

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

#### **3.1. Ορισμοί**

##### **3.1.1. Ορισμός Ποιότητας**

- International Standard (ISO 9000 : 2000)

« ...Ποιότητα είναι, ο βαθμός κατά τον οποίο μία ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά πληροί τις απαιτήσεις... »

##### **3.1.2. Ορισμός Πελατών**

- Edosomwan (1993)

« ...Πελάτης είναι, το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (output) μιας εργασίας... »

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα είδη των πελατών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες<sup>18</sup>:

1. **Πελάτης – άτομο** (self unit customer): Όλα τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες των εαυτών τους, δεδομένου ότι είναι οι πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους. Η κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μία επιθυμία αυτοβελτίωσης και υπεροχής.

2. **Εσωτερικοί πελάτες** (internal customers): Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι πελάτες αυτοί είναι οι

---

<sup>18</sup> Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος (2000)

χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

**3. Εξωτερικοί πελάτες** (external customers): Πρόκειται για τους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### **3.1.3. Ορισμός Ικανοποίησης Πελατών**

Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται με δύο (2) βασικούς τρόπους:

#### **1. Η ικανοποίηση ως αποτέλεσμα**

Αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

- Howard - Sheth (1969)

« ...Η ικανοποίηση είναι, μια γνωστική κατάσταση του πελάτη όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει... »

- Westbrook – Reilly (1983)

« ...Η ικανοποίηση είναι, μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού... »

- Churchill – Suprenant (1982)

« ...Η ικανοποίηση είναι, το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις... »

#### **2. Η ικανοποίηση ως διαδικασία**

Διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη:

- Hunt (1977)

« ...Η ικανοποίηση είναι, μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι... »

- Engel – Blackwell (1982)

« ...Η ικανοποίηση είναι, μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη... »

- Tse – Wilton (1988)

« ...Η ικανοποίηση είναι, η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του... »

### **3.1.4. Ορισμός Ποιότητας Υπηρεσιών**

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να διευκρινιστεί με σαφήνεια στον τομέα παροχής υπηρεσιών, για το λόγο αυτό έχουν προκύψει διάφοροι ορισμοί. Συγκεκριμένα ως **ποιότητα υπηρεσιών** ορίζεται:

- Onretveit (1990)

« ...η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη στο χαμηλότερο κόστος.»

Σε αυτήν συμπεριλαμβάνονται τρία βασικά στοιχεία:

- **η ποιότητα ως προς τον πελάτη**, η οποία μετράει την ικανοποίηση του πελάτη, τα παράπονά του και το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία του προσφέρει αυτό που ζητάει
- **η επαγγελματική ποιότητα**, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη σύμφωνα με τα όσα ορίζουν τα επαγγελματικά δεδομένα και
- **η ποιότητα διαδικασιών**, η οποία είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία των διαδικασιών της υπηρεσίας κατά τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη

- Leffel – Blumenthal (1989)

« ...η συνεχής προσπάθεια από όλα τα μέλη ενός οργανισμού για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη.»

- Black (1990)

« ...κάθε ενέργεια η οποία παρέχει αποτελεσματική φροντίδα, ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και παρέχεται δίκαια, αποδοτικά, αποτελεσματικά και ανθρώπινα.»

- Evans – Lindsay (1996)

« ...οτιδήποτε ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών ή και τις ξεπερνάει.»

### **3.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**

#### **3.2.1. Ιστορική Εξέλιξη Μέτρησης της Ποιότητας**

Μία σύντομη ιστορική εξέλιξη μέτρησης της Ποιότητας από το 1900 μέχρι σήμερα είναι<sup>19</sup>:

- (1900)

Ο F. Taylor θέτει τις βάσεις της οργάνωσης εργασίας και της επιστημονικής διοίκησης.

- (1920 – 1930)

Αλματώδης ανάπτυξη μαζικής παραγωγής και βιομηχανικών αυτοματισμών.

Ανάπτυξη / εφαρμογή διαγραμμάτων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου διαδικασιών στην βιομηχανία.

- (1930 – 1940)

Δημιουργία προτύπων και χρήση της τυποποίησης προϊόντων στη βιομηχανία (όπως DIN, BSI κ.λ.π.).

Ανάπτυξη τεχνικών στατιστικής δειγματοληψίας αποδοχής και οι πρώτες εφαρμογές τους στη βιομηχανία (Dodge & Romig).

- (1940 – 1945)

Ανάπτυξη εξειδικευμένων ποσοτικών τεχνικών για την επίλυση προβλημάτων διοίκησης (Επιχειρησιακή Έρευνα).

- (1945 – 1960)

Πρώτες συστηματικές εργασίες των W.Deming και J.M.Juran στην Ιαπωνία.

Ανάπτυξη εξειδικευμένων μοντέλων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου και ευρεία εφαρμογή στη βιομηχανία.

---

<sup>19</sup> Α.Γ. Λαγοδήμος (2005)

Ανάπτυξη αρχών Ολικού Ελέγχου Ποιότητας και δημοσίευση πρώτων εθνικών προτύπων διασφάλισης ποιότητας.

- (1960 – 1970)

Εφαρμογή της μεθοδολογίας κύκλων ποιότητας για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας στην Ιαπωνία.

Ανάπτυξη της μεθόδου μηδενισμού ελαττωμάτων (zero defects) για τις ανάγκες της NASA.

Αποκρυστάλλωση αρχών **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**.

Εφαρμογή πρώτων συστημάτων βιομηχανικού λογισμικού για τον προγραμματισμό παραγωγής (MRP).

- (1970 – 1980)

Ενσωμάτωση αποτελεσμάτων αλματώδους ανάπτυξης συστημάτων πληροφορικής (software & hardware).

Εφαρμογή νέων προσεγγίσεων οργάνωσης και διοίκησης παραγωγής (όπως JIT, OPT και MRPII).

Ευρεία διάδοση του θεσμού των βραβείων ποιότητας σε ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες.

- (1980 – 2000)

Έμφαση στη βελτιστοποίηση συστημάτων παραγωγής και διοίκησης (συστήματα ERP).

Ανάπτυξη και υλοποίηση διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ISO 9000), περιβάλλοντος (ISO 14001), υγιεινής και ασφάλειας (OHSAS ISO 18001) και άλλα.

- (2000 – Σήμερα)

Έκδοση νέας σειράς ISO 9000 με έμφαση στην εφαρμογή αρχών **ΔΟΠ**.

Ολοκλήρωση Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης.

### **3.2.2. Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**

- International Standard (ISO 9000 : 2000)

« ...Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζονται, όλες οι διοικητικές λειτουργίες που αφενός καθορίζουν την πολιτική, στόχους και αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και

αφετέρου τα υλοποιούν μέσω σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεις ποιότητας... »

### **3.2.3. Οι Πρεσβευτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Όσο σημαντική είναι η ποιότητα για κάθε είδους δραστηριότητα άλλο τόσο σημαντικοί είναι και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν. Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων εκπροσώπων της Ποιότητας είναι τα ακόλουθα:

#### **1. Dr. W. Edwards Deming**

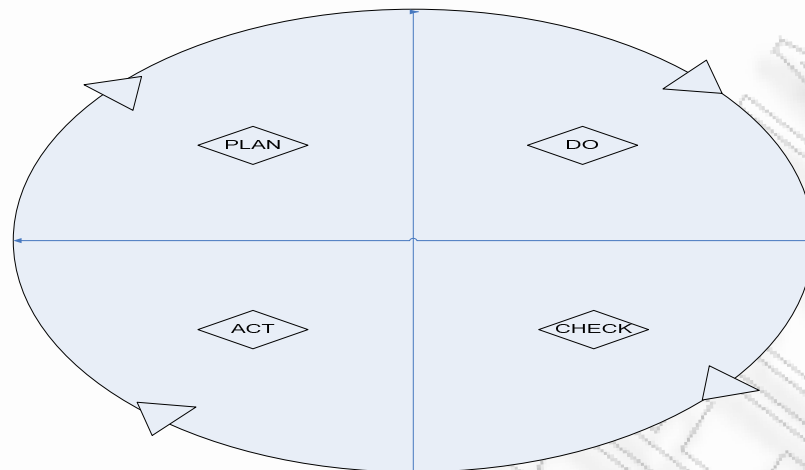
Ο Edward Deming θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Είχε Πανεπιστημιακές γνώσεις Ψυχολογίας και Στατιστικής και ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης. Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο κλήθηκε στην Ιαπωνία, μετά από πρόσκληση της Ιαπωνικής κυβέρνησης, για να βοηθήσει την ανασυγκρότηση της παραπαίουσας τότε Ιαπωνικής βιομηχανίας. Από τότε και μέχρι σήμερα, η φιλοσοφία του επέδρασε καταλυτικά στον τρόπο λειτουργίας της βιομηχανίας με αποτέλεσμα να κατακλυστεί η υφήλιος από ποιοτικά και αξιόπιστα Ιαπωνικά προϊόντα.

Ο Deming πίστευε ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού, όπως επίσης και ότι τη βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω *δεκατεσσάρων (14) αρχών*:

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.

4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση τη στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά στα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές τις στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσον το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκαν και των διαφόρων πόστερ για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του και
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

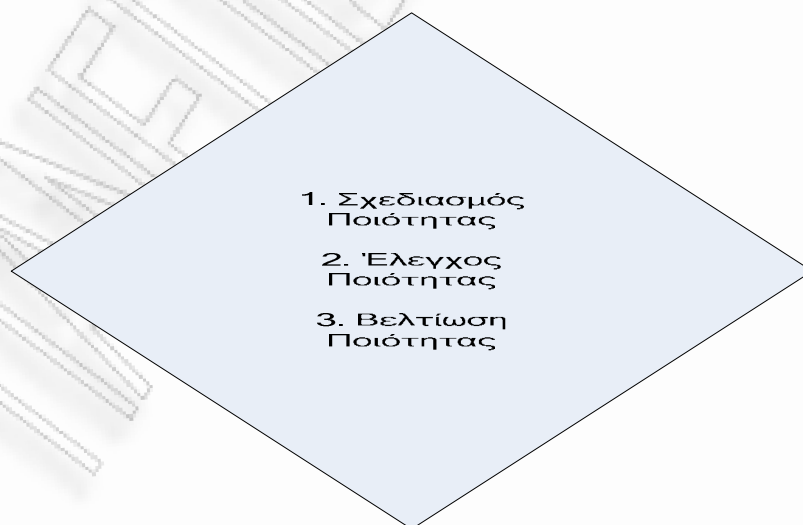


**Σχήμα 2: Ο κύκλος του Deming**

## **2. Dr. Joseph Juran**

Ο Joseph Juran καθηγητής Πανεπιστημίου και ειδικός εργατολόγος γεννήθηκε στη Ρουμανία και συνέβαλε πολύ σημαντικά στη διδασκαλία των Ιαπώνων όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εισαγάγουν συστήματα βελτίωσης ποιότητας στις επιχειρήσεις τους.

Ο Juran υποστήριξε ότι « *...η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία...* » και είδε τον σχεδιασμό της σαν μέρος της τριλογίας που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 3: Η τριλογία της Ποιότητας του Juran**



Το πρόγραμμα βελτίωσης που προτείνει ο Juran αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της η επιχείρηση.
2. Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών.
3. Μετάφραση αυτών των συγκεκριμένων αναγκών στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.
4. Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
5. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση της συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής η οποία θα παράγει το ζητούμενο προϊόν.
6. Προσθήκες και βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας.
7. Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και
8. Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

### 3. Philip B. Crosby

Ο Philip Crosby με το βιβλίο του με τίτλο *Quality is Free* (1979) δημιούργησε έναν νέο τρόπο σκέψης σχετικά με τα αποδεκτά όρια ελαττωματικών. Τονίζει ότι όλα τα επίπεδα των ελαττωματικών είναι υψηλά και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εισάγουν στις παραγωγικές τους διαδικασίες προγράμματα με στόχο την επίτευξη της αρχής των «μηδέν λαθών» (*zero defects*).

Ο Crosby ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «...*κάνε το σωστά με την πρώτη φορά...*» αλλά και την αρχή των «μηδέν λαθών».

Το πρόγραμμα βελτίωσης που προτείνει ο Crosby αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης.
2. Συγκρότηση, εκπαίδευση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντικά συμμετέχοντες εργαζόμενους.

3. Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση της Διοίκησης, των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης.
4. Μέτρηση του κόστους ποιότητας.
5. Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.
6. Κατάρτιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία.
7. Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού.
8. Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων.
9. Προώθηση, προβολή και καθιέρωση της ημέρας των «μηδέν λαθών».
10. Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας επιτροπής, του προγράμματος των «μηδέν λαθών», και εγκαθίδρυση συστήματος ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων που η εργασία τους επηρεάζεται από αυτά.
11. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
12. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου και
13. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.

#### **4. A. V. Feigenbaum**

Ο A. V. Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του « *...Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας...* » και υποστήριξε την αρχή « *...ποιότητα από την πηγή...* » εννοώντας ότι, η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Επίσης, στον « *..Έλεγχο της Ολικής Ποιότητας...* » όπου η ποιότητα του προϊόντος είναι κατά πολύ σημαντικότερη του ρυθμού παραγωγής, κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα αλλά ταυτόχρονα και την υποχρέωση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

#### **5. Kaoru Ishikawa**

Ο Kaoru Ishikawa είναι ο πρώτος που ανέπτυξε τη μεθοδολογία για την εφαρμογή και υιοθέτηση των *κύκλων ποιότητας*, αλλά και πρότεινε τη χρήση των διαγραμμάτων *Cause-and-Effect* και *Pareto* ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων.

## **6. Genichi Taguchi**

Ο Genichi Taguchi θεώρησε την ποιότητα ενός προϊόντος ως « *...την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο, από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση...* ». Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις στη παραγωγή, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης και χαμηλής αξιοπιστίας του προϊόντος.

Επίσης, ο Taguchi θεώρησε σημαντικό τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός γραμμής παραγωγής, τον οποίο και ανέλυσε σε τρεις επιμέρους φάσεις:

1. Σχεδιασμός συστήματος
2. Σχηματισμός παραμέτρων και
3. Προσδιορισμός ανοχών

### **3.3. Η Ποιότητα στον τομέα των Αστικών Συγκοινωνιών**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι δύσκολο να οριστεί η ποιότητα υπηρεσιών με έναν απλό και σύντομο ορισμό και αυτό γιατί είναι μία σχετική έννοια. Συγκεκριμένα η ποιότητα εξαρτάται από τη συσχέτιση μεταξύ τριών στοιχείων: 1) τους στόχους, 2) τα μέσα και 3) τα αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο ισχύει ιδιαίτερα στο πεδίο των Δημόσιων Συγκοινωνιών, όπου οι στόχοι για τις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι πάντα ακριβείς, τα αποτελέσματα εξαρτώνται από την αντίληψη του χρήστη και η παροχή υπηρεσιών δεν είναι ποτέ στο επίπεδο που θα ήταν ικανοποιητικό.

Οι αστικές δημόσιες συγκοινωνίες παίζουν ζωτικό ρόλο στην καθημερινή ζωή των πολιτών της Αθήνας και του Πειραιά αφού:

- Το 45% του πληθυσμού της Ελλάδας κατοικεί στην Αθήνα και τον Πειραιά.
- Κάθε κάτοικος έχει την επιλογή χρήσης διαφορετικών μέσων. Η επιλογή του ενός ή του άλλου μέσου εξαρτάται από έννοιες όπως η διαθεσιμότητα, η ποιότητα, η τιμή και η φήμη.

- Οι κάτοικοι όλων των κοινωνικό-οικονομικών ομάδων αξιολογούν όλο και περισσότερο τις παραμέτρους εξυπηρέτησής τους από τα μέσα μαζικής μεταφοράς σε κάθε πλευρά της ζωής τους.
- Οι δημόσιες συγκοινωνίες μπορεί να θεωρηθούν ως μία επιχείρηση που βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, στη βιωσιμότητα της εργασίας και στη δυναμική της ανάπτυξης. Οδηγούνται τόσο από την αγορά όσο και από την εκπλήρωση της αποστολής τους στο να ικανοποιούν ευρύ φάσμα απαιτήσεων.
- Η αποτελεσματική αστική διαβίωση απαιτεί αξιόπιστα, αποδοτικά και φιλικά σε χρήση πολλαπλών μέσων, δημόσια συστήματα μεταφορών.
- Τέλος, είναι αναγκαίο να αναγνωριστεί η «ευπάθεια» των αστικών δημόσιων συγκοινωνιών και η υψηλά εφήμερη και υποθετική, αξία τους αφού ένας κόσμος που κινείται σε πραγματικό χρόνο χρειάζεται και υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο.

Οι **στόχοι** ενός ποιοτικού συστήματος αστικών συγκοινωνιών είναι:

- Εξασφάλιση ενός μεταφορικού συστήματος που θα ελαττώσει τα προβλήματα μετακίνησης υπό τους περιορισμούς της ασφάλειας, της οικονομίας και της επιθυμητής ανάπτυξης.
- Αύξηση της ταχύτητας.
- Βελτίωση της ασφάλειας.
- Μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Οικονομία στην κατασκευή νέων έργων.
- Ελαχιστοποίηση διατάραξης.
- Προώθηση καλύτερης ανάπτυξης της γης.

Για να προσδιορίσουμε ένα ποιοτικό σύστημα αστικών συγκοινωνιών θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την **αλληλεπίδραση** της **προσφοράς** και της **ζήτησης** για **μετακίνηση**. Τα μεταφορικά συστήματα έχουν περιορισμένη χωρητικότητα, επομένως η ζήτηση για μετακίνηση και η λειτουργική τους ικανότητα καθορίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν. Καθώς η ζήτηση αυξάνεται, το επίπεδο εξυπηρέτησης μειώνεται. Καθώς όμως το επίπεδο εξυπηρέτησης μειώνεται, μειώνεται και η ζήτηση για

μετακίνηση. Η μείωση της ζήτησης έχει τελικά σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, που οδηγεί σε αύξηση της ελκυστικότητας κ.ο.κ.

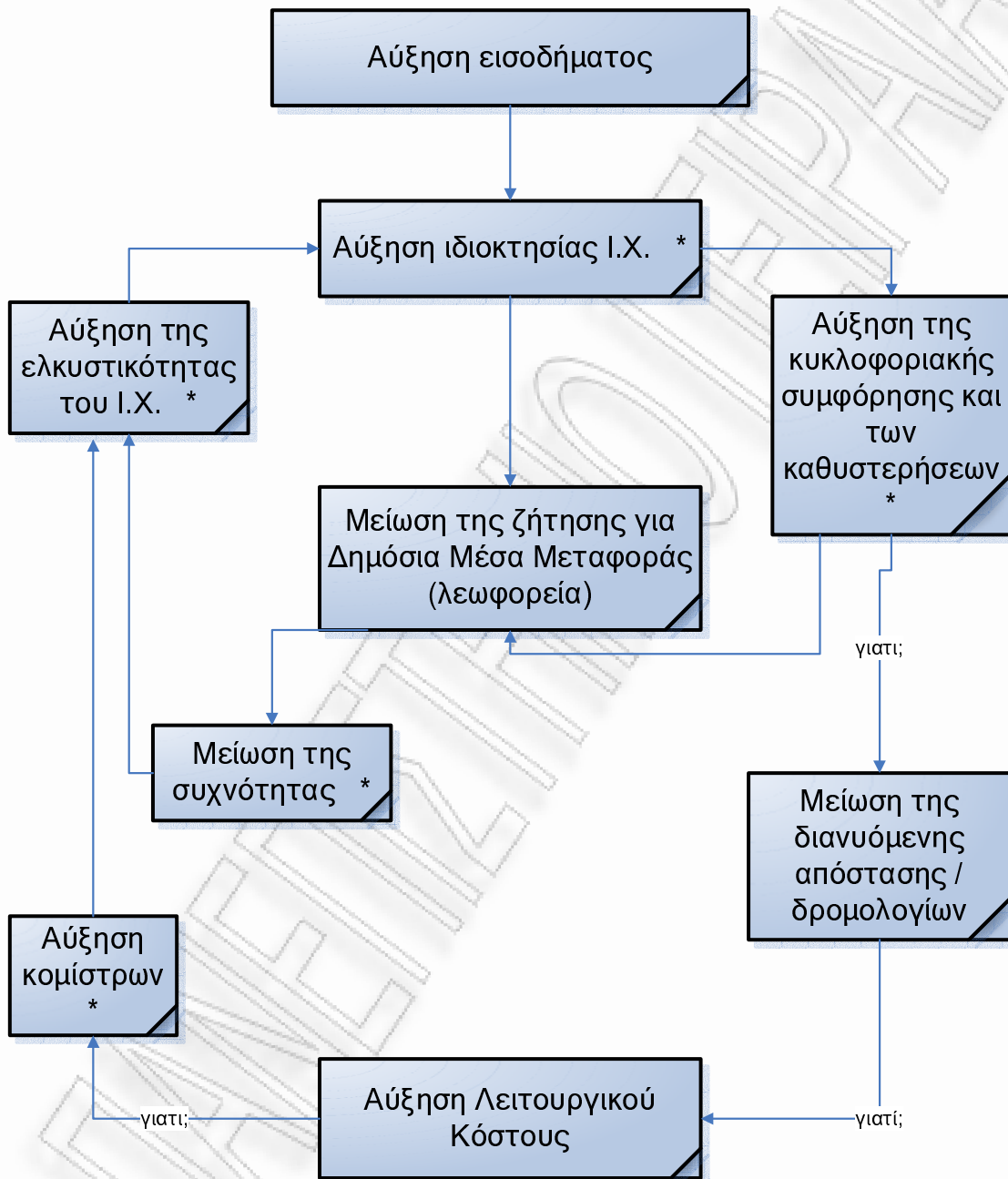
Η **ζήτηση** για **μετακίνηση**:

- **Χαρακτηρίζεται** από υψηλή διαφοροποίηση αφού αλλάζει σημαντικά:
  - κατά τη διάρκεια της ημέρας.
  - ανά ημέρα της εβδομάδας.
  - ανάλογα με το σκοπό της μετακίνησης.
  - ανάλογα με τη σημασία που έχει για τον επιβάτη, τη δεδομένη στιγμή, η ταχύτητα και η συχνότητα.
- **Απορρέει** από την επιθυμία των ανθρώπων να μετακινηθούν για να ικανοποιήσουν μια ανάγκη τους (εργασία, ψυχαγωγία, εκπαίδευση κ.λ.π.).
- **Είναι αποτέλεσμα** της κατανομής διαφορετικών δραστηριοτήτων στο χώρο.
- Τέλος, **παρουσιάζει** υψηλή συγκέντρωση κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων χρονικών περιόδων (ώρα αιχμής, εποχική αιχμή).

Από την άλλη πλευρά η **προσφορά** για μετακίνηση είναι υπηρεσία και έτσι δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχει υψηλότερη ζήτηση και αν δε χρησιμοποιηθεί όταν είναι διαθέσιμη, τότε το όφελος χάνεται. Για την αποδοτική λοιπόν χρησιμοποίηση των πόρων απαιτείται όσον το δυνατόν ακριβέστερη εκτίμηση της ζήτησης, έτσι ώστε η προσφερόμενη υπηρεσία να σχεδιασθεί για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες της ζήτησης για μετακίνηση.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν την αλληλεπίδραση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, ένα ποιοτικό σύστημα αστικών συγκοινωνιών θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η ζήτηση για μεταφορά προσώπων και αγαθών, με διαφορετικούς σκοπούς μετακίνησης, κατά τη διάρκεια διαφορετικών χρονικών περιόδων και χρησιμοποιώντας διαφορετικά μεταφορικά μέσα, ικανοποιείται. Και αυτό συμβαίνει δεδομένου ενός μεταφορικού συστήματος που έχει συγκεκριμένη χωρητικότητα / λειτουργική ικανότητα, δηλαδή ένα μεταφορικό σύστημα που έχει υποδομή, μεταφορικά μέσα και σύστημα διαχείρισης.

Μία γραφική αναπαράσταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση και το επίπεδο εξυπηρέτησης, αναλύεται στο παρακάτω σχήμα<sup>20</sup>:



**Σχήμα 4: Ο φαύλος κύκλος των επιλογών μετακίνησης**

(\* Μεταβλητές που επηρεάζονται από την Πολιτική Μεταφορών)

<sup>20</sup> Ortuzar – Willumsen (1994)

### ***3.4. Διακρίσεις Ποιότητας για την Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε.***

Η Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε., στο *4<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση* που πραγματοποιήθηκε στη Φιλανδία στις 27 με 29 Σεπτεμβρίου του 2006, ήταν ένας από τους τρεις Ελληνικούς φορείς που επιλέχθηκαν να παρουσιάσουν τις διοικητικές πρακτικές τους. Το κύριο θέμα του συνεδρίου ήταν η οικοδόμηση σταθερής ποιότητας, αναλύοντας ειδικότερα τη Στρατηγική και την Αποτελεσματικότητα της ποιότητας, τη Διαχείριση της Γνώσης και την Ικανοποίηση των πολιτών. Βασικός στόχος ήταν η παρουσίαση των καλύτερων διοικητικών πρακτικών (Best Practices Cases) από όλα τα κράτη – μέλη, ώστε να είναι εφικτή η διάδοση της εμπειρίας και της γνώσης.

Το θέμα της παρουσίασης της ΑΜΕΛ ήταν «Η σχέση μεταξύ των Διαδικασιών Ποιότητας και Λειτουργίας και της μέτρησης της ικανοποίησης των Πελατών – Επιβατών». Η ΑΜΕΛ έχει αναθέσει στον IOBE τη διενέργεια ερευνών ικανοποίησης των επιβατών στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Έρευνας Ικανοποίησης Πελατών.

Άλλη μία Ευρωπαϊκή διάκριση ποιότητας απονεμήθηκε το 2006 στην ΑΜΕΛ Α.Ε. / Διεύθυνση Συντήρησης Τροχαίου Υλικού με τη συνεργασία της υπηρεσίας Σχεδιασμού, Ποιότητας και Δεικτών Λειτουργίας, στα πλαίσια της εκδήλωσης «Ευρωπαϊκή Διάκριση Επιχειρήσεων – EFQM Levels of Excellence», από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.).

Στόχος του Ευρωπαϊκού Οργανισμού EFQM είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των Ευρωπαϊκών οργανισμών, μέσω της ενδυνάμωσης της ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης στη Διεύθυνση Συντήρησης Τροχαίου Υλικού ήταν η πιστοποίηση για το πρώτο επίπεδο του EFQM: «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία».