέρες για το εξωτερικό)

Οι διορθωτικές ενέργειες στις οποίες προέβη η διοίκηση της Bolero είναι οι παρακάτω:

1. Ενημερώθηκε ο προμηθευτής μέσω του τμήματος προμηθειών, για την ατέλεια της πλαστικής συσκευασίας του “λουκουμιού”. Σε συνεργασία με το τμήμα τεχνικού σχεδιασμού, σχεδιάστηκε νέο εργονομικό πλαστικό κουτί, το οποίο πριν να διοχετευτεί στην αγορά δοκιμάστηκε στα εργαστήρια της επιχείρησης. Η ίδια διαδικασία επανασχεδιασμού και αντικατάστασης εφαρμόστηκε και για την χάρτινη συσκευασία του ίδιου προϊόντος.
2. Μέσα στη μεταλλική συσκευασία των 400 γραμμαρίων για το προϊόν “dragee”, τοποθετήθηκε διάφανη πλαστική βάση εμπλουτισμένη με αφρώδες υλικό, ώστε να περιοριστεί ο θόρυβος κατά τη μεταφορά του προϊόντος και να είναι αυτό περισσότερο ευπαρουσίαστο.
3. Επανασχεδιάστηκε η μεταλλική συσκευασία του προϊόντος “πουράκι”. Το νέο κουτί ανοίγει ευκολότερα και είναι περισσότερο εργονομικό ενώ διορθώθηκε και η ατέλεια εφαρμογής που είχε το πλαστικό καπάκι.
4. Επανασχεδιάστηκε η διαδικασία εκτύπωσης της ημερομηνίας λήξεως πάνω στις συσκευασίες των προϊόντων και οι παλιές εκτυπωτικές μηχανές που θεωρήθηκαν ακατάλληλες αντικαταστάθηκαν με μηχανές νέας τεχνολογίας.
5. Εξετάστηκαν οι μηχανές γόμωσης του μπισκότου με φουντουκόπαστα για το προϊόν πουράκι. Διαπιστώθηκε ότι μετά από κάποιες ώρες λειτουργίας σε κάποιες από τις μηχανές, το στόμιο του ψεκαστήρα γόμωσης έφραζε, έχοντας σαν συνέπεια να μην γεμίζει το μπισκότο με την προκαθορισμένη ποσότητα φουντουκόπαστας. Για το πρόβλημα αυτό, το τμήμα παραγωγής ειδοποίησε την κατασκευάστρια εταιρεία. Σαν αποτέλεσμα οι παλιοί ψεκαστήρες αντικαταστάθηκαν με νέους μεγαλύτερου διαμετρήματος και τα μηχανήματα επαναπρογραμματίστηκαν με νέο πρόγραμμα λειτουργίας που ενημερώνει τον κεντρικό πίνακα για οποιοδήποτε πρόβλημα της μηχανής.

6. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ανέλυσε ένα δείγμα από την συγκεκριμένη παρτίδα του “λουκουμιού” και παρατήρησε την ακαταλληλότητα της πρώτης ύλης άμυλο. Το τμήμα προμηθειών ενημέρωσε τον προμηθευτή άμυλου και του έστειλε τις προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η πρώτη ύλη. Επίσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα ελέγχεται η ποιότητα των πρώτων υλών από την ίδια την επιχείρηση.
7. Για τη μείωση του χρόνου παράδοσης του προϊόντος, μελετήθηκαν όλα τα στάδια από την υποβολή της παραγγελίας μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Παρατηρήθηκαν αδυναμίες στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και στο δίαυλο της διανομής που οδηγεί στην καθυστέρηση της παράδοσης. Η Volvo οργάνωσε από την αρχή το όλο σύστημα από την λήψη μέχρι την παράδοση της παραγγελίας. Επαναπροσδιόρισε το μέσο όρο παράδοσης σε 3 μέρες για παραγγελίες εσωτερικού και σε 7 μέρες για παραγγελίες εξωτερικού. Ο νέος δίαυλος παραγγελιών-παράδοσης της Volvo παρουσιάζεται Διάγραμμα Μ.Π.Δ2 στην επόμενη σελίδα.



Διάγραμμα Μ.Π.Δ2 Διάυλος Παράδοσης- Παραγγελιών της Bolero

Μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού και παροχή κινήτρων για βελτίωση

Ο γενικός διευθυντής της Bolero μελετώντας τα θετικά αποτελέσματα του νέου διαύλου παραγγελίας-παράδοσης των προϊόντων, που μείωσε το μέσο χρόνο παράδοσης από 30 σε 5 μέρες($7+3=10/2=5$) φάνηκε αρκετά ικανοποιημένος.

Ένας άλλος παράγοντας που εκκρεμούσε ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την ίδια την επιχείρηση. Το εγχείρημα αυτό, αρχικά φάνηκε αρκετά δύσκολο, αφού οι εργαζόμενοι ποτέ δεν θα δήλωναν δημόσια τις απόψεις τους με το φόβο ότι κάτι τέτοιο θα τους κόστιζε τη θέση τους. Μετά από συσκέψεις με τους διευθυντές των διαφόρων τμημάτων ο γενικός διευθυντής αποφάσισε ότι η καλύτερη προσέγγιση είναι η διεξαγωγή ενός διαγωνισμού. Στον διαγωνισμό αυτό, οι εργαζόμενοι θα προσπαθούσαν να περιγράψουν την ιδανική επιχείρηση στην οποία θα ήθελαν να εργάζονται. Από τις απόψεις που εξέθεταν θα παρουσιαζόταν και οι έμμεσες προσδοκίες τους καθώς και τα παράπονα τους από την Bolero.

Για την αρτιότερη συλλογή των πληροφοριών οι εργαζόμενοι χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες:

- ◆ Απλοί εργάτες του εργοστασίου
- ◆ Υπάλληλοι γραφείων και στελέχη

Ο τρόπος διεξαγωγής του διαγωνισμού ήταν απλός. Σε χρονικό διάστημα δύο ωρών οι εργαζόμενοι της κάθε ομάδας παρουσίασαν ανώνυμα, σε μία κόλλα χαρτί τις απόψεις τους για τον ιδανικό χώρο εργασίας. Στη συνέχεια, οι κόλλες συγκεντρώθηκαν στην αντίστοιχη κάλπη που υπήρχε για την κάθε ομάδα. Οι κάλπες παραδόθηκαν στην ειδική ομάδα που αυτή τη φορά αποτελούνταν από τους διευθυντές όλων των τμημάτων της επιχείρησης με επικεφαλής το γενικό διευθυντή. Από την ανάλυση των στοιχείων παρατηρήθηκε ότι οι απαιτήσεις της κάθε ομάδας ήταν διαφορετικές. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

Απλοί Εργάτες

1. Παρατηρήθηκε ότι το 65% των απλών εργατών θεωρούσε ότι η διοίκηση δεν ενδιαφέρετε γι' αυτούς και ότι υπάρχει χάσμα επικοινωνίας μεταξύ ανώτερων και κατώτερων κλιμακίων. Το ποσοστό αυτό φάνηκε αρκετά ανησυχητικό για τη Bolero αφού δεν διαπίστωνε απλά μία γνώμη, αλλά μία πραγματικότητα.
2. Οι εργάτες παραπονέθηκαν ότι ο εκκωφαντικός θόρυβος των μηχανών σε συνδυασμό με την υψηλή θερμοκρασία του χώρου παραγωγής, κυρίως κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, τους προκαλεί δυσφορία και μειώνει την παραγωγικότητα τους
3. Η ύπαρξη μεταφορικού μέσου από και προς το εργοστάσιο κατά την έναρξη και λήξη της βάρδιας αποτελεί μία από τις βασικές τους επιθυμίες.
4. Αρκετοί εργάτες ανέφεραν ότι θα ήθελαν πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
5. Περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Υπάλληλοι Γραφείων και Στελέχη

1. Από τις αναφορές των εργαζομένων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα τους είναι η έλλειψη επικοινωνίας και η πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση της εργασίας τους.
2. Ακόμα θεωρούν ότι δεν υπάρχουν κίνητρα για ανάπτυξη.
3. Δεν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.
4. Πολλοί υπάλληλοι δηλώνουν έμμεσα ότι δεν τους παρέχονται πρωτοβουλίες με αποτέλεσμα να εκτελούν τυποποιημένες και ανιαρές εργασίες.
5. Έλλειψη προγράμματος επιβράβευσης και ανταμοιβών.
6. Αρκετοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι θα ήθελαν να διοργανώνονται κοινωνικές εκδηλώσεις από την επιχείρηση, όπως δείπνα και εκδρομές.

Ο γενικός διευθυντής και το επιτελείο του, μετά την ανάλυση των πληροφοριών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρώτα πρέπει να αλλάξουν την εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση. Ο ίδιος ο γενικός διευθυντής μετέβη για 15 μέρες στο εργοστάσιο στην Κομοτηνή και συνομίλησε με κάθε έναν από τους εργάτες ξεχωριστά. Παρατήρησε τις συνθήκες εργασίας και διαπίστωσε τα προβλήματα που ανέφεραν οι εργαζόμενοι.

Ξεκίνησε με την αποκατάσταση του προβλήματος της θέρμανσης και του θορύβου. Τοποθετήθηκαν μεγαλύτεροι και ισχυρότεροι αεραγωγοί στο χώρο της παραγωγής, ώστε να εξαερώνεται καλύτερα ο χώρος και να μειωθεί η υπερβολική θερμοκρασία. Για το θόρυβο, ουσιαστικά, δεν μπορούσαν να γίνουν και πολλά πράγματα αφού δεν υπήρχε τρόπος μείωσης του. Παρόλα αυτά, κατόπιν μελέτης που έγινε και σε συνεργασία με την κατασκευάστρια εταιρεία τοποθετήθηκε η καλύτερη δυνατή μόνωση κάτω από τις μηχανές ώστε να αποφεύγονται οι κραδασμοί. Επίσης ο χρόνος παραμονής κάθε βάρδιας στο χώρο της παραγωγής μειώθηκε από 1 ώρα στα 45 λεπτά και δημιουργήθηκαν επιπλέον δύο βάρδιες ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο ξεκούραστοι.

Ο γενικός διευθυντής παρατήρησε ότι ο χώρος του εργοστασίου(τα γραφεία, οι διάδρομοι, ο χώρος σίτισης) ήταν φτωχός(ψυχρός), όσον αφορά τη διακόσμηση, την επιλογή των χρωμάτων και το φωτισμό. Με τη βοήθεια διακοσμητή, χρωματίστηκαν οι τοίχοι με νέα φωτεινά χρώματα και τοποθετήθηκαν πίνακες με απεικονίσεις τοπίων. Ανάλογα με τους χώρους, χρησιμοποιήθηκαν λαμπτήρες θερμού ή ψυχρού φωτισμού. Για να γίνει ακόμα πιο ευχάριστο το περιβάλλον τοποθετήθηκε ηχητική εγκατάσταση σε όλους τους εσωτερικούς χώρους του εργοστασίου(εκτός από το χώρο της παραγωγής) ώστε να ακούγεται απαλή μουσική υπόκρουση.

Το επόμενο βήμα ήταν η διαμόρφωση των εξωτερικών χώρων του εργοστασίου με δέντρα και φυτά. Ο χώρος καλλωπίστηκε με λουλούδια, δέντρα και γκαζόν. Το ζήτημα της μετακίνησης των εργαζομένων από και προς το εργοστάσιο τακτοποιήθηκε με την ενοικίαση πούλμαν που εκτελεί τρία δρομολόγια την ημέρα.

Ο γενικός διευθυντής για να δώσει κίνητρα και να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων καθιέρωσε το βραβείο “ο εργάτης της χρονιάς”. Ο τίτλος αυτός θα απονέμεται στον εργάτη που εργάστηκε με την μέγιστη παραγωγικότητα. Η φωτογραφία του εργάτη θα τοποθετηθεί στον πίνακα ανακοινώσεων στην κεντρική είσοδο του εργοστασίου και θα παραλάβει χρηματικό έπαθλο και ευχαριστήρια επιστολή από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου της

Bolero. Ακόμα, καθιέρωσε και χρηματικό έπαθλο για τους εργαζομένους του πιο παραγωγικού τμήματος του εργοστασίου.

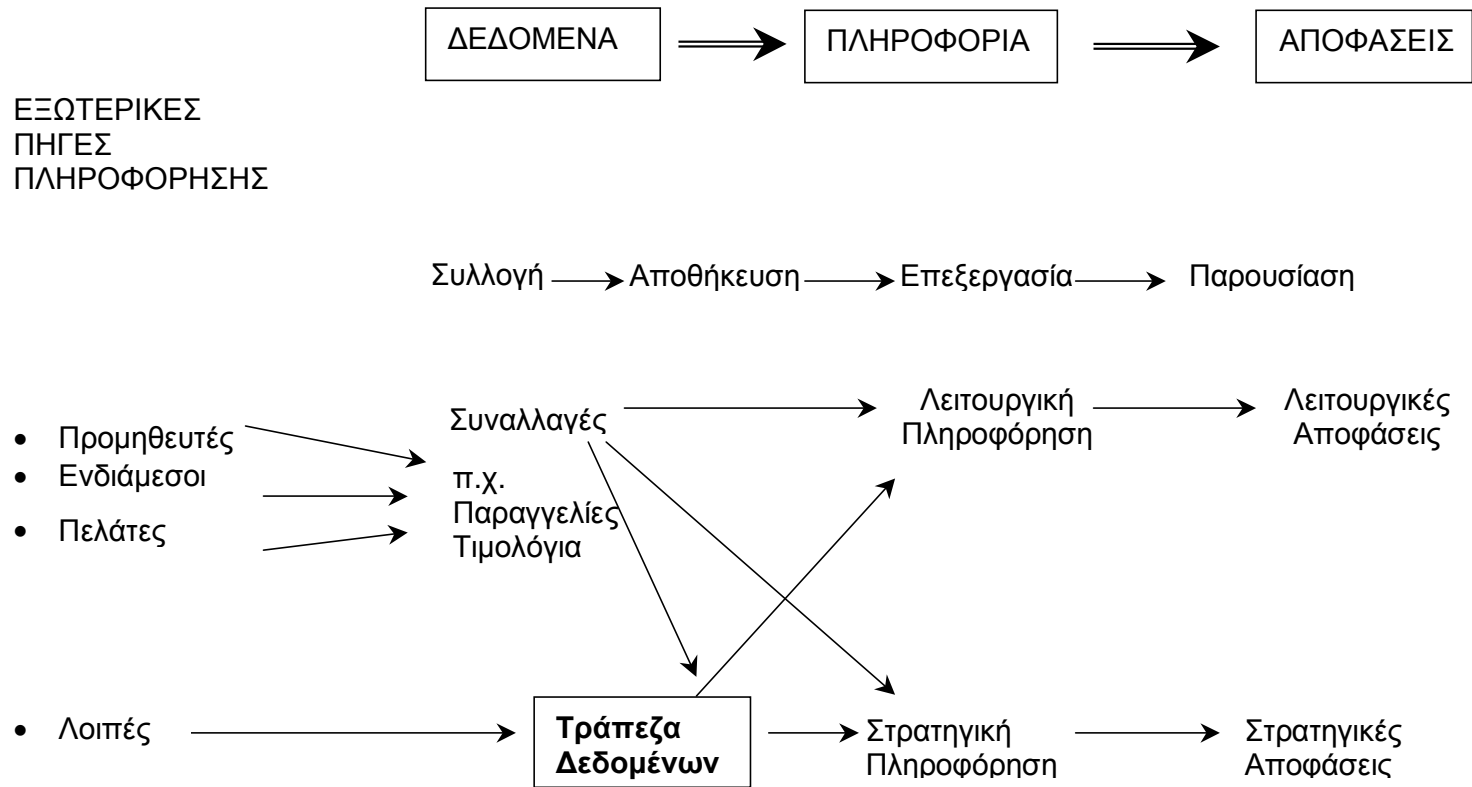
Μετά την ολοκλήρωση των αλλαγών αυτών, ο γενικός διευθυντής συγκέντρωσε τους εργαζομένους και τους ενημέρωσε για τις αλλαγές που έγιναν. Τους διαβεβαίωσε ότι η διοίκηση θα συνεχίσει να είναι δίπλα τους και να τους βοηθήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα έχουν. Στη συνέχεια, αφού συζήτησε και με το διευθυντή του εργοστασίου, του ζήτησε να ενημερώνονται οι εργάτες σε μηνιαία βάση για τα αποτελέσματα και για την πορεία των εργασιών της Bolero και να ανακοινώνονται τα αποτελέσματα στον πίνακα ανακοινώσεων του εργοστασίου. Με τον τρόπο αυτό θα τους εμφυτευτεί η ιδέα, ότι η επιχείρηση είναι και δική τους και οι κόποι τους είναι τα αποτελέσματα που πετυχαίνει.

Με τη λήξη του δεκαπενθημέρου ο γενικός διευθυντής επέστρεψε στην Αθήνα. Δεσμεύτηκε όμως να επισκέπτεται το εργοστάσιο κάθε μήνα. Το πρώτο σκέλος του εγχειρήματος είχε ολοκληρωθεί. Σειρά είχαν τώρα οι υπάλληλοι γραφείου.

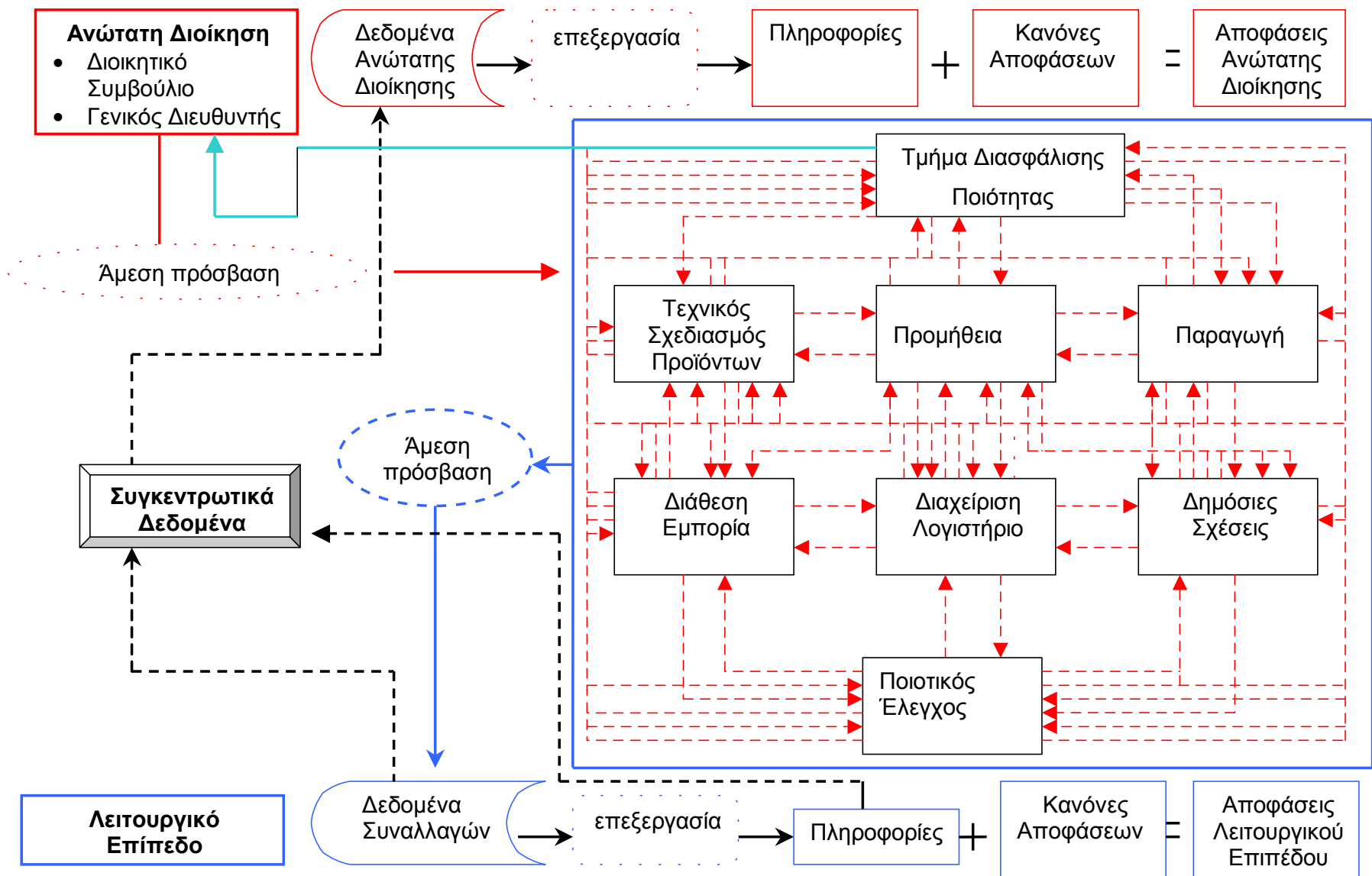
Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δήλωναν ότι δεν έχουν πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση του έργου τους και η έλλειψη επικοινωνίας οδήγησαν στην αναθεώρηση του όλου συστήματος. Εξάλλου δεν ήταν σπάνιες και οι περιπτώσεις όπου οι υπεύθυνοι των τμημάτων δεν ήταν ενημερωμένοι για θέματα που αφορούσαν το τμήμα τους. Για το σκοπό αυτό σχεδιάστηκε ένα πληροφορικό σύστημα με διασυνδέσεις και ροές πληροφοριών που παρουσιάζεται στα διαγράμματα Μ.Π.Δ3 και Μ.Π.Δ4 στις επόμενες σελίδες

Στο διάγραμμα Μ.Π.Δ4, παρατηρούμαι ότι διαχωρίζονται τα δεδομένα σε δεδομένα συναλλαγών στα οποία έχουν πρόσβαση όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ώστε να μπορούν να λάβουν αποφάσεις λειτουργικού επιπέδου και σε δεδομένα ανώτατης διοίκησης για τη λήψη ανώτατων διοικητικών αποφάσεων. Στο διάγραμμα βλέπουμε ακόμα, ότι όλα τα τμήματα της επιχείρησης επικοινωνούν αμφίδρομα μεταξύ τους χάρη στο εσωτερικό δίκτυο intranet (κόκκινα βελάκια που ξεκινούν και καταλήγουν στο κάθε τμήμα). Η ανώτατη διοίκηση έχει άμεση πρόσβαση σε όλα τα τμήματα και ενημερώνεται από το τμήμα διασφάλισης ποιότητας για την κατάσταση που επικρατεί.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Διάγραμμα Μ.Π.Δ3 Πληροφοριακό Σύστημα της Bolero



Διάγραμμα Μ.Π.Δ4 Χρήση Δεδομένων από διαφορετικά άτομα και δίκτυο επικοινωνίας της Bolero

Η επόμενη κίνηση της ηγεσίας της Bolero ήταν η έγκριση ενός κονδυλίου της τάξης των πενήντα χιλιάδων ευρώ για εκπαιδευτικά προγράμματα των στελεχών της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα προγράμματα αυτά είναι απαραίτητα για την επιμόρφωση των στελεχών με νέες γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στα διαρκώς μεταβαλλόμενα δεδομένα της ανταγωνιστικής αγοράς. Ακόμα, οι εργαζόμενοι του εμπορικού τμήματος και του τμήματος δημοσίων σχέσεων παρακολούθησαν ένα σεμινάριο πενήντα ωρών για την εκμάθηση του απαιτούμενου τρόπου αντιμετώπισης πελατών και για την αντιμετώπιση κρίσεων.

Στη συνέχεια, στα πλαίσια της πολιτικής παροχής κινήτρων, καθιερώθηκε το “βραβείο του καλύτερου υπαλλήλου της χρονιάς”. Σε αντίθεση με το αντίστοιχο βραβείο που καθιερώθηκε για τους εργατές της Κομοτηνής, εδώ βραβεύεται όχι μόνο ο παραγωγικότερος εργαζόμενος αλλά αυτός που επέφερε νέες ιδέες, καινοτομίες και εκτέλεσε την εργασία του λαμβάνοντας πρωτοβουλία. Ο υπάλληλος αυτός ανταμείβεται με προαγωγή, με πακέτο έξτρα παροχών όπως διακοπές και αυτοκίνητο της εταιρείας.

Ο εργαζόμενος που έχει μια νέα ιδέα ή έχει να προτείνει οτιδήποτε καινοτόμο, την καταθέτει ο ίδιος στο γενικό διευθυντή. Αν η ιδέα αυτή εγκριθεί η επιχείρηση την εφαρμόζει σε δοκιμαστικό στάδιο και αν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ο εργαζόμενος αμείβεται με επιπλέον παροχές και βραβεύεται σε ειδική τελετή, παρευρισκομένης της ανώτατης ηγεσίας της Bolero. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη οι αμοιβές έχουν τη μορφή μετοχών, δικαίωμα συμμετοχής στη γενική συνέλευση και κάλυψη των προσωπικών τους εξόδων από την εταιρεία.

Ακόμα, καθιερώθηκε το πρόγραμμα “ικανοποιημένοι πελάτες”. Με το πρόγραμμα αυτό δόθηκε η ευκαιρία στους πελάτες να συμμετέχουν ενεργά στην πολιτική της επιχείρησης. Κυρίως όμως επιβραβεύονταν οι εργαζόμενοι τους οποίους πρότειναν. Έτσι έγινε ένα πρώτο βήμα για τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

Για να ενισχύσει τη συνοχή των εργαζομένων, η διοίκηση ξεκίνησε να οργανώνει κοινωνικές εκδηλώσεις. Καθιέρωσε την παράθεση δείπνου την

περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα για τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους. Οι μονοήμερες εκδρομές που ακολούθησαν αντιμετωπίστηκαν πολύ θετικά από όλους και έδωσαν την ευκαιρία για κοινωνικές σχέσεις και εκτός της επιχείρησης.

Βελτίωση διαδικασιών

Εκτός από τον επανασχεδιασμό του διαύλου παραγγελιών-παράδοσης του προϊόντος και του δικτύου επικοινωνίας, η διοίκηση της Bolero υιοθέτησε και το μοντέλο των Porter και Lawler που παρουσιάζεται στο διάγραμμα Μ.Π.Δ5. Το πρότυπο αυτό εκφράζει τη σπουδαιότητα της ανταμοιβής η οποία σε τελική ανάλυση θα οδηγήσει στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Με την εφαρμογή του μοντέλου αυτού είναι ξεκάθαρο ότι η Bolero έχει κατανοήσει τη σημασία που κατέχουν οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι στην πορεία για την ποιότητα και την μακροχρόνια επιτυχία.

Στα πλαίσια της πολιτικής διαρκούς βελτίωσης η Bolero συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις του κλάδου όπως είναι η ASM και η ANOUGA που γίνονται στην Κολωνία, η SIAL στο Παρίσι και η PLMA στο Άμστερνταμ. Μέσω των εκθέσεων αυτών όχι μόνο γνωστοποιεί τα προϊόντα της αλλά ενημερώνεται και για τις καινοτομίες που έχουν εισέλθει στον κλάδο και παρατηρεί και την κατάσταση των ανταγωνιστών.

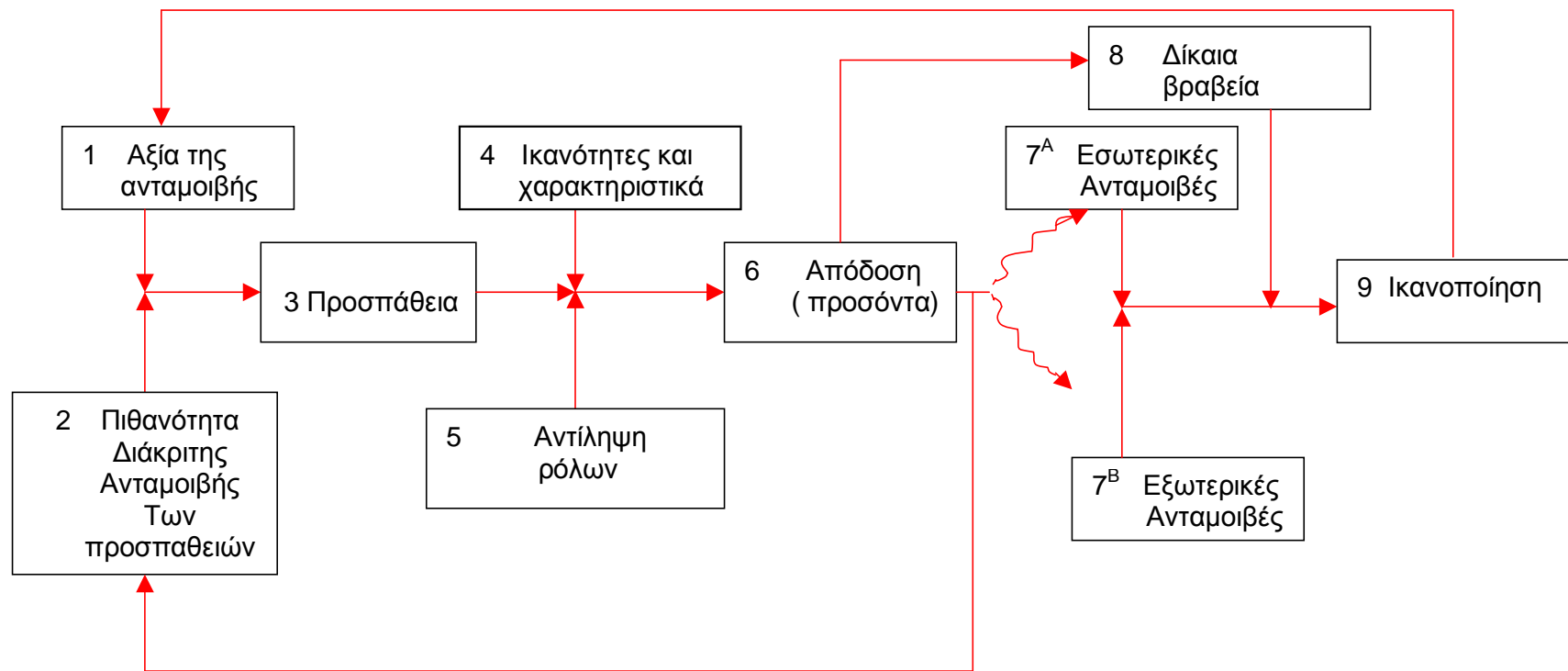
Χάρη στις συνδρομές της στα περιοδικά του κλάδου, τα στελέχη της Bolero ενημερώνονται για τη νέα τεχνολογία και για τα νέα μηχανήματα. Για τον ίδιο λόγο επισκέπτονται και τις αντίστοιχες εκθέσεις κυρίως του εξωτερικού.

Συμπέρασμα

Στα πλαίσια της στρατηγικής επίτευξης των στόχων της και με τη βοήθεια της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η Bolero κατάφερε να επιφέρει αρκετές αλλαγές. Το κόστος των αλλαγών δεν είναι ευκαταφρόνητο. Η ηγεσία όμως έχει πειστεί ότι τα χρήματα αυτά θα επιστρέψουν στην επιχείρηση με τη μορφή αυξημένης παραγωγικότητας, ικανοποιημένων υπαλλήλων,

σωστών διαδικασιών, ποιότητας προϊόντος και σε τελική ανάλυση αυξημένων πωλήσεων και κερδοφορίας.

Η προσπάθεια για βελτίωση και για εκμάθηση δεν σταματά ποτέ στη Bolero. Αυτό είναι και το μεγάλο της πλεονέκτημα που την διαφοροποιεί από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η συνέχεια των επιτυχιών της έπεται.



Διάγραμμα Μ.Π.Δ 5. Μοντέλο Porter και Lawler (Expectancy model)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Στο παράρτημα αυτό, θα παρουσιάσουμε μία σειρά από στρατηγικές που εφάρμοσαν καταξιωμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί όπως η Xerox και η IBM Rochester, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους. Θα δούμε σε ποιο πρακτικό επίπεδο, τον τρόπο με τον οποίο οι απαιτήσεις καθώς και η ικανοποίηση των πελατών χαράζουν την πορεία και τις αποφάσεις που θα λάβει μία επιχείρηση.

Πριν να προβούμε στην ανάλυση των μοντέλων των πέντε επιχειρήσεων που θα αναλύσουμε θα έχουμε σαν γνώμονα τις παρακάτω τρεις ερωτήσεις:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες μας;
2. Πως καθορίζουμε τις απαιτήσεις τους;
3. Πως χρησιμοποιούμε την ικανοποίηση των πελατών σαν κατευθυντήρια γραμμή της επιχείρησής μας;

A.1.Λίγα λόγια για τις επιχειρήσεις

Η **Xerox** είναι μια καταξιωμένη επιχείρηση που κατασκευάζει μηχανήματα επεξεργασίας εντύπων όπως φωτοτυπικά μηχανήματα, εκτυπωτές, γραφομηχανές, προγράμματα λογισμικού, δίκτυα και μία πληθώρα από άλλα προϊόντα. Το αμερικανικό τμήμα διαχείρισης πελατών με το οποίο θα ασχοληθούμε απασχολεί γύρω στα τριάντα πέντε χιλιάδες άτομα(35.000) και είναι το μεγαλύτερο τμήμα μέσα στη Xerox.

Η **IBM Rochester** σχεδιάζει και κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές και προηγμένα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Για να καταλάβει κανείς το μέγεθος της εταιρείας αρκεί να αναφέρουμε ότι πάνω από μισό εκατομμύριο(500.000) από τα προϊόντα της έχουν εγκατασταθεί και χρησιμοποιούνται παγκοσμίως. Το τμήμα της Minnesota, απασχολεί πέντε χιλιάδες(5.000) εργαζομένους που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων παγκοσμίως.

Η τρίτη εταιρεία η **LL Bean** είναι παγκόσμιος ηγέτης στις πωλήσεις μέσω κατάλογου. Με προσωπικό που αριθμεί σε δέκα χιλιάδες(10.000) εργαζομένους, η εταιρεία με έδρα το Freeport, Maine διανέμει παγκοσμίως σε ετήσια βάση το εντυπωσιακό νούμερο των εκατό εκατομμυρίων(100.000.000) καταλόγων.ΤΟ 94% των προϊόντων που αναφέρονται στους καταλόγους έχουν την ετικέτα της LL Bean.

Η **Louisville Redbirds** δεν είναι εταιρεία αλλά είναι η ομάδα baseball των St.Louis Cardinals.Το εντυπωσιακό με την ομάδα αυτή είναι ότι έχει καταφέρει να αναδειχτεί ηγέτης στην ψυχαγωγία των οπαδών της.

Τέλος, η εταιρεία **Staples** δραστηριοποιείται με την πώληση ειδών εξοπλισμού γραφείων. Έχει περισσότερα από εξακόσια πενήντα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες, στον Καναδά στη Γερμανία και στην Αγγλία. Στα προϊόντα της περιλαμβάνονται υπολογιστές και λογισμικό, έπιπλα γραφείου και διάφορες υπηρεσίες γραφείου όπως φωτοτυπίες, αποστολή φαξ και εκτυπώσεις.

A.2.Εντοπισμός των πελατών

Όσο καλύτερα κατανοείς τους πελάτες σου, τόσο πιθανότερο είναι να ικανοποιείς τις προσδοκίες τους. Και οι πέντε εταιρείες που εξετάζουμε, υιοθετώντας την αρχή αυτή χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για να εντοπίσουν τους πελάτες τους.

Η **Xerox** ταξινομεί τους πελάτες της ανάλογα με τον κλάδο, το περιβάλλον, τη γεωγραφική θέση που ανήκουν, τις επιχειρησιακές ανάγκες που έχουν και στη συνέχεια χαρτογραφεί την πληροφόρηση αυτή. Ακολουθούν μακροσκελείς συζητήσεις με ομάδες πελατών στις οποίες εκφράζονται οι απαιτήσεις των πελατών που καταγράφονται με μεγάλη ακρίβεια. Πριν από το στάδιο αυτό, ακολουθεί έρευνα αγοράς για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της αγοράς στην οποία η **Xerox** ανταγωνίζεται, για να εντοπιστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κόσμος και ο τρόπος που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να τα επιλύσει.

Η διαδικασία που χρησιμοποιεί η **Xerox** για τον εντοπισμό των πελατών της, της προσδίδει διορατικότητα και ευελιξία.

Η **LL Bean**, ομαδοποιεί τους πελάτες τις με βάση τη συχνότητα, το μέγεθος και το χρόνο που αυτοί αγοράζουν τα προϊόντα της. Αρκετή έμφαση έχει δοθεί από την εταιρεία σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών όπως είναι οι περιστρεφόμενοι αγοραστές (revolving door buyers), οι τακτικοί πελάτες και αυτοί που ξοδεύουν αρκετά χρήματα. Έχουν δημιουργηθεί έξι(6) τυποποιημένες ομάδες καταναλωτών ώστε να μπορέσει η **LL Bean** να σκιαγραφήσει ευκολότερα το προφίλ τους και στη συνέχεια να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών κάθε συγκεκριμένης ομάδας. Η μέθοδος αυτή βοηθάει την επιχείρηση να βελτιωθεί στον τομέα ικανοποίησης των πελατών.

Η **Staples** χρησιμοποιεί διαφημίσεις στο ραδιόφωνο, στην τηλεόραση, σε εφημερίδες, σε καταλόγους και σε φυλλάδια. Επίσης, με τη χρήση του άμεσου μάρκετινγκ, στοχεύει να προμηθεύσει μεγαλύτερες επιχειρήσεις, στηριζόμενη σε ένα μείγμα άμεσης ταχυδρόμησης καταλόγων και τμηματοποίησης πωλήσεων με βάση τις περιοχές. Μέσω των καταστημάτων που διαθέτει, η εταιρεία παρακολουθεί τις αγοραστικές συνήθειες αρκετών από τους πελάτες τις. Μετρά το βαθμό ανταπόκρισης στους διαφημιστικούς καταλόγους και στις προωθήσεις των πωλήσεων και ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοραστικής συμπεριφοράς και των απαιτήσεων των πελατών. Αξιοσημείωτη είναι η εφαρμογή του προγράμματος Divident το 1995, που επιβράβευσε τους καλύτερους πελάτες καταλόγου και καταστήματος με εκπτώσεις και άλλα πλεονεκτήματα. Με το πρόγραμμα αυτό, η **Staples** ενθάρρυνε τους πελάτες της να ψωνίζουν περισσότερο και να την προτιμούν. Κυρίως όμως κατάφερε να δημιουργήσει μια βάση δεδομένων των καλύτερων πελατών της, η οποία θα τη βοηθήσει στην κατανόηση τους καλύτερα.

Η **Louisville Redbirds** διατηρεί μια βάση πληροφοριών που περιλαμβάνει προσωπικά στοιχεία του 90% των πελατών της όπως ονόματα, διευθύνσεις και τηλέφωνα. Πρωταρχικός στόχος είναι τα παιδιά και οι γονείς τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, το Σαββατοκύριακο οι γονείς θα θέλουν να το περάσουν μαζί με τα

παιδιά τους, στόχος του συλλόγου είναι να τους ψυχαγωγήσει και να δημιουργήσει την αίσθηση της κοινότητας.

A.3.Καθορίζοντας τις ανάγκες των πελατών.

Προκειμένου να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει, αλλά και για να ενημερώνεται για τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, η **IBM** συλλέγει συστηματικά άφθονες πληροφορίες. Πιο συγκεκριμένα:

- ◆ Η **IBM** λαμβάνει τη γνώμη των πελατών της σε μηνιαία βάση ρωτώντας τους για συγκεκριμένες παραμέτρους που έχει προκαθορίσει.
- ◆ Παρακολουθεί στενά τα παράπονα και καταγράφει τις πληροφορίες στα αρχεία διαχείρισης πελατών.
- ◆ Οι ομάδες μάρκετινγκ διενεργούν ανάλυση κέρδους/ απώλειας για κάθε προσφορά των ανταγωνιστών.
- ◆ Καλεί όλους τους πελάτες της εντός Αμερικής σε διάστημα 90-120 ημερών μετά την εγκατάσταση των προϊόντων της. Η επαφή με τον πελάτη είναι διαφορετική από τις έρευνες που γίνονται σχετικά με ένα συγκεκριμένο προϊόν.
- ◆ Διασφαλίζει την εγκυρότητα των πληροφοριών των πελατών της με διασταυρούμενες έρευνες που διεξάγονται από το τμήμα μάρκετινγκ.
- ◆ Φροντίζει ώστε να συνεδριάζουν σε διάστημα τριών με τεσσάρων μηνών συμβούλια και ομάδες συζήτησης πελατών, μέσω των οποίων εκφράζουν τις απαιτήσεις τους.
- ◆ Διενεργεί έρευνες για συγκεκριμένα προϊόντα, μιλώντας στους αγοραστές μετά την διέλευση 90 ημερών έως ενός χρόνου από την ημερομηνία αγοράς του προϊόντος
- ◆ Έχει δημιουργηθεί μία ομάδα που αγοράζει, χρησιμοποιεί και μελετά τα προϊόντα των ανταγωνιστών.
- ◆ Αθροίζει τις πληροφορίες ικανοποίησης και μη ικανοποίησης που λαμβάνει από διάφορες πηγές σχετικά με τα προϊόντα της και εντοπίζει τις διάχυτες ελλείψεις καθώς και τις απαιτήσεις.

Οι πηγές της **Xerox** για την συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες της είναι οι παρακάτω:

- ◆ Τηλεφωνικές έρευνες, λαμβάνοντας ένα δείγμα από τους πελάτες που κάλεσαν την Xerox τον προηγούμενο μήνα.
- ◆ Έρευνες με επίκεντρο τις ευκαιρίες που παρέχονται στην αγορά.
- ◆ Μηνιαίες πελατοκεντρικές έρευνες για να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης.
- ◆ Έρευνες για τον εντοπισμό του καλύτερου(ηγέτη) στην αγορά
- ◆ Ομάδες συγκέντρωσης στις οποίες δεν γνωστοποιείται η χορηγία της Xerox.
- ◆ Τοποθέτηση πρωτότυπων συσκευών σε περιοχές πελατών για να μετρηθεί ο βαθμός που το πρωτότυπο ικανοποιεί τις ανάγκες τους.
- ◆ Συζητήσεις με ειδικούς από το βιομηχανικό τομέα.
- ◆ Συνεδριάσεις στρογγυλής τραπέζης με πωλητές, για τον καθορισμό των προβλημάτων και των λύσεων τους.
- ◆ Ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων.
- ◆ Συνεργασία με τους υπόλοιπους προμηθευτές.

Το κοινό αποτέλεσμα και των δύο εταιρειών είναι ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο στη συγκέντρωση, στη σύγκριση και στο συσχετισμό πληροφοριών με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε διαδικασία διαρκούς βελτίωσης.

Η **Staple** με τη σειρά της χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που έχει για τους πελάτες της, ώστε, να αναπτύξει τεχνικές υπολογισμού που θα τη βοηθήσουν να εντοπίσει τοποθεσίες για νέα καταστήματα. Τις πληροφορίες για τους πελάτες, τις παίρνει από μεθόδους έρευνας αγοράς, συμπεριλαμβανομένων των ομάδων εστίασης(focus groups), τηλε-μάρκετινγκ και φυλλαδίων που προορίζονται για τους πελάτες και βρίσκονται στα καταστήματα της. Το πλεονέκτημα που προσφέρει η συγκέντρωση όλων των πληροφοριών σε μία ενιαία βάση δεδομένων είναι ότι επιτρέπει το διαχωρισμό των πελατών σε ομάδες ανά αγορές, διευκολύνοντας τον εντοπισμό των αναγκών της κάθε ομάδας.

Η **Staples** μετράει και τη μη ικανοποίηση των πελατών της χρησιμοποιώντας τους παρακάτω τρόπου:

- ◆ Αγοραστικές συμπεριφορές που προκύπτουν από το βαθμό ανταπόκρισης των πελατών σε καταλόγους και σε προσφορές, αναφέρονται μηνιαίως.
- ◆ Τα προβλήματα και τα παράπονα των πελατών καταγράφονται καθημερινά και αναφέρονται εβδομαδιαία μέσω των τηλεφωνικών κέντρων συγκέντρωσης δεδομένων. Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, διεξάγονται έρευνες για τα καταστήματα που χαρακτηρίζονται προβληματικά από τους πελάτες.
- ◆ Ευρείες αναλύσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών πραγματοποιούνται σε συνεργασία με την ανώτερη διοίκηση. Συζητούνται θέματα όπως η διατήρηση και η συγκέντρωση νέων πελατών, οι πωλήσεις κατά μέσο όρο και η ανατροφοδότηση.

Και η **LL Bean** ασχολείται με τη μέτρηση της μη ικανοποίησης των πελατών της και φροντίζει ώστε οι πληροφορίες που αποκτά να γνωστοποιηθούν σε όλη την επιχείρηση. Η χρήση ενός εντύπου προτάσεων για το προϊόν που συγκεντρώνει παράπονα, σχόλια και ιδέες των πελατών τη βοηθάει στην προσπάθεια της αυτή.

Η γνώση των πελατών, η γνώση της επιχείρησης και η γνώση του εαυτού μας είναι η τριλογία που θα μας οδηγήσει στην επιτυχία.

A.4.Η επιρροή του βαθμού ικανοποίησης των πελατών στη χάραξη επιχειρηματικής πολιτικής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συγκέντρωσαν σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών οι **Louisville Redbirds** ξόδεψαν από το 1981 μέχρι το 2000, περισσότερα από ένα εκατομμύριο(1.000.000) δολάρια για να ανακαινίσουν το γήπεδο. Παρόλο που το γήπεδο ήταν σε καλή κατάσταση, έχοντας σαν στόχο την ικανοποίηση των πελατών, τους μεγέθυναν το χώρο του κυλικείου ώστε τα παιδιά να εξυπηρετούνται και να επιστρέφουν γρηγορότερα στον αγώνα. Τοποθέτησαν κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης ώστε οι γονείς να μη

χάνουν τον αγώνα στο μεσοδιάστημα που βρίσκονται στο κυλικείο. Ο γενικός διευθυντής της ομάδας και το επιτελείο του σε κάθε αγώνα που είναι οικοδεσπότες συνομιλούν με τους “πελάτες” και συλλέγουν πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν να κάνουν το επόμενο παιχνίδι περισσότερο διασκεδαστικό, ασφαλές και αξέχαστο.

Οι **Louisville Redbirds**, αντικατέστησαν την παλιά μασκότ της ομάδας, η οποία τρόμαζε τα παιδιά. Η νέα μασκότ είναι περισσότερο συμπαθητική και φιλική, με αποτέλεσμα, ακόμα και παιδιά της ηλικίας 3-4 ετών να μην δυσανασχετούν κατά τη διάρκεια του αγώνα. Μετά τη λήξη, η μασκότ εισέρχεται στο χώρο των θεατών, παίζει με τα παιδιά και υπογράφει αυτόγραφα.

Εστιάζοντας στους γονείς, η ομάδα νοίκιασε ένα συγκρότημα για να παίζει ευχάριστη μουσική για τα ζευγάρια. Ακόμα, αστυνομικοί εκτός υπηρεσίας περιφρουρούν το χώρο για ασφάλεια, ενώ ένας γιατρός βρίσκεται στο γήπεδο κατά τη διάρκεια κάθε αγώνα. Το συνεργείο καθαρισμού ελέγχει τις τουαλέτες τρεις φορές κατά τη διάρκεια της βραδιάς ώστε να είναι καθαρές και εξοπλισμένες. Οι **Redbirds**, με τη σειρά τους, κατά τη διάρκεια του αγώνα φροντίζουν να ψυχαγωγούν τους θεατές τους με διάφορους τρόπους. Με όλα αυτά τα μέτρα έχει αυξηθεί ο αριθμός των θεατών της ομάδας από διακόσιες πενήντα(250.000) σε εξακόσιες πενήντα χιλιάδες(650.000). Και το σπουδαιότερο είναι ότι μιλάμε για εξακόσιες πενήντα χιλιάδες ικανοποιημένους πελάτες.

Η **Xerox** εφάρμοσε ένα άλλο πρωτοποριακό μέτρο, όταν το 1990 η επιχείρηση παρείχε εγγύηση σε περίπτωση μη ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν, υποσχόμενη την άμεση αντικατάσταση του. Με την πάροδο του χρόνου η εταιρεία κατάφερε να πετύχει τα παρακάτω αποτελέσματα:

- ♦ Αυξήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών κατά 43%.
- ♦ Στην κατηγορία των μικρών φωτοτυπικών συσκευών το μερίδιο της αγοράς που κατείχε η εταιρεία αυξήθηκε σε 33% σε σχέση με το 16% που κατέχουν οι ανταγωνιστές της.

- ◆ Στην κατηγορία των μεσαίων και μεγάλων φωτοτυπικών η **Xerox** παραμένει ηγέτης.

Η **IBM Rochester**, όπως προαναφέραμε, αποσκοπεί στην ταξινόμηση της ικανοποίησης των πελατών με βάση έξι κατηγορίες: παροχή τεχνικών λύσεων, συντήρηση και σέρβις, μάρκετινγκ(προσφορές πωλήσεων), διοίκηση, παράδοση και προφίλ (εικόνα της επιχείρησης). Κάτω από τον τίτλο των έξι αυτών κατηγοριών βρίσκονται άλλα 44 κριτήρια που εξετάζει **IBM** σε μηνιαία βάση. Αν εντοπιστεί πρόβλημα σε μία επιμέρους κατηγορία, δημιουργείται ομάδα δράσης για να το διευθετήσει.

Τα έξι βήματα της διαδικασίας βελτίωσης που εφαρμόζει η **IBM** παρουσιάζονται παρακάτω:

Βήμα1: Καθιέρωση και μέτρηση των κύριων δεικτών της ποιότητας.

Βήμα2: Προσδιορισμός των αποτελεσμάτων

Βήμα3: Καθιέρωση σαν πρώτη προτεραιότητα των στοιχείων εκείνων που επηρεάζουν το δείκτη.(Ανάλυση Pareto)

Βήμα4: Επιλογή μίας μήτρας για τον καθορισμό των στοιχείων με τα οποία θα ασχοληθούμε.

Βήμα5: Για κάθε στοιχείο που έχει επιλεγεί διεξάγουμε μία ανάλυση αιτίου αποτελέσματος για να εντοπίσουμε τους υπεύθυνους παράγοντες της ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης. Επιλογή και καταγραφή των κυρίων από αυτούς(παραγόντων)

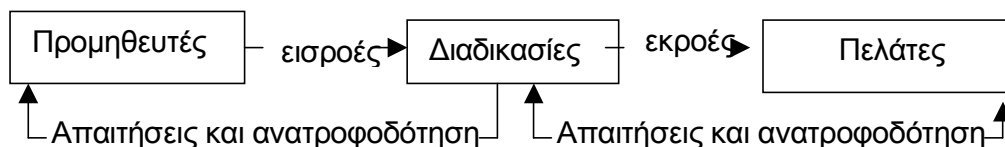
Βήμα6: Εντοπισμός ενεργειών που θα μειώσουν την επίδραση των παραπάνω παραγόντων. Καθορισμός υπευθύνων για την κάθε ενέργεια.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Τρόποι διαχείρισης και Βελτίωσης Διαδικασιών- Παραδείγματα

Στο παράρτημα αυτό, θα παρουσιάσουμε τους τρόπους με τους οποίους επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους βελτίωσαν τις διάφορες διαδικασίες τους. Συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε πώς τρεις επιχειρήσεις ικανοποίησαν τους πελάτες τους μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών. Χαρακτηριστικό και των τριών είναι ότι η διαχείριση των διαδικασιών και η βελτίωση αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των.

Πριν να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίστηκαν και βελτίωσαν τις διαδικασίες τους θα παρουσιάσουμε στο διάγραμμα Β1 που ακολουθεί πώς ορίζεται μία διαδικασία σύμφωνα με το πελατοκεντρικό πρότυπο COPIS(Από τα αρχικά των λέξεων Customer, Output, Process, Input, Suppliers)



Διάγραμμα Β.1: Μοντέλο COPIS

B.1.Η περίπτωση της New England Mutual Life Insurance Company

Η **New England**, που ιδρύθηκε το 1835, ήταν η πρώτη εταιρεία που παρείχε ασφαλιστικές υπηρεσίες στην Αγγλία. Σήμερα, παρέχει μια ευρεία γκάμα ασφαλιστικών και επενδυτικών υπηρεσιών με ένα δίκτυο τριών χιλιάδων(3000) αντιπροσώπων. Στα τέλη του 1980, η εταιρεία αποφάσισε να υιοθετήσει ένα πρόγραμμα για τη βελτίωση της ποιότητας της. Η ενασχόληση της με αυτό το θέμα, την οδήγησε στο πολύτιμο συμπέρασμα, ότι η ποιότητα δεν είναι απλά ένα πρόγραμμα, αλλά μια επιχειρησιακή στρατηγική στην οποία πρέπει να εστιάσει. Έτσι, η **New England Insurance Company**, έθεσε σαν στόχο την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών της αντικαθιστώντας την παροχή πλήρων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που ήταν ο προηγούμενος στόχος της.

Η αλλαγή αυτή της εστίασης της επιχείρησης συνετέλεσε στην αναδιοργάνωση των υπαλλήλων της. Ενώ, δηλαδή, οι υπάλληλοι με παρόμοια προσόντα ήταν οργανωμένοι σε ομάδες που παρήγαγαν, παρέδιδαν και υποστήριζαν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τώρα η επιχείρηση οργάνωσε τους εργαζομένους της γύρω από κύριες διαδικασίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Η αντιμετώπιση της διαδικασίας βελτίωσης από την New England ήταν θετική από την αρχή. Συμφωνούσε με τη στρατηγική που προσπαθούσαν να διαμορφώσουν, ήταν εύκολη στην αφομοίωση και επέφερε ταχεία αποτελέσματα.

Ένα από τα πρώτα βήματα της **New England** ήταν να εντοπίσει τις κύριες διαδικασίες της. Ταυτόχρονα, εκπαίδευσε 75 από τους συνεργάτες της σε μία μεθοδολογία τεχνικής ανάλυσης της διαδικασίας που αποτελούνταν από 9 βήματα, ενώ παρείχε σε όλους τους συνεργάτες της τετραήμερη ποιοτικοκεντρική εκπαίδευση.

Η επιχείρηση χρησιμοποίησε δύο κατηγορίες ομάδων για να βελτιώσει τις διαδικασίες της, τις ομάδες ανάλυσης της διαδικασίας και τις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας. Η πρώτη ομάδα ασχολείται με οριζόντιες και με κεντρικές

διαδικασίες ή με δευτερεύουσες διαδικασίες που διαχωρίζουν βαθμιαία και τμηματικά όρια. Η δεύτερη ομάδα εστιάζεται κυρίως στις δευτερεύουσες διαδικασίες και ασχολείται με δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός ενός συγκεκριμένου τμήματος. Οι ομάδες ανάλυσης της διαδικασίας, χρησιμοποίησαν μια διαδικασία εννέα βημάτων διαιρούμενη στις παρακάτω τρεις φάσεις:

A. Δέσμευση

1. Απόφαση για τη δημιουργία ομάδας ανάλυσης διαδικασίας
2. Εντοπισμός των ορίων της διαδικασίας
3. Σύνταξη ενός εγγράφου που αναφέρει αντικειμενικούς σκοπούς, μεθοδολογία και πρόγραμμα.

B. Συγκεντρωθείσες Πληροφορίες

1. Κατανόηση της υπάρχουσας ροής των δραστηριοτήτων εργασίας
2. Συναντήσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών
3. Συνεντεύξεις με ειδικούς καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

C. Ανάλυση και Εφαρμογή των Αναθεωρήσεων

1. Ανάλυση της υπάρχουσας διαδικασίας και εντοπισμός των ευκαιριών
2. για βελτίωση.
3. Δοκιμή της αναθεωρημένης(βελτιωμένης) διαδικασίας
4. Απόφαση για εφαρμογή.

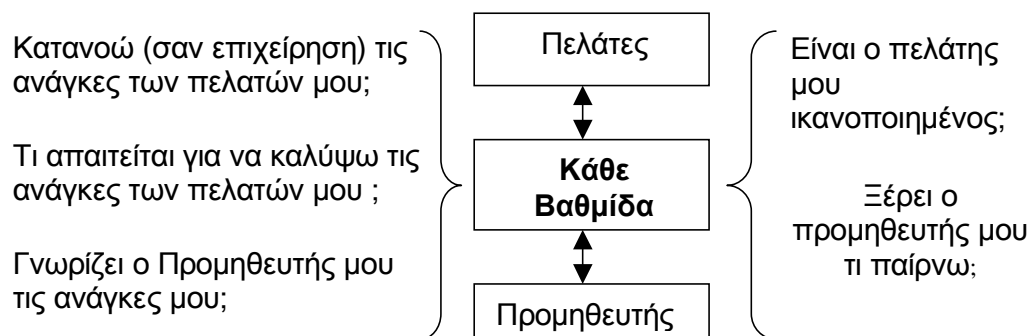
Η επιχείρηση ακόμα χρησιμοποίησε και ομάδες βελτίωσης της ποιότητας για να βελτιώσει τις μικρότερες σε τμηματικό επίπεδο δραστηριότητες. Οι ομάδες αυτές συνέταξαν μια αναφορά για την επίλυση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος της εταιρείας, η οποία περιλάμβανε τη διαδικασία που ακολουθήθηκε ξεκινώντας από τον εντοπισμό του προβλήματος, την απόφαση για τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί, τις διάφορες προτάσεις και το σχέδιο δράσης.

Καθώς, λοιπόν, οι δύο αυτές ομάδες της επιχείρησης ασχολήθηκαν και βελτίωσαν τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις λειτουργίες της, η κάθετη οργάνωση της **New England** που ήταν στραμμένη στην ικανοποίηση του αφεντικού, παραχώρησε τη θέση της σε μια οριζόντια διαδικασία διοίκησης εστιασμένη στην ικανοποίηση του πελάτη.

B.2.Η περίπτωση της Raytheon TI Systems (RTIS)

Η **Raytheon TI Systems** σχεδιάζει και παράγει προηγμένα αμυντικά συστήματα και ηλεκτρονικά συστήματα υψηλής τεχνολογίας για το Υπουργείο Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών. Ιδρυθείσα κατά τη διάρκεια του δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, σήμερα θεωρείται η όγδοη μεγαλύτερη προμηθεύτρια αμυντικών ηλεκτρονικών συστημάτων των Ηνωμένων Πολιτειών. Με δυναμικό της τάξεως των δώδεκα χιλιάδων(12.000) εργαζομένων η εταιρεία λειτουργεί τμήματα παραγωγής, δοκιμών, έρευνας και διανομής στο Βόρειο και Κεντρικό Τέξας.

Αντίθετα από την **New England Life Insurance**, η **RTIS** ξεκίνησε να ασχολείται με τη διαχείριση των διαδικασιών της αφού πρώτα έγινε καλή στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και αφού είχε λάβει το πρώτο της βραβείο στο χώρο της ποιότητας. Οι υπεύθυνοι της εταιρείας δηλώνουν ότι όλες οι διοικητικές πρακτικές που αναγνωρίζονται ως κορυφαίες ακολουθούν την ίδια βασική προσέγγιση: εντοπίζουν τι είναι σημαντικό για τον πελάτη, εντοπίζουν την προσέγγιση της εταιρείας και μετρούν τα αποτελέσματα. Αυτή είναι η λεγόμενη διοίκηση της διαδικασίας. Στο διάγραμμα B2 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο η **RTIS** αντιλαμβάνεται τη σχέση πελάτη προμηθευτή



Διάγραμμα B.2 Σχέση Πελάτη Προμηθευτή στην RTIS

Η **RTIS** στοχεύοντας στη διαχείριση της αλλαγής δημιούργησε ένα δίκτυο αποτελούμενο από ειδικευμένο προσωπικό της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας, κύκλου εργασιών και σε τεχνικές και μεθόδους μείωσης κόστους. Τα άτομα αυτά είναι εργαζόμενοι που έχουν δεσμεύσει τους ανωτέρους τους ώστε να τους βοηθήσουν να γίνουν ειδικοί στον τομέα τους. Ένα άλλο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι υπεύθυνοι της εταιρείας είναι ότι για να επιτευχθεί μία σημαντική αλλαγή απαιτούνται αρκετά χρόνια υπό την καθοδήγηση σταθερής διοικητικής σκέψης και επίβλεψης.

Το 1992, ο στόχος της διαδικασίας βελτίωσης της **RTIS** ήταν η ποιότητα και πιο συγκεκριμένα η επίτευξη της ανάλυσης Six –Sigma(Έξι σίγμα)για τη βελτίωση των διαδικασιών. Η επιχείρηση διαπίστωσε ότι η βελτίωση της ποιότητας και συνεπώς και του προϊόντος, ο χρόνος του κύκλου παραγωγής και η μείωση του κόστους είναι έννοιες αλληλένδετες και πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν ένας ενιαίος αντικειμενικός σκοπός. Η προσέγγιση του ομίλου για τη βελτίωση της διαδικασίας στηρίχτηκε σε έξι βήματα της ανάλυσης Six-Sigma. Για την καλύτερη κατανόηση παρουσιάζουμε τα βήματα αυτά στον πίνακα Β1.

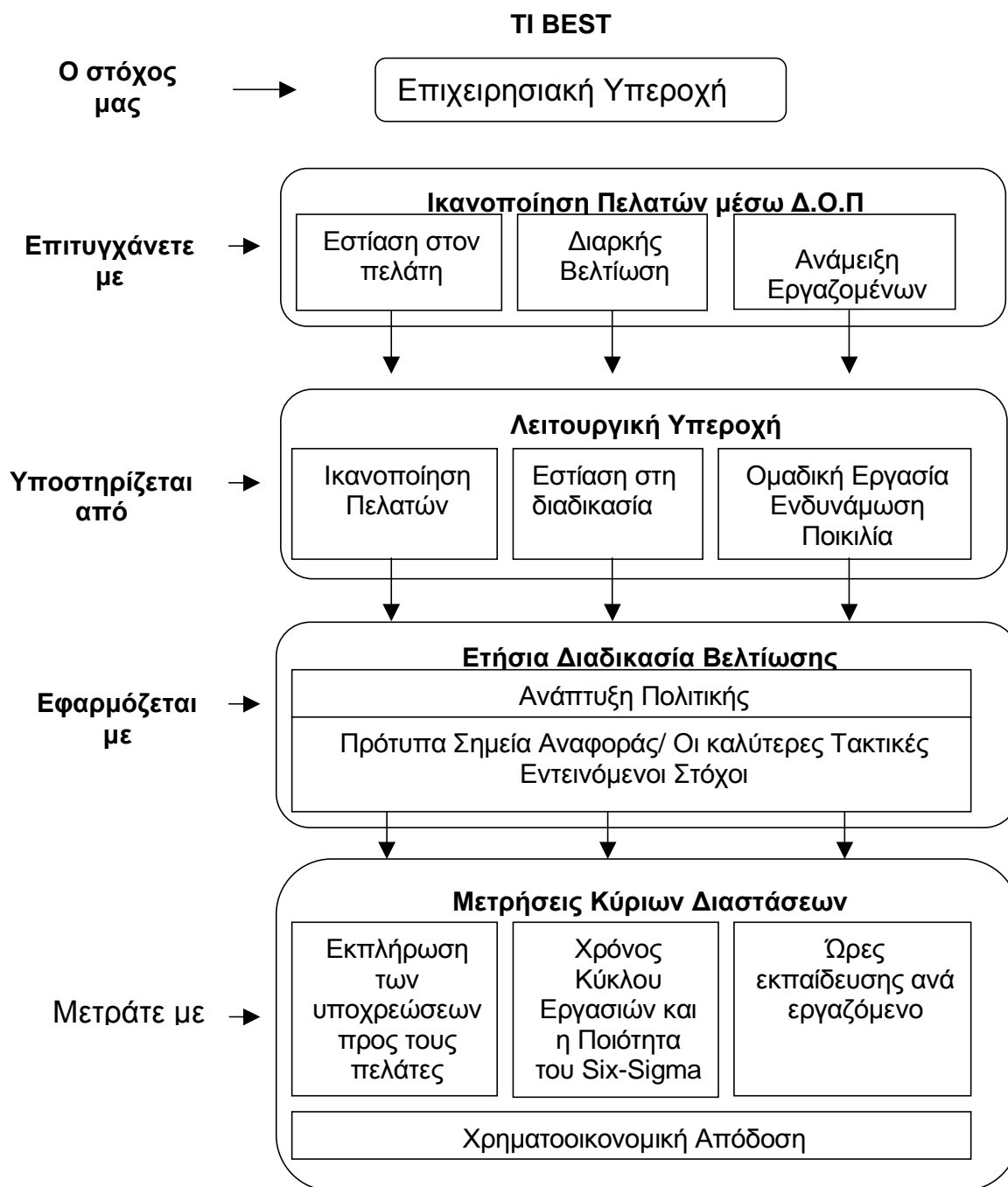
Πίνακας Β1: ΤΑ έξι βήματα της RTIS για βελτίωση

1. Εντόπισε το προϊόν που δημιουργείς ή την υπηρεσία που παρέχεις. **Τι κάνεις;**
2. Εντόπισε τους πελάτες σου και καθόρισε τι θεωρούν αυτοί σημαντικό. **Για ποιους εργάζεσαι;**
3. Εντόπισε τις ανάγκες σου για να προσφέρεις ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που θα ικανοποιήσει τον πελάτη. **Τι χρειάζεσαι για να κάνεις τη δουλειά σου;**
4. Καθόρισε τη διαδικασία με την οποία θα εργαστείς. **Πώς εκτελείς τη δουλειά σου ή τη διαδικασία;**
5. Φρόντισε ώστε η διαδικασία να δείχνει τα λάθη και ελαχιστοποίησε την περιττή προσπάθεια. **Πώς μπορείς να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου;**
6. Διασφάλισε τη διαρκή βελτίωση μετρώντας, αναλύοντας και ελέγχοντας τη βελτιωμένη διαδικασία. **Πόσο τέλεια εκτελείς την πελατοκεντρική σου εργασία;**

Ο στόχος του παραπάνω πίνακα είναι να βοηθήσει τους εργαζομένους στο να καθορίσουν, να μετρήσουν να ελέγξουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους.

Η **RTIS** εφάρμοσε τα παραπάνω έξι βήματα στις κύριες και στις δευτερεύουσες διαδικασίες της. Το 1995 οι αλλαγές στο βιομηχανικό χώρο την ανάγκασαν να αναπροσαρμόσει τις επιχειρηματικές τις στρατηγικές περιλαμβανομένης και της ποιοτικής βελτίωσης. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου χτισμένου γύρω από τρεις κύριες διαστάσεις, τον πελάτη, τη διαδικασία και τον άνθρωπο.

Η **RTIS** εγκαινίασε και μία ετήσια διαδικασία με την ονομασία “TI Best” για να καθορίσει από τι συνίσταται η επιχειρηματική υπεροχή. Η απόδοση των διαδικασιών της συγκρίνεται με αυτό το πρότυπο που παραθέτουμε στο διάγραμμα Β3 που ακολουθεί.



Διάγραμμα Β.3: Το Σύστημα TI-BEST

B.3. Η Περίπτωση της **Wainwright Industries**

Η **Wainwright Industries** είναι η μοναδική κατασκευάστρια εμβόλων και πρόσθετων εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία. Κατασκευάζει, ακόμα, μια ποικιλία μεταλλικών εξαρτημάτων υψηλών προδιαγραφών για αυτοκινητοβιομηχανίες καθώς και για άλλους βιομηχανικούς κλάδους. Έχοντας σαν έδρα της το Μισούρι των Ηνωμένων Πολιτειών απασχολεί γύρω στους 300 υπαλλήλους.

Το πρόβλημα που αντιμετώπιζε η **Wainwright** ήταν ότι όλη η προσοχή της διοίκησης εστιαζόταν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και όχι στους ανθρώπους και στις διαδικασίες που παρήγαγαν τα αποτελέσματα αυτά. Η ηγεσία της επιχείρησης, θέλοντας να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και πίστης στο ανθρώπινο δυναμικό, επικέντρωσε την προσοχή της στις διαδικασίες αυτές καθαυτές. Ξεκίνησαν αναθεωρώντας το όραμα και το σκοπό της επιχείρησης τα οποία ονόμασαν “Κεντρικούς Στόχους”(Master Goals). Οι κεντρικοί στόχοι της **Wainwright** συνοψίζονται στους ιεραρχικά διατυπωμένους παρακάτω πέντε:

1. Ασφάλεια
2. Εργαζόμενοι
3. Πελάτες
4. Ποιότητα
5. Καθαρό εισόδημα

Δια μέσου της διαδικασίας βελτίωσης η **Wainwright** μείωσε το χρόνο κατασκευής ενός από τα βασικά προϊόντα της σε δεκαπέντε (15)λεπτά από 8.75 μέρες που απαιτούνταν πριν και παρήγαγε 10 φορές λιγότερα ελαττωματικά σε σχέση με προηγούμενες περιόδους. Το ποσοστό παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες την προβλεπόμενη ημερομηνία αυξήθηκε από 75% σε 100%. Επίσης μειώθηκε το κόστος παραγωγής κατά 35% και οι πωλήσεις αυξήθηκαν από είκοσι(20) εκατομμύρια δολάρια το 1990 σε είκοσι οκτώ(28) το 1995.

Στην επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων σημαντική ήταν και η συμβολή των καταστάσεων ικανοποίησης των πελατών. Ακόμα η επιχείρηση είχε διαμορφώσει μια αίθουσα συνεδρίων στα κεντρικά της γραφεία, όπου σε ειδικούς πίνακες και γραφήματα απεικονιζόταν η ικανοποίηση του κάθε πελάτη σε μηνιαία βάση, οι στόχοι της επιχείρησης και οι εβδομαδιαίες αναφορές που ερχόταν από τους πελάτες. Όλες αυτές οι ενδείξεις συνδεόταν με τους κεντρικούς στόχους της επιχείρησης. Ο κάθε πελάτης είχε και ένα υπεύθυνο, τον ονομαζόμενο “πρωταθλητή” ο οποίος εντός 48 ωρών από την εκδήλωση ενός παραπόνου του πελάτη, συγκέντρωνε μια ομάδα απαρτιζόμενη από εργαζόμενους με τις περισσότερες γνώσεις για τον πελάτη και για τη διαδικασία. Η ομάδα αυτή αναλάμβανε διορθωτική δράση όσο ταχύτερα γινόταν ανάλογα, βέβαια, και με τη σοβαρότητα του προβλήματος. Ακόμα, ο πελάτης είχε τη δυνατότητα να ξέρει τι συνέβαινε κατά τη διαδικασία βελτίωσης.

Η **Wainwright** φρόντισε να εκπαιδευτούν όλοι οι εργαζόμενοι στην ανάλυση αιτίου αποτελέσματος και στα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση και τη βελτίωση των κύριων διαδικασιών. Επίσης η **Wainwright** θεωρεί ότι η βελτίωση των διαδικασιών είναι κομμάτι της καθημερινής εργασίας του καθενός, αλλά αποτελεί και μια δραστηριότητα την οποία διαχειρίζεται η αρμόδια ομάδα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Τρόποι εμπλοκής και συνεχούς βελτίωσης των εργαζομένων- Παραδείγματα

Στο παράρτημα αυτό, θα μελετήσουμε πώς η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η υπευθυνότητα και η καινοτομία οδηγούν στην μακροπρόθεσμη επιτυχία. Θα περιγράψουμε πώς κατάφεραν οι επιχειρήσεις που θα μελετήσουμε, να επωφεληθούν από την εμπλοκή των εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίστηκαν τα παρακάτω τρία ερωτήματα:

- ♦ Πώς μπορούμε να εμπλέξουμε τους ανθρώπους στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας;
- ♦ Πώς μπορούμε να διατηρήσουμε την εμπλοκή τους αυτή;
- ♦ Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ομάδες για να βελτιωθούμε;

Θα παρατηρήσουμε, επίσης, τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι ομάδες για να αποδώσουν το μέγιστο της δυναμικότητας των ανθρώπινων πόρων

Γ.1. Η περίπτωση της **Lyondell Petrochemical Company**

Η **Lyondell Petrochemical Company**, παράγει μία ποικιλία πετροχημικών προϊόντων, περιλαμβανομένων αιθυλενίου, προπυλενίου, βουταδιένης, προϊόντα ραφινρισμένου πετρελαίου όπως το πετρέλαιο θέρμανσης, καύσης και λιπαντικά. Απασχολεί περισσότερους από 1500 εργαζομένους σε τέσσερις ξεχωριστές παραγωγικές μονάδες στο Τέξας των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα κεντρικά της γραφεία είναι στο Χιούστον.

Στις αρχές του 1980 αποφασίστηκε η ενοποίηση των πετροχημικών και διυλιστικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να αποφευχθεί η απώλεια χρημάτων και να δημιουργηθεί μία καινούργια εταιρεία. Τα βασικά προβλήματα που συνάντησε ο νέος υπεύθυνος ήταν ότι η νέα εταιρεία δεν είχε κάποιο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου. Η τεχνολογία της δεν ήταν μοναδική και ούτε απολάμβανε και ειδικά προνόμια από την αγορά. Το ηθικό των εργαζομένων ήταν χαμηλό και το κόστος πολύ υψηλό. Η μοναδική διέξοδος της για να επιστρέψει στην κερδοφορία και να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ήταν να βελτιώσει την παραγωγικότητα.

Η ηγεσία της επιχείρησης, για να αντιμετωπίσει την κατάσταση αυτή δημιούργησε μία νέα διοικητική ομάδα. Η κίνηση αυτή οδήγησε στην επιτυχία την **Lyondell Petrochemica**, η οποία το 1989 ανακηρύχτηκε η πρώτη επιχείρηση σε πωλήσεις ανά εργαζόμενο μεταξύ όλων των βιομηχανικών επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών. Η επιτυχία της συνεχίστηκε και με την πάροδο των ετών. Το μυστικό της επιτυχίας της επιχείρησης ήταν η εμπλοκή των εργαζομένων της. Η διοίκηση της **Lyondell** θεώρησε την ανάμειξη των εργαζομένων ως τον κύριο παράγοντα της διαδικασίας βελτίωσης αφού γνώριζαν ότι χωρίς την ύπαρξη της η επιχείρηση θα εξακολουθούσε να χάνει χρήματα. Επίσης πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι ήθελαν να αποκτήσουν πρωτοβουλία, να εκτελούν την εργασία τους σωστά και ότι διέθεταν πολυτίμες για την επιχείρηση ιδέες.

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην **Lyondell Petrochemica**, ξεκινάει με:

- ◆ την προθυμία της ανώτατης διοίκησης και των εποπτών να παρέχουν ευθύνη στους εργαζομένους
- ◆ την εκπαίδευση των εποπτών και των εργαζομένων στον τρόπο αποδοχής και ανάθεσης της ευθύνης
- ◆ επικοινωνία με τους εργαζομένους και ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία τους.
- ◆ αναγνώριση και ανταμοιβές.

Για την παροχή υπευθυνότητας η επιχείρηση παρέχει μια διήμερη εκπαίδευση στους μάνατζερ και στους επόπτες, η οποία εστιάζεται στις δέκα κύριες διοικητικές συμπεριφορές που δίνει αξία η **Lyondell Petrochemica**. Οι αξίες αυτές παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- ◆ Παραγωγή με χαμηλό κόστος
- ◆ Ποιότητα
- ◆ Επιχειρηματικότητα και καινοτομία
- ◆ Προσανατολισμό στην πράξη
- ◆ Αναγνώριση ότι οι άνθρωποι είναι η διαφορά
- ◆ Υπευθυνότητα στην κάθε εργασία
- ◆ Ομαδική εργασία
- ◆ Επικοινωνία
- ◆ Ασφάλεια του ανθρώπινου παράγοντα
- ◆ Κοινωνική υπευθυνότητα και ηθική.

Στην εκπαίδευση καλύπτεται η κατάλληλη μορφή επικοινωνίας που απαιτείται για κάθε μία από τις παραπάνω δέκα συμπεριφορές.

Το δεύτερο κομμάτι της διαδικασίας ενδυνάμωσης τονίζει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται στους νέους ρόλους τους και να τους δίνονται δυνατότητες για επιτυχία.

Η **Lyondell Petrochemica**, ενημερώνει(ανατροφοδοτεί), τους εργαζομένους της σε τακτά χρονικά διαστήματα και με διάφορους τρόπους. Ανατροφοδότηση στις ομάδες παρέχεται σε κάθε συνάντηση. Η κάθε ομάδα έχει έναν υπεύθυνο μάνατζμεντ που υποστηρίζει και συμβουλεύει. Οι ομάδες σε κάθε συνάντηση τους παρουσιάζουν την πρόοδο τους και η ανώτερη διοίκηση παρέχει επί τόπου ανατροφοδότηση.

Σχετικά με την ανταμοιβή και την αναγνώριση, συγκρίνονται τα αποτελέσματα που πέτυχαν οι εργαζόμενοι με ένα πρότυπο μοντέλο συμπεριφοράς που έχει ονομαστεί «Διαχείριση με τον τρόπο της Lyondell» και επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν πετύχει κοινά αποτελέσματα με τους στόχους της επιχείρησης.

Γ.2.Η περίπτωση της AT&T Consumer Markets Division (CMD)

Η **AT&T** παρέχει υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών σε ένα σύνολο καταναλωτών ο αριθμός των οποίων ξεπερνά τα ογδόντα εκατομμύρια. Η **Customer Markets Division (CMD)** που είναι η μεγαλύτερη μονάδα της έχει σε καθημερινή βάση εβδομήντα πέντε εκατομμύρια συναλλαγές με πελάτες, οι οποίοι χαρακτηρίζουν τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών της ως καλή ή και άριστη. Τα κεντρικά γραφεία της **CMD** βρίσκονται στο New Jersey των Ηνωμένων Πολιτειών και το προσωπικό της αριθμεί στα σαράντα τέσσερις χιλιάδες άτομα.

Η **AT&T** χρειαζόταν ένα τρόπο για να εμπυχώσει την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοκατευθυνόμενη υπευθυνότητα, χωρίς να διακινδυνεύσει την ακεραιότητα του δικτύου επικοινωνίας της. Η επιχείρηση πραγματοποίησε το παραπάνω εγχείρημα με τις παρακάτω έξι αλληλοσυνδεόμενες προσεγγίσεις:

1. Κατάσταση Αξιών, που καθορίζει τη συμπεριφορά και τη λήψη των αποφάσεων και περιλαμβάνει:
 - ◆ Σεβασμό για το άτομο
 - ◆ Αφιέρωση στην παροχή βοήθειας στους πελάτες
 - ◆ Υψηλότερα επίπεδα ακεραιότητας
 - ◆ Καινοτομία
 - ◆ Ομαδική Εργασία
2. Υποβολή Ερωτήσεων
3. Ομάδες Διαχείρισης της Διαδικασίας
4. Ομάδες Βελτίωσης της Ποιότητας
5. Διορθωτικό και Προληπτικό Σύστημα Δράσης
6. Επικοινωνία

Για να εσωτερικέψει τις αξίες αυτές, η επιχείρηση, δημιούργησε ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι συζητούν για το τι σημαίνουν και για το πώς επηρεάζουν οι παραπάνω αξίες τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο λήψεως των αποφάσεων τους.

Η **AT&T** παραμένοντας πιστή στο σύστημα αξιών της κατάφερε να δημιουργήσει μια κουλτούρα με την οποία οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τον αναμενόμενο τρόπο συμπεριφοράς τους, χωρίς να τους έχει ειπωθεί τι ακριβώς πρέπει να κάνουν στην κάθε περίπτωση. Οι εργαζόμενοι που εντοπίζουν ευκαιρίες για βελτίωση ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν το διορθωτικό και προληπτικό σύστημα δράσης για να βελτιώσουν την κατάσταση.

Γ.3.Η Περίπτωση της ADAC Laboratories

Τα εργαστήρια της **ADAC** σχεδιάζουν, παράγουν, αγοράζουν, πωλούν και υποστηρίζουν προϊόντα που αφορούν φάρμακα για το σχεδιασμό της θεραπείας από τη ραδιενέργεια και γενικά τη διαχείριση πληροφοριών για θέματα υγείας. Η επιχείρηση έχει εγκαταστήσει πέντε χιλιάδες συστήματα σε περισσότερα από δύο χιλιάδες πεντακόσια νοσοκομεία και κλινικές σε όλο τον κόσμο. Η πλειοψηφία από τους 700 υπαλλήλους της βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία καθώς και στο παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης στην California ή στο Houston των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμμετέχουν σε ενδυναμωμένες λειτουργίες ή σε ομάδες διαδικασιών, ενώ όλοι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία είναι μέλη αυτοκατευθυνόμενων ομάδων εργασίας.

Οι αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας είναι τυπικά ομάδες των τεσσάρων μέχρι είκοσι πέντε ατόμων, κατευθυνόμενες από ένα τμήμα που εργάζεται με υψηλό ποσοστό αυτονομίας για να παράγει ένα πλήρες συστατικό ή για να προσφέρει μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Τα μέλη των ομάδων αυτών είναι εκπαιδευμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να διεκπεραιώσουν τις περισσότερες αν όχι όλες τις εργασίες της ομάδας. Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους περιλαμβάνονται ο προγραμματισμός της εργασίας, ο έλεγχος του κόστους, η συναλλαγή με τους πελάτες και η επιβολή πειθαρχίας. Η επιχείρηση επιβάλλει ένα διήμερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων.

Σε αντίθεση με τις ομάδες διαδικασιών που ασχολούνται με πολλές λειτουργίες, οι λειτουργικές ομάδες ασχολούνται με μια συγκεκριμένη λειτουργία. Χαρακτηριστική είναι η σημασία που δίνει η εταιρεία στη μεμονωμένη πρωτοβουλία των εργαζομένων. Η ανώτερη διοίκηση θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να κάνουν κάποιες βελτιώσεις χωρίς άδεια. Πιστεύουν στην ικανότητα και στην πρωτοβουλία των εργαζομένων.

Η **ADAC** φροντίζει ώστε οι υπάλληλοι της να γνωρίζουν την κατεύθυνση που θα πρέπει να έχουν οι ενέργειες τους. Οι μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι οι παρακάτω:

- ◆ Όλες οι συνεδριάσεις της επιχειρήσεις, στις οποίες καλύπτονται όλα τα επιχειρησιακά θέματα, είναι ανοιχτές για τους υπαλλήλους της. Οι υπάλληλοι μπορούν να πάνε σε όποια συνεδρίαση τους ενδιαφέρει.
- ◆ Γίνονται εβδομαδιαίες συναντήσεις για την ποιότητα των πελατών στις οποίες παρέχεται μια ποικιλία πληροφοριών για την πορεία της **ADAC**. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν με ενδιαφέρον τις συναντήσεις αυτές.
- ◆ Οι συγκεντρώσεις των εργαζομένων που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα εστιάζουν στην κατάσταση της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των τρεχουσών χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων για την επιχείρηση είναι εμφανή. Από το 1990 μέχρι το 1995 έχουν τριπλασιαστεί τα έσοδα της **ADAC** και το ποσοστό των ελαττωμάτων έχει πέσει κατά 40%, ενώ το ποσοστό διατήρησης πελατών από 70% που ήταν το 1990 αυξήθηκε σε 93% το 1995.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 1:

1. Γεώργιος Καμπουρίδης, Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση , Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001,σελ 35-36
2. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 28-29
3. Arora, S. C., Developing a Quality Management System, International Trade Forum, Vol. 1998, Issue 1, σελ 22-28.
4. Dale H. Besterfield, Quality Control, sixth edition, Prentice Hall 2001,σελ 1
5. James R.Evans – William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, fifth edition, South-Western Thomson Learning 2002, σελ11
6. Dale H. Besterfield, ο.π,σελ 2
7. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 30
8. Bemowski,K., Small in Size but not in Stature, Quality Progress, 1992, σελ 5-24.
9. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 32-36
10. Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,1993, σελ 34-39
11. Dale H. Besterfield, ο.π., σελ 5-12

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

1. Joseph M.Juran –A.Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, fifth edition, McGraw-Hill, 2000, Κεφ.14,σελ 14.1.
2. A.V.Feigenbaum, Total Quality Control, third edition, McGraw-Hill,1991,σελ 77-78
3. Dale H. Besterfield, Quality Control, sixth edition, Prentice Hall 2001,σελ 22,25
4. Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,1993, σελ 45
5. Γεώργιος Καμπουρίδης, Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση , Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001,σελ 44-46
6. John Macdonald, Επιτυχημένη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μία εβδομάδα, Εκδόσεις Nubis,1994, σελ14.
7. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 50-53
8. James R.Evans – William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, fifth edition, South-Western Thomson Learning 2002, σελ91
9. "Letter from W.Edwards Deming", Harvard Business Review, January/February 1992,134
- 10.Deming W. Edwards, The New Economics for Industry, Government, Education, Cambridge 1993, σελ 125-129
- 11.Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, ο.π., σελ 58-60
- 12.James R.Evans – William M. Lindsay, ο.π.,σελ 97-104
- 13.Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 53-61
- 14.Joseph M.Juran –A.Blanton Godfrey, ο.π., σελ 4.3
- 15.Crosby P.Philip Quality is free,McGraw-Hill,σελ 45-58
- 16.James R.Evans – William M. Lindsay, ο.π.,σελ 105-106
- 17.Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 62-64
- 18.Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, ο.π., σελ 63
- 19.Feigenbaum A.V "Total Quality Control Engineering and Management",McGraw-Hill,1983, σελ 120-127
- 20.James R.Evans – William M. Lindsay, ο.π.,σελ 108-109
- 21.Ishikawa. K." What is Total Quality Control? The Japanese way, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1985, σελ 28-35
22. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 65-67

23. James R.Evans – William M. Lindsay, ο.π.,σελ 109-111
24. Taguchi ,G Elsayed, E.A. and Hsiang, T., Quality Engineering in Production Systems, McGraw-Hill, 1989, σελ 35-39
25. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 68-69
26. John S.Oakland, Total Quality Management, second edition, Butterworth-Heinemann,1989, σελ 216
27. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 142,144,156
28. Joseph M.Juran –A.Blanton Godfrey, Juran’s Quality Handbook, fifth edition, McGraw-Hill, 2000, AV Pareto Analysis
29. Dale H. Besterfield, ο.π, σελ 74-76
30. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π. ,σελ 145,146,148,150,151,159,160-163
31. Dale H. Besterfield, ο.π, σελ 77,81-83,86
32. John S.Oakland, ο.π., σελ 220
33. Dale H. Besterfield, ο.π, σελ 86

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. Stephen George & Arnold Weimerskirch, Total Quality Management, Second Edition, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, John Wiley & Sons, 1998, σελ 29
2. James R. Evans – William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, fifth edition, South-Western Thomson Learning 2002, σελ 17-18
3. Dale H. Besterfield, Quality Control, sixth edition, Prentice Hall 2001, σελ 33
4. Γεώργιος Καμπουρίδης, Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001, σελ 106
5. Joseph M. Juran – A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, fifth edition, McGraw-Hill, 2000, σελ 3.10
6. J.M Juran, Juran on Quality by Design, The free Press, 1992, σελ 52
7. Joseph M. Juran – A. Blanton Godfrey, ο.π., σελ 3.11
8. J.M Juran, Juran on Quality by Design, The free Press, 1992, σελ 103, 88-92
9. Γεώργιος Καμπουρίδης, ο.π., σελ 108-110
10. James R. Evans – William M. Lindsay, ο.π., σελ 171-175, 177-184, 191
11. Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1993, σελ 230
12. James R. Evans – William M. Lindsay, ο.π., σελ 19-21
13. Dale H. Besterfield, ο.π., σελ 41-42
14. Joseph M. Juran – A. Blanton Godfrey, ο.π., σελ 5.2, 5.9, 5.7.1
15. James R. Evans – William M. Lindsay, ο.π., σελ 587
16. Gitlow, H., S. Gitlow, A. Oppenheim and R. Oppenheim. Tools and Methods for the Improvement of Quality. Homewood, IL: Irwin, 1989, εισαγωγή.
17. Hradesky, John L. Productivity and Quality Improvement. New York: McGraw-Hill, 1988, σελ 138-145
18. Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, ο.π. σελ 274-275
19. Dale H. Besterfield, ο.π., σελ 37
20. John Macdonald, Επιτυχημένη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μία εβδομάδα, Εκδόσεις Nubis, 1994, σελ 77-78.
21. James R. Evans – William M. Lindsay, ο.π., σελ 301, 303, 305, 309
22. John S. Oakland, Total Quality Management, second edition, Butterworth-Heinemann, 1989, σελ 292-293
23. Κώστας Ν. Δερβητσιώτης, ο.π. σελ 52, 104

24. Dale H. Besterfield, ο.π., σελ 30-40

25. James R. Evans – William M. Lindsay, ο.π., σελ 306-308, 310-311, 319-320

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ Α, Β, Γ

1. Stephen George & Arnold Weimerskirch, Total Quality Management, Second Edition, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, John Wiley & Sons, 1998, σελ 29-44, 73-84, 145-158

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δερβητσιώτης Κώστας Ν, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1993
2. Αρχείο της Επιχείρησης “Bolero-Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε”
3. Καμπουρίδης Γεώργιος, Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση , Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001
4. Οικονόμου Γεώργιος Σ. - Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα, 1995

ΞΕΝΗ

1. “Letter from W.Edwards Deming”, Harvard Business Review, January/February 1992
2. Arora, S. C., Developing a Quality Management System, International Trade Forum, Vol. 1998, Issue 1
3. Bemowski,K., Small in Size but not in Stature, Quality Progress, 1992
4. Besterfield Dale H., Quality Control, sixth edition, Prentice Hall 2001
5. Crosby P.Philip Quality is free,McGraw-Hill
6. Deming W. Edwards, The New Economics for Industry, Government, Education, Cambridge 1993
7. Evans James R – William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, fifth edition, South-Western Thomson Learning 2002
8. Feigenbaum A.V “Total Quality Control Engineering and Management”,McGraw-Hill
9. Feigenbaum A.V, Total Quality Control, third edition, McGraw-Hill,1991
10. Gitlow ,H.,S.Gitlow,A.Oppenheim and R.Oppenheim. Tools and Methods for the Improvement of Quality. Homewood,IL:Irwin, 1989
- 11.Hradesky,John L. Productivity and Quality Improvement. New York: McGraw-Hill, 1988
- 12.Ishikawa. K.” What is Total Quality Control? The Japanese way, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall

13. Juran Joseph M –A.Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, fifth edition, McGraw-Hill, 2000
14. Juran, Juran on Quality by Design, The free Press, 1992
15. Macdonald John, Επιτυχημένη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μία εβδομάδα, Εκδόσεις Nubis, 1994
16. Oakland John S, Total Quality Management, second edition, Butterworth-Heinemann, 1989, σελ 292-293
17. Stephen George & Arnold Weimerskirch, Total Quality Management, Second Edition, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, John Wiley & Sons, 1998