

*ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ*

*Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΤΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ
ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.*

*Ελπίδα Β. Ταχμιτζάκη
Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*

Ιούνιος 2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και την συμπαράσταση της καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου καθώς και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τις πολύτιμες και ουσιαστικές γνώσεις που μου μετέδωσαν με τη διδασκαλία και τις εμπειρίες τους.

Εξέχουσα, όμως, και αναμφισβήτητη υπήρξε η βοήθεια του υπεύθυνου καθηγητή Ν.Γεωργόπουλου που ανέλαβε να επιβλέπει τα στάδια της παρούσας διπλωματικής εργασίας και που με τις συμβουλές και τις παραινέσεις του συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Τέλος, ιδιαίτερα ευχαριστώ τα στελέχη των επιχειρήσεων που με προθυμία ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα μου να συμβάλλουν με την εμπειρία τους στην εξαγωγή ορισμένων χρήσιμων συμπερασμάτων αλλά και όλους όσους συνέβαλαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, λιγότερο ή περισσότερο στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται να αποσαφηνιστεί ο όρος στρατηγική και η σπουδαιότητα του σχεδιασμού και της υλοποίησης της αλλά και οι έννοιες της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των αρχών της. Στη συνέχεια εξετάζεται η ουσιαστική σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη στρατηγική, η οποία υιοθετείται από μια επιχείρηση και παρουσιάζεται η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αλλά και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επισημαίνονται οι αλλαγές που πρέπει να συντελεστούν στην επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γίνεται αναφορά στον τρόπο που οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σκοπός του δεύτερου μέρους είναι να καταστεί κατανοητός ο τρόπος που μια επιχείρηση πρέπει να επιλέγει τους προμηθευτές της με βάση τις αρχές της ΔΟΠ, δεδομένης της σπουδαιότητας της λειτουργίας των προμηθειών. Τέλος επιχειρείται μια προσπάθεια μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου να αντιληφθεί κανείς τι συμβαίνει σήμερα στις επιχειρήσεις σε σχέση με τις προμήθειες και την επιλογή των προμηθευτών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Ι: ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΟΠ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	1
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΚΕΦΑΛΑΙΩΔΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ.....	2
1.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	3
1.1.1. Προέλευση και ετυμολογία του όρου.....	3
1.1.2. Πρώτη εμφάνιση και ορισμοί.....	3
1.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	6
1.3. ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	7
1.3.1. Επιχειρησιακό επίπεδο	7
1.3.2. Επιχειρηματικό επίπεδο	8
1.3.3. Λειτουργικό επίπεδο	8
1.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
1.5. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ	11
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ.....	14
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	15
2.1.1. Γενικός ορισμός	15
2.1.2. Βασικά συστατικά στοιχεία	15
2.1.2.1. Διοίκηση.....	15
2.1.2.2. Ολική.....	16
2.1.2.3. Ποιότητα.....	16
2.1.2.3.1. Ορισμός ποιότητας	16
2.1.2.3.2. Διαφορετικές όψεις της ποιότητας.....	17
2.1.2.3.3. Διαστάσεις της ποιότητας.....	18
2.1.3 Πλήρης ορισμός της ΔΟΠ.....	19
2.2. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	19
2.2.1. Εστίαση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες	20
2.2.2. Ολική συμμετοχή και ομαδική εργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών ..	21
2.2.3. Μάθηση από τα πεπραγμένα και συνεχής βελτίωση	22
2.3. ΟΙ ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΩΘΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	25
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	30
3.1. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ...	31
3.1.1. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΟΠ, ΔΗΛΑΔΗ Η ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	31
3.1.2. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΠ, ΠΙΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	33
3.1.2.1. Η σχέση στρατηγικής και ΔΟΠ.....	33
3.1.2.2. Ο προσανατολισμός της ΔΟΠ και η σχέση του με την εκάστοτε εφαρμόζουσα στρατηγική	34
3.1.2.3. Ο τρόπος που η ποιότητα συμβάλει στην υιοθέτηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών.....	36
3.1.2.4. Η έρευνα Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal.....	37
3.1.3. Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΔΟΠ.	39
3.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ.....	42
3.1.4.1. Η ευεργετική δράση της ποιότητας στην επιχείρηση αναφορικά με την αποδοτικότητα της	42
3.1.4.2. Ερμηνεία του διαγράμματος της σχέσης ποιότητας-κερδοφορίας.....	44
3.1.4.3. Παράμετροι που ασκούν επίδραση στη αύξηση των εσόδων μέσω της ποιοτικής βελτίωσης	47
3.2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ	50
3.2.1. Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	50
3.2.1.1. Εισαγωγή.....	50
3.2.1.2. ΔΟΠ: η φιλοσοφία και οι διαδικασίες.....	51
3.2.1.2.1. Φιλοσοφία	51
3.2.1.2.2. Διαδικασίες.....	54
3.2.1.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	54
3.2.1.3.1. Κρισιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	54
3.2.1.3.2. Μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	55
3.2.1.3.2.1. Market-based model	55
3.2.1.3.2.2. Resource-based model.....	56
3.2.1.4. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ και το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά.....	57
3.2.1.5. Οι διαδικασίες της ΔΟΠ και το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους.....	59
3.2.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΕΙΣ	62
3.2.2.1. Ποιότητα προϊόντος /υπηρεσίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα.	62
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	67
4.1. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ	68
4.1.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ	68
4.1.1.1. Απαραίτητες οι οργανωτικές αλλαγές για τη ΔΟΠ.....	68
4.1.1.2. Η συνήθης οργανωτική δομή πριν την υλοποίηση της ΔΟΠ	69
4.1.1.3. Η υλοποίηση της ΔΟΠ μέσω της αλλαγής της διαρθρωτικής δομής της επιχείρησης.....	71
4.1.1.4. Κύρια γνωρίσματα της νέας οργανωτικής διάρθρωσης.....	74
4.1.1.5. Πλεονεκτήματα της νέας σε σχέση με την παραδοσιακή διάρθρωση.....	75
4.1.1.6. Διαφορές των δυο τρόπων οργανωτικής διάρθρωσης μιας επιχείρησης.....	77
4.1.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	79
4.1.2.1. Οι προσαρμογές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση της ΔΟΠ.....	79
4.1.2.2. Χειρισμός της αντίδρασης στην αλλαγή από την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	84
4.1.2.3. Η σπουδαιότητα των ομάδων εργασίας	85
4.1.3. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	87
4.2. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	89
4.2.1. Η σχέση της ποιότητας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	89
4.2.2. Η σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	91
4.2.3. Αντιθέσεις μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που διαφοροποιούν τον τρόπο εφαρμογής τις ΔΟΠ στην κάθε κατηγορία ξεχωριστά	92
4.2.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις	95
4.2.4.1. Πλεονεκτήματα.....	95
4.2.4.2. Μειονεκτήματα	97
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου	100

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	102
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ, ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΛΗΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	103
1.1. Η κατάσταση που επικρατούσε στο τομέα των προμηθειών μέχρι σήμερα.....	104
1.2. Η ποιότητα των προμηθειών, η σπουδαιότητάς της και οι αλλαγές που συντελούνται σε αυτό το τομέα.	107
1.2.1. Βελτιώσεις από τον περιορισμό του αριθμού των προμηθευτών.....	109
1.2.2. Διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών	111
1.2.2.1. Ειδικές έρευνες αξιολόγησης των προμηθευτών (supplier rating surveys)	112
1.3. Έλεγχος ποιότητας των προϊόντων των προμηθευτών	115
1.4. Πιστοποίηση της ποιότητας των προμηθευτών	118

1.5. Οι προμήθειες μέσα από το ISO 9001/2000	120
1.6. Οι προμηθευτές μέσα από το μοντέλο του EFQM (European Foundation for Quality Management).....	123
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία κεφαλαίου	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΕΛΕΓΞΕΙ ΑΝ ΙΣΧΥΟΥΝ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	128
2.1. Στοιχεία που αφορούν το ερωτηματολόγιο και την έρευνα.....	129
2.2. Η ανάλυση των απαντήσεων και τα συμπεράσματα που απορρέουν	130
2.3. Γενικότερα συμπεράσματα.....	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	144

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	148
1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	149
2. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ	152
3. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	159

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.1.1. Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ.....	10
Διάγραμμα 1.2.1. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
Διάγραμμα 1.2.2. Ο κύκλος του Deming.....	24
Διάγραμμα 1.3.1. Σχέση ποιότητας και κερδοφορίας.....	44
Διάγραμμα 1.3.2. Παράμετροι που ασκούν επίδραση στη αύξηση των εσόδων μέσω της ποιοτικής βελτίωσης.....	49
Διάγραμμα 1.3.3. Ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	64
Διάγραμμα 1.4.1. Η κάθετη οργανωτική διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες.....	70
Διάγραμμα 1.4.2. Απεικόνιση τυπικής επιχειρηματικής διαδικασίας στη νέα μορφή διάρθρωσης.....	72
Διάγραμμα 2.1.2. Το πλαίσιο για το μοντέλο του EFQM.....	124

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.3.1. Τρόποι ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.....	41
---	----

Πίνακας 1.3.2. Ομοιότητες μεταξύ των εργασιών των θεωρητικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	53
Πίνακας 1.4.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την παραδοσιακή διοίκηση και τη ΔΟΠ.....	86
Πίνακας 2.1.1. Αντιστοιχία μεταξύ του ISO 9001:2000 και του ISO 9001:1994.....	121

Μέρος Ι

*Η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη
στρατηγική και η στρατηγική για την εφαρμογή
τεχνικών ΔΟΠ σε επιχειρήσεις*

Κεφάλαιο 1

*Η έννοια της στρατηγικής και η κεφαλαιώδης
σημασία της*

1.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1.1. Προέλευση και ετυμολογία του όρου

Οι ρίζες του όρου στρατηγική απαντώνται για πρώτη φορά στην αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στη λέξη στρατηγός, η οποία συντίθεται από το ουσιαστικό "στρατός" και το ρήμα "άγειν" που σημαίνει οδηγώ. Στρατηγική συνεπώς στην κυριολεκτική της έννοια είναι η τέχνη της καθοδήγησης του στρατού, ο σχεδιασμός της στρατιωτικής επιχείρησης αλλά και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της¹. Οι ομοιότητες του σχεδιασμού αυτού με την προσπάθεια της επιχείρησης να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους μέσω ενός συνόλου σχεδιασμένων και κατάλληλων χειρισμών οδήγησε στην υιοθέτηση του όρου αυτού με μεταφορική πλέον έννοια από την επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων.

1.1.2. Πρώτη εμφάνιση και ορισμοί

Το 1951, σε βιβλίο του William H Newman "The Techniques of Organization and Management" πρωτοεμφανίζεται ο όρος στρατηγική στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων. Είναι η εποχή που οι μελετητές της επιστήμης αυτής αντιλαμβάνονται ότι οι επιχειρήσεις, αν και δρουν υπό καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού, παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης, καθώς υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τα προϊόντα και τη διανομή τους, τις εσωτερικές δομές και τα συστήματά τους. Αυτές οι διαφορές, στο ίδιο επιχειρηματικό περιβάλλον έγιναν ευρέως γνωστές ως "στρατηγικές" των επιχειρήσεων.²

¹ Λεξικό Μπαμπινιώτη

² Παπαδάκης, 1999

Από εκείνη την πρώτη χρήση του όρου "στρατηγική" ως σήμερα έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Άλλοι θεωρούν τη στρατηγική ως προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, άλλοι ως την ανάπτυξη ικανοτήτων που αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και άλλοι ως κάποιο καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα. Γεγονός είναι πάντως πως δεν υπάρχει μια και μόνο απάντηση στο ερώτημα "Τι είναι Στρατηγική;". Ενδεικτικά παρουσιάζονται μερικοί ορισμοί.

Alfred Chandler: "Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών"³

Kenneth Andrews: "Στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, διατυπωμένων έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης"⁴

Igor Ansoff: "Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον"⁵

Hofer & Schendel: "Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον"⁶

Michael Porter: "Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της"⁷

³ Chandler, 1962

⁴ Andrews, 1971

⁵ Ansoff, 1985

⁶ Hofer, 1978

⁷ Porter, 1996

James Brain Quinn: “Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων της επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματα της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων”⁸

Johnson & Scholes: “Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων”⁹

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης θεωρείται ότι η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησης του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών και αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.¹⁰

⁸ Quinn, 1980

⁹ Johnson, Scholes, 1999

¹⁰ Γεωργόπουλος, 2002

1.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στη σχετική με τη στρατηγική βιβλιογραφία συναντάται ο όρος στρατηγική εναρμόνιση ο οποίος αναφέρεται στην τάση της επιχείρησης να εναρμονίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση, λοιπόν, προκειμένου να μπορέσει να εναρμονιστεί με το περιβάλλον της οφείλει να καταλήξει και να εφαρμόσει μια προσεκτικά σχεδιασμένη και μελετημένη στρατηγική, η οποία είναι γνωστή ως η *προγραμματισμένη* στρατηγική.

Συμβαίνει όμως κάποιες φορές η προγραμματισμένη στρατηγική να μην υλοποιείται καθώς οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή κάποιας άλλης στρατηγικής, που θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές που εμφανίζονται για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες, χωρίς να είναι προμελετημένες ονομάζονται *αναδυόμενες* στρατηγικές. Με την υιοθέτηση αυτού του είδους της στρατηγικής η επιχείρηση είναι πιο δεκτική στις αλλαγές και συνεπώς περισσότερο ευέλικτη, με αποτέλεσμα η στρατηγική αυτή να είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις που το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και περίπλοκο.

Συχνά είναι πολύ εποικοδομητικό για την επιχείρηση να συνδυάσει τη προγραμματισμένη στρατηγική την αναδυόμενη προκειμένου να ανταποκριθεί με μεγαλύτερη επιτυχία στις ανάγκες του περιβάλλοντος εξυπηρετώντας πάντα τους αρχικούς της στόχους.

Ωστόσο είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι ορισμένες φορές η επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς

παράγοντες. Το περιεχόμενο μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να επιβληθεί για παράδειγμα από την κυβέρνηση της χώρας στην οποία αυτή δρα. Επιπλέον στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχειρηματική μονάδα, μπορούν να παίξουν ένα καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η στρατηγική αυτού του είδους ονομάζεται *επιβαλλόμενη* στρατηγική.

1.3. ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μια διευρυμένη επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

1.3.1. Επιχειρησιακό επίπεδο

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διατηρηθούν. Αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτώμενα ζητήματα:

- ✓ Το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή. (Στρατηγική κατεύθυνσης)
- ✓ Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων (Στρατηγική χαρτοφυλακίου)
- ✓ Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων (Γονική στρατηγική)

1.3.2. Επιχειρηματικό επίπεδο

Η επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική στρατηγική (business or competitive strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (SBU) και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους και σε στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς και σε δυο ακόμα παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίησης.

1.3.3. Λειτουργικό επίπεδο

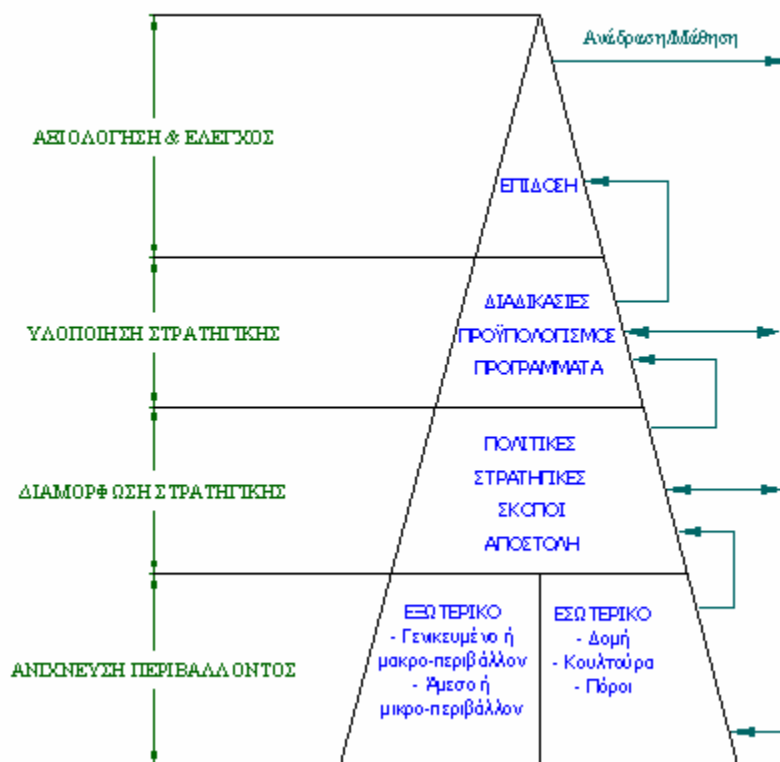
Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστών πλεονεκτημάτων

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κάθε επίπεδο αναπτύσσεται περιοριζόμενο από το σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου επιπέδου έτσι ώστε όλα να συγκλίνουν και να οδηγούν στην αρχική επιχειρησιακή στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

1.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αρχικά για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση εξετάζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται εξωτερικό και εσωτερικό. Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον αξιολογείται τόσο το γενικευμένο ή μακρο περιβάλλον δηλαδή οι πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες όσο και το άμεσο ή μικρο περιβάλλον που αφορά την ανάλυση του ανταγωνισμού (κυρίως με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter), ώστε να εξευρεθούν ευκαιρίες και απειλές. Όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον εξετάζονται και αξιολογούνται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης για να διαπιστωθούν πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες. Ανιχνεύοντας το περιβάλλον της, η επιχείρηση διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική που θα την υποστηρίξει στην επίτευξη της αποστολής της, θέτοντας σκοπούς, επιμέρους στρατηγικές και πολιτικές. Στη συνέχεια η στρατηγική υλοποιείται μέσω κατάλληλων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τέλος ακολουθεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η επίδοση της επιχείρησης. Όλα τα συμπεράσματα από τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής μετατρέπονται μέσω της μάθησης σε χρήσιμες πληροφορίες που ανατροφοδοτούν τη διαδικασία ώστε να παρατηρείται συνεχής εξέλιξη και βελτίωση.

Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ



Διάγραμμα 1.1. Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002,

1.5. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ

Ο καθηγητής Β.Παπαδάκης στη προσπάθεια του να τονίσει την σπουδαιότητα του σχεδιασμού στρατηγικής και την εφαρμογή της από μια επιχείρηση παραθέτει μια σειρά από λόγους που καθιστούν τη στρατηγική αναγκαία¹¹. Σύμφωνα με τον καθηγητή η στρατηγική:

✓ Θέτει κατευθύνσεις

Η στρατηγική θέτει τις γραμμές πλεύσης μιας επιχείρησης, αποτελεί μια προσέγγιση μέσω της οποίας καθορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και τα προγράμματα που απαιτούνται για την ικανοποίηση τους ώστε να μπορέσει αν επιτευχθεί με επιτυχία η αποστολή της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησης, μια έντονη εικόνα για το που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιόν θα εξυπηρετεί.

✓ Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η στρατηγική εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Τούτο είναι πολύ σημαντικό σε ένα περιβάλλον ολοένα πιο αβέβαιο καθώς καθημερινά λαμβάνονται πολλές αποφάσεις, ιδιαίτερα σημαντικές και λιγότερο σημαντικές και αν δεν υπάρχουν κάποια βασικά και σταθερά ριτήρια (παρεχόμενα από τη στρατηγική) είναι δύσκολο να εξεταστούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

¹¹Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999

- ✓ Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Η στρατηγική συμβάλει καίρια στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των εμπλεκόμενων μερών και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική στην επιχείρηση θα επικρατούσε αναρχία και ο καθένας θα δρούσε αυτόνομα και ανεξάρτητα. Η στρατηγική προσπαθεί να διασφαλίσει την αναγκαία συλλογική δράση για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης

- ✓ Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει να απαντά σαφώς στο ερώτημα για το είδος της επιχείρησης και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

- ✓ Μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι ευκολότερο να ξεχωρίσει κανείς μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται διαφορετικά από διαφορετικούς ανθρώπους. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αποδυναμώνουν η μια την άλλη.

- ✓ Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002
- Ευθύμογλου Πρόδρομος, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη 1990
- Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999
- Σαρσέντης Β, Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1996
- Χατζηαντωνίου Πέτρος, Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική, Παρατηρητής, 1993

Ξενόγλωσση

- Andrews, K. The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.1971
- Ansoff, I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
- Garvin Danid, Managing quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
- Hofer, C.W. & D.Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
- Johnson, G & K.Scholes, Exploring Corporate Strategy: test and cases, London, Prestige Hall Europe, 1999, fifth edition
- Newman , W.H., Administrative Action: "The Techniques of Organization and Management", 1951
- Porter M, Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and competitors, Free Press, new York, 1980
- Porter, M., "What is strategy?" , Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec
- Smith Gr., Μπολάνης Γ., Η στρατηγική των επιχειρήσεων, COMPUPRESS, 1997

Κεφάλαιο 2:
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:
Η ερμηνεία του όρου

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

2.1.1. Γενικός ορισμός

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης, μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών άριστης ποιότητας¹². Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Βασική επιδίωξη της ΔΟΠ είναι η βέλτιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

2.1.2. Βασικά συστατικά στοιχεία

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η έννοια της ΔΟΠ είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητοί οι τρεις όροι που τη συνθέτουν. Πιο συγκεκριμένα να αποσαφηνιστεί η έννοια των όρων διοίκηση, ολική και ποιότητα.

2.1.2.1. Διοίκηση

Διοίκηση επιχειρήσεων είναι η διαδικασία επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών μέσω του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού των ανθρώπινων, φυσικών, πληροφοριακών, χρηματοοικονομικών και λοιπών διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο¹³.

¹² Δερβιτσιώτης, 2001

¹³ Γεωργόπουλος, 2002

2.1.2.2. Ολική

Ο όρος Ολική αναφέρεται στην ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία της διοίκησης των επιχειρήσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών στη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης από τον αρχικό προμηθευτή ως τον τελικό πωλητή της υπηρεσίας ή του προϊόντος αλλά και από τον απλό εργάτη ως το γενικό διευθυντή της επιχείρησης.

2.1.2.3. Ποιότητα

Από τους τρεις συνθετικούς όρους της ΔΟΠ, ο σπουδαιότερος είναι αυτός της Ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται το οικοδόμημα της προσέγγισης ΔΟΠ για την αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης και χρήζει λεπτομερούς και εκτενούς αναλύσεως.

2.1.2.3.1. Ορισμός ποιότητας

Η ποιότητα είναι μια έννοια πολύπλευρη και σύνθετη με αποτέλεσμα να συναντώνται προβλήματα στην αποδοχή ενός και μόνου ορισμού, για αυτό είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι ποικίλες οπτικές γωνίες από τις οποίες οράται η ποιότητα ώστε να εκτιμηθεί πλήρως ο ρόλος που παίζει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Ορισμένοι από τους επίσημους ορισμούς της ποιότητας με βάση διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια θα βοηθήσουν την αποσαφήνιση του όρου.

Ορισμός με βάση τη χρήση: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση (fitness for use), δηλαδή το πόσο καλά ένα είδος ανταποκρίνεται στη προβλεπόμενη χρήση του. (User-Based criteria)

Ορισμός με βάση την αξία: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα του για την αγορά. (Value-Based criteria)

Ορισμός με βάση τις προδιαγραφές κατασκευής: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του (conformance to specifications) με τις προδιαγραφές του. (Manufacturing-Based criteria)

Από τα τέλη του 1980, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα απλούστερο αλλά και ισχυρότερο (customer-driven) ορισμό για την ποιότητα ο οποίος περιστρέφεται γύρω από τον πελάτη: Ποιότητα είναι η ικανοποίηση αλλά και η υπερκάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών¹⁴.

Για να γίνει κατανοητός αυτός ο ορισμός είναι αναγκαίο να γίνει πρώτα κατανοητή η έννοια του πελάτη. Η έννοια του πελάτη είναι μια έννοια διευρυμένη, ώστε να καλύπτει τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες.

Εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών και εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη, οι εργαζόμενοι αλλά και οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα, συμβάλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση¹⁵.

2.1.2.3.2. Διαφορετικές όψεις της ποιότητας

Η ποιότητα έχει δύο όψεις η μια σχετίζεται με την ποιότητα σχεδίασης των προδιαγραφών και η άλλη με την ποιότητα παραγωγής του προϊόντος.

¹⁴ Evans, 2002

¹⁵ Δερβιτσιώτη, 2001

Η ποιότητα σχεδίασης συνδέεται με την ποιότητα των προδιαγραφών του προϊόντος και επηρεάζεται από το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται ένα προϊόν. Οι προδιαγραφές σχετίζονται με τις ανάγκες του πελάτη και τις προσδοκίες για την ικανοποίησή τους.

Η ποιότητα παραγωγής δεν επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδίασης και προσδιορίζεται από την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές που έχει επιλέξει η διοίκηση για το προϊόν.

Συνεπώς σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, μια επιχείρηση αρχικά επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής που θα της επιτρέψει να γίνει η καλύτερη στη κατηγορία της. Στη συνέχεια η στρατηγική ποιότητας αλλάζει δίνοντας προτεραιότητα στην ποιότητα σχεδίασης του προϊόντος, η οποία με τη σειρά της θα συμβάλλει στην αναβάθμιση του προϊόντος σε υψηλότερη κατηγορία.

2.1.2.3.3. Διαστάσεις της ποιότητας

Από την ερμηνεία του όρου της ποιότητας δεν θα μπορούσε να λείπει μια αναφορά στις διαστάσεις της ποιότητας. Με τον όρο διαστάσεις εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επηρεάζουν την αντίληψη του πελάτη για αυτό και τον ωθούν ή όχι στην αγορά του. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του κάθε πελάτη η κάθε μια από τις διαστάσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας έχει διαφορετική βαρύτητα στην τελική του επιλογή. Ορισμένες από αυτές είναι: τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του, η αξιοπιστία του, η ποιότητα παραγωγής, η αναμενόμενη διάρκεια ζωής, η ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση, τα αισθητικά χαρακτηριστικά, η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας και όσον αφορά τις υπηρεσίες μπορούν να προστεθούν ορισμένες ακόμη όπως η ευγένεια και η εμπιστοσύνη, η προθυμία και η γρήγορη ανταπόκριση, η φροντίδα και η ιδιαίτερη προσοχή προς τον πελάτη.

2.1.3 Πλήρης ορισμός της ΔΟΠ

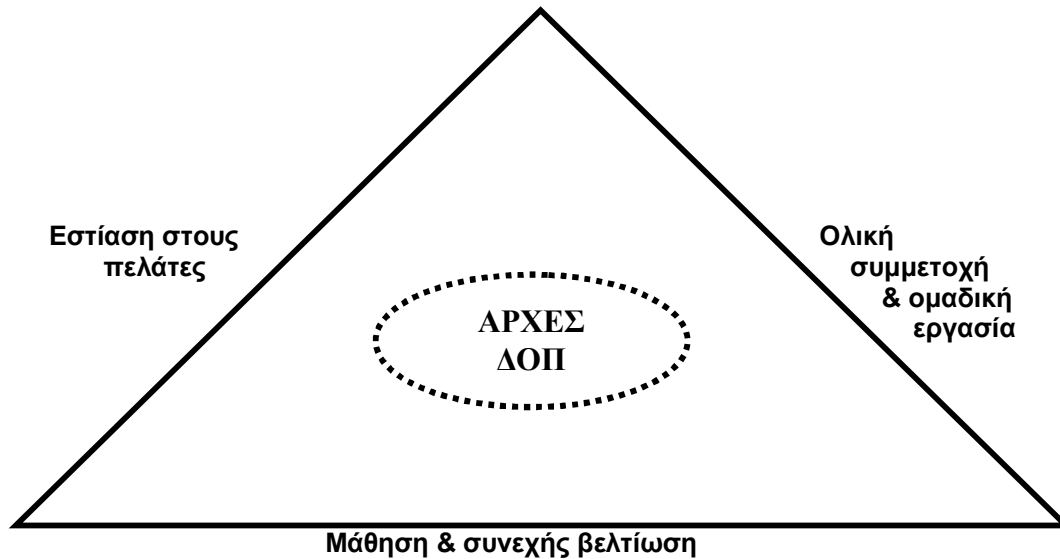
Η ερμηνεία των τριών συστατικών του όρου ΔΟΠ οδηγεί εύλογα στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία επιδιώκει με την βοήθεια ποικίλων τεχνικών αλλά και της ενεργούς συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων μερών να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες αλλά και τις προσδοκίες των πελατών της, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

2.2. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην αποδοχή και τήρηση τριών σημαντικών αρχών:

1. Εστίαση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (πελατοκεντρική προσέγγιση διοίκησης)
2. Ολική συμμετοχή, συνεργασία και ομαδική εργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών για την επίτευξη του κοινού στόχου
3. Μάθηση από τα πεπραγμένα και συνεχής βελτίωση

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Διάγραμμα 2.1. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Πηγή: Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002

Η επιχείρηση μέσω της ΔΟΠ επιδιώκει να κατανοήσει τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών της, να δημιουργήσει προϊόντα και διαδικασίες υψηλής ποιότητας αξιοποιώντας τις γνώσεις αλλά και τις εμπειρίες του εργατικού δυναμικού όλων των βαθμίδων και να συνεχίσει να βελτιώνει κάθε κομμάτι της. Κάθε μια από τις τρεις παραπάνω αρχές της ΔΟΠ βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της

2.2.1. Εστίαση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες

Όπως έχει ήδη επισημανθεί η έννοια του πελάτη είναι πολύ κρίσιμη για την ΔΟΠ συνεπώς η εστίαση στους πελάτες έρχεται ως φυσική συνέχεια της

σπουδαιότητας αυτής. Οι ανάγκες, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του πελάτη (είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού) και η συνεχής προσπάθεια ικανοποίησης τους παίζουν ένα πολύ κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Για να μπορέσει η επιχείρηση κάθε φορά να ικανοποιεί με συνέπεια τις απαιτήσεις των πελατών της οφείλει να γνωρίζει ποιοι είναι αυτοί, ποιες είναι οι επιθυμίες τους, πως οι πελάτες αναμένεται να χρησιμοποιήσουν το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία αλλά και να προσπαθεί να αντιλαμβάνεται ποιες είναι οι πιθανές μελλοντικές τους ανάγκες, οι οποίες δεν έχουν προλάβει να εκφραστούν. Ιδιαίτερη επισήμανση πρέπει να γίνει αναφορικά με τους εσωτερικούς πελάτες καθώς είναι κεφαλαιώδους σημασία να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι ότι οι ίδιοι είναι ταυτόχρονα πελάτες και προμηθευτές για τους προηγούμενους και τους επόμενους αντίστοιχα εργαζόμενους στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Είναι πολύ σπουδαίο να κατανοούν οι εργαζόμενοι (εσωτερικοί πελάτες) την προσωπική συμβολή της εργασίας τους στη δημιουργία του τελικού προϊόντος, καθώς έτσι προσπαθούν και αποδίδουν πλέον αποτελεσματικά για τη επιτυχία του προσωπικού τους στόχου αλλά και του οργανισμού. Είναι συνεπώς αυτονόητο ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών. Τα στελέχη όλων των βαθμίδων αλλά και οι απλοί εργαζόμενοι στην επιχείρηση θα πρέπει να διαπνέονται από αυτή.

2.2.2. Ολική συμμετοχή και ομαδική εργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών

Μια δεύτερη εξίσου σημαντική αρχή είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διασφάλιση και τη διατήρηση της ποιότητας. Οι γνώσεις και η δημιουργικότητα όλου του προσωπικού οφείλουν να αξιοποιούνται ώστε να μπορούν να επιτυγχάνονται οι οριζόμενοι στόχοι της επιχείρησης. Πρωταρχικό ρόλο έχει η υποστήριξη και η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών στην προσπάθεια για την επίτευξη της ποιότητας, καθώς χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης δεν θα ήταν δυνατή σχεδόν καμία προσπάθεια για την εφαρμογή των τεχνικών της ΔΟΠ. Αλλά αν η συμμετοχή από την πλευρά

της διοίκησης είναι απαραίτητη, εξίσου σπουδαία είναι η συνεισφορά όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων. Όλοι συμβάλουν με την εργασία, την εμπειρία και τις ιδέες τους στη διαμόρφωση αλλά και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Στα πλαίσια της ΔΟΠ οι μάνατζερ σέβονται τους εργαζόμενους, τους εκχωρούν ευθύνες και αρμοδιότητες προτρέποντας και ενθαρρύνοντας τους να εκφράσουν την δημιουργικότητα τους αλλά και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις που έχουν αποκομίσει από τη συνεχή ενασχόληση με το αντικείμενο της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι προτρέπονται να λειτουργούν ομαδικά και να συνεργάζονται σε διαλειτουργικό επίπεδο (cross-functional teams)¹⁶, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πληροφορίες να διαχέονται κάθετα αλλά και οριζόντια μέσα στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται τόσο η καλύτερη λειτουργία και βελτίωση των συστημάτων και των παραγόμενων προϊόντων όσο και η ενδυνάμωση, η αυτοβελτίωση και η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.

2.2.3. Μάθηση από τα πεπραγμένα και συνεχής βελτίωση

Σημαντική παράμετρος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η αέναη βελτίωση μέσα από τη διαδικασία της μάθησης. Η επιχείρηση θέτει στόχους και οργανώνει σχέδια προκειμένου να τους επιτύχει. Στη συνέχεια εφαρμόζει τα σχέδια αυτά και αναμένει τα αποτελέσματα των ενεργειών της. Τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που θα φέρει η επιχείρηση αλλά και όλα τα προβλήματα που παρατηρήθηκαν κατά την εφαρμογή του σχεδίου γίνονται αντικείμενο συζήτησης προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Η ανατροφοδότηση αυτή οδηγεί σε αλλαγές μέσω των οποίων ευελπιστεί η επιχείρηση να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και να βελτιωθεί.

¹⁶Cross-functional teams είναι ομάδες εργαζομένων οι οποίοι προέρχονται από διάφορες λειτουργίες (τμήματα) της επιχείρησης και έχουν ως σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων στον οργανισμό και την από κοινού αντιμετώπιση τους. Οι ομάδες αυτές διατρέχουν τον οργανισμό κάθετα και οριζόντια.

Κύκλος του Deming

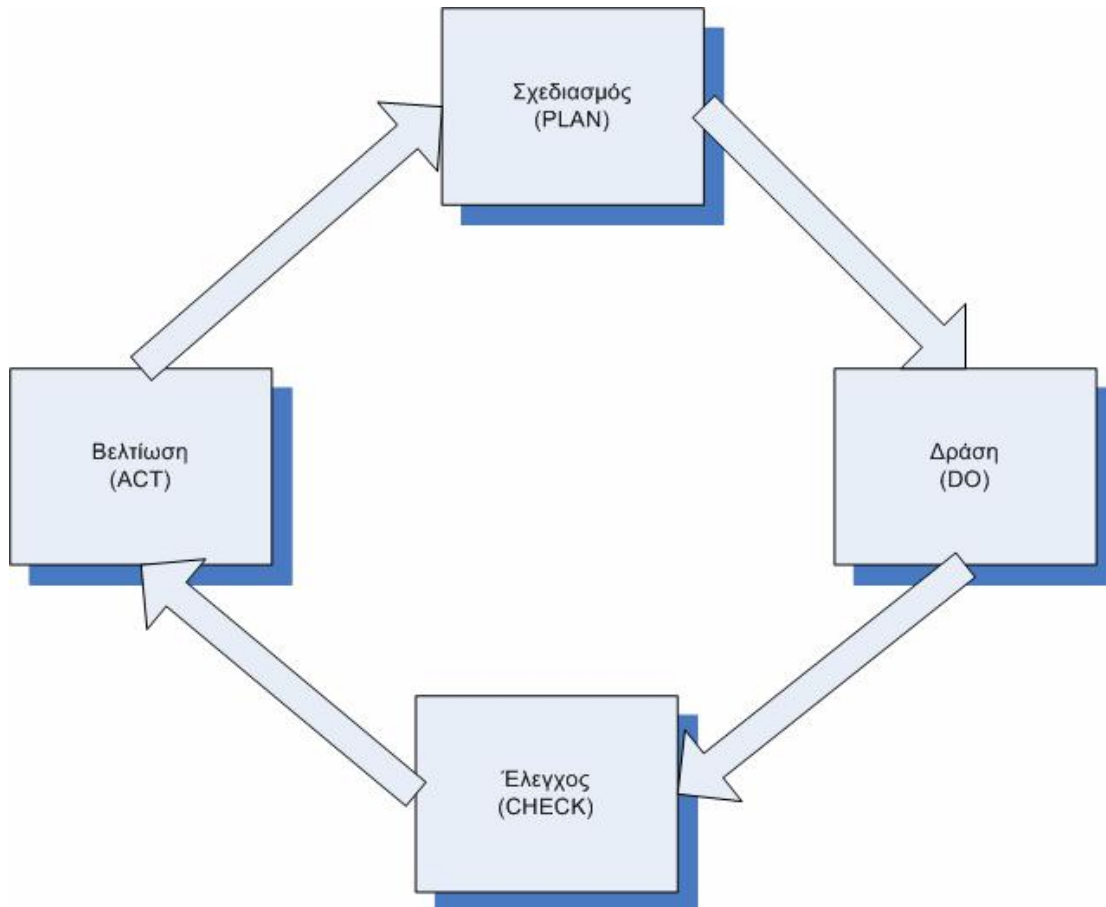
Όλη αυτή η διαδικασία της μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης σχηματοποιήθηκε πολύ εύστοχα και συναντάται σήμερα με την ονομασία "Κύκλος του Deming" ή "Κύκλος PDCA" από τα αρχικά των επιμέρους επαναλαμβανόμενων σταδίων που αποτελούν τη διαδικασία της βελτίωσης. Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερις επιμέρους φάσεις το σχεδιασμό (plan), τη δράση (do), τον έλεγχο ή τη μελέτη (check or study)¹⁷ και τη βελτίωση (act).

Το στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει τη μελέτη της παρούσας κατάστασης και τη περιγραφή των διαδικασιών, των εισερχομένων και εξερχόμενων υλικών και προϊόντων, των πελατών και των προμηθευτών. Παράλληλα εντοπίζονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών, συγκεντρώνονται δεδομένα, προσδιορίζονται και αναλύονται τα προβλήματα και οι πιθανές αιτίες τους και έπειτα αναπτύσσονται και λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα και σχέδια δράσης. Στο επόμενο στάδιο τη δράσης πραγματοποιείται η υλοποίηση των σχεδίων και των προτάσεων για τη βελτίωση και τη λύση των προβλημάτων. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής συγκεντρώνονται και ταξινομούνται. Στη φάση του ελέγχου τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου αξιολογούνται, ελέγχεται αν το προγραμματισμένο σχέδιο εφαρμόστηκε και δούλεψε σωστά και συγκεντρώνονται στοιχεία που θα αποτελέσουν τη βάση της μάθησης. Συχνά μετά από μελέτη τα αρχικά σχέδια τροποποιούνται και νέες λύσεις προτείνονται. Στο τελευταίο στάδιο της βελτίωσης το σχέδιο οριστικοποιείται, εφαρμόζεται ως η καλύτερη δυνατή λύση και διαχέεται στον οργανισμό. Εφόσον ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, η επιχείρηση επανέρχεται στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών βελτίωσης. Ο κύκλος σχεδιασμός, δράση, έλεγχος και βελτίωση επαναδραστηριοποιείται, μοιάζει να μην τελειώνει ποτέ και εστιάζεται στη συνεχή βελτίωση.

¹⁷ Σε άλλες μελέτες συναντάται η Τρίτη φάση του κύκλου του Deming άλλοτε ως έλεγχος (check) και άλλοτε ως μελέτη (study)

Ο κύκλος του Deming βασίζεται στην πεποίθηση ότι η βελτίωση προέρχεται από τη εφαρμογή της γνώσης. Η γνώση αυτή βασίζεται σε γνώσεις παραγωγής, διοίκησης ή και του τρόπου λειτουργίας των διαδικασιών και μπορεί να συμβάλει στη εκτέλεση μιας εργασίας με ευκολότερο τρόπο, πιο ακριβή και γρήγορο, λιγότερο κοστοβόρο, ασφαλέστερο ή και ακόμα πιο ικανό στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Είναι προφανές ότι μέσω της διαδικασίας της μάθησης η γνώση αναπτύσσεται.

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING



Διάγραμμα 2.2. Ο κύκλος του Deming
Πηγή: Δερβιτσιώτης Ν.Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Επιδίωξη της επιχείρησης μέσα από αυτή τη διαδικασία μάθησης και βελτίωσης είναι να αυξάνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της και να γίνεται συνεχώς καλύτερη. Παράλληλα επιθυμητές βελτιώσεις συντελούνται μέσω της επιλύσεως σύνθετων καθημερινών προβλημάτων που αντιμετωπίζονται από μικτές διαλειτουργικές ομάδες. Συνεπώς η έννοια της βελτίωσης στη ΔΟΠ είναι συνεχής στον οργανισμό από μια απλή αλλαγή που συντελείται από έναν εργαζόμενο ως τις ριζικές μεταβολές στην πορεία πλεύσης της επιχείρησης από την πλευρά της διοίκησης.

2.3. ΟΙ ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΩΘΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Μια επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να μπορέσει να βελτιώσει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της αλλά και τη ποιότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Σκοπός της επιχείρησης είναι να υιοθετήσει τις αρχές και τις τεχνικές διοίκησης της ΔΟΠ ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Η απόφαση για την επιλογή και την προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ σημαίνει ταυτόχρονα την υιοθέτηση ενός διαφορετικού τρόπου συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες και για όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση που όμως απαιτεί επίπονη προσπάθεια και επιμονή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Οι κύριοι λόγοι που ωθούν στην υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι¹⁸:

- ✓ Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και διαδικασιών

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, η ικανότητα της προσέλκυσης αλλά κυρίως της διατήρησης των πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου προϊόν-εξυπηρέτηση. Η ευχέρεια των πελατών να επιλέξουν την καλύτερη ποιότητα σε συγκρίσιμη τιμή προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις ώστε να επιτευχθεί η όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων, προσφέροντας στην αγορά πιο ανταγωνιστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για βελτιώσεις στη ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης του.

- ✓ Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της

Η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της έναντι των ανταγωνιστών της μειώνοντας το κόστος λειτουργίας της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σημαντικά μέσω της μείωσης του κόστους εξαιτίας της παραγωγής προϊόντων που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ποιότητας της επιχείρησης αλλά και του πελάτη αλλά και της μείωσης του κόστους από περιττές ενέργειες και εργασίες που συντελούνται εξαιτίας του κακού σχεδιασμού των διαδικασιών της επιχείρησης σε διάφορα επίπεδα. Παράλληλα μείωση του κόστους λειτουργίας συντελείται με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος, από τις πρώτες ύλες ως τα τελικά προϊόντα. Και τούτο συμβαίνει καθώς η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη παραγωγή περισσότερων κατάλληλων προϊόντων με την ίδια ποσότητα υλικών,

¹⁸ Δερβιτσιώτης, 2001

χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η διατήρηση πολλών αποθεμάτων που αυξάνουν το κόστος.

- ✓ Η αύξηση της ικανότητας για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές

Η επιχείρηση έχει ανάγκη να ανανεώνεται, να καινοτομεί και να προχωρά μπροστά. Ο τρόπος που λειτουργεί και εφαρμόζεται η ΔΟΠ στην επιχείρηση, της δίνει τη δυνατότητα να εξελίσσεται. Οι συνεχείς αλλαγές που προκαλούνται είτε από τις ανάγκες της αγοράς είτε από το εσωτερικό της επιχειρήσεις, από εργαζόμενους που χρησιμοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους και οδηγούνται σε καινοτομίες, προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αλλάξει πρόσωπο και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις συνθήκες του μέλλοντος.

- ✓ Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών

Με την εφαρμογή της ΔΟΠ εξυπηρετείται η ανάγκη της επιχείρησης να μειώσει το χρόνο παράδοσης των παραγγελιών γεγονός που προσδίδει αξία και κύρος στην επιχείρηση και το προϊόν. Παράλληλα η επιχείρηση αποφεύγει προβλήματα που οδηγούν στην απαξίωση της ποιότητας του προϊόντος τόσο σε λειτουργικό επίπεδο (αποθέματα, αποθήκευση) όσο και στη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη που υφίσταται τις περιττές καθυστερήσεις.

- ✓ Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Η ΔΟΠ είναι μια μορφή διοίκησης η οποία αναγνωρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως πολύτιμο συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και τη φροντίδα για την ανάπτυξη του με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση του ως αποτελεσματικό τρόπο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια η νοοτροπία της ΔΟΠ αξιοποιεί τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων τόσο προς όφελος της

επιχείρησης όσο και προς όφελος των ίδιων των εργαζομένων, οι οποίοι μέσα από αυτή τη διαδικασία βελτιώνονται και αναπτύσσονται σε προσωπικό επίπεδο

✓ Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ μέσω των τεχνικών που χρησιμοποιεί οδηγεί πολύ συχνά στην εισαγωγή και τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών προκειμένου να μπορέσουν να οριστούν σωστά οι κατάλληλες προδιαγραφές και να επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων /υπηρεσιών.

Η μελέτη του στρατηγικού ρόλου της ποιότητας και κατ'επέκταση της ΔΟΠ στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης αυτής θα βοηθήσει περισσότερο στην κατανόηση της σπουδαιότητας της προσέγγισης ΔΟΠ για την επιχείρηση.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 2001
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 1997
- Λαγοδήμος Α.Γ., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Σημειώσεις Παραδόσεων μεταπτυχιακού προγράμματος ΔΕ-ΔΟΠ, 2004
- Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Prentice Hall/ Interbooks, 1992
- Μεγαλόφωνος Σ., Τρίλιζας Ν., Κυριακίδης Δ., Μπάκουρος Ι., Ειδικά θέματα για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2001-2002
- Τσιότρας Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Ξενόγλωσση

- Crosby P.B., Quality is free: the art of making quality certain, McGraw-Hill, New York 1979
- Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002
- Feigenbaum A.V., Total quality control, McGraw-Hill, New York 1991
- Feigenbaum A.J., Total quality control, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983
- Geraedts H.P.A., Montenarie R., Van Rijk P.P., The benefits of total quality management, computerized medical imaging and graphics, 25 (2001) 217-220, Elsevier Science, Pergamon
- Gower, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην- Γ. Πατρικός & ΣΙΑ, 1997 (Μετάφραση απόδοση Νίκος Σαρρής)
- Ishikawa K., (Translated by D.J. Lu), What is total quality control? The japaness way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Juran J.M., Juran on planning for quality, Free press, New York 1988
- Juran J.M., Quality control handbook, McGraw-Hill, New York 1974
- Porter M, Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and competitors, Free Press, new York, 1980
- Reeves & Bednar, Defining quality: Alternatives & Implications, Academy of management review, vol. 19, No 3, 1994

Κεφάλαιο 3

*Η σχέση της στρατηγικής με τη διοίκηση ολικής
ποιότητας και η δημιουργία ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος μέσω της ΔΟΠ*

3.1. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1.1. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΟΠ, ΔΗΛΑΔΗ Η ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχει μεγάλη σύγχυση για το τι είναι πραγματικά στρατηγική. Η απαίτηση για ολοένα υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ταχύτητα ήταν η αφετηρία για την ανεύρεση και εξάπλωση πολυάριθμων τεχνικών στη διοίκηση επιχειρήσεων. Μια από αυτές είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι τεχνικές αυτές προσφέρουν λειτουργική αποτελεσματικότητα όμως δεν είναι στρατηγική.

Ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Θεωρώντας μια καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων η οποία παριστάνει τη μέγιστη αξία που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στο πελάτη με δεδομένο κόστος χρησιμοποιώντας προηγμένη τεχνολογία και τελειότερες τεχνικές μάνατζμεντ είναι ευκολότερο να γίνει κατανοητή η θετική επίδραση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση. Καθώς βελτιώνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης η καμπύλη μετακινείται ολοένα προς τα πάνω και δεξιά, που σημαίνει ότι ο πελάτης απολαμβάνει μεγαλύτερη αξία. Έτσι παρέχεται επιπλέον ικανοποίηση στο πελάτη η οποία όμως από την πλευρά της επιχείρησης προϋποθέτει επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, προσωπικό αλλά και νέους τρόπους διοίκησης μεμονωμένα ή ακόμη και ταυτόχρονα.

Οι θετικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνικές λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι αισθητές συχνά όμως πραγματοποιούνται με διαφορετικό τρόπο. Ορισμένες μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα την τεχνολογία και τα επιτεύγματα της ενώ κάποιες άλλες μπορούν να επιτύχουν μείωση του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο αυτή η προσπάθεια βελτίωσης μέσω της λειτουργικής αποτελεσματικότητας δεν αποτελεί από μόνη της στρατηγική.

Ένα παράδειγμα που αποδεικνύει τα παραπάνω και έχει να κάνει με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και συγκεκριμένα με την εφαρμογή των τεχνικών ΔΟΠ είναι αυτό των ιαπωνικών επιχειρήσεων, που μπορούσαν να προσφέρουν ταυτόχρονα υψηλή ποιότητα και μειωμένο κόστος. Οι Ιάπωνες πρωτοστάτησαν στην εφαρμογή των τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όμως σύμφωνα με τον Porter, οι ιαπωνικές εταιρείες δεν ανέπτυξαν καθαυτές στρατηγικές, αλλά αντιθέτως διείσδυαν στις αγορές μιμούμενες άλλες παρόμοιες εταιρείες. Τα τελευταία χρόνια όμως οι διαφορές των ευρωπαϊκών, αμερικανικών και ιαπωνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα έχουν αμβλυωθεί με αποτέλεσμα σήμερα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις να βρίσκονται μπροστά σε μια νέα πρόκληση, την ανάπτυξη στρατηγικών. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα με συνέπεια να παραμεληθεί από τα στελέχη η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικής.¹⁹

Με προγράμματα ΔΟΠ και άλλες τεχνικές οι επιχειρήσεις πέτυχαν καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και διόρθωσαν τις όποιες εσωτερικές ατέλειες. Το πρόβλημα όμως είναι ότι αυτές οι τεχνικές από μόνες τους δεν είναι ικανές να δώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε τέτοιες τεχνικές τόσο περισσότερο ομογενοποιούνται και τόσο περισσότερο οξύνουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών που ταιριάζουν στη ιδιοσυγκρασία της κάθε επιχείρησης αλλά και που ταυτόχρονα

¹⁹ Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999

υποστηρίζονται από τεχνικές που ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, μπορούν να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και να προσφέρουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.1.2. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΠ, ΠΙΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΠ

Ο τρόπος που σχετίζεται η ΔΟΠ με τη στρατηγική είναι ένα σημαντικό θέμα καθώς τα στελέχη καλούνται να συνδυάσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους με τις εσωτερικές λειτουργίες με έναν αποτελεσματικό από άποψη κόστους τρόπο. Γενικότερα η ΔΟΠ προτείνεται ως ένα εργαλείο διοίκησης για τη διεκπεραίωση αυτών των παράλληλων στόχων.

3.1.2.1. Η σχέση στρατηγικής και ΔΟΠ

Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής που υιοθετεί μια επιχείρηση και των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη. Στην απόπειρα διερεύνησης αυτής της σχέσης συμβάλλει σημαντικά η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal στοιχεία της οποίας δημοσιεύθηκαν στο άρθρο: “The relationship between organization strategy, total quality and organization performance” (2004)²⁰.

Σε ένα τμήμα της μελέτης αυτής επιχειρείται να εξεταστεί η στρατηγική σε όρους ανταγωνιστικής στρατηγικής, δηλαδή στρατηγικής διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους σε σχέση με τη επιχειρησιακή δομή σε όρους εφαρμογής των τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας.

²⁰ Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal, The relationship between organization strategy, total quality (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM, European Journal of operational Research, Science Direct, 2004

Συνεπώς πρέπει να σημειωθεί ότι καθ'όλη τη διάρκεια της αναφοράς στη συγκεκριμένη μελέτη με τον όρο στρατηγική εννοείται η επιχειρηματική (ανταγωνιστική) στρατηγική, δηλαδή η προσπάθεια για την ανεύρεση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια επιχειρηματική μονάδα.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο παραπάνω άρθρο ορισμένοι από τους θεωρητικούς της ποιότητας υποστήριξαν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να υιοθετείται ως στρατηγικό μοντέλο σε μια επιχείρηση. Επισημαίνουν επίσης ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ μεταφέρει επιτυχώς την εφαρμογή των πρακτικών της ποιοτικής διοίκησης από το λειτουργικό επίπεδο (παραγωγική διαδικασία) στο στρατηγικό (σχεδιασμός και οργάνωση στρατηγικής). Παρόλα αυτά άλλοι θεωρητικοί υποστηρίζουν²¹ ότι από την οπτική του στρατηγικού μάνατζμεντ η ΔΟΠ θεωρείται περισσότερο η εφαρμογή μιας στρατηγικής παρά μια στρατηγική αυτή καθαυτή. Συνεπώς η ΔΟΠ δεν είναι ένα στρατηγικό μοντέλο αλλά συμβάλλει με τον τρόπο της και τις τεχνικές που παρέχει στην εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου επιλεγμένου από τη διοίκηση της επιχείρησης.

3.1.2.2. Ο προσανατολισμός της ΔΟΠ και η σχέση του με την εκάστοτε εφαρμόζουσα στρατηγική

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ²² περιλαμβάνει δυο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς: τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον *προσανατολισμό προς τον πελάτη*, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τομέα της ποιότητας του προϊόντος. Αφιερώνει σημαντικό μέρος των προσπαθειών της να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα

²¹ Dean and Bower, 1994

²² Reed et al, 1996

υψηλής ποιότητας, προσελκύνοντας περισσότερους πελάτες και χρεώνοντας υψηλότερες τιμές. Συνεπώς ο προσανατολισμός στο πελάτη σχετίζεται ισχυρά με τη στρατηγική της διαφοροποίησης καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να διακριθεί ανάμεσα στους ανταγωνιστές της για τα προϊόντα υψηλής ποιότητας που παράγει και προσφέρει.

Από την άλλη μεριά σύμφωνα με τον *προσανατολισμό στις διαδικασίες*, η επιχείρηση πραγματοποιεί βελτιώσεις στη διαδικασία της παραγωγής και σε όποια άλλη διαδικασία σχετίζεται με αυτή και με το προϊόν προκειμένου να μειώσει τα ελαττωματικά προϊόντα, τη φύρα και τα πιθανά λάθη. Οι ρίζες όλης αυτής της προσπάθειας βρίσκονται στο παρελθόν στα πρώτα βήματα για την εδραίωση της ΔΟΠ και τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας, καθώς οι βάσεις της ΔΟΠ βρίσκονται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ελέγξουν στατιστικά τα ποσοστά των ελαττωματικών παραγόμενων προϊόντων (Quality Control-QC)²³. Εξάλλου πολλοί ισχυρίζονται ότι για τη ΔΟΠ η βελτίωση των διαδικασιών είναι σημαντικότερη ακόμα και από την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Άλλωστε το κόστος από τη χαμηλή ποιότητα όπως για παράδειγμα το κόστος των συνεχών ελέγχων, η εκ νέου διορθωτική επεξεργασία προϊόντων, η απώλεια πελατών είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος ανάπτυξης και βελτίωσης των διαδικασιών ώστε να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας με όσο το δυνατό μικρότερες απώλειες. Έτσι με βάση τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, η εφαρμογή της ΔΟΠ δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στο κόστος, το οποίο αντανakλά μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Η ΔΟΠ βέβαια δεν επιδιώκει αποκλειστικά της επίτευξη χαμηλού κόστους αλλά την αύξηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης (total value leadership), δηλαδή επικεντρώνεται στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές με

²³ Quality Control ή έλεγχος ποιότητας: εννοείται εδώ ο στατιστικός έλεγχος διαδικασίας (SPC), μια στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως σε διάφορα συστήματα ποιοτικού ελέγχου και έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση των μη τυχαίων (σποραδικών) διακυμάνσεων της παραγωγικής διαδικασίας. Ο SPC βοηθά την επιχείρηση να διατηρήσει την εγκαταστημένη υψηλή ποιότητα των προϊόντων της.

τέτοιο τρόπο ώστε ο λόγος μεταξύ ποιότητας και τιμής να είναι ο υψηλότερος δυνατός.

Είναι συνεπώς δύσκολο να καταλήξει κανείς σε ξεκάθαρο συμπέρασμα που να προσδίδει σαφώς ότι η ΔΟΠ σχετίζεται μόνο με τη μια ή με την άλλη ανταγωνιστική στρατηγική. Αντίθετα ανάλογα με το διαφορετικό κάθε φορά προσανατολισμό της, λιγότερο ή περισσότερο προς τον πελάτη ή τις διαδικασίες, μπορεί να εξυπηρετήσει και τις δυο μορφές ανταγωνιστικής στρατηγικής που αναφέρθηκαν. Είναι όμως ξεκάθαρο πως είτε με τον ένα είτε με τον άλλο τρόπο η ΔΟΠ μπορεί να υποστηρίξει την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης.

3.1.2.3. Ο τρόπος που η ποιότητα συμβάλει στην υιοθέτηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών

Ο τρόπος που η ποιότητα προσαρμόζεται σε κάθε στρατηγική δεν είναι σαφής καθώς πρόκειται για μια έννοια η οποία μπορεί να οριστεί ποικιλότροπα. Ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας δημιουργεί όπως ήδη ειπώθηκε τη δυνατότητα για την εφαρμογή και των δυο ειδών της ανταγωνιστικής στρατηγικής, διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους, στην ίδια αγορά.

Η στρατηγική διαφοροποίησης συνίσταται στη δημιουργία ενός προϊόντος που οι πελάτες θεωρούν μοναδικό. Η επιχείρηση υιοθετώντας αυτού του είδους τη στρατηγική επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά, τα οποία οι πελάτες θεωρούν ως σημαντικά και επικεντρώνεται σε αυτά. Μεταξύ των πολλαπλών πηγών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη διαφοροποίηση ενός προϊόντος, η ποιότητα είναι το χαρακτηριστικό που συχνότερα χρησιμοποιείται στη στρατηγική διαφοροποίησης. Και αυτό γιατί η ποιότητα δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πίστης του πελάτη στο προϊόν παράλληλα με τη μείωση της ευαισθησίας του σχετικά με πιθανές αυξήσεις της τιμής του προϊόντος. Σημειώνεται παράλληλα ότι η επίτευξη υψηλής ποιότητας συνήθως απαιτεί τη χρήση ιδιαίτερα ακριβών πόρων και άλλων τεχνικών διοίκησης και

παραγωγής που φαινομενικά είναι ασυμβίβαστη με τη διατήρηση χαμηλού κόστους.

Από την άλλη η ύπαρξη υψηλής ποιότητας προϊόντος ασκεί μια θετική επιρροή στο κόστος της επιχείρησης μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς. Τούτο μοιάζει αντιφατικό με την προηγούμενη θέση ότι η ποιότητα είναι ανάλογη του κόστους. Στα πλαίσια της ΔΟΠ όμως η ύπαρξη και η βελτίωση της ποιότητας οδηγούν στη μείωση του κόστους σε λειτουργικό επίπεδο. Η επιχείρηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της βελτιώνοντας την ποιότητα και αυτό παράλληλα οδηγεί στη μείωση του κόστους μέσω του περιορισμού των ελαττωματικών. Αυτή η μείωση οδηγεί και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Τούτο υποστηρίζεται και από τη θεωρία του κόστους ποιότητας²⁴. Σύμφωνα με αυτή όσο αυξάνεται το κόστος αποφυγής ελαττωματικών προϊόντων που σχετίζεται με το κόστος πρόληψης της δημιουργίας ελαττωματικών προϊόντων και το κόστος για την αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος με συνεχείς ελέγχους και μετρήσεις τόσο μειώνεται το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος²⁵ που δημιουργείται από την αντιμετώπιση των ήδη δημιουργηθέντων ελαττωματικών προϊόντων που είναι και πλέον υψηλότερο. Έτσι αθροιστικά με τη βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης

Συνεπώς η ΔΟΠ με διαφορετικούς τρόπους υποστηρίζει την ανάπτυξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής και στις δυο εκφάνσεις της.

3.1.2.4. Η έρευνα Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal

Μεταξύ άλλων, η έρευνα των Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal προσπαθεί να εξακριβώσει ποια είναι η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και των ανταγωνιστικών

²⁴ Κόστος Ποιότητας κατά το Philip Crosby είναι αυτό που θα απέφυγε η επιχείρηση, αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή και διάθεση τους ή κάθε δραστηριότητα (προμήθειες λογιστήριο κα) εκτελείται άψογα κάθε φορά την πρώτη φορά.

²⁵ Το εσωτερικό κόστος ελαττωματικών περιλαμβάνει το κόστος που δημιουργείται από την παραγωγή ελαττωματικών, όσο αυτά είναι ακόμη μέσα στην επιχείρηση. Το εξωτερικό κόστος ελαττωματικών καλύπτει το κόστος που δημιουργείται όταν ελαττωματικές μονάδες του προϊόντος φθάνουν στην αγορά και πωλούνται σε πελάτες της επιχείρησης.

στρατηγικών, διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους. Η βιβλιογραφία όπως ήδη επιβλήθηκε υποστηρίζει την ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ τους και τούτο τίθεται υπό έλεγχο στην έρευνα αυτή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας²⁶ έδειξαν ότι υπάρχει σαφής θετική σχέση μεταξύ στρατηγικής διαφοροποίησης και ΔΟΠ, ενώ δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας κόστους και ΔΟΠ.

Η εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί τη δέσμευση της διοίκησης για την παροχή των απαραίτητων πόρων συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών. Αυτό εξηγεί γιατί οι τεχνικές της ΔΟΠ δεν είναι ελκυστικές για ένα είδος στρατηγικής που είναι στενά προσανατολισμένο στον έλεγχο του κόστους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει σαφής η διαφοροποίηση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, η οποία ωθεί την επιχείρηση σε μια συνολική προσπάθεια μείωσης κόστους σε όλες τις λειτουργίες της και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που απορρέει από τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει σημαντική μείωση κόστους σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα έτσι ώστε να θεωρείται ότι πλεονεκτεί σε αυτόν έναντι των ανταγωνιστών της. Εξάλλου σύμφωνα με τον Deming οι επιχειρήσεις που επιχειρούν να αυξήσουν τα κέρδη τους κυρίως μειώνοντας τα κόστη, γεγονός που συνήθως οδηγεί σε μειωμένη ποιότητα προϊόντος, αντιπαρατίθεται στις αρχές της ΔΟΠ.

Φυσικά αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι η ύπαρξη υψηλής ποιότητας μειώνει αισθητά το λειτουργικό κόστος, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, για τους λόγους που ήδη έχουν αναφερθεί παραπάνω, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι αποτέλεσμα μιας συνολικής στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Συνεπώς η εφαρμογή της ΔΟΠ και η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνουν να

²⁶ Η έρευνα και τα συμπεράσματα της αναπτύσσονται στο άρθρο Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal, The relationship between organization strategy, total quality (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research, Science Direct, Elsevier, 2004 στις σελίδες 4-12.

μειώσουν έμμεσα το κόστος χωρίς αυτό να είναι αυτοσκοπός και αποτέλεσμα μιας ολόκληρης στρατηγικής, και να συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η ΔΟΠ είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής (ιδίως της στρατηγικής διαφοροποίησης), ένα όχημα που χρησιμοποιείται για να βελτιωθεί η ποιότητα, να διαφοροποιηθεί το προϊόν και να μειωθεί το κόστος ώστε να αυξηθούν τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης.

3.1.3. Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΔΟΠ.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός οργανισμού στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, σύμφωνα με τον Porter είναι η υιοθέτηση κάποιας από τις βασικές ανταγωνιστικές (ή αλλιώς επιχειρηματικές) στρατηγικές, καθώς και η πιστή και συνεπής εφαρμογή της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο “η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα”²⁷. Η ανταγωνιστική στρατηγική διακρίνεται κυρίως σε στρατηγική ηγεσίας κόστους και σε στρατηγική διαφοροποίησης, αλλά και σε δυο ακόμα παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίησης.

Σύμφωνα όμως με τον ίδιο επιστήμονα είναι ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη αν όχι σχεδόν ανέφικτη η ταυτόχρονη επίτευξη στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

²⁷ Μέρος Ι, υποκεφάλαιο 1.3.2. Επιχειρηματικό επίπεδο

Πράγματι οι δύο στρατηγικές είναι συνήθως αμοιβαία αποκλειόμενες. Από τη μία μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η προσπάθεια για τον περιορισμό του κόστους σε μια επιχείρηση, συνεπάγεται ταυτόχρονα τη μείωση των πόρων για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων αλλά και την αύξηση της μαζικής παραγωγής, γεγονότα που όπως είναι επόμενο αποτελούν τροχοπέδη στην δημιουργία και ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων. Από την άλλη πάλι η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος εξαιτίας των μικρών παρτίδων παραγωγής, των υψηλών εξόδων μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα δυσχερές ο περιορισμός του συνολικού κόστους της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση, λοιπόν, που υιοθετεί μια στρατηγική διαφοροποίησης και προσπαθεί παράλληλα να μειώσει το κόστος της θα φτάσει σε κάποιο σημείο που η μείωση του κόστους θα την οδηγήσει σε απώλεια ορισμένων πηγών που συμβάλλουν στη δημιουργία και τη διατήρηση της διαφοροποίησης. Το σημείο αυτό καθορίζει και τα όρια συμβατότητας μεταξύ των δυο στρατηγικών.

Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο. Σύγχρονα συστήματα διοίκησης²⁸ όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη ποιότητα του προϊόντος και οδηγούν στη διαφοροποίηση του από άλλα παρόμοια.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά επεκτείνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα. Έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, οι καταναλωτές ικανοποιημένοι από την άριστη ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος αλλά και το σύνολο των παρελκόμενων υπηρεσιών σπεύδουν να το

²⁸Άλλα σύγχρονα συστήματα είναι το benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση), reengineering (ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων), outsourcing (εξωτερίκευση διαδικασιών), just in time (συστήματα άμεσου χρόνου) κα

αγοράσουν δημιουργώντας έτσι μια ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης με το προϊόν αλλά και την επιχείρηση. Το προϊόν διαφοροποιείται στα μάτια των καταναλωτών οι οποίοι εξακολουθούν να το προτιμούν ακόμη και αν παρατηρηθούν αυξητικές τάσεις την τιμή του (δηλαδή διαφοροποίηση). Από την άλλη ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος όχι μόνο λόγω του περιορισμού των ελέγχων και των ελαττωματικών προϊόντων (μείωση φύρας, επεξεργασίας, μεγάλου αριθμού ελεγκτών εξαιτίας της υψηλής ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων) αλλά και λόγω του καλύτερου συντονισμού δραστηριοτήτων σε όλη την αλυσίδα αξίας από τη σωστότερες επιλογές των προμηθευτών ως τη βελτίωση της τελικής διανομής και διάθεσης των προϊόντων και την επιλογή των κατάλληλων μεσαζόντων και τελικών πωλητών.

Πίνακας 1.3.1. Τρόποι ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης

Τρόποι ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης		
Σύστημα διοίκησης	Μείωση κόστους	Ενίσχυση διαφοροποίησης
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Μείωση του κόστους ελέγχου και των ελαττωματικών προϊόντων, καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας όλων των λειτουργιών

Πηγή: Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999

3.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

3.1.4.1. Η ευεργετική δράση της ποιότητας στην επιχείρηση αναφορικά με την αποδοτικότητα της

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε συνδυασμό με την ύπαρξη ποιότητας στους κόλπους μια επιχείρησης παρουσιάζει ευεργετικά αποτελέσματα τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε επίπεδο κόστους και όρους βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας και της παραγωγής αυτής καθεαυτής όσο και στο εξωτερικό, σε όρους βελτίωσης της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά.

Οι επιδράσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνο στη μείωση του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας και την εν γένει βελτίωση της αλλά και στη δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία και τον συντονισμό των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Οι θετικές επιδράσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης εξαιτίας της βελτιωμένης ποιότητας σχετίζονται με την ποιότητα των προδιαγραφών παραγωγής και τη συμμόρφωση σε αυτές, δηλαδή την ποιότητα του προϊόντος. Ένα προϊόν που κατασκευάζεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές είναι πολύ κοντά στο πρότυπο με αποτέλεσμα να μειώνονται τα κόστη από τυχόν αστοχίες και ελαττωματικά και γενικότερα να συρρικνώνεται το κόστος παραγωγής.

Από την άλλη σε επίπεδο αγοράς οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ προσπαθούν να προβάλλουν και να προωθήσουν τα προϊόντα υψηλής ποιότητας ώστε να εδραιώσουν την θέση της επιχείρησης

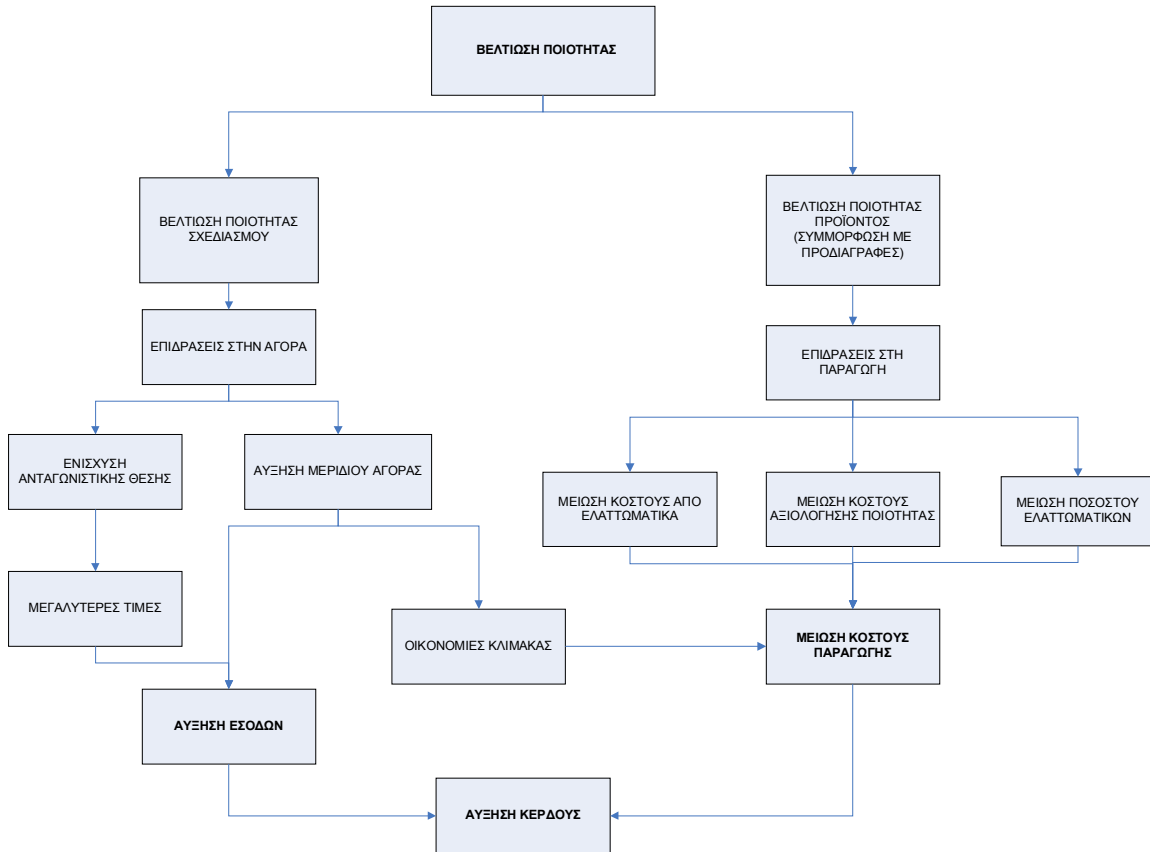
μακροπρόθεσμα. Έτσι εξαιτίας της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στα προϊόντα υψηλής ποιότητας αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.

Σε επίπεδο αγοράς η βελτίωση της ποιότητας σχετίζεται με την ποιότητα του σχεδιασμού του προϊόντος. Όταν ο σχεδιασμός του προϊόντος βελτιώνεται και γίνεται ολοένα και καλύτερος, αυτό αντικατοπτρίζεται στην συνολική ποιότητα του προϊόντος. Τα προϊόντα υψηλής ποιότητας από την πλευρά τους προσελκύουν τους καταναλωτές, αυξάνεται η ζήτηση τους και κατά συνέπεια το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και βελτιώνουν τη θέση της.

Η υψηλή ποιότητα και στις δύο περιπτώσεις διαμορφώνει πρόσφορες συνθήκες για την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Παράλληλα η ηγεσία αξιοποιεί σε μακροπρόθεσμο στρατηγικό επίπεδο όλα τα θετικά που αποκομίζει η επιχείρηση εξαιτίας της ύπαρξης υψηλής ποιότητας δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εξασφάλιση της επιβίωσης και της επιτυχίας του οργανισμού σε συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού.

Ο τρόπος με τον οποίο η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης παρουσιάζεται σαφώς στο παρακάτω διάγραμμα:

Σχέση ποιότητας και κερδοφορίας



Διάγραμμα 3.1. Σχέση ποιότητας και κερδοφορίας

Πηγή Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002 και Κ.Ν.Δερβιτσιώτη, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητα, Εκδόσεις interbooks, 2001

3.1.4.2. Ερμηνεία του διαγράμματος της σχέσης ποιότητας-κερδοφορίας

Το υψηλό επίπεδο ποιότητας κατά το σχεδιασμό του προϊόντος αλλά και της ποιότητας παραγωγής του προϊόντος (συμμόρφωση με τις προδιαγραφές) αυτού καθαυτού παίζει καθοριστικό παράγοντα στην διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά του. Τούτο έχει θετικές συνέπειες στην αγορά του

προϊόντος. Αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη αξία²⁹ (perceived value) του προϊόντος για τον πελάτη, ο οποίος λαμβάνει ικανοποίηση από το προϊόν υψηλής ποιότητας. Η ιδιαίτερη αυτή αποδοχή του προϊόντος από τον πελάτη ενισχύει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τη θετική αυτή αντιμετώπιση του προϊόντος της από το καταναλωτικό κοινό και να προσφέρει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερες τιμές ώστε να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της όσο το δυνατόν περισσότερο. Η ποιοτική υπεροχή του προϊόντος δημιουργεί πιστούς προς αυτό πελάτες και η επιχείρηση χωρίς ιδιαίτερους ενδοιασμούς σπεύδει να εκμεταλλευτεί προς όφελος της την ευνοϊκή αυτή κατάσταση.

Η αύξηση αυτή των τιμών εξαιτίας της αυξημένης ποιότητας των προϊόντων προκαλεί αύξηση των εσόδων της επιχείρησης και κατά συνέπεια των κερδών της.

Παράλληλα οι ποιοτικές βελτιώσεις, ιδίως σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, οδηγούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, όταν οι πελάτες συνειδητοποιήσουν την υπεροχή του εν λόγω προϊόντος. Από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί³⁰ αποδείχτηκε ότι για συγκρίσιμες τιμές υπάρχει γραμμική θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου αγοράς. Η προτίμηση των καταναλωτών στα προϊόντα ποιότητας διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης, που ωθεί την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Όπως είναι αυτονόητο η αύξηση αυτή ακολουθείται από αύξηση των εσόδων και κατά συνέπεια της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Συνεπώς η αύξηση των εσόδων μπορεί να προκύψει είτε από την αύξηση των τιμών είτε από την αύξηση του όγκου των εργασιών της επιχείρησης, είτε και από τα δυο μαζί. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως όταν η αύξηση των εσόδων που

²⁹ Αντιλαμβανόμενη αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας του. Ο μέσος καταναλωτής μη έχοντας πάντα τις απαραίτητες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που τον ενδιαφέρουν, επιλέγει όχι μόνο από αντικειμενική αξιολόγηση αλλά και από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας.

³⁰ Peters Tom, 1987

συνδέεται με τη βελτίωση της ποιότητας δεν ακολουθείται από ταυτόχρονη αύξηση του κόστους (πχ κόστη πρόληψης) τότε συντελείται καθαρή αύξηση των κερδών.

Παράλληλα σε πολλές περιπτώσεις συντελούνται βελτιώσεις στη ποιότητα που σχετίζονται με τη βελτίωση της παραγωγής του προϊόντος εξαιτίας της μεγαλύτερης συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί. Οι βελτιώσεις αυτού του είδους οδηγούν στη μείωση του κόστους παραγωγής. Τούτο αποκτά μεγαλύτερη αξία λαμβάνοντας υπόψη ότι μελέτες έχουν αποδείξει ότι το σχετιζόμενο με την ποιότητα κόστος αποτελεί το 25-30% του συνολικού ύψους των πωλήσεων³¹. Το σχετικό με την ποιότητα κόστος δημιουργείται από το κόστος πρόληψης και αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος των ελαττωματικών προϊόντων, προϊόντων δηλαδή που δεν συμμορφώνονται με τις τιθέμενες προδιαγραφές και που δεν μπορούν να πωληθούν για το σκοπό που κατασκευάστηκαν.

Η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του ποσοστού των παραγόμενων ελαττωματικών προϊόντων. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει πως με τις ίδιες ποσότητες παραγωγικών συντελεστών, (υλικών, ενέργειας, κεφαλαίου και εργασίας) παράγεται μεγαλύτερη ποσότητα τελικών προϊόντων, αυξάνεται δηλαδή η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών όμως ερμηνεύεται και ως μείωση των αποθεμάτων της παραγωγικής διαδικασίας, γεγονός που δίνει έμμεση ώθηση στην παραγωγικότητα από τον περιορισμό της σπατάλης των πόρων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα η βελτίωση της ποιότητα των προϊόντων ακολουθείται από τη μείωση του κόστους από τη μείωση των απαιτούμενων υπηρεσιών μετά την πώληση (εγγυήσεων, επιδιόρθωση βλαβών κα). Η αύξηση της παραγωγικότητας όπως είναι λογικό προκαλείται από μείωση του κόστους. Έτσι για σταθερές τιμές των προϊόντων αυξάνεται το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος. Αν στην παραπάνω μείωση του κόστους προστεθεί και η μείωση του

³¹ Juran, 1988.

κόστους αξιολόγησης της ποιότητας και του κόστους αντιμετώπισης των αστοχιών τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό κόστος ποιότητας³², τότε η αύξηση του κέρδους που συντελείται από τη βελτίωση της ποιότητας είναι σημαντική.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος ακολουθείται από την αυξημένη ζήτηση που δημιουργείται από την αναγνώριση και την προβολή των προϊόντων της επιχείρησης. Η αύξηση της ζήτησης αλυσιδωτά προκαλεί αύξηση της παραγωγής, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι αυξημένες παραγγελίες, γεγονός που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας που σχετίζονται μεσοπρόθεσμα με την αξιοποίηση της διαθέσιμης παραγωγικής δυναμικότητας και μακροπρόθεσμα με τις οικονομίες κλίμακας που απορρέουν από μεγάλες εγκαταστάσεις. Οι οικονομίες αυτές όπως είναι επόμενο προκαλούν μείωση του κόστους παραγωγής της επιχείρησης. Επομένως η κερδοφορία της επιχείρησης δέχεται ισχυρές ωθήσεις από τη βελτίωση της ποιότητας δεδομένου ότι τα προϊόντα ικανοποιούν γνήσιες ανάγκες.

3.1.4.3. Παράμετροι που ασκούν επίδραση στη αύξηση των εσόδων μέσω της ποιοτικής βελτίωσης

Ορισμένες παράμετροι που επιδρούν στην αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση του κόστους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας παρατίθενται παρακάτω. Η έκθεση αυτή βοηθά ώστε να γίνει κατανοητός ο ευεργετικός για την επιχείρηση ρόλος της υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

³² Παραπομπή 8

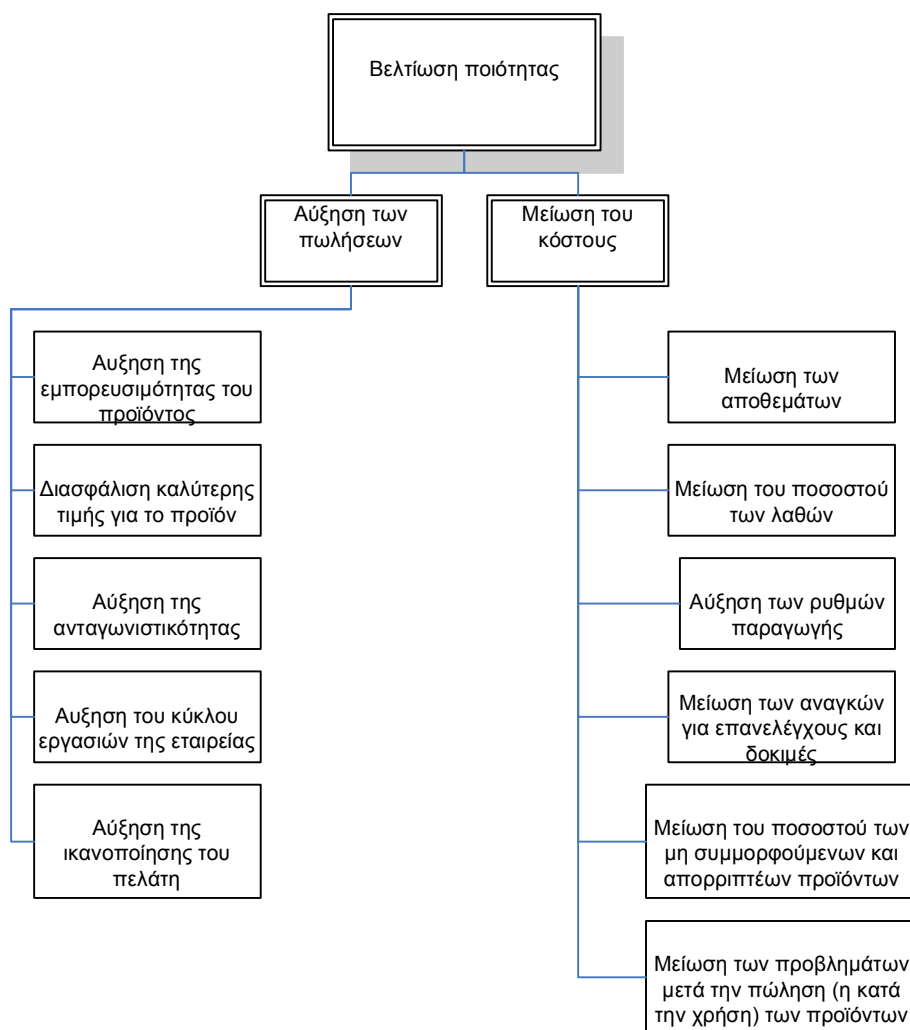
Η αύξηση των πωλήσεων λόγω της ύπαρξης υψηλής ποιότητας προκαλείται από:

- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- ✓ Αύξηση της εμπορευσιμότητας του προϊόντος
- ✓ Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- ✓ Αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας
- ✓ Διασφάλιση καλύτερης τιμής για το προϊόν

Η μείωση του κόστους αντίστοιχα συντελείται από:

- ✓ Μείωση του ποσοστού των λαθών
- ✓ Μείωση του ποσοστού των μη συμμορφούμενων και απορριπτέων προϊόντων
- ✓ Μείωση των προβλημάτων μετά την πώληση (ή κατά την χρήση) των προϊόντων
- ✓ Μείωση των αναγκών για επανέλεγχους και δοκιμές
- ✓ Αύξηση των ρυθμών παραγωγής
- ✓ Μείωση των αποθεμάτων

Παράμετροι που ασκούν επίδραση στη αύξηση των εσόδων μέσω της ποιοτικής βελτίωσης



Διάγραμμα 3.2. Παράμετροι που ασκούν επίδραση στη αύξηση των εσόδων μέσω της ποιοτικής βελτίωσης

Πηγή: Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001

3.2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ

3.2.1. Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.2.1.1. Εισαγωγή

Αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει την άμεση σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της επίδοσης της επιχείρησης³³. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με αυτές, οι τεχνικές της ΔΟΠ συμβάλλουν ουσιαστικά στην βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης.

Δεδομένου όμως ότι μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης μιας επιχείρησης υπάρχει μια σαφώς θετική σχέση, καθώς είναι αποδεκτό πλέον ότι η ύπαρξη κάποιου ισχυρού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιδρά θετικά στην επίδοση της επιχείρησης, είναι αναμενόμενο και κατανοητό να τίθεται επαγωγικά ένα ερώτημα σχετικά με το αν η ΔΟΠ και οι πρακτικές της μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και να το διατηρήσουν.

Στο άρθρο “Total quality management and sustainable competitive advantage” των R.Reed, D.J.Lemak και N.P.Mero³⁴ επιδιώκεται να αποδειχτεί σε θεωρητικό επίπεδο ο παραπάνω ισχυρισμός, ότι δηλαδή η φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, και οι διαδικασίες (process) της δύνανται να το διατηρήσουν δημιουργώντας φραγμούς στις μιμητικές προσπάθειες των ανταγωνιστών.

³³Easton & Jarell, 1998; Hendricks& Singhal,1997, Lemak et al., 1997; Samson & Terziovski,1999, Shetty,1993).

³⁴ R.Reed, D.J.Lemak και N.P.Mero, Total quality management and sustainable competitive advantage, journal of quality management, Pergamon, 2000

Σύμφωνα με το άρθρο αυτό υιοθετείται για τη ΔΟΠ ο ορισμός των Reed et al.'s³⁵: ΔΟΠ είναι ένα επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής με συνιστώσες τη φιλοσοφία (content) και τις διαδικασίες (process). Σύμφωνα με αυτούς το γεγονός ότι ορίζεται η ΔΟΠ ως επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής είναι πολύ σημαντικό καθώς σε αυτό το επίπεδο εμφανίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αναφέρεται στο τι επιδιώκει να κάνει η επιχείρηση και οι διαδικασίες είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει τη φιλοσοφία της.

Στο ίδιο πλαίσιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται το αποτέλεσμα της στρατηγικής που προσδίδει αυξημένη αξία στην επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το πλεονέκτημα αυτό διατηρείται αν η αυξημένη αξία παραμένει επί μακρόν στην επιχείρηση όταν οι ανταγωνιστές σταματήσουν να προσπαθούν να μιμηθούν το πλεονέκτημα αυτό³⁶.

Στη μελέτη αυτή επιχειρείται να αποδειχθεί ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ (content) συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ η διατήρηση του έγκειται στις διαδικασίες (process) που αυτή ακολουθεί.

3.2.1.2. ΔΟΠ: η φιλοσοφία και οι διαδικασίες

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η έννοια της φιλοσοφίας και των διαδικασιών της ΔΟΠ, καθώς και να αποσαφηνιστεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2.1.2.1. Φιλοσοφία

Όλοι οι θεωρητικοί της ποιότητας (Crosby, Deming, Feigenbaum, Inshikawa and Juran) πέραν των άλλων συμφωνούν απόλυτα σε δύο σημεία. Πρώτον ότι ο

³⁵ Reed et al.'s ,1996,pp. 173-174

³⁶ Barney, 1991.

πελάτης και η ικανοποίηση του είναι κεφαλαιώδους σημασίας για τη ΔΟΠ καθώς η ικανοποίηση του πελάτη είναι αυτή που οδηγεί την επιχείρηση σε μια βελτιωμένη και προνομιακή ανταγωνιστικά θέση και δεύτερον ότι τα κόστη εξαιτίας της φύρας και της επανεργασίας ελλείπει ποιότητας είναι υψηλά και πρέπει να περιοριστούν. Τούτα τα δύο, η ικανοποίηση του πελάτη και η μείωση του κόστους αποτελούν ουσιαστικά τη βασική φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ.

Παράλληλα ορίζονται τέσσερις τομείς που αφορούν τις διαδικασίες (process) που σχετίζονται με την υλοποίηση της ΔΟΠ. Αυτοί είναι: το ενδιαφέρον της ηγεσίας και η δέσμευση της για την εφαρμογή της ΔΟΠ (1), η επιμόρφωση και η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μερών (2), η χρήση ομάδων (3) και η εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας (4). Οι απόψεις των θεωρητικών της ποιότητας για τα παραπάνω παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.3.2. Ομοιότητες μεταξύ των εργασιών των θεωρητικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αρχή/Συγγραφέας	Crosby (1979,1996)	Deming (1982, 1986)	Feigenbaum (1951, 1961, 1983, 1991)	Ishikawa (1985)	Juran (1951, 1962, 1974, 1988, 1989, 1992)
Ικανοποίηση πελατών	Πλέγμα ωριμότητας: από την καλοσύνη και τη τέρψη του πελάτη στην ικανοποίηση του και τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές	Οι πελάτες ορίζουν τη ποιότητα. Οι πελάτες είναι το σημαντικότερο κομμάτι της γραμμής παραγωγής	Ποιότητα είναι ότι ο πελάτης ισχυρίζεται ότι είναι ποιότητα. Η εστίαση προς τον πελάτη είναι ενσωματωμένη στη διοίκηση ποιότητας	Ολικός έλεγχος ποιότητας (TQC) σημαίνει να είσαι προσανατολισμένος προς τον πελάτη	Η ικανοποίηση του πελάτη που οδηγεί σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και κέρδη, προέρχεται από την ικανοποίηση από το προϊόν
Μείωση κόστους	Η τιμή της μη συμμόρφωσης σημαίνει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν	Το να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη φορά σημαίνει λιγότερα απορρίμματα, λιγότερες επιδιόρθωση κι λιγότερα κόστη.	Ο έλεγχος της ποιότητας κοστίζει λιγότερο από τη διόρθωση των λαθών	Ο TQC μειώνει τα κόστη μακροπρόθεσμα, όχι βραχυπρόθεσμα	Το κόστος από την έλλειψη ποιότητας παραμένουν άγνωστα αλλά είναι πολύ υψηλά
Ηγεσία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Η δέσμευση της διοίκησης με το παράδειγμα της αποδεικνύεται με τη συμμετοχή και τη στάση της	Η δουλειά της διοίκησης είναι η ηγεσία (να επιδεικνύει αφοσίωση στο σκοπό κατά την εστίαση της στη ποιότητα	Απαιτείται η απόλυτη υποστήριξη της ανώτατης ηγεσίας, που συνειδητοποιεί ότι δεν πρόκειται για ένα προσωρινό σχέδιο μείωσης του κόστους	Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης πρέπει να αποδεικνύεται με την υιοθέτηση το ηγετικού ρόλου στη εφαρμογή της ποιότητας	Η εργασία της ανώτατης διοίκησης είναι η παρακίνηση, στην οποία περιλαμβάνεται η συμμετοχή σε προγράμματα ποιότητας
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Η χρήση της επιμόρφωσης από το γενικό δ/ντή και κάτω για να εσωτερικεύσει τις αρχές τις ποιότητας. Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχείς	Δραστικά και συνεχή προγράμματα για την (επαν)εκπαίδευση των υπαλλήλων σε νέες γνώσεις και ικανότητες. Στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης	Η επιμόρφωση (στην εργασία, στη τάξη, στην επίλυση προβλημάτων) και η εκπαίδευση είναι θεμελιώδεις για να πετύχει κανείς την ολική δέσμευση με την ποιότητα	Ο TQC είναι μια επανάσταση στη σκέψη, έτσι η επιμόρφωση και η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχείς για όλους τους υπαλλήλους (από το γενικό δ/ντή ως κάτω)	Για να επιτευχθεί ποιότητα, η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο της ιεραρχίας, ξεκινώντας από την κορυφή. σκοπός της εκπαίδευσης είναι να δημιουργήσει ή να εκσυγχρονίσει ικανότητες
Ομάδες	Χρήση διοικητικών ομάδων σχετικών με την ποιότητα για εσωτερική επικοινωνία, επιτροπών ποιότητας για εσωτερική / εξωτερική επικοινωνία	Οι διαλειτουργικές ομάδες μπορούν να δημιουργήσουν βελτιώσεις στη παραγωγή, στις υπηρεσίες, στην ποιότητα και τη μείωση του κόστους	Οι επιτροπές ελέγχου ποιότητας πρέπει να έχουν αντιπροσώπους από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης	Η διοίκηση των διαλειτουργικών επιτροπών (ομάδων) διευκολύνουν τη υπεύθυνη ανάπτυξη της διασφάλισης της ποιότητας	Τα μεγαλύτερα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας είναι διαλειτουργικά από τη φύση του , για αυτό απαιτούνται διαλειτουργικές ομάδες.
Κουλτούρα	Η δέσμευση προς τη ποιότητα-η γνήσια πεποίθηση των εργαζομένων για τη σημαντικότητα της ποιότητας της παραγωγής του καλού σχεδιασμού, της εξυπηρέτησης	Μια νέα φιλοσοφία απαιτείται: διώχνει τους φόβους (των ποσοτώσεων, των αποδεκτών μεθόδων ερωτηματολογίων) και ενσταλάζει περηφάνια στη ποιότητα	Ο έλεγχος της ποιότητας είναι ένα πνεύμα ποιοτικής τάσης, από το γενικό δ/ντή στο κατάστημα. Είναι ένα κανάλι επικοινωνίας και ένα μέσο συμμετοχής	Ο TQC απαιτεί ευρεία συμμετοχή του οργανισμού. Όπου δεν υπάρχουν (εθελοντικοί) κύκλοι ποιότητας, δεν υπάρχει ποιότητα	Η αλλαγή που συνοδεύει την εφαρμογή ενός ευρέως συστήματος ποιότητας σημαίνει αλλαγές στα υπάρχοντα πρότυπα κουλτούρας. Αυτά είναι πιθανό να αντιστέκονται στις αλλαγές

Πηγή: R.Reed, D.J.Lemak και N.P.Mero, Total quality management and sustainable competitive advantage, journal of quality management, Pergamon, 2000

3.2.1.2.2. Διαδικασίες

Πράγματι οι θεωρητικοί της ποιότητας ομόφωνα υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς τη δεδηλωμένη μακροχρόνια δέσμευση του ανώτερου μάντζμεντ, που υποστηρίζει και ενισχύει με υλικά και άυλα μέσα την προσπάθεια της εφαρμογής της ΔΟΠ καθώς απαιτούνται πόροι και παρουσιάζονται αρκετά εμπόδια. Ταυτόχρονα όμως δεδομένου ότι ούτε οι μάντζερ ούτε οι εργαζόμενοι είναι εξαρχής ειδήμονες σε θέματα ποιότητας, οι άνθρωποι του οργανισμού πρέπει να επιμορφώνονται πάνω στις αρχές της ΔΟΠ αλλά και στη χρήση των εργαλείων και των τεχνικών ποιότητας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα απαιτούν τη διατμηματική, οριζόντια και κάθετη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, γεγονός που ουσιαστικά πραγματοποιείται μέσω της σύστασης και της λειτουργίας ομάδων και της διακίνησης της πληροφορίας. Τέλος η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας μέσω της οποίας κάθε οντότητα που σχετίζεται με την επιχείρηση εμπλέκεται στη διαδικασία της ποιότητας, θέλει να παράγει ποιοτικά προϊόντα αλλά και μπορεί να εκφράσει ελεύθερα οποιαδήποτε σκέψη που θα μπορούσε να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί στον τομέα της ποιότητας.

3.2.1.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3.2.1.3.1. Κρισιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για να επιτευχθεί η άριστη επίδοση μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η ανάπτυξη αλλά και η διατήρηση ενός ή περισσότερων πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ιδιαίτερα σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά πολλά είναι τα κριτήρια εκείνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό και να συνεισφέρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί και να διατηρηθεί ένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, το χαμηλό κόστος, η ταχύτητα, η καινοτομία, η μάθηση³⁷.

Προκειμένου να μπορεί να ισχυριστεί μια επιχείρηση ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτείται η αξία του εκάστοτε προϊόντος ή της υπηρεσίας να είναι μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών. Ενώ για να διατηρηθεί ένα τέτοιου είδους πλεονέκτημα είναι αναγκαίο η επιχείρηση να δύναται όχι μόνο να προστατεύει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθεί από οποιαδήποτε ανταγωνιστική προσπάθεια μίμησης υψώνοντας ισχυρά και κατάλληλα εμπόδια αλλά και να προβλέπει πιθανούς μελλοντικούς ανταγωνιστές ώστε και να εμποδίζει την προσπάθεια τους να εισέλθουν στον επιχειρηματικό στίβο και να εξασθενήσουν το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2.1.3.2. Μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Υπάρχουν δυο συμπληρωματικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένα και τα δυο στην οικονομική θεωρία.

3.2.1.3.2.1. Market-based model

Το πρώτο μοντέλο, που βασίζεται στη αγορά (market-based model), δίνει έμφαση στο κόστος και τη διαφοροποίηση του προϊόντος και υποστηρίζει ότι το περιβάλλον απορρίπτει τις επιχειρήσεις που είναι αναποτελεσματικές και δεν προσφέρουν προϊόντα για τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλές τιμές. Αυτή η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθοδηγείται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές και το ανταγωνισμό του κλάδου).

³⁷ Slater F. Stanley, The Challenge of Sustaining Competitive advantage, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, 1996

3.2.1.3.2.2. Resource-based model

Το δεύτερο μοντέλο επικεντρώνεται στους πόρους της επιχείρησης και καθοδηγείται από εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Σπάνιοι και ιδιαίτεροι πόροι που δημιουργούν λειτουργική υπεροχή ή συμβάλλουν στη εδραίωση μιας αξιοσημείωτης θέσης στη αγορά επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα. Στο μοντέλο αυτό που βασίζεται στους πόρους (resource-based model) η διατηρησιμότητα του πλεονεκτήματος έγκειται στη αδυναμία των ανταγωνιστών να αποκτήσουν (ή να μιμηθούν) τους πόρους αυτούς.

Με τον όρο πόρους εννοούνται τα κεφάλαια, οι ικανότητες, οι οργανωσιακές διαδικασίες, η συμπεριφορά του οργανισμού, οι πληροφορίες και οι γνώσεις που μπορούν να ταξινομηθούν σε όρους υλικούς, ανθρώπινους αλλά και οργάνωσης. Τονίζεται ότι οι ανθρώπινοι και οι οργανωτικοί πόροι είναι ιδιαίτερα σπουδαίοι για μια επιχείρηση καθώς δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από ανταγωνιστές. Γενικά οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι και πολύτιμοι κι αυτό γιατί αν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρόκειται να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα οι πόροι δεν πρέπει να μπορούν να αποκτηθούν εύκολα από τους ανταγωνιστές στην ελεύθερη αγορά

Σύμφωνα με το σχετικό άρθρο και όλα όσα ειπώθηκαν, το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά είναι το κυρίως όχημα για να γίνει αντιληπτός ο ρόλος που παίζει η ΔΟΠ στη δημιουργία ενός πλεονεκτήματος και το μοντέλο που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης προσπαθεί να ερμηνεύσει το θέμα της διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2.1.4. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ και το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά

Η ΔΟΠ προσφέρει ένα πλαίσιο που συνοδεύεται από ένα πλήθος αξιόλογων τεχνικών διοίκησης που μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα. Το πλαίσιο αυτό έχει τη δυνατότητα να παρέχει το περιεχόμενο και τις κατευθύνσεις για την ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων. Το ερώτημα που δημιουργείται είναι αν η ΔΟΠ έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο σκοπός (η φιλοσοφία) της ΔΟΠ είναι να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη. Τα παραπάνω ταιριάζουν απόλυτα με την οπτική του μοντέλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά και γεννάται είτε από μια ισχυρή δομή κόστους της επιχείρησης είτε από την ικανότητα της να δημιουργεί διαφοροποιημένα προϊόντα με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η αξία για τους πελάτες ή και από τα δυο μαζί.

Για παράδειγμα η μείωση της φύρας και η εξοικονόμηση πόρων που προκύπτει από τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος βοηθούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης ενώ η παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διαφοροποίηση των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Πέρα όμως από αυτή τη προφανή σχέση μεταξύ της θεωρίας της ΔΟΠ και του μοντέλου αυτού στο άρθρο αναφέρονται κάποιες πρόσφατες μελέτες που σχετίζονται με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και προσδίδουν ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στα λεγόμενα. Η φιλοσοφία (σκοπός-περιεχόμενο) της ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές συνιστώσες: τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τον εμπλουτισμό της λειτουργικότητας του σχεδιασμού προϊόντος, την ενδυνάμωση της αξιοπιστίας του προϊόντος και την επαύξηση της

αποτελεσματικότητας των διαδικασιών³⁸. Παράλληλα απαιτείται εναρμονισμός των συνιστωσών αυτών, του προσανατολισμού αλλά και του περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση της.

Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς τον πελάτη που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον αβεβαιότητας πρέπει να επικεντρώνονται στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στον αποτελεσματικό σχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να βελτιωθούν τα έσοδα και να μειωθεί το συνολικό κόστος.

Ενώ στις επιχειρήσεις με προσανατολισμό στις διαδικασίες σε περιβάλλον με χαμηλή αβεβαιότητα η επικέντρωση στην αξιοπιστία του προϊόντος και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών θα ωθήσουν στη βελτίωση των εσόδων και τη μείωση του κόστους αντίστοιχα.

Παράλληλα πλεονέκτημα στην αγορά δημιουργείται όταν παρέχεται η δυνατότητα για διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω της καλύτερης αναγνώρισης των αναγκών των πελατών και της ικανότητας να προβλεφθούν οι προσφορές των ανταγωνιστών.

Ομοίως, οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσφέρουν προϊόντα υψηλότερης αξιοπιστίας από αυτά των ανταγωνιστών έχουν πράγματι τη δυνατότητα να διαφοροποιούν τα προσφερόμενα προς τους καταναλωτές προϊόντα.

Ο καλύτερος σχεδιασμός προϊόντος μειώνει τα κόστη, περιορίζοντας τα μέρη εκείνα που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν, και κάνει τα προϊόντα ευκολότερα στην παραγωγή τους.

Παράλληλα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που προκαλείται από τις επιδράσεις των καμπυλών μάθησης αλλά και των εμπειριών της επιχείρησης, μειώνουν επίσης το κόστος.

³⁸ Reed et al., 1996

Συνεπώς η ΔΟΠ έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποιώντας ταυτόχρονα το προϊόν της επιχείρησης αλλά μειώνοντας και το κόστος.

Όπως αναφέρθηκε ήδη στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκτός από τη ΔΟΠ συμβάλει ο συντονισμός της στρατηγικής, του προσανατολισμού της επιχείρησης αλλά και του περιβάλλοντος της.

3.2.1.5. Οι διαδικασίες της ΔΟΠ και το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους

Όσο σπουδαία είναι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο σημαντική είναι και η διατήρηση του στο χρόνο προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να επιβιώσει με επιτυχία, να είναι εύρωστη και ανταγωνιστική.

Η διατήρηση σχετίζεται στενά με τους τομείς που αφορούν τις διαδικασίες (process) της ΔΟΠ και αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτές εξετάζονται τόσο μεμονωμένα όσο και ως σύστημα για να ελεγχθεί η μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Οι τέσσερις αυτοί τομείς είναι η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα.

Οι διοικητικές ικανότητες αποτελούν πολύτιμο πόρο για την επιχείρηση που δεν είναι δυνατό να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές. Παράλληλα η ικανότητα της ανώτερης διοίκησης να δημιουργεί όραμα και να προωθεί τις αλλαγές βρίσκεται στην καρδιά της επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ. Καθώς η εμπειρία είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθεί, δεν είναι παράξενο πως το όραμα της διοίκησης δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί. Έτσι η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εμπόδια στην μίμηση.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν το σύνδεσμο μεταξύ της προσπάθειας της επιχείρησης για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας και της

ικανότητας της να δημιουργεί αλλά και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση είναι σημαντική όχι μόνο γιατί διδάσκει τις απαιτούμενες ικανότητες για τη δημιουργία προϊόντων ποιότητας αλλά και γιατί είναι ένα μέσο να διαδοθεί η φιλοσοφία μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς η εκπαίδευση και η επιμόρφωση έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορθώνοντας εμπόδια στη μίμηση.

Η δημιουργία και η λειτουργία ομάδων είναι απαραίτητη όταν υπάρχει ανάγκη για το συντονισμό των δραστηριοτήτων, όταν απαιτείται δημιουργικότητα και όταν πρέπει να επιλυθούν προβλήματα. Οι διαλειτουργικές και διατμηματικές ομάδες παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στην επίλυση αρκετών προβλημάτων. Η ικανότητα και η συνεισφορά των ομαδικών εργασιών στην καλύτερη επίλυση προβλημάτων, στη δημιουργικότητα, στην βελτίωση της λήψη αποφάσεων και στην οργανωτική καινοτομία είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να αποκωδικοποιηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές, καθώς η δημιουργία μιας δεμένης και αποδοτικής ομάδας απαιτεί την κατάθεση τόσο ιδιαίτερου κόπου αλλά και πολύ χρόνου.

Σημαντικός παράγοντας, τέλος που συμβάλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η κουλτούρα της επιχείρησης. Κουλτούρα είναι οι αξίες, τα πιστεύω και οι κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά στις επιχειρήσεις. Η κουλτούρα αποτελεί πολύτιμο και σπάνιο πόρο που δεν μπορεί να βρει εύκολα μιμητές στους ανταγωνιστές, για αυτό είναι λογικό η κουλτούρα να αποτελεί πηγή διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου η διαμόρφωση μιας κουλτούρας και η αποδοχή της από τους εργαζομένους αποτελεί μια περίπλοκη, κοπιαστική αλλά και χρονοβόρα προσπάθεια.

Οι τέσσερις παραπάνω παράγοντες αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό προκειμένου να διατηρήσουν το ήδη δημιουργηθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το πρότυπο που μια ηγετική ομάδα επινόησε προκειμένου να μπορέσει να εκφράσει το όραμα της και να αντιμετωπίσει τα

προβλήματα της εξωτερική προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Για τη δημιουργία της δούλεψαν σκληρά πολλά στελέχη ώστε να θεωρείται έγκυρη και να μεταλαμπαδεύεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται και να σκέφτονται σε σχέση με τα πιθανά προβλήματα και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η μετάδοση αυτή της κουλτούρας και της γνώσης μέσα στην επιχείρηση με τη μορφή γλωσσικών και άλλων επικοινωνιακών συμβόλων επιτρέπει σε όλα τα μέλη να μοιράζονται κοινούς στόχους και κοινά οράματα. Όλη τούτη η γνώση διασπείρεται στον οργανισμό από την ανώτατη διοίκηση μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που συμβάλλουν στην ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και των καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο επίσης στην κοινοποίηση της κουλτούρας της επιχείρησης μέσα στον οργανισμό παίζει η δημιουργία και η λειτουργία των ομάδων εργασίας που αποτελούν παράλληλα και πηγές νέων ιδεών και εμπνεύσεων αλλά και ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια του οργανισμού. Παράλληλα η δημιουργία ομάδων παρέχει ουσιαστική βοήθεια στους εργαζομένους και αποτελεί συχνά το ψυχολογικό τους στήριγμα προκειμένου να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται στα καθημερινά προβλήματα.

Συνεπώς οι διαδικασίες που στηρίζουν τη ΔΟΠ, η κάθε μια από τη δική της σκοπιά αλλά και όλες μαζί σε πλήρη συνάφεια και λειτουργία στηρίζουν τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς δραστηριοποιούνται αδιάκοπα για την μακροβιέστερη επιβίωση του στο πέρασμα του χρόνου. Το πλεονέκτημα που η φιλοσοφία της ΔΟΠ βοηθά να αναπτυχθεί μπορεί να προστατευτεί και να διατηρηθεί με τη πολύτιμη συνδρομή της ηγεσία, της ομάδας, της επιμόρφωσης και της γενικότερης κουλτούρας όπως αυτές εκφράζονται μέσα από τη ΔΟΠ.

3.2.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΕΙΣ

3.2.2.1. Ποιότητα προϊόντος /υπηρεσίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα.

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζουν σημαντική κερδοφορία. Τούτο είναι αναντίρρητα απόρροια της πίστης των καταναλωτών στα προϊόντα υψηλής ποιότητας, γεγονός που δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να χρεώνουν υψηλές τιμές, αλλά και του μειωμένου κόστους της παραγωγικής διαδικασίας που χαρακτηρίζει τα ποιοτικά αναβαθμισμένα προϊόντα. Για τους παραπάνω λόγους η ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών σε μια επιχείρηση είναι ικανή να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο σημείο αυτό όμως δεν θα μπορούσε να αγνοηθεί η άποψη ορισμένων που πρεσβεύουν ότι παρότι η ποιότητα παραμένει άκρως σημαντική προκειμένου να προσδώσει αξία στα προϊόντα και κατά συνέπεια στους πελάτες, χάνει τη δύναμη της να αποδώσει τη μέγιστη αξία ώστε να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μεγάλο ενδιαφέρον που αναπτύχθηκε για την ποιότητα σε βάθος χρόνου, οι μελέτες που εκπονήθηκαν και δημοσιεύθηκαν για αυτή αλλά και η ύπαρξη ενός μεγάλου πλήθους συμβούλων ποιότητας οδήγησαν στην άρση των εμποδίων ως προς την μίμηση του πλεονεκτήματος της ποιότητας από τους ανταγωνιστές, στερώντας έτσι από την επιχείρηση ένα ισχυρό όπλο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή καθώς οι υψηλές προσδοκίες των καταναλωτών όσον αφορά στη ποιότητα τείνουν να αρθούν, οι λάπωνες χρησιμοποιούν τη

φράση *atarime hishitsu*, που σημαίνει "η ποιότητα θεωρείται δεδομένη"³⁹, ισχυριζόμενοι πως η ποιότητα είναι κεφαλαιώδους σημασίας αλλά δεν μπορεί πλέον να παίξει το ρόλο που έπαιζε στη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολλοί βέβαια εξακολουθούν να πιστεύουν ότι η ποιότητα μπορεί να μην είναι πια τόσο ισχυρή βάση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο ήταν στο παρελθόν αλλά αναμφισβήτητα σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη για την ανταγωνιστική αρτιότητα ενός οργανισμού καθώς η έλλειψη της δημιουργεί κεφαλαιώδη προβλήματα.

Για όσους γνωρίζουν την ποιότητα αλλά κυρίως τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έννοια της ποιότητας με την ευρύτερη σημασία της αποτελεί τη βασική και θεμελιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν η ανάπτυξη της ποιότητας υλοποιείται μέσα από ολόκληρη τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία όπως έχει αναφερθεί εκτενώς στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης δεν αναλώνεται μόνο στη δημιουργία και παραγωγή ποιότητα άριστων προϊόντων αλλά προσπαθεί συνεχώς να βρίσκει τρόπους να βελτιώνεται και να εξελίσσεται, επιτυγχάνεται όχι μόνο υψηλό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης αλλά και σημαντική πρόοδος σε τομείς όπως το κόστος, η ταχύτητα και η καινοτομία, η επιμόρφωση και η μάθηση, που αποτελούν αναπόσπαστα και απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

³⁹ Πηγή: Slater F. Stanley, *The Challenge of Sustaining Competitive advantage*, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, 1996



Διάγραμμα .3.3. Ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: Slater F. Stanley, *The Challenge of Sustaining Competitive advantage*, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, 1996

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001
- Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 2001
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 1997
- Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Prentice Hall/ Interbooks, 1992
- Μεγαλόφωνος Σ., Τρίλιζας Ν., Κυριακίδης Δ., Μπάκουρος Ι., Ειδικά θέματα για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2001-2002
- Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999
- Τσιότρας Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Ξενόγλωσση

- Brown Steve, Strategic manufacturing for competitive advantage: transforming operations from shop floor to strategy, Prentice-Hall, 1996
- Crosby P.B., Quality is free: the art of making quality certain, McGraw-Hill, New York 1979
- Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal, The relationship between organization strategy, total quality (TQM) and organization performance- the mediating role of TQM, European Journal of operational Research, Science Direct, 2004
- Dansky K.H., Brannon D., Strategic orientation and TQM: Linking Vision to action, Journal of quality management, Vol 1, No 2, p 227-242, 1996, JAI Press Ink
- Dean J.W., Bower D.E., Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, Academy of management review 19(3), 1994, 392-418
- Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002
- Feigenbaum A.V., Total quality control, McGraw-Hill, New York 1991
- Feigenbaum A.J., Total quality control, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983

- Horngren C., Datar S., Foster G., Cost Accounting: a managerial emphasis, eleventh edition, Prentice Hall, International Editions, 2003
- Hwang & Aspinwall, Quality cost models and their application: a review, Total Quality management, vol 7, No 3, 1996
- Ishikawa K., (Translated by D.J. Lu), What is total quality control? The japaness way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ittner C.D., Larcker D.F., Quality Strategy, Strategic control and organizational performance, Accounting, organizations and society, vol 22, No3/4, pp 293-14, 1997, Elsevier Science Ltd, Pergamon
- James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Μια εισαγωγή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1998
- Juran J.M., Juran on planning for quality, Free press, New York 1988
- Juran J.M., Quality control handbook, McGraw-Hill, New York 1974
- Phillips LW, Chang D and Bussell RD (1983), Product Quality, cost position and business performance, J.Mktg Spring, 26-43
- Plunkett & Dale, Quality Costs: A critique of some 'economic cost of quality models'. International journal of production research, vol.26, No 11, 1988
- Porter M., Cases in competitive strategy, Free Press, , Collier Macmillan,1983
- Porter M., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, Collier Macmillan, 1985
- Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
- Porter M., The competitive advantage of nations, Macmillan, 1990
- Powell, T.C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic management journal, 1,1995, 15-37
- Reed R., Lemak D.J., Montgomery J.C., Beyond process: TQM content and firm performance, Academy of management review 21(1), 1996, 173-202
- Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., Total quality management and sustainable competitive advantage, journal of quality management, Pergamon, 2000
- Samson D, Terziovski M., The relationship between total quality management practices and operational performance, Journal of operations management, 17, (1999) 393-409, 1999, Elsevier Science Ltd,
- Slater F. Stanley, The Challenge of Sustaining Competitive advantage, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, 1996

Κεφάλαιο 4
Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις
επιχειρήσεις

4.1. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν στο παγκόσμιο σκηνικό, η διεθνοποίηση της οικονομίας και της αγοράς αλλά και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησαν στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα συμπτώματα αυτής της νέας κατάστασης εμφανίζονται στον κάθε οργανισμό με διαφορετική μορφή, με μείωση των κερδών ή ακόμα και ζημιές, με μείωση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, με υποαπασχόληση των παραγωγικών συντελεστών, κεφαλαίου και εργασίας και με άλλους τρόπους.

Στην αντιμετώπιση αυτής της νέας πραγματικότητας και την καταπολέμηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έρχεται να συνεισφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και τον τρόπο που υλοποιείται μέσα στην επιχείρηση. Ο βαθμός επιτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ και ανταπόκρισής της στα καινούρια δεδομένα εξαρτάται σημαντικά από την επιθυμία της διοίκησης να προβεί στις επιθυμητές αλλαγές στις οργανωτικές δομές και τις διαδικασίες, στη διαχείριση των εργαζομένων και τη δυνατότητά της να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως ένα ενιαίο με το περιβάλλον σύστημα.

4.1.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ⁴⁰

4.1.1.1. Απαραίτητες οι οργανωτικές αλλαγές για τη ΔΟΠ

Η νέα φιλοσοφία διοίκησης που εκφράζεται μέσα από τη ΔΟΠ στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας στην επιχείρηση αλλά και των αποφάσεων που σχετίζονται με αυτή. Η βελτίωση αυτή όμως δεν επικεντρώνεται μόνο στο στάδιο της παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αλλά και σε όλες τις άλλες διαδικασίες και λειτουργίες που περιστρέφονται γύρω από αυτή.

⁴⁰ Στοιχεία για το κεφάλαιο αυτό έχουν αντληθεί κυρίως από το βιβλίο Ανταγωνιστικότητα με ΔΟΠ του Κ.Δερβιτσιώτη

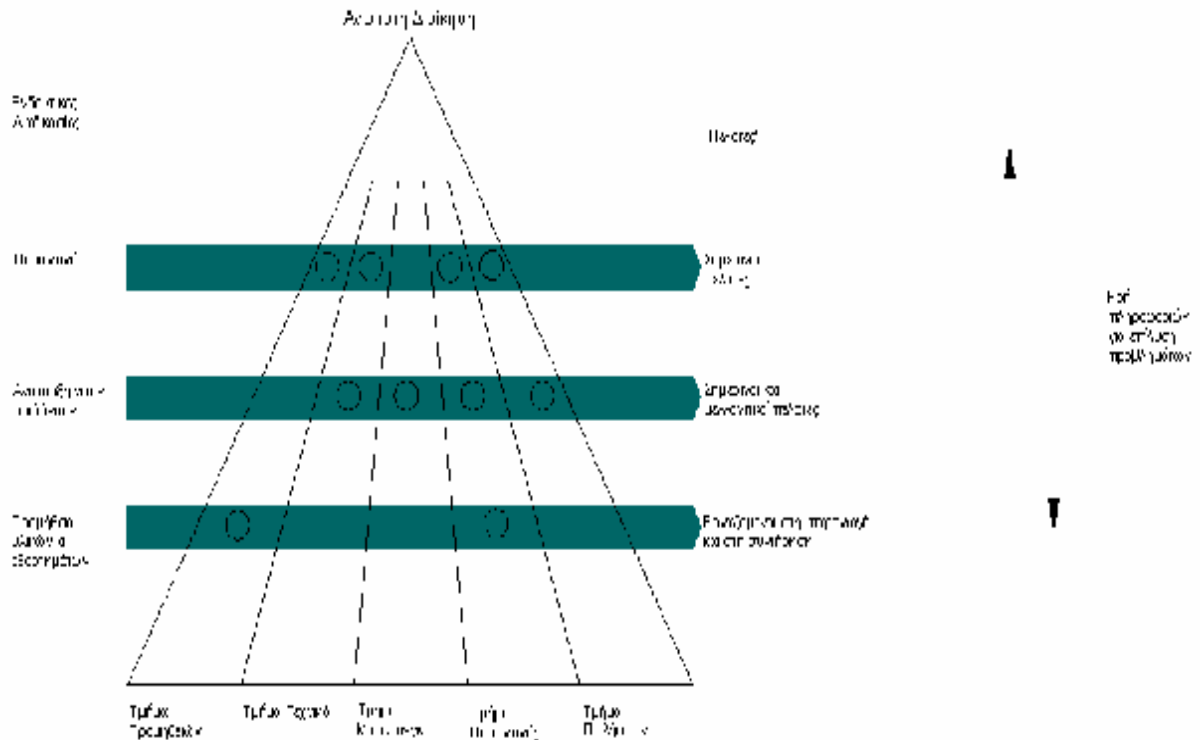
Προκειμένου να γίνουν πράξη όλα τα παραπάνω είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός ενός συστήματος ποιότητας κατάλληλου να συνδυάσει με επιτυχία όλα τα στάδια της δημιουργίας ενός προϊόντος, από το σχεδιασμό του σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες που πελάτη, τη σχεδίαση και την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, τον συντονισμό του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος αλλά και τον ενδεδειγμένο τρόπο χρήσης του και τέλος την όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος.

Η υλοποίηση και η επιτυχία των στόχων της πολιτικής ποιότητας αλλά και η παράλληλη βελτίωση κάποιων από τους σημαντικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, όπως για παράδειγμα η παραγωγικότητα και ο χρόνος εκτέλεσης των παραγγελιών, επιβάλλουν την πραγματοποίηση ορισμένων ουσιαστικών αλλαγών στην οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού.

4.1.1.2. Η συνήθης οργανωτική δομή πριν την υλοποίηση της ΔΟΠ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνήθως είναι οργανωμένες με βάση τη συμβατική διάρθρωση που δίνει πρωτεύοντα ρόλο στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες, το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι οικονομικές υπηρεσίες αλλά και άλλες υποστηρικτικές κυρίως λειτουργίες. Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό των λειτουργιών σε αντίστοιχα τμήματα σε μια οργανωτική δομή σε σχήμα πυραμίδας.

Η κάθετη οργανωτική διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες



Διάγραμμα 4.1. Η κάθετη οργανωτική διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες
 Πηγή: Δερβιτσιώτης Ν.Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Η διάρθρωση αυτή βασισμένη στις λειτουργίες του οργανισμού χαρακτηρίζεται από την κατακόρυφη ροή των πληροφοριών για την επίλυση των προβλημάτων σε κάθε λειτουργία, από χρονοβόρες διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, από προβλήματα συντονισμού και ταχύτητας σε δραστηριότητες στην υλοποίηση των οποίων εμπλέκονται περισσότερες από μια λειτουργίες αλλά και από

προσπάθειες ικανοποίησης μεμονωμένων στόχων της κάθε μιας λειτουργίας παρά του συνόλου της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια οι επιπτώσεις στην επιχείρηση και στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την κατακόρυφη αυτή μορφή οργανωτικής διάρθρωσης με βάση τις λειτουργίες άρχισαν να γίνονται εντονότερες με την όξυνση του ανταγωνισμού στην αγορά.

Η επικοινωνία και ο συντονισμός των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων γίνονται ολοένα και με μεγαλύτερη δυσκολία με αποτέλεσμα να καθυστερεί η επίλυση σημαντικών προβλημάτων οι αιτίες των οποίων είναι συχνά διασκορπισμένες σε περισσότερες από μια λειτουργίες του οργανισμού. Παράλληλα έχει παρατηρηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και να επιτύχουν τους στόχους των λειτουργιών που προΐστανται, παραμελώντας τους συνολικούς δείκτες του οργανισμού, ουσιαστικά "επικεντρώνονται στο δέντρο και χάνουν τελικά το δάσος". Υπό αυτές τις συνθήκες είναι λογικό η ποιότητα να φθίνει και να μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες.

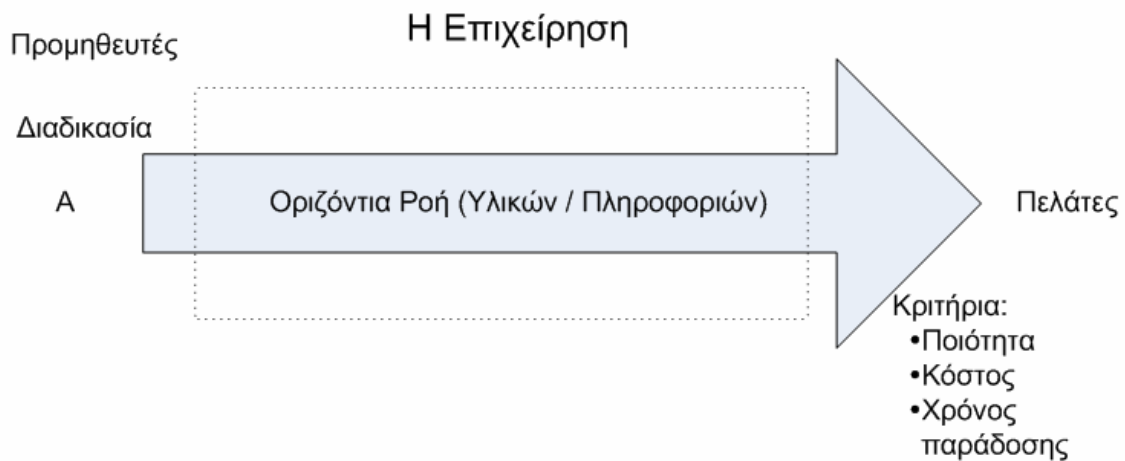
Διατηρώντας την παραπάνω διάρθρωση η επιχείρηση θα συνεχίσει να αντιμετωπίσει ουσιαστικά προβλήματα, δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής και είναι πολύ πιθανό να δυσκολευτεί να επιβιώσει στις άκρως ανταγωνιστικές νέες συνθήκες. Φυσικά η εφαρμογή των τεχνικών ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα δυσχερής με την υπάρχουσα διάρθρωση.

4.1.1.3. Η υλοποίηση της ΔΟΠ μέσω της αλλαγής της διαρθρωτικής δομής της επιχείρησης

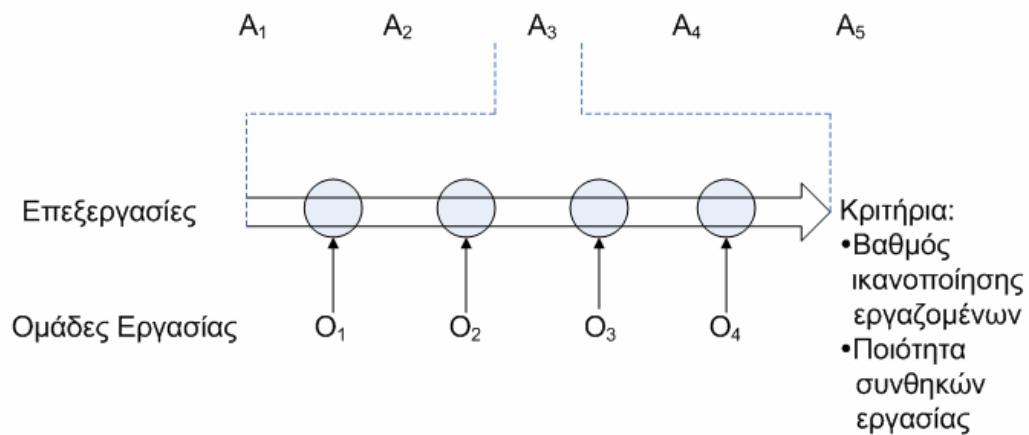
Η ΔΟΠ όπως ήδη αναφέρθηκε είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, να επιβιώσει αλλά και να κερδοφορήσει. Για να μπορέσει όμως να εφαρμοστεί

σωστά και να λειτουργήσει αποδοτικά προς όφελος της επιχείρησης είναι αναγκαίο το σύνολο του οργανισμού να αναδιοργανωθεί σύμφωνα με μια νέα δομή με βάση τις κρίσιμες διαδικασίες που εκτελούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση⁴¹ και όχι με βάση τις λειτουργίες της

Απεικόνιση τυπικής επιχειρηματικής διαδικασίας



Υποδιαδικασίες



Διάγραμμα 4.2. Απεικόνιση τυπικής επιχειρηματικής διαδικασίας στη νέα μορφή διάρθρωσης

Πηγή: Δερβιτσιώτης Ν.Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

⁴¹ Poll G.A., Quality process management, Prentice Hall, 1987

Η επιχείρηση ορίζει ποιες είναι οι διαδικασίες που πρέπει να επιτελέσει και προσδιορίζει τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξή τους καθώς και τα εμπλεκόμενα σε αυτή τη διαδικασία μέρη, εργαζόμενους και εξωτερικούς συνεργάτες. Μια διαδικασία αποτελείται από μια σειρά φάσεων στις οποίες ομαδοποιούνται συναφείς επεξεργασίες για τη δημιουργία ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Κάθε φάση αποτελεί τον εσωτερικό πελάτη της προηγούμενης ώσπου να φτάσει το προϊόν στον εξωτερικό πελάτη που είναι ο τελικός καταναλωτής (οριζόντια ροή υλικών). Σε κάθε ένα στάδιο ελέγχεται αυστηρά η ποιότητα έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι από το ένα στάδιο στο επόμενο δεν επιτρέπεται η διέλευση ελαττωματικών προϊόντων. Παράλληλα γίνονται προσπάθειες η ποιότητα να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα σε ότι έχει να κάνει με το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επιχείρηση. Ένα όμως από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της οργανωτικής αυτής διάρθρωσης και κατ' επέκταση της ΔΟΠ είναι η οριζόντια ροή πληροφοριών στον οργανισμό κατά μήκος της διαδικασίας που κάθε φορά βρίσκεται σε εξέλιξη. Όταν οι πληροφορίες γνωστοποιούνται στον οργανισμό διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των λειτουργιών και των εργαζομένων, έτσι ώστε να εντοπίζονται και να επιλύονται τα προβλήματα χωρίς χρονοτριβή με τον ορθότερο τρόπο. Συνεπώς με τη νέα δομή η πληροφόρηση διαχέεται στον οργανισμό τόσο κάθετα όσο και οριζόντια, από την ανώτατη διοίκηση ως τους απλούς εργάτες και τους εξωτερικούς συνεργάτες αλλά και ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες εργασίας. Η μορφή αυτή της οργανωσιακή διάρθρωσης ανταποκρίνεται με καλύτερο τρόπο και ευελιξία στο νέο περιβάλλον και βοηθά να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά όλο το έμπυχο δυναμικό σε όλες τις λειτουργίες και βαθμίδες. Επιτρέπει επιπλέον τη λειτουργία διατμηματικών ομάδων εργασίας (cross-functional teams) οι οποίες εκτός από την επίλυση τρεχόντων και ζωτικών προβλημάτων αποτελούν το πυρήνα για την γέννηση νέων ιδεών και καινοτομιών που μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

4.1.1.4. Κύρια γνωρίσματα της νέας οργανωτικής διάρθρωσης

Η οργανωτική διάρθρωση με βάση τις διαδικασίες διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

- Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι έχουν εξολοκλήρου την ευθύνη της παραγωγής ενός προϊόντος μέσω μιας διαδικασίας, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αλλαγές με σκοπό να βελτιώσουν την ίδια τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της, το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Τούτο σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απόφαση της ηγεσίας της επιχείρησης να εκχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες στους εργαζομένους ώστε να μπορούν αυτοί να επεμβαίνουν διορθωτικά όπου απαιτείται χωρίς να δαπανάται πολύτιμος χρόνος, με σκοπό την ταχύτερη αντιμετώπιση τυχόντων προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι με τον τρόπο αυτό ενδυναμώνονται γίνονται περισσότερο αποδοτικοί και αποκτούν αυτοπεποίθηση.

Παράλληλα δημιουργούνται αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας που ενισχύουν το παραπάνω έργο και ευθύνονται για την παραγωγή του προϊόντος χωρίς προβλήματα, επιδιώκοντας πάντα τη μείωση του κόστους και τη διατήρηση ενός υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Ο μηχανισμός αυτός συμβάλλει αναντίρρητα στην επίτευξη συνεχών μικρών και μεγάλων βελτιώσεων στο σύνολο της επιχείρησης.

- Η επιχείρηση και η ηγεσία της στηρίζει τους εργαζομένους και τα ποικίλα συστήματα της με πολλούς τρόπους ώστε να μπορούν να αποδίδουν τα μέγιστα. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται και γίνονται αποδέκτες κινήτρων ενώ παράλληλα η επιχείρηση φροντίζει για τη συνεχή συντήρηση και βελτίωση των συστημάτων που χρησιμοποιεί. Σε αντίθεση με το παλαιότερο τρόπο διάρθρωσης ο έλεγχος δίνει τη θέση του σε μια διαδικασία αδιάκοπης μάθησης και βελτίωσης.

- Προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά όλες αυτές οι αυτοδιοικούμενες ομάδες η ηγεσία θέτει στόχους και κατάλληλους δείκτες μέτρησης της επίδοσης των διαφόρων λειτουργιών. Οι δείκτες αυτοί συνδέονται άμεσα με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης και έχουν ως σκοπό να διαπιστώσουν αν αυτοί πραγματοποιούνται ή αν απαιτούνται σχετικές αλλαγές και βελτιώσεις.
- Τέλος με τον νέο αυτό τρόπο οργανωτικής διάρθρωσης δίνεται η δυνατότητα να συνδεθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης και οι ομάδες εργασίας που συμμετέχουν με τις βασικές λειτουργίες που οργανισμού και τους στρατηγικούς της στόχους, δίνοντας μια συνολική εικόνα ολοκληρωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών.

4.1.1.5. Πλεονεκτήματα της νέας σε σχέση με την παραδοσιακή διάρθρωση

Η υλοποίηση της ΔΟΠ όπως έχει αναφερθεί απαιτεί τη ύπαρξη μιας οργανωσιακής δομής η οποία θα συμβάλει στη να εφαρμογή και την προσήλωση των βασικών αρχών της και συνάμα θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της⁴². Η υιοθέτηση μιας οργανωσιακής διάρθρωσης με βάση τις διαδικασίες, χωρίς όμως να παραγκωνίζεται ο ουσιαστικός ρόλος των βασικών λειτουργιών και η θέση τους μέσα στην επιχείρηση, εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ.

- *Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος σε κάθε περίπτωση είναι ο πελάτης*
Όπως έχει αναφερθεί εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης, ενώ εσωτερικοί πελάτες τις επιχείρησης είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε εκείνα τα στάδια επεξεργασίας που δέχονται ως πρώτες ύλες τα προϊόντα των προηγούμενων σταδίων. Οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες διαχωρίζονται πλήρως στην νέα αυτή οργανωσιακή διάρθρωση έτσι ώστε να γνωρίζει το κάθε τμήμα σε ποιον είναι υπόλογο για

⁴² Rummler G.A., A.P. Branche, Improving performance, 2th edition, Josey-Bass, 1995

θέματα ποιότητας. Η διάκριση είναι σαφής και κατανοητή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

- *Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση των πελατών και την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν.*

Προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί στο στρατηγικό στόχο που έχει θέσει εξαρχής είναι απαραίτητο σε κάθε στάδιο οποιασδήποτε διαδικασίας που πραγματοποιεί να επιτυγχάνονται οι επιμέρους στόχοι. Για το λόγο αυτό η κάθε διαδικασία αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, έτσι ώστε οι επιδόσεις της σε κάθε ένα από αυτά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Αν για παράδειγμα ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, είναι αναγκαίο να προσφέρει τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες σε υψηλή ποιότητα και χαμηλή τιμή. Η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας εξαρτάται από την ποιότητα της κάθε μιας από τις επιμέρους διαδικασίες ενώ η δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων/υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές εξαρτάται από το κόστος της επιχείρησης που σχετίζεται με την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τόσο των διαδικασιών αλλά και των εργαζομένων.

Συνεπώς για να επιτύχει η κάθε στρατηγική απαιτείται η ικανότητα της κάθε διαδικασίας να εμφανίζει υψηλές επιδόσεις σε προκαθορισμένα κριτήρια ποιότητας. Για να μπορέσει όμως αυτό να γίνει πράξη θα πρέπει οι διαδικασίες να είναι τέλεια οργανωμένες, να παρέχονται τα κατάλληλα μέσα και να επιλέγονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι στις κατάλληλες θέσεις έτσι ώστε τελικά να επιτυγχάνονται οι απαραίτητες επιδόσεις και να επιτευχθεί ο αρχικός στρατηγικός στόχος.

- *Παρέχεται μια πλήρης και κατανοητή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η κάθε διαδικασία.*

Περιγράφονται με σαφήνεια όλα τα στάδια της διαδικασίας διαδοχικά, όλες οι υποδιαδικασίες και οι επεξεργασίες καθώς και τα άτομα ή οι ομάδες εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτές με σαφήνεια. Με την πλήρη αυτή καταγραφή γνωρίζει ο καθένας πως λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες διαδικασίες προσπαθεί να φέρει εις πέρας αλλά και τη θέση που ο ίδιος διατηρεί μέσα στον οργανισμό.

- *Προσδιορίζεται σαφώς ο τρόπος που κάθε βασική λειτουργία συμβάλλει στην εκτέλεση κάθε διαδικασίας.*

Στην απεικόνιση της κάθε διαδικασίας, εκτός από το ποια εργασία συντελείται και από το ποια άτομα συμμετέχουν σε αυτή καθορίζεται με σαφήνεια από ποια λειτουργία της επιχείρησης οργανώνεται και πραγματοποιείται το κάθε στάδιο της βασικής διαδικασίας. Τούτο συμβαίνει για να αποδεικνύεται ότι υπάρχει ισχυρή και ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ των διαδικασιών που συντελούνται και των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης.

4.1.1.6. Διαφορές των δυο τρόπων οργανωτικής διάρθρωσης μιας επιχείρησης

Υπάρχουν ορισμένες πολύ σημαντικές διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διάρθρωσης της επιχείρησης με βάση τις λειτουργίες και του νέου με βάση τις διαδικασίες. Αυτές οι διαφορές καθιστούν το νέο τύπο δομής απαραίτητο, προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί η ΔΟΠ, καθώς ανταποκρίνεται σε πολλές από τις βασικές της αρχές.

Η διοικητική διάρθρωση που βασίζεται στις διαδικασίες βοηθά την επιχείρηση να ανταποκριθεί σε ευρύτερους για την επιχείρηση στόχους και κριτήρια αποτελεσματικότητας. Αυτό γίνεται εύκολα σαφές αν αναλογιστεί κανείς ότι στην παραγωγή αυτό που πλέον αξιολογείται είναι κυρίως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και δευτερευόντως το κόστος της παραγωγικής

διαδικασίας. Κάθε λειτουργία δεν επικεντρώνεται στην επιτυχία των ειδικών στόχων της αλλά το αποτέλεσμα θεωρείται συνολικά.

Επιπλέον οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, στελέχη και απλοί υπάλληλοι μπορούν να ομαδοποιηθούν καλύτερα και καταλληλότερα προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των διαδικασιών της επιχείρησης. Έτσι ταλαντούχα και εξειδικευμένα άτομα από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε όποια διαδικασία τους χρειάζεται κάθε φορά. Παρατηρούνται δυο ειδών διαδικασίες, εκείνες το τελικό προϊόν των οποίων απευθύνεται στο τελικό καταναλωτή, τον εξωτερικό πελάτη και υποστηρικτικές διαδικασίες που στηρίζουν τις κύριες και έχουν ως τελικό αποδέκτη τους εσωτερικούς πελάτες. Κάθε διαδικασία με πολλές φάσεις μπορεί σε οργανωτικό επίπεδο να διασπαστεί σε υποδιαδικασίες και αυτές σε επιμέρους δραστηριότητες ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερος προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος, κάτι που είναι σαφώς δυσκολότερο με τη διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες. Σε καθεμία εκχωρούνται τα αρμόδια καταρτισμένα διοικητικά στελέχη για να επιμεληθούν του συντονισμού των δραστηριοτήτων και ομάδες εργαζομένων για να επιτελέσουν τις επιμέρους δραστηριότητες. Ο επιμερισμός αυτός απαιτεί προσοχή προκειμένου να μην δημιουργηθούν ιεραρχικά προβλήματα όμοια με αυτά που επιδιώκεται να αποφευχθούν.

Τέλος η νέα διάρθρωση υπερτερεί της παραδοσιακής σε επίπεδο ροής πληροφοριών. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό γίνεται μέσω την άμεση και ταχύτερης παροχής πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Στην οργάνωση με βάση τις διαδικασίες δίνεται μεγάλη σημασία στη ροή πληροφοριών, ενέργειας και υλικών, με βασικό εργαλείο να αποδεικνύεται το διάγραμμα ροής. Αντίθετα με τη λειτουργική διάρθρωση δίνεται βάση στην ιεραρχική δομή και τη κατακόρυφη κίνηση της πληροφορία με αποτέλεσμα το οργανόγραμμα να αναδεικνύεται σε ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης. Έτσι με τη νέα διάρθρωση και τη συνεχή ροή πληροφοριών η

επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα και γρηγορότερα σε προβλήματα ποιότητας, σε καθυστερήσεις στη ροή των διαδικασιών και να αποφύγει τη σύγχυση από την ελλιπή πληροφόρηση.

4.1.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εκπαίδευση και η παροχή ισχυρών κινήτρων στους ανθρώπους που εργάζονται για την επιχείρηση. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, η κατανόηση και η αποδοχή των στόχων της επιχείρησης από την πλευρά των εργαζομένων. Απαιτείται, όμως, χρόνος και πολλή προσπάθεια για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω. Είναι αναγκαία η υιοθέτηση νέων τρόπων συμπεριφοράς από την ηγεσία και τους εργαζομένους αλλά και η καλλιέργεια μιας νέας νοοτροπίας που σχετίζεται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η διοίκηση κάθε οργανισμού είναι η αρμόδια να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να προχωρήσει. Σε αυτά τα πλαίσια η αξιοποίηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που θα πάρει η διοίκηση, τις αλλαγές που θα αποφασίσει να υλοποιήσει και από τον τρόπο που θα ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι σε αυτές τις αλλαγές προκειμένου να στηρίξουν την εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας διοίκησης

4.1.2.1. Οι προσαρμογές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση της ΔΟΠ

Είναι αναγκαίο να συντελεστούν ορισμένες αλλαγές στο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ, που

στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή των εργαζομένων⁴³. Οι προσαρμογές αυτές σχετίζονται με τα παρακάτω:

- *Προβολή και οικειοποίηση της αποστολής και των αξιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους*

Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να γνωρίζουν και να έχουν σε βάθος κατανοήσει ποια είναι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, ποια είναι και που επιδιώκει να φτάσει. Παράλληλα οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να γνωρίζουν ποιες είναι οι αξίες της επιχείρησης και να τις ενστερνίζονται προκειμένου να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διοίκηση με πολλούς τρόπους οφείλει να επικοινωνήσει στους εργαζομένους τους στόχους της και να ζητήσει την πολύτιμη συνδρομή τους. Για να λειτουργήσει σωστά και προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να εμπνεύσει με το όραμα της τους εργαζομένους της, να ακούσει την άποψη τους και να τη λάβει σοβαρά υπόψη της έτσι ώστε αυτοί να μετέχουν ενεργά στο κεφαλαιώδη στόχο ανάπτυξης της ποιότητας και να κατανοήσουν ότι και οι ίδιοι αποτελούν ένα πολύ σημαντικό μέρος στην όλη διαδικασία. Η συλλογική προσπάθεια μπορεί να φέρει σημαντικά αποτελέσματα στην εφαρμογή των αρχών της ποιότητας όταν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ηγεσία και εργαζόμενοι, δεσμεύονται για την επιτυχία του κοινού στόχου.

- *Ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης*

Η συμμετοχή και η συμβολή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες της επιχείρησης είναι απαραίτητες για την εδραίωση της ΔΟΠ καθώς άλλωστε αποτελούν μέρος των βασικών της αρχών. Οι απασχολούμενοι πρέπει να παρακινούνται από την επιχείρηση να συμμετέχουν ουσιαστικά και ενεργά, να εκφράζουν την άποψη τους και τις γνώσεις τους για να μπορέσει να αξιοποιηθεί

⁴³ Δερβιτσιώτης Ν.Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001 και The management and control of quality, fifth edition, Evans, Lindsay

η πολύτιμη εμπειρία τους. Με την εμπλοκή των εργαζομένων, όταν αυτοί είναι ευαισθητοποιημένοι σε θέματα ποιότητας είναι εύκολο να συντελεστούν σπουδαίες βελτιώσεις, καθώς κανείς δεν γνωρίζει τις λεπτομέρειες των διαδικασιών περισσότερο από τους εργαζομένους, οι οποίοι μπορούν να κάνουν ουσιαστικές και καίριες παρεμβάσεις έτσι ώστε να βελτιωθεί τόσο η ποιότητα των προϊόντων όσο και των διαδικασιών. Επιπλέον με τη συμμετοχή αυτή των εργαζομένων μειώνεται ο χρόνος αντίδρασης στα προβλήματα της επιχείρησης καθώς άμεσα λαμβάνεται η απαιτούμενη λύση από τους αρμόδιους υπαλλήλους. Αρωγός σε όλη αυτή τη προσπάθεια για τη εφαρμογή της ΔΟΠ οφείλει να στέκεται η διοίκηση για να παροτρύνει και να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους να συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στις διαδικασίες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί μέγιστη ποιότητα και να υλοποιηθούν οι αρχές ΔΟΠ. Η συμμετοχή των εργαζομένων πρέπει να είναι συνεχής και όχι περιστασιακή για να μπορέσουν τελικά να επιτευχθούν βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους όπως ενδεικτικά οι κύκλοι ποιότητας και οι ειδικές ομάδες βελτίωσης.

- *Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων στα νέα δεδομένα προκειμένου να επιτυγχάνονται συνεχείς βελτιώσεις*

Για να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις νέες απαιτήσεις της εργασίας τους ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας πρέπει να γίνουν κοινωνοί της κατάλληλης εκπαίδευσης. Η επιχείρηση πρέπει να τους παρέχει τη δυνατότητα να λάβουν νέες και σύγχρονες γνώσεις, να τους καλλιεργήσει ικανότητας και δεξιότητες αλλά και να τους προσφέρει τις βάσεις για να σκέπτονται κριτικά και να αντιμετωπίζουν με ψυχραιμία δυσκολίες και προβλήματα. Εξάλλου οι σύγχρονες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία, την τεχνολογία και τις επικοινωνίες διαφοροποιούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και απαιτούν συνεχείς βελτιώσεις προκειμένου να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δυνατότητα τους να επιτυγχάνουν αυτές τις βελτιώσεις. Μπορούν από την πλευρά τους ο καθένας αλλά και όλοι μαζί λειτουργώντας σε

διατμηματικές ομάδες να επιτυγχάνουν βελτιώσεις σε όλους του τομείς της επιχείρησης μέσω της συλλογικής εργασίας και της ανταλλαγής απόψεων. Φυσικά βέβαια αν η ηγεσία δεν εμπνεύσει τη φιλοσοφία των συνεχών βελτιώσεων στους εργαζομένους της η επίτευξη του τελικού αποτελέσματος είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

- *Προσπάθεια για την άρση των εμποδίων που δρουν περιοριστικά σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων στο εργασιακό χώρο*

Στο εργασιακό χώρο παρατηρείται μια σωρεία προβλημάτων τα οποία ανακόπτουν την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την προσπάθεια του προσωπικού να συμβάλει τα μέγιστα στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα εμπόδια αυτά μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές και σχετίζονται με την ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού, την ασαφή πληροφόρηση για τη φύση της εκτελούμενης εργασίας και της αναμενόμενης απόδοσης, τις ακατάλληλες συνθήκες εργασίας, τα ακατάλληλα μέσα παραγωγής και την ελλιπή συντήρησή τους, την περιορισμένη παροχή κινήτρων και την έλλειψη της αναγνώρισης και της επιβράβευσης των εξαιρετικών προσπαθειών. Η διοίκηση έχει υποχρέωση να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να μπορέσει να άρει όλα αυτά τα εμπόδια κι αυτό γιατί είναι παράλογο να ζητά η επιχείρηση από τους εργαζόμενους αφοσίωση και αυξημένη αποδοτικότητα χωρίς να τους εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για να επιτευχθεί τούτο.

Στην αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών σημαντικός σύμμαχος είναι η αμφίδρομη επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους. Αυτή βοηθά στην έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων και των εμποδίων και την ταχύτερη και άμεση αντιμετώπιση τους. Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι η επιχείρηση και η ηγεσία της είναι πρόθυμη να συνεργαστεί μαζί τους και να βελτιώσει την καθημερινότητά τους, τότε πείθονται να συνεισφέρουν στην πραγμάτωση των στόχων της επιχειρήσεως και να συμμετάσχουν με θέρμη στην όλη διαδικασία.

- *Δημιουργία ενός κατάλληλου συστήματος για τη μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων*

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο θα μετρά τις επιδόσεις των εργαζομένων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους. Το σύστημα αυτό για να αποδώσει καρπούς θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό από τη διοίκηση και τους εργαζομένους, να βρεθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που θα επιτρέψουν την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Εξάλλου είναι γνωστό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των μετρήσεων στη ΔΟΠ καθώς βοηθούν στην αξιολόγηση των βελτιώσεων που συντελούνται και στη μέτρηση της ποιότητας σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Με τις μετρήσεις εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα που συμβάλλουν στον εντοπισμό των προβλημάτων και των αδυναμιών προκειμένου να επιτευχθούν οι κατάλληλες βελτιώσεις. Μετρήσεις απόδοσης γίνονται σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο, για να αξιολογηθεί και η δράση των ομάδων μέσα στον οργανισμό.

- *Αξιολόγηση και επιβράβευση των καλών επιδόσεων*

Σημαντικό ρόλο για τη διατήρηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην προσπάθεια της εφαρμογής της ΔΟΠ παίζει η αναγνώριση των αξιόλογων προσπαθειών και η επιβράβευση τους. Η διοίκηση οφείλει να θεσπίσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα ανταμείβει τους εργαζόμενους και τις ομάδες εκείνες που επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις και ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση. Το σύστημα αυτό είναι αναγκαίο να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνει μέσω των επιβραβεύσεων που παρέχει στους εργαζομένους και στις ομάδες τους στην επιδιωκόμενη δράση μέσα στο χώρο εργασίας και να προβάλλει μέσω αυτού την απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά που επιδιώκει από τους εργαζόμενους κάθε βαθμίδα. Οι μορφές επιβράβευσης ποικίλουν και μπορεί να αφορούν είτε το άτομο είτε την ομάδα και σχετίζονται άλλοτε με οικονομικές ανταμοιβές και άλλοτε με ηθικές επιβραβεύσεις ακόμη και προαγωγές που αποδεικνύουν την

εκτίμηση και την ευγνωμοσύνη της επιχείρησης απέναντι στους υπαλλήλους της. Η επιβράβευση των εργαζομένων τους κρατά πιστούς στους στόχους της επιχείρησης και είναι ένα πολύ αποτελεσματικός τρόπος να εξακολουθήσουν να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες της επιχείρησης να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να βελτιώνονται συνεχώς.

4.1.2.2. Χειρισμός της αντίδρασης στην αλλαγή από την εφαρμογή της ΔΟΠ

Συχνά οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αντιδρούν όταν τους ζητείται από την επιχείρηση να αλλάξουν τον τρόπο συμπεριφοράς τους και να ακολουθήσουν κάτι νέο. Για την υιοθέτηση της ΔΟΠ από την επιχείρηση η διοίκηση οφείλει να βοηθήσει τους εργαζομένους να κάνουν όσο το δυνατό περισσότερο κτήμα τους τα στοιχεία της νέας αυτή φιλοσοφίας και να κατανοήσουν ότι οι αλλαγές αυτές γίνονται και για το καλό των εργαζομένων. Πολλοί από του εργαζόμενους πιστεύουν ότι η επιχείρηση επιδιώκει να συντελεστούν οι αλλαγές αυτές στην επιχείρηση μόνο για δικό της όφελος και παραγνωρίζουν το γεγονός ότι μια ποιοτική στροφή της επιχείρησης θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στους ίδιους τους εργαζομένους τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Για αυτό το λόγο είναι πολύ δύσκολο το έργο της διοίκησης, να αντιμετωπίσει την αντίδραση αυτή και να τη μετατρέψει σε θετική δράση για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης. Στην προσπάθεια αυτή σημαντικά εφόδια της διοίκησης είναι ο ειλικρινής και ουσιαστικός διάλογος με τους εργαζομένους της επιχείρησης, η διατύπωση των προβληματισμών των τελευταίων μέσα από αυτόν και η προσπάθεια αντιμετώπισης τους. Επιπλέον πολύ σημαντικό είναι ανταποκρίνεται η διοίκηση της επιχείρησης θετικά στα παράπονα των εργαζομένων, να τα αξιολογεί και να τα επιλύει. Απαιτείται συνεπώς να επιδεικνύει η επιχείρηση ευαισθησία απέναντι τους εργαζομένους και τις ανάγκες τους, ώστε να είναι διατεθειμένοι να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να στην ανταγωνιστικότητα της με συνεχείς βελτιώσεις.

4.1.2.3. Η σπουδαιότητα των ομάδων εργασίας

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι η εργασία των υπαλλήλων σε ομάδες είτε μέσα στο ίδιο τμήμα είτε και σε διατμηματικές ομάδες εργασίας (cross-functional teams). Σε ομάδες συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα καθώς μέσα σε αυτές γίνεται πολύ επικοινωνιακή ανταλλαγή απόψεων, παρατίθενται ποικίλες ιδέες και απόψεις και βρίσκονται οι καταλληλότερες λύσεις στους προβληματισμούς. Έτσι ο ρόλος των ομάδων κρίνεται κρίσιμος για τη συνολική σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Ιδιαίτερα όταν ο οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με δύσκολα και πολύπλοκα προβλήματα, η δράση των ομάδων εργασίας είναι καθοριστική καθώς τα μέλη της ομάδας αλληλοσυμπληρώνονται σε πείρα και γνώσεις, καλύπτουν σφαιρικά το κάθε πρόβλημα και καταβάλουν προσπάθεια έγκαιρης φροντίδας τυχόν δυσκολιών που θα προκύψουν από την εφαρμογή της προτεινόμενης από την ομάδα λύσης. Έτσι αναντίρρητα οι ομάδες εργασίας αποτελούν βασικό κύτταρο της επιχείρησης στην προσπάθεια της να διατηρήσει και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Είναι, λοιπόν, σαφές πως για την ουσιαστική υλοποίηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να συντελεστούν αρκετές αλλαγές αναφορικά με τους εργαζομένους και την αντιμετώπισή τους από την πλευρά της διοίκησης.

Στο βιβλίο *The management and control of quality, fifth edition* των Evans και Lindsay παρατίθενται ένας πολύ ενδιαφέροντας πίνακας ο οποίος δείχνει τις αλλαγές που επιφέρει στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου προσωπικού η φιλοσοφία ΔΟΠ.

Πίνακας 1.4.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την παραδοσιακή διοίκηση και τη ΔΟΠ

<u>Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού</u>	<u>Παραδοσιακή διοίκηση</u>	<u>Διοίκηση ολικής ποιότητας</u>
Επικοινωνία	Κατακόρυφη	Κατακόρυφη, Οριζόντια, παράλληλη
Άποψη και δέσμευση	Εργασία κατά βούληση Σύστημα προτάσεων	Πολλαπλών κατευθύνσεων Κατάλληλες διαδικασίες Κύκλοι ποιότητας Έρευνες στάσης
Σχεδιασμός εργασίας	Αποδοτικότητα Παραγωγικότητα Πρότυπες διεργασίες Μικρό εύρος ελέγχου Συγκεκριμένη περιγραφή εργασίας	Κύκλοι ποιότητας προσαρμοστικότητα Καινοτομία Μεγάλο εύρος ελέγχου Αυτόνομες ομάδες εργασίας Ενδυνάμωση
Επιμόρφωση	Δεξιότητες σχετικές με την εργασία Λειτουργική, τεχνική	Μεγάλο εύρος δεξιοτήτων Διαλειτουργική Διαγνωστική, επίλυση προβλημάτων
Μέτρηση επίδοσης και αξιολόγηση	Παραγωγικότητα Προσωπικοί στόχοι Εποπτική επιθεώρηση Έμφαση στην οικονομική επίδοση	Παραγωγή και ποιότητα Ομαδικόί στόχοι Επιθεώρηση από πελάτες, ομάδες, επόπτες Έμφαση στη ποιότητα και την εξυπηρέτηση
Ανταμοιβές	Ανταγωνισμός για αύξηση ατομικών αμοιβών και οφέλη	Ανταμοιβές βασισμένες στην ομάδα Οικονομικές ανταμοιβές, οικονομική και μη οικονομική αναγνώριση
Υγιεινή και ασφάλεια	Απειλή προβλημάτων	Πρόληψη προβλημάτων Προγράμματα ασφαλείας Προγράμματα υγιεινής Εργασιακά επιδόματα
Επιλογή/Ανάπτυξη καριέρας	Επιλογή από το δ/ντη Περιορισμένες ικανότητες εργασίας Προαγωγή βασισμένη στην ατομική επίδοση Γραμμικός δρόμος καριέρας	Επιλογή από ομάδες Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων Προαγωγή βασισμένη στο ομαδικό καλό Οριζόντιος δρόμος καριέρας

Πηγή: Blankburn and Rosen, Total quality and Human Resources management:: Lesson learned from Baldrige Award-Winning Companies, The academy of management executive &, no 3 (1993), 49-66

4.1.3. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι να θεωρείται η επιχείρηση και οι διαδικασίες της ως ένα σύστημα. Μια οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα τμήμα του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει λιγότερο ή περισσότερο ένα ή και περισσότερα από τα άλλα τμήματα. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση στην προσπάθειά της να προβεί στις κατάλληλες αλλαγές για να εφαρμόσει τις τεχνικές της ΔΟΠ, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις μεταβολές που μπορούν επέλθουν προκειμένου να διατηρηθεί η σταθερότητα.

Η συστημική σκέψη συμβάλλει σημαντικά στην καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Τούτο οφείλεται σε ένα βαθμό στο τρόπο με τον οποίο η συστημική σκέψη βοηθά κάθε ενδιαφερόμενο να αντιληφθεί την ίδια την επιχείρηση ως προς την οργανωτική δομή και τη συμπεριφορά της αλλά και το πώς αυτή επηρεάζεται από και επηρεάζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Η αντίληψη της επιχείρησης ως συστήματος τόσο σε σχέση με τα μέρη που την αποτελούν όσο και σε σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την επιχείρηση καθώς διασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία της σε σημαντικές δραστηριότητες της.

Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν ρόλο τους μέσα σε αυτό το σύστημα και να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζουν δυσμενώς τα υπόλοιπα μέρη του συστήματος και λαμβάνοντας υπόψη τους όλους του εμπλεκόμενους παράγοντες. Εξάλλου δεν αποκλείει η συστημική σκέψη το ενδεχόμενο σωστές παρεμβάσεις να έχουν ιδιαίτερα απροσδόκητα αποτελέσματα ιδίως όταν το περιβάλλον γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερο και

αβέβαιο και απαιτείται ολοένα και περισσότεροι παράγοντες να λαμβάνονται υπ' όψη.

4.2. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ⁴⁴

Στη σύγχρονη εποχή το διεθνές και εθνικό ανταγωνιστικό περιβάλλον επαναπροσδιορίζεται, δεδομένων των σημαντικών αλλαγών που συντελέστηκαν στην οικονομία και την κοινωνία όπως είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η διείσδυση των ξένων οικονομιών στις εγχώριες αλλά και οι γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές που πραγματοποιήθηκαν.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις, μικρομεσαίες και μεγάλες. Οι οργανισμοί αναγκάζονται να επανεξετάσουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους. Όσες επιχειρήσεις διαθέτουν κουλτούρα ικανή να επιτρέπει τις συνεχείς βελτιώσεις, ενδιαφέρονται για τις απαιτήσεις των πελατών και κατά συνέπεια είναι περισσότερο πιθανό να επιβιώσουν αλλά και να ευημερήσουν.

Όπως ήδη ειπώθηκε η ΔΟΠ λειτουργεί ως ένας σημαντικός καταλύτης στην όλη αυτή διαδικασία. Αυτός είναι και ο λόγος που η φιλοσοφία της ΔΟΠ προσέλκυσε το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκόμενων πλευρών τόσο αυτών που σχετίζονται με το εμπόριο και τη βιομηχανία όσο και των ακαδημαϊκών αλλά και των πολιτικών. Φυσικά από όλη τούτη την προσπάθεια για την υλοποίηση των αρχών της δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η ραχοκοκαλιά κάθε οικονομίας.

4.2.1. Η σχέση της ποιότητας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι μια επιχείρηση που επικεντρώνεται στην ποιότητα, έχει τη δυνατότητα ουσιαστικά να αυξήσει το

⁴⁴ Τα στοιχεία για το υποκεφάλαιο αυτό προέρχονται από τα άρθρα των Ghobadian A., Gallear D.N., Total Quality Management in SMEs και των Wiklund H, Wiklund P.S., A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises

μερίδιο αγοράς της και συνεπώς την κερδοφορία⁴⁵. Σε σχετικό άρθρο⁴⁶ αποδεικνύεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και κερδοφορίας. Σύμφωνα με αυτό η αντιλαμβανόμενη από τους καταναλωτές ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, που σχετίζεται με τους ανταγωνιστές, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης.

Η ποιότητα ενισχύει μια επιχείρηση με δυο τρόπους. Βραχυπρόθεσμα η εξαιρετική ποιότητα ωθεί σε αυξημένη κερδοφορία μέσω της χρέωσης υψηλών τιμών καθώς οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή για υψηλότερη ποιότητα. Μακροχρόνια από την άλλη η εξαιρετική ποιότητα οδηγεί σε αυξημένο μερίδιο αγοράς. Ταυτόχρονα οι μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας, οι οποίες με τη σειρά τους μειώνουν τα λειτουργικά κόστη και αυξάνουν με αυτό τον τρόπο το περιθώριο κέρδους. Έτσι η βελτιωμένη ποιότητα και το αυξημένο μερίδιο αγοράς οδηγούν σε αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις⁴⁷ ενώ παράλληλα η υψηλή ποιότητα μειώνει τα λειτουργικά κόστη⁴⁸. Θα μπορούσε να ειπωθεί στο σημείο αυτό ότι σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα η απαιτούμενη επένδυση για τη βελτίωση της ποιότητας θεωρείται μη αποδοτική, καθώς σπαταλώνται αρκετοί πόροι αλλά δεν εμφανίζονται άμεσα σημαντικά αποτελέσματα. Φυσικά η μακροπρόθεσμη βελτίωση της επίδοσης δικαιώνει τις επενδύσεις αυτές.

Οι επιτυχημένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Peters & Austin⁴⁹ ανταγωνίζονται κυρίως με βάση την ποιότητα και την αξία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, συνήθως χρεώνοντας μεγαλύτερες τιμές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η υψηλή ποιότητα δεν αυξάνει το μερίδιο αγοράς τους.

⁴⁵ Αναλυτικότερη αναφορά στο θέμα αυτό γίνεται και σε τούτη τη μελέτη στο κεφάλαιο 3.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

⁴⁶Phillips LW, Chang D and Bussell RD (1983), Product Quality, cost position and business performance, J.Mktg Spring, 26-43

⁴⁷Στο άρθρο Gale BT, Klanvans R. (1985), Formulating a quality improvement strategy, J.Busin. Strat. Winter, 21-32 αποδεικνύεται εμπειρικά

⁴⁸Ο Peters TJ χρησιμοποιώντας εμπειρικές αποδείξεις που συνέλεξε ο Garvin στο άρθρο του Peters TJ, (1982), In search of Excellence, Harpers & Row, London αποδεικνύει το παραπάνω

⁴⁹Peters TJ, Austin N (1985), A passion for Excellence, Collins, Oxford

Παράλληλα εμπειρικές μελέτες αποδεικνύουν ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν μεγαλύτερες τιμές για προϊόντα υψηλής ποιότητας⁵⁰. Τούτο επιτυγχάνεται με το να ικανοποιούνται με συνέπεια οι ανάγκες των πελατών αλλά και να υπερκαλύπτονται ακόμη και οι μελλοντικές προσδοκίες τους.

4.2.2. Η σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων⁵¹ σε όλες τις οικονομίες του κόσμου είναι πολύ σημαντικός, καθώς αποτελούν ένα από τα σπουδαιότερα κύτταρα της οικονομίας κάθε χώρας, προσφέροντας θέσεις εργασίας σε εκατομμύρια ανθρώπους. Παράλληλα πολλές επιχειρήσεις ανταγωνιζόμενες σε διεθνές επίπεδο, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το βιομηχανικό κλάδο βασίζονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να τους παράσχουν εργολαβικές και προμηθευτικές υπηρεσίες⁵². Συνεπώς για να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και να εφαρμόσουν προγράμματα διοίκησης ποιότητας οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν την προμήθεια πρώτων υλών και υπηρεσιών άριστης ποιότητας από τις μικρές και τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Έτσι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αν θέλουν να διακριθούν και να επιτύχουν θα πρέπει να ικανοποιούν ορισμένα απαιτούμενα κριτήρια και πρότυπα ποιότητας.

Συνεπώς αν κάποια μικρή επιχείρηση επιθυμεί να συνεργαστεί με κάποια μεγαλύτερη θα πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς δέχεται σημαντικές πιέσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Έτσι είναι λογικό οι μεγαλύτεροι οργανισμοί να ενθαρρύνουν την εφαρμογή τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας από τους συνεργάτες τους⁵³. Με αντίστοιχο τρόπο λειτουργούν και οι μικρότερες επιχειρήσεις απέναντι στους προμηθευτές τους

⁵⁰ PIMS (1978), Formulating a quality improvement strategy, Letter No 4, p. 4 and Letter No 31, p.5

⁵¹ Μικρομεσαίες είναι όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 500 εργαζομένους. Διαχωρίζονται στις πολύ μικρές (1-9 εργαζομένους), τις μικρές (10-99 εργαζομένους) και τις μεσαίες (100-499 εργαζομένους)

⁵² Panorama of EC industry (1991-92)

⁵³ Moreno Luzon MD, (1993), Can total quality management make small firms competitive Total quality mgmt 4, No 2

προκειμένου να εξασφαλίσουν τη ποιότητα των υλικών και των υπηρεσιών που χρειάζονται άμεσα και με απόλυτη συνέπεια.

Μέχρι σήμερα οι μεγάλες επιχειρήσεις ήταν περισσότερο διατεθειμένες να υιοθετήσουν τις αρχές της ΔΟΠ. Δεδομένου όμως ότι η ΔΟΠ παρέχει τις προϋποθέσεις για μια συστηματική προσέγγιση σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των εκάστοτε πελατών (είτε τελικών πελατών είτε άλλων επιχειρήσεων), μικρότεροι οργανισμοί με περιορισμένους πόρους μπορούν εξίσου να εφαρμόσουν τις αρχές της ΔΟΠ με επιτυχία και χωρίς υπερβολικό κόστος⁵⁴. Έτσι η εφαρμογή και η κυριαρχία της ΔΟΠ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει ευρεία σημασία, καθώς βοηθά τις προσπάθειες για τη βελτίωση της συνολικής ποιότητας και στους μεγάλους οργανισμούς που συχνά έχουν εμπορικές δοσοληψίες μαζί τους.

4.2.3. Αντιθέσεις μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που διαφοροποιούν τον τρόπο εφαρμογής τις ΔΟΠ στην κάθε κατηγορία ξεχωριστά

Οι περισσότερες από τις αρχές εφαρμογής της ΔΟΠ διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες των μεγάλων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων⁵⁵ και παράλληλα το μεγαλύτερο κομμάτι της βιβλιογραφίας ασχολείται περισσότερο με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η ιδιαίτερη προσοχή που δίνεται στην ανάπτυξη της ΔΟΠ από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι κατανοητή καθώς παραδοσιακά αυτοί οι οργανισμοί ήταν υπεύθυνοι για τη διάδοση των αρχών της. Μεταξύ των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων παρατηρούνται αρκετές διαφορές όσον αφορά στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους και κατά συνέπεια στον τρόπο που η καθεμία υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ. Οι διαφορές αυτές είναι πιθανό να επηρεάσουν τη συνάφεια, το σχεδιασμό και την εφαρμογή της. Αντιθέσεις παρατηρούνται στη δομή, στην πολιτική σχεδιασμού διαδικασιών και στη χρήση των πόρων τόσο που η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ που ισχύουν για τις μεγάλες επιχειρήσεις

⁵⁴ Wernick S (1991), TQM keys job shop profitability, survival. Quality May, 14-17

⁵⁵ Ghobadian A, Speller S, (1994) Gurus of quality: a framework for comparison. Total qual. Mgmt 5, No 3

στις μικρότερες είναι πιθανό να μην επιφέρει τα κατάλληλα αποτελέσματα⁵⁶. Ορισμένες από τις διαφορές παρατίθενται παρακάτω.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι συνήθως γραφειοκρατικές και στηρίζονται στην τυποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για να επιτευχθεί ο απαιτούμενος συντονισμός. Το επίπεδο της εξειδίκευσης και της τυποποίησης είναι υψηλά. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την άλλη χαρακτηρίζονται από την έλλειψη τυποποίησης και την επικράτηση της ηρεμίας και των συμβατικών σχέσεων εργασίας. Γενικά οι γραφειοκρατικές δομές λειτουργούν ικανοποιητικά σε περιβάλλον σταθερότητας, ενώ σε ένα ασταθές περιβάλλον το κλειδί για την επιβίωση είναι η καινοτομία και η ευελιξία στην υιοθέτηση της νέας κατάστασης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διατηρούν ένα μόνο διευθυντικό στέλεχος στην ανώτατη διοίκηση. Ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις η διαίρεση των λειτουργιών και η διάσπαση του ελέγχου οδηγεί στη δημιουργία μιας ιεραρχίας στην εξουσία. Παρατηρούνται πολλά επίπεδα ιεραρχίας στη διοίκηση ανάμεσα στον ανώτερο διευθυντή και τους επικεφαλές των λειτουργιών. Αυτό σημαίνει ότι τα ανώτερα στελέχη στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αρκετά απομακρυσμένα από τα σημεία παραγωγής και παράδοσης. Έτσι είναι πιθανό να στερούνται βαθιάς κατανόησης των λειτουργικών θεμάτων, των διαδικασιών, των αναγκών των καταναλωτών και των ποιοτικών δυσκολιών, εκτός και αν εμβαθύνουν τις παρατηρήσεις τους σε συγκεκριμένους τομείς της επιχείρησης. Επιπλέον παρατηρείται έλλειψη διορατικότητας και αντιμετωπίζονται δυσκολίες στην αποτελεσματική οργάνωση της επικοινωνίας στην επιχείρηση και στη διαμόρφωση της ηγεσίας.

Η επίπεδη δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και οι περιορισμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων οδηγούν σε ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας. Η έλλειψη μιας διευρυμένης ιεραρχίας προσφέρει στην ηγεσία την ευκαιρία να χτίσει ισχυρούς προσωπικούς δεσμούς με τους υπαλλήλους αλλά παράλληλα αυξάνει το ενδεχόμενο διαπροσωπικών συγκρούσεων. Στις

⁵⁶ Welsh J, White J., (1981) A small business is not a little big business, Harvard busin., Review. July-August, 18-32

μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι ανώτεροι και οι λειτουργικοί διοικητές είναι πιο πιθανό να εμπλέκονται άμεσα με τους πελάτες. Η αμφίδρομη προσωπική επικοινωνία είναι η πάγια τακτική στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές είναι απλούστερες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί μια ξεκάθαρη σχέση μεταξύ της ανταμοιβής και της συμπεριφοράς. Από την άλλη, οι διευθυντές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνοι για πολλά τμήματα της επιχείρησης και για πολλές αποφάσεις.

Η έκταση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι περιορισμένη και ανεπίσημη. Αυτό οφείλεται στους περιορισμένους ανθρώπινους πόρους, στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και σε χρηματοοικονομικούς περιορισμούς.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να είναι προσανατολισμένες στους ανθρώπους παρά προσανατολισμένες στα συστήματα. Ανταποκρίνονται έτσι καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς, είναι πιο ευπροσάρμοστες στις αλλαγές και πιο καινοτόμες στην ικανότητα τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κουλτούρες των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων διαφέρουν κυρίως εξαιτίας της διασποράς των δραστηριοτήτων, του υποβάθρου, του εύρους των υπαλλήλων, της ηλικίας του οργανισμού και των υπαρχόντων προτεραιοτήτων. Η κουλτούρα είναι αυτή που συνήθως υποδεικνύει τι δραστηριότητες και συμπεριφορές είναι απαραίτητες ώστε να γίνουν επιτυχημένες οι επιχειρήσεις.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μια ριζική και θεμελιώδης αλλαγή σε κάθε πλευρά της επιχείρησης. Τέτοιου είδους αλλαγές απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό αν πρόκειται να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της ΔΟΠ. Η εφαρμογή αυτή

εξαρτάται ιδιαίτερα από το μέγεθος όπως έγινε και από τα παραπάνω αντιληπτό. Το μέγεθος επηρεάζει ευρέως τα απαραίτητα βήματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ και για το λόγο αυτό απαιτείται προσεκτική θεώρηση όλων των δεδομένων και των λεπτομερειών. Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίσουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις στην υλοποίηση της ΔΟΠ.

4.2.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα σημειώνονται παρακάτω:

4.2.4.1. Πλεονεκτήματα

- ✓ Υπάρχει ομόφωνη συμφωνία ότι *η αναγνωρίσιμη ηγεσία της κορυφής* είναι σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν προφανές πλεονέκτημα από αυτή την άποψη καθώς συνήθως χωρίς πολύ προσπάθεια ο γενικός διευθυντής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης απολαμβάνει ένα υψηλό βαθμό αναγνωρισιμότητας και μπορεί να επικεντρωθεί στο θέμα της ποιότητας. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αυτό δεν είναι εφικτό.
- ✓ Οι *ομάδες βελτίωσης*, ο θεμέλιος λίθος για την εφαρμογή της ΔΟΠ, έχουν καλύτερη οριζόντια και κάθετη επικοινωνία μέσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το επίπεδο της δέσμευσης και της υποστήριξης που δημιουργείται από τις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας μπορεί άμεσα και έμμεσα να επηρεάσει τις αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα, ένα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.
- ✓ Η *επικέντρωση στο εξωτερικό περιβάλλον* σημαίνει ότι στο περιβάλλον της ΔΟΠ, κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να είναι ενήμερος αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι

- τείνουν να γνωρίζουν καλά τα προϊόντα της επιχείρησης και να βρίσκονται κοντά στους πελάτες διακατεχόμενοι από ένα έντονο αίσθημα ευθύνης.
- ✓ Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μια *φυσική ροπή προς τη διατμηματική εκπαίδευση* καθώς παρατηρούνται περιορισμένα επίπεδα διοίκησης και προσωπικού. Διαθέτοντας λίγα άτομα που πρέπει να κινητοποιηθούν, οι αλλαγές μπορούν να επιτευχθούν γρηγορότερα καθώς η απαιτούμενη προσπάθεια για την μύηση των εργαζομένων στις αλλαγές είναι συνήθως μικρότερη.
 - ✓ Στις μικρές επιχειρήσεις είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα κατάλληλη για να υποθάψει την *προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων*, να δείξει πως η προσωπική τους εργασία συμβάλλει στο σύνολο των στόχων της επιχείρησης και τους ενθαρρύνει να προσφέρουν πολύτιμες ιδέες για τη βελτίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
 - ✓ Στις μικρές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έχουν *αίσθηση της συνολικής κερδοφορίας της επιχείρησης* και δεσμεύονται να βελτιώσουν την επιχείρηση καθώς ξέρουν ότι αυτό θα τους επηρεάσει άμεσα. Τα άτομα μπορούν να δουν τις προσπάθειες τους εύκολα να μεταμορφώνονται σε αποτελέσματα.
 - ✓ Οι διαδικασίες λήψης απόφασης είναι ευκολότερες στις μικρές επιχειρήσεις καθώς όπως έχει σημειωθεί παρατηρούνται λίγα επίπεδα διοίκησης. Η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ του προσωπικού είναι ευκολότεροι και *λιγότερο γραφειοκρατικοί* σε σχέση με τους μεγάλους οργανισμούς. Τα στελέχη γραμμής και του προσωπικού έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στον ανώτερο μάνατζερ. Έτσι οι διαλειτουργικές δραστηριότητες είναι ευκολότερο να οργανωθούν.
 - ✓ Η *αντίσταση στην αλλαγή* είναι πιθανό να είναι μεγαλύτερη στις μεγάλες επιχειρήσεις παρά στις μικρομεσαίες. Και αυτό καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούνται από λιγότερα άτομα και είναι λιγότερο δυσχερής η διαχείριση τους και γιατί αυτές συνήθως δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα ΔΟΠ σε αυτές.

- ✓ Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ βασίζεται στο εύρος της συνείδησης που έχει η επιχείρηση για την αναγκαιότητα της ύπαρξης ποιότητας. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλες προτεραιότητες που θεωρούνται πιο σημαντικές είναι εντονότερη σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η συνειδητοποίηση του τι πρόκειται να συμβεί, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μικρών συγκρούσεων στη μεταλαμπάδευση του οράματος μέσα στον οργανισμό, για αυτό είναι ευκολότερο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργηθεί *επίγνωση της ποιότητας*.

4.2.4.2. Μειονεκτήματα

- ✓ Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι ιδιοκτήτες ή η ανώτατη ηγεσία δύνανται να επηρεάσουν και να κυριαρχήσουν στην κουλτούρα του οργανισμού. Πολλοί ιδιοκτήτες έχουν *ελάχιστη διοικητική παιδεία* και τούτο μπορεί να οδηγήσει σε ακαμψία της νοοτροπίας.
- ✓ Το *περιορισμένο μέγεθος της ομάδας διοίκησης* σημαίνει ότι λίγα άτομα είναι υπεύθυνα για μεγάλο αριθμό διαφορετικών λειτουργιών με πολύ μικρή υποστήριξη. Συχνά είναι τόσο απασχολημένοι με τη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων και τους μένει περιορισμένος χρόνος για έκτακτες και παρελκόμενες δραστηριότητες. Γενικά κυριαρχεί μια πιο περιορισμένη οπτική διοίκησης.
- ✓ Ένας *μικρός αριθμός μη κινητοποιημένων και αδιάφορων σχετικά με τα θέματα της ποιότητας εργαζομένων* μπορεί δυσανάλογα να επηρεάσει το ποιοτικό αποτέλεσμα. Κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν επαφή με εξωτερικούς πελάτες. Για αυτό η υγεία της επιχείρησης βασίζεται στο γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι υποκινημένοι ώστε να προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες.
- ✓ Η *επίπεδη δομή* των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφήνει εργαζομένους απογοητευμένους καθώς δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν τους βραχύ-μεσοπρόθεσμους στόχους καριέρας που έχουν. Για αυτό είναι

δύσκολο για τις επιχειρήσεις να προσλάβουν προσωπικό υψηλών αξιώσεων και ακόμα δυσκολότερο είναι να το διατηρήσουν.

- ✓ Οι ΜΜΕ βρίσκονται συχνά κάτω από την πίεση να πιστοποιηθούν με κάποιο πρότυπο διοίκησης ποιότητας. Η *επίτευξη των απαιτήσεων αυτών των προτύπων* μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο για μια μικρή επιχείρηση. Απαιτείται από τη διοίκηση να κινητοποιηθεί προκειμένου να εκτιμήσει και να εφαρμόσει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να ανταποκριθεί στα κριτήρια των προτύπων. Επιπλέον η επιχείρηση χρειάζεται να διαθέτει τους απαραίτητους τεχνικούς και ανθρώπινους πόρους για αυτό το εγχείρημα.
- ✓ Η *περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων* είναι ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Υποφέρουν από έλλειψη ειδικής γνώσης και τεχνικής εξειδίκευσης, ανεπαρκή εξωτερική πληροφόρηση πάνω στην οποία στηρίζονται οι ληφθείσες αποφάσεις και έλλειψη κεφαλαίων. Ο πιο ανεπαρκής όμως πόρος είναι η διαχείριση του χρόνου. Προκειμένου να επιτευχθεί η εφαρμογή ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας, είναι απαραίτητο για διοίκηση και προσωπικό να αφιερώσουν ποιοτικό χρόνο στην παραπάνω διαδικασία. Αυτή η απαίτηση μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς αδυνατούν να εκμεταλλευτούν το προνόμιο των οικονομιών κλίμακας που απολαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις.
- ✓ Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να σχεδιαστεί και να λειτουργήσει ένα αποτελεσματικό *σύστημα μέτρησης της επίδοσης*.
- ✓ Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι συνήθως επιφυλακτικές στην αποδοχή εξωτερικής βοήθειας. Επιπρόσθετα υπάρχει *λιγότερη κινητικότητα και διάχυση των πληροφοριών* μεταξύ των ΜΜΕ. Η έλλειψη συγκεκριμένου στυλ διοίκησης και επιπλέον το γεγονός ότι η έρευνα αγοράς είναι συνήθως τυχαία, η πολύτιμη γνώση από τις εξωτερικές πηγές συχνά αγνοείται.

Η επισήμανση των δυνάμεων και των αδυναμιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όρους εφαρμογής της ΔΟΠ διευκολύνουν το σχεδιασμό μιας

πιο αποδοτικής προσέγγιση, γεγονός ιδιαίτερα σπουδαίο καθώς η διαδικασία της εφαρμογής είναι καθοριστική σημασίας κριτήριο για της επιτυχή εισήγηση της ΔΟΠ σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 2001
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 1997
- Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή συμπεριφορά η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 1996

Ξενόγλωσση

- Blankburn and Rosen, Total quality and Human Resources management:: Lesson learned from Baldrige Award-Winning Companies, The academy of management executive &, no 3 (1993), 49-66
- Brown Steve, Strategic manufacturing for competitive advantage: transforming operations from shop floor to strategy, Prentice-Hall, 1996
- Crosby P.B., Quality is free: the art of making quality certain, McGraw-Hill, New York 1979
- Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002
- Feigenbaum A.V., Total quality control, McGraw-Hill, New York 1991
- Ghobadian A., Gallear D., TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model, Omega, The International journal of management science, 29, 343-359, Elsevier Science Ltd, 2001
- Ghobadian A., Gallear D.N., Total Quality Management in SMEs, Omega int J.Mgmt.Sci., vol 24, No 1, pp 83-106, Elsevier science Ltd, 1996, Pergamon
- Ishikawa K., (Translated by D.J. Lu), What is total quality control? The japaness way., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ismail M.Y., Baradie M.El., Hashmii M.S.J., Quality management in the manufacturing industry: Practice vs performance, Elsevier Science Ltd, Pergamon, Vol. 35, No 3-4, pp 519-522, 1998
- Juran J.M., Juran on planning for quality, Free press, New York 1988
- Juran J.M., Quality control handbook, McGraw-Hill, New York 1974
- Taylor W.A., TQM implementation: organisation practices and information infrastructures, Omega int J.Mgmt.Sci., vol 26, No 6, pp 715-727, Elsevier science Ltd, 1998.
- Taylor W.A., Leadership challenges for smaller organizations: Self-perceptions of TQM implementation, Omega int J.Mgmt. Sci., vol 25, No 5, pp 567-579, Elsevier science Ltd, 1997.

- Taylor W.A., Wright G.H., A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, Omega, The International journal of management science, 31, 97-111, Elsevier Science Ltd, 2003.
- Wiklund H, Wiklund P.S., A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises, International journal of applied quality management, Volume 2, 1,101-115, 1999, JAI Press Ink

Μέρος II

*Η στρατηγική για την επιλογή προμηθευτών με βάση
τις αρχές της ΔΟΤ*

Κεφάλαιο 1

*Η στρατηγική για την επιλογή των κατάλληλων
προμηθευτών, που πληρούν τις ποιοτικές απαιτήσεις
της επιχείρησης*

Αναμφισβήτητα, η βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας μιας επιχείρησης και η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στηρίζονται στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων διαδικασιών που αυτά διέρχονται. Είναι, όμως αυτονόητο ότι στην ποιότητα των τελικών υπηρεσιών και προϊόντων συμβάλλει καθοριστικά η υψηλή ποιότητα των εισροών, των πρώτων και των βοηθητικών υλών, των μηχανημάτων και των εξαρτημάτων, της ενέργειας, της τεχνογνωσίας και της εκπαίδευσης που παρέχονται από τρίτους, είτε μεμονωμένα άτομα είτε επιχειρήσεις. Συνεπώς γίνεται αντιληπτό ότι για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ και να επέλθουν θετικά αποτελέσματα είναι σημαντικό να ελέγχονται και να επιλέγονται σωστά οι κάθε φύσεως προμηθευτές. Εξάλλου αυτοί αποτελούν τον πρώτο κρίκο στη διαδικασία δημιουργίας ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

1.1. Η κατάσταση που επικρατούσε στο τομέα των προμηθειών μέχρι σήμερα

Μέχρι πρόσφατα στις επιχειρήσεις ο τομέας των προμηθειών κατείχε δευτερεύουσα θέση στο σύνολο του οργανισμού. Μη εξειδικευμένα άτομα συνήθιζαν να στελεχώνουν τις θέσεις του τμήματος των προμηθειών με αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνονται να μην είναι οι πλέον κατάλληλες από πολλές απόψεις με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Το κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε περισσότερο από οτιδήποτε άλλο στην επιλογή των εκάστοτε προμηθευτών υπήρξε η τιμή των προμηθευόμενων προϊόντων χωρίς να ελέγχεται ιδιαίτερα η παρεχόμενη ποιότητα τους. Οι περισσότερες από τις προμήθειες πραγματοποιούνται με βάση το κόστος της αγοράς τους αλλά και το κόστος μεταφοράς τους στο σημείο του τελικού τους προορισμού. Η επιχείρηση συνήθιζε να επιλέγει τον προμηθευτή με τις πλέον συμφέρουσες τιμές σχεδόν αδιαφορώντας για την ποιότητα υπερασπιζόμενη την τακτική αυτή πρεσβεύοντας ότι η μείωση του κόστους των προμηθειών οδηγεί στη μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής που εξωθεί σε αύξηση του

περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης⁵⁷. Μια άποψη ιδιαίτερα λανθασμένη και ολωσδιόλου ασύμβατη με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, που δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων σε όλη τη παραγωγική αλυσίδα.

Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τη μείωση του κόστους των προμηθειών χρησιμοποιεί ποικίλους τρόπους. Συνήθως επιλέγει τους προμηθευτές της μέσα από μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Διαλέγει, δηλαδή από ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών εκείνον που θα προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή αγοράς στην επιχείρηση. Η ποιότητα στη συγκεκριμένη περίπτωση παίζει μικρό ρόλο, ενώ η τιμή έχει κυρίαρχο. Για λόγους, επίσης, συμπίεσης του κόστους η επιχείρηση συνηθίζει να μη διατηρεί κάποιο προμηθευτή ως σταθερό συνεργάτη της αλλά αντίθετα συνεχώς προσφεύγει σε αλλαγές στους παροχείς των πρώτων υλών προκειμένου να μειώσει όσο αυτό είναι εφικτό τις προσφερόμενες τιμές. Είναι πράγματι ευκολότερο να προσφέρονται χαμηλότερες τιμές από νέους υποψήφιους προμηθευτές έτσι ώστε να μπορέσουν τελικά να αναλάβουν τη συγκεκριμένη εργασία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών μειώνει τις τιμές.

Την ίδια στιγμή η επιχείρηση αξιολογεί περισσότερους προμηθευτές από όσους χρειάζεται προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να προβεί σε αλλαγές προμηθευτών όταν θεωρήσει ότι αυτό είναι προς το συμφέρον της και θα συμβάλει στη μείωση του κόστους των προμηθειών

Υπό αυτές τις συνθήκες και μη έχοντας σταθερούς συνεργάτες- προμηθευτές η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να τους αποκαλύψει τα σχέδια και τους μελλοντικούς στόχους της αλλά και τις μεταβολές στις προδιαγραφές των προϊόντων και τις διαδικασίες και με αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις ποιότητας της επιχείρησης από τους προμηθευτές. Όλα αυτά, όπως

⁵⁷ Δεδομένου ότι το κόστος αγοράς των προμηθειών αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους, μείωση του κόστους προμηθειών προκαλεί μείωση του τελικού κόστους. Αν τα έσοδα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα η μείωση των δαπανών οδηγεί στην αύξηση των κερδών.

είναι αναμενόμενο, δεν δημιουργούν μια υγιή συνεργασία ανάμεσα στη επιχείρηση και τους προμηθευτές που θα βελτιώσει το επίπεδο ποιότητας της.

Με τις παραπάνω πρακτικές η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους προμηθευτές ως παροχείς πρώτων υλών αλλά παραγνωρίζει τη δυνατότητα τους να συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και του επιπέδου ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και διαδικασιών. Η επιλογή της επιχείρησης να συνεργάζεται με προμηθευτές που προσφέρουν χαμηλές τιμές και να μην αποκαλύπτει σε αυτούς τα μελλοντικά σχέδια της έχει ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις σε επίπεδο ποιότητας, καθώς οι προμηθευτές δε μπορούν να γίνουν κοινωνοί των στόχων της επιχείρησης και να βοηθήσουν στην επίτευξή τους

Συνεπώς οι προμηθευτές προκειμένου να επιτύχουν χαμηλές τιμές στα προσφερόμενα προϊόντα θυσιάζουν μέρος της ποιότητας που παρέχουν, καθώς δε δίνεται η δυνατότητα για τη βελτίωση της ποιότητας εξαιτίας του μειωμένου κόστους παραγωγής που πρέπει να επιτευχθεί. Ακολουθώντας αυτή τη τακτική της επιλογή με κριτήριο την τιμή, οι προμηθευτές που συνεργάζονται με την επιχείρηση εναλλάσσονται συνεχώς με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να αναπτύξει ουσιαστικές σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους. Η περιορισμένη αυτή συνεργασία δεν επιτρέπει την πλήρη μετακίνηση πληροφοριών μεταξύ των δύο συνεργατών, πληροφοριών που μπορούν να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα των τελικών προϊόντων της επιχείρησης. Ο προμηθευτής θα μπορούσε να γνωρίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και τα μελλοντικά της σχέδια όσον αφορά στις προδιαγραφές των προϊόντων αλλά και στη παραγωγική δυναμικότητα. Αν οι συνεργάτες γνώριζαν όλα αυτά θα μπορούσαν να προσαρμόσουν απόλυτα τα προϊόντα τους στις απαιτήσεις της επιχείρησης, να συντονίσουν τις προσπάθειες τους, να ρυθμίσουν τις ποσότητες και το χρόνο παράδοσης αλλά και να προβούν σε αλλαγές που θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων. Έτσι θα ήταν δυνατό να δημιουργηθούν αμοιβαίες ωφέλιμες σχέσεις μεταξύ των δυο πλευρών, να

διευκολυνθεί επικοινωνία και να αναζητηθούν συνεχώς τρόποι οι οποίοι θα έχουν θετική επίδραση και στη λειτουργία και την επίδοση επιχειρήσεων και προμηθευτών.

1.2. Η ποιότητα των προμηθειών, η σπουδαιότητάς της και οι αλλαγές που συντελούνται σε αυτό το τομέα.

Οι αρνητικές συνέπειες που δημιουργεί η προαναφερθείσα τακτική των επιχειρήσεων σχετικά με τις προμήθειες τίθενται σήμερα υπό αξιολόγηση καθώς δημιουργούν αρκετά προβλήματα στη σχέση των δυο πλευρών. Έτσι τα τελευταία χρόνια επανεξετάζεται η ουσία των σχέσεων που είναι ωφέλιμο να χτίζονται μεταξύ των δυο, επιχείρησης και προμηθευτών.

Το υπεύθυνο τμήμα προμηθειών της επιχείρησης αρχίζει να αναβαθμίζεται και να αναδεικνύεται ο σπουδαίος του ρόλος. Σημαντικά στελέχη χρησιμοποιούνται στον τομέα αυτό και με τις επιλογές τους προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης αλλά και να συμβάλουν στη παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η συνεργασία με κατάλληλους και ικανούς προμηθευτές δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με την παραγωγή προϊόντων, των οποίων η παραγωγή στηρίζεται στις πρώτες ύλες αλλά και στις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών που χρησιμοποιούν κάποιες από τις προμήθειες ως μέρος της προσφορά τους.

Η υπηρεσία προμηθειών της επιχείρησης είναι αναγκαίο να εδραιώσει σχέσεις ουσιαστικές με τους προμηθευτές της. Οι δυο πλευρές οφείλουν να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες τους και να δραστηριοποιούνται μαζί προς ένα κοινό στόχο. Αν οι προμηθευτές γνωρίζουν ακριβώς τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της επιχείρησης μπορούν να συμβάλουν στην παραγωγή των απαραίτητων πρώτων υλών προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον η επιχείρηση του προμηθευτή μπορεί να μεταφέρει την απαραίτητη τεχνογνωσία στη επιχείρηση και να

βοηθήσει τη μύηση στις νέες τάσεις της τεχνολογία προκειμένου να βελτιωθεί και το τελικό προϊόν. Έτσι οι προμηθευτές αναδεικνύονται σε πολύτιμους συνεργάτες που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά το επίπεδο ποιότητας μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική σημασία των προμηθειών απορρέει σαφώς από το γεγονός ότι αυτές επηρεάζουν σημαντικά όλους τους δείκτες της ανταγωνιστικότητας, την ποιότητα, το κόστος, τους όρους παράδοσης αλλά και την ταχύτητα με την οποία μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις ανάγκες της αγοράς.

Για την παραγωγή προϊόντων ποιότητας είναι πολύ κρίσιμο να ενημερώνονται οι προμηθευτές με μεγάλη ακρίβεια και λεπτομέρεια από την επιχείρηση σε ότι αφορά στα προϊόντα που ζητά να προμηθευτεί. Η αβεβαιότητα που συνοδεύει την παροχή υψηλής ποιότητας εισροών εντείνεται όταν ο προμηθευτής δε γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να παράγει και να παραδώσει στο πελάτη του. Για το λόγο αυτό η λεπτομερής καταγραφή των αναγκών και των απαιτήσεων της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη. Η κατάλληλη πληροφόρηση των προμηθευτών πάνω σε θέματα ποιότητας πραγματοποιείται τόσο κατά τη διαδικασία της επιλογής του σωστού προμηθευτή όσο και κατά την εκτέλεση της παραγγελίας. Εξυπακούεται ότι υπάρχει σαφής ενημέρωση για όποιες αλλαγές είναι πιθανό να προκύψουν.

Η έγκαιρη και ακριβής ενημέρωση των προμηθευτών συμβάλλει καταλυτικά στη διασφάλιση της ποιότητας των εισροών της επιχείρησης. Αξίζει εξάλλου να σημειωθεί ότι η δυνατότητα του προμηθευτή να ανταποκριθεί με συνέπεια στις απαιτήσεις του πελάτη του αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση και την τελική επιλογή ενός προμηθευτή.

Επιπλέον το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για τη συνεργασία αυτή είναι σαφώς μικρότεροι αυτών που απαιτούνται για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται από τη μειωμένη ποιότητα των εισροών. Περιορίζεται έτσι η

ανάγκη ελέγχου ποιότητας τόσο κατά την παραλαβή αλλά και τις διαχρονικές φάσεις της παραγωγής όσο και μετά την πώληση του παραγόμενου προϊόντος.

Φυσικά για να μπορέσουν να εφαρμοστούν αυτά και να αναπτυχθεί ένα σύστημα ΔΟΠ αναφορικά με τις προμήθειες απαιτείται η αναβάθμιση του τμήματος της ποιότητας και η κατάλληλη στελέχωση του όπως έχει ήδη ειπωθεί.

Προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί η ΔΟΠ είναι αναγκαίο η επιχείρηση να αναβαθμίσει τις σχέσεις με τους προμηθευτές της και να τις θεωρεί ως προέκταση των δικών της δραστηριοτήτων. Εξάλλου η συνολική ποιότητα ενός προϊόντος κρίνεται από την ποιότητα των συστατικών που το αποτελούν και των διαδικασιών που το δημιουργούν. Απαιτείται, λοιπόν, μια συνολική αλλαγή στο τομέα των προμηθειών. Πολλά βήματα θα πρέπει να γίνουν ώστε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι προμηθευτές και τα εισερχόμενα στον οργανισμό να είναι ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας. Μερικές από τις απαραίτητες αλλαγές είναι η μείωση του αριθμού των προμηθευτών και η δημιουργία ενός προγράμματος αξιολόγησης τους μέσα από το οποίο θα πραγματοποιούνται οι σωστές επιλογές.

1.2.1. Βελτιώσεις από τον περιορισμό του αριθμού των προμηθευτών.

Όπως ήδη επισημάνθηκε είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να περιορίσει τον αριθμό των συνεργαζόμενων προμηθευτών προκειμένου να μπορέσει να εδραιώσει μια ουσιαστική σχέση με τους λίγους που θα απομείνουν. Ο σκοπός της επιχείρησης με την κίνηση αυτή είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της ανεξάρτητα από το προϊόν που παρέχουν στην επιχείρηση. Όσο μειώνεται ο αριθμός τους τόσο διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών, γίνονται καλύτερα γνωστές οι απαιτήσεις, αποφεύγονται τα λάθη λόγω κακής συνεννόησης και επιλύονται αμεσότερα τα όποια προβλήματα δημιουργηθούν. Πιο συγκεκριμένα για την επιχείρηση και τους προμηθευτές ξεχωριστά προκύπτουν τα παρακάτω οφέλη.

Όσον αφορά την πλευρά της επιχείρησης:

- Διευκολύνεται η παροχή των κατάλληλων προδιαγραφών στους προμηθευτές, έτσι ώστε οι παραληφθείσες παραγγελίες να έχουν όσο το δυνατό λιγότερα λάθη και να συμβάλλουν στη διατήρηση της καλής ποιότητας του τελικού προϊόντος.
- Καλλιεργείται ένα αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των δυο πλευρών το οποίο διαπερνά και τις σχέσεις των εργαζομένων με αποτέλεσμα να περιορίζεται η απρόσωπη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που διενεργούν τις διαπραγματεύσεις και από τις δυο πλευρές και επιλύονται ευκολότερα προβλήματα που σχετίζονται με τις παραγγελίες και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων.
- Δίνεται η δυνατότητα στους προμηθευτές να παραδίδουν τις παραγγελίες σε μικρότερου μεγέθους παρτίδες και σε συχνότερα χρονικά διαστήματα και όχι σε μεγάλες παρτίδες αραιότερα. Η μείωση αυτή του μεγέθους των παραγγελιών έχει ευεργετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Περιορίζονται οι έλεγχοι ποιότητας στην παραλαβή, ο χώρος και ο χρόνος που διατίθενται για αποθήκευση καθώς και οι εσωτερικές μετακινήσεις που ενέχουν κίνδυνο ζημιών. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το συνολικό κόστος της επιχείρησης και υπάρχει η δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής στις πιθανές αλλαγές της ζήτησης.
- Επωφελείται και ο τομέας του σχεδιασμού των προϊόντων της επιχείρησης από τη καλή αυτή σχέση καθώς οι προμηθευτές μεταφέρουν την τεχνογνωσία τους στην επιχείρηση και γνωρίζοντας τις ιδιότητες των υλικών που παρέχουν στην επιχείρηση βοηθούν στο σχεδιασμό και τη δημιουργία καλύτερων τόσο τεχνικά όσο και ποιοτικά προϊόντων.

Από τη πλευρά των προμηθευτών, η καλή σχέση με την επιχείρηση συμβάλλει στην καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση της. Έτσι μειώνεται η ανασφάλεια για τη διατήρηση της συνεργασίας αυτής και δίνεται έμφαση στο τομέα της ποιότητας. Με την παραγωγή παραγγελιών για μικρότερο αριθμό πελατών αξιοποιείται η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης, μειώνεται το κόστος παράλληλα και υπάρχουν δυνατότητες πρόβλεψης της ζήτησης και βελτίωσης της οργάνωσης παραγωγής. Υπό αυτές της συνθήκες και ο έλεγχος ποιότητας γίνεται αποτελεσματικότερα και αποδίδει καρπούς.

1.2.2. Διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών⁵⁸

Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή για την επιχείρηση είναι μια πολύ κρίσιμη απόφαση, που καθορίζει και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και της ποιότητας των προϊόντων της. Καταρχάς είναι σημαντικό να αξιολογηθεί αν και κατά πόσο οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα και τη διάθεση να καλύψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή λειτουργεί και ως ένα μέσο πρόληψης για τη αποφυγή των προβλημάτων που δημιουργεί η μειωμένη ποιότητα των εισροών, οι καθυστερήσεις παράδοσης και οι δυσκολίες κατά την παραγωγή και μετά την πώληση των τελικών προϊόντων. Για να μπορέσει να ελεγχθεί αυτή η δυνατότητα του προμηθευτή ακολουθούνται διάφορες διαδικασίες από την επιχείρηση.

Πραγματοποιούνται επισκέψεις από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις του υποψηφίου προμηθευτή προκειμένου να ελέγχουν οι παραγωγικές εγκαταστάσεις, οι διαδικασίες παραγωγής και οι μέθοδοι διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζονται.

Παράλληλα από την πλευρά της επιχείρησης αξιολογούνται η φήμη της επιχείρησης του προμηθευτή στον κλάδο από τη συνεργασία της με άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν, η εμπειρία της ίδιας της επιχείρησης από

⁵⁸ Τα στοιχεία για τη διαδικασία που ακολουθείται σχετικά με την αξιολόγηση προμηθευτών των προμηθευτών στηρίζεται στο βιβλίο Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Κ.Ν.Δερβιτσιώτη

προμηθευτές που χρησιμοποίησε στο παρελθόν για παρόμοια είδη αλλά και οι πληροφορίες της αξιολόγησης των υποψηφίων προμηθευτών έτσι όπως αυτές απορρέουν από δημοσιεύματα σε περιοδικά και έντυπα του κλάδου που περιέχουν σχετικά και χρήσιμα στοιχεία που θα συμβάλλουν στην τελική επιλογή.

1.2.2.1. Ειδικές έρευνες αξιολόγησης των προμηθευτών (supplier rating surveys)

Όλες οι παραπάνω ενέργειες είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιηθούν αλλά δεν δίνουν μια απόλυτα σαφή εικόνα η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση να κάνει τη σωστή επιλογή προμηθευτή. Για να ληφθεί η τελική απόφαση η επιχείρηση σήμερα στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ειδικές έρευνες αξιολόγησης των προμηθευτών (supplier rating surveys) οι οποίες αποτελούν την πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών. Το αποτέλεσμα των ερευνών αξιολόγησης δεν είναι παρά ένας κατάλογος προμηθευτών για κάθε είδος (υλικό, εξάρτημα, είδος εξοπλισμού, όργανο ελέγχου κ) με μια προκαταρκτική διαβάθμιση καταλληλότητας. Αυτή τεκμηριώνεται από τις διαθέσιμες πληροφορίες και η καταλληλότητα ενός είδους αποτελεί και αναγνώριση της καταλληλότητας του προμηθευτή. Φυσικά η αποδοχή των ερευνών αυτών γίνεται με την προϋπόθεση ότι η συλλογή των στοιχείων έχει πραγματοποιηθεί με τρόπο αντικειμενικό και συστηματικό από έμπειρο προσωπικό ικανό να αξιολογήσει τόσο τις διαφορετικές λειτουργίες του προμηθευτή όσο και τις εγκαταστάσεις τους. Στο κατάλογο λοιπόν των προμηθευτών είναι αναγκαίο να προσδιορίζονται οι επιδόσεις του κάθε προμηθευτή σε διαφορετικά κριτήρια και η σχετική βαρύτητα του κάθε κριτηρίου.

Τα κριτήρια που η επιχείρηση επιλέγει στην αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών της είναι εκείνα που ασκούν σημαντική επίδραση στους στρατηγικούς της στόχους. Υπάρχουν ορισμένα όμως τα οποία έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και κρισιμότητα στην αξιολόγηση γενικά των προμηθευτών μιας επιχείρησης. Αυτά είναι:

Η ποιότητα του προϊόντος

Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα των εισερχόμενων προϊόντων από την πλευρά της επιχείρησης ελέγχονται τόσο το ποσοστό συμμόρφωσης του προμηθευτή στις προδιαγραφές του προϊόντος δηλαδή το ποσοστό των ελαττωματικών στις παρτίδες που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές, όσο και ο τρόπος διαχείρισης των ελαττωματικών που ανακαλύπτονται σε κάθε παρτίδα και το πρόσθετο κόστος που δημιουργείται από επιστροφές, πρόσθετους ελέγχους, επιδιορθώσεις και καθυστερήσεις. Για διαφορετικά είδη ελαττωμάτων (κρίσιμα, σοβαρά, δευτερεύοντα ή ασήμαντα) σε υλικά και εξαρτήματα, για το ποσοστό συμμόρφωσης μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί σταθμιστές, ανάλογα με τις επιπτώσεις στην ασφάλεια των εργαζομένων ή των καταναλωτών και στο κόστος αντιμετώπισης της κακής ποιότητας που προκύπτει.

Οι όροι παράδοσης

Αναντίρρητα σημαντικό μέρος της αξιολόγησης του προμηθευτή στηρίζεται στη τήρηση του συμφωνημένου χρόνου παράδοσης των προϊόντων και όλων των άλλων όρων παράδοσης. Οι πιθανές αποκλίσεις και το συνακόλουθο κόστος ή οι καθυστερήσεις στην παραγωγή επιβαρύνουν τη θέση κάθε προμηθευτή στο σύνολο της αξιολόγησης. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το σύστημα just-in-time οι καθυστερήσεις αλλά και οι πρόωρες παραδόσεις των παραγγελιών είναι πιθανό να δημιουργήσουν πολύ σημαντικό πρόβλημα και να προκαλέσουν πρόσθετες δαπάνες.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης

Η συνολικότερη ποιότητα εξυπηρέτησης του προμηθευτή στην ευρύτερη συνεργασία του με την επιχείρηση-πελάτη αλλά και οι προσφερόμενες παροχές μετά την πώληση είναι σημαντικοί παράγοντες στην αξιολόγηση της επίδοσης ενός προμηθευτή αλλά εξίσου δύσκολο να μετρηθούν εξαιτίας της υποκειμενικότητας του χαρακτήρα τους. Για αυτό και κάθε επιχείρησης επιλέγει

να αξιολογήσει όσα κριτήρια επηρεάζουν άμεσα τους στρατηγικούς της στόχους, όπως είναι για παράδειγμα η ορθότητα της ικανοποίησης των παραγγελιών, η αποδοχή συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα που άπτονται του ελέγχου ποιότητας, αλλά και η συμμετοχή στη σχεδίαση και εγκατάσταση κατάλληλου συστήματος ελέγχου ποιότητας για τις διαδικασίες παραγωγής.

Το κόστος αγοράς και μεταφοράς του προϊόντος

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει επίσης το κόστος των αγοραζόμενων προϊόντων αλλά και το κόστος μεταφοράς τους και το αν αυτό συμπεριλαμβάνεται ή όχι στην αρχική τιμή. Αν και σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνικές ΔΟΠ τον πρώτο λόγο τον έχει η ποιότητα ωστόσο το κόστος απόκτησης των πρώτων υλών εξακολουθεί να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και εξαιτίας της μεγάλης συνεισφοράς του στο τελικό κόστος παραγωγής.

Εφόσον προσδιοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες που επιλέγει κάθε επιχείρηση για να αξιολογήσει τους προμηθευτές της, καθορίζονται οι σχετικοί συντελεστές βαρύτητας. Ο προσδιορισμός τους για καθένα από τα κριτήρια εξαρτάται από τους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ποιότητας που τη στηρίζει. Ενώ παλιότερα τη μεγαλύτερη βαρύτητα την είχε το κόστος αγοράς⁵⁹, σήμερα η αυξημένη συνειδητοποίηση της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της ποιότητας και την ανάγκη για στενή συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών έχει συμβάλει στην αναθεώρηση των συντελεστών βαρύτητας.

Από την αξιολόγηση αυτή προκύπτει για κάθε υποψήφιο προμηθευτή ένας δείκτης ποιότητας που αποτελεί το άθροισμα όλων των σταθμισμένων τιμών των κριτηρίων που έχουν επιλεγεί κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Η επιλογή

⁵⁹ Σε ένα ποσοστό περίπου 50-70%, ενώ με τη σύγχρονη αντίληψη είναι περίπου 0.25-0.35% (Στοιχεία από σχετικό πίνακα για τους συντελεστές βαρύτητας σε συμβατική και νέα προσέγγιση για την αξιολόγηση ποιότητας των προμηθευτών από στο βιβλίο Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητα του Κ.Ν.Δερβιτσιώτη

γίνεται έπειτα από την αξιολόγηση των σχετικών δεικτών. Επισημαίνεται ότι ο κατάλογος αξιολόγησης πρέπει να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να χρησιμοποιείται κάθε φορά ενιαίος τρόπος αξιολόγησης για να έχουν αξία οι πραγματοποιηθείσες συγκρίσεις.

1.3. Έλεγχος ποιότητας των προϊόντων των προμηθευτών

Η διασφάλιση της ποιότητας των εισερχόμενων σε μια επιχείρηση προϊόντων από τρίτους πραγματοποιείται με ελέγχους ποιότητας. Οι έλεγχοι αυτοί μπορούν να πραγματοποιηθούν με δυο τρόπους:

- Στην επιχείρηση κατά την παραλαβή τους ή
- Στην πηγή παραγωγής τους, στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Στην *επιχείρηση κατά την παραλαβή* το είδος του κατάλληλου ελέγχου ποιότητας ποικίλλει ανάλογα με την εμπειρία που έχει η επιχείρηση από προηγούμενες συναλλαγές. Ο έλεγχος για την αποδοχή ή την απόρριψη μιας παρτίδας μπορεί να στηρίζεται στην εξέταση όλων των μονάδων δηλαδή σε έλεγχο 100% ή να γίνεται με δειγματοληψία αποδοχής (acceptance sampling)⁶⁰.

Ο 100% έλεγχος έχει πολύ μεγάλο κόστος χωρίς να δίνει πάντα αναλογικά πλήρως αξιόπιστα αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει γιατί όσο αυξάνει ο αριθμός των πραγματοποιούμενων ελέγχων, αυξάνει η πιθανότητα εμφάνισης κόπωσης στους ελεγκτές, συνεπώς και η πιθανότητα εσφαλμένου ελέγχου.

Η δειγματοληψία αποδοχής από την άλλη είναι μια τεχνική του στατιστικού ελέγχου ποιότητας που χρησιμοποιείται για τη στήριξη της απόφασης αποδοχής ή απόρριψης μιας συγκεκριμένης ποσότητας υλικών ή προϊόντων και έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στον έλεγχο των εισερχόμενων πρώτων υλών. Το κύριο χαρακτηριστικό της δειγματοληψίας αποδοχής είναι ότι πραγματοποιείται μετά

⁶⁰ Υπάρχουν και ορισμένες άλλες εναλλακτικές λύσεις ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το βαθμό της επιθεώρησης που πραγματοποιείται σε αυτή, όπως καθόλου επιθεώρηση, μικρά δείγματα, μεγάλα δείγματα, 100% επιθεώρηση.

την παραγωγή των αντικειμένων που πρόκειται να ελεγχθούν και όχι κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Προκειμένου να επιθεωρηθεί μια συγκεκριμένη ποσότητα υλικών ή προϊόντων που αγοράστηκαν χρησιμοποιείται η δειγματοληψία κάποιων μονάδων οι οποίες ελέγχονται αποφεύγοντας έτσι το δαπανηρό 100% έλεγχο, ο οποίος σε ορισμένες περιπτώσεις είναι αδύνατος. Για τη διενέργεια δειγματοληψίας πρέπει να καταστρωθεί συγκεκριμένο τεκμηριωμένο σχέδιο το οποίο θα αποτελέσει και την πηγή των πληροφοριών στις οποίες θα στηριχθεί η απόφαση αποδοχής ή απόρριψης του συνόλου της πατρίδας.

Το δειγματοληπτικό σχέδιο είναι ειδικό σχέδιο που καταρτίζεται για τη διενέργεια της δειγματοληψίας αποδοχής και καθορίζει μεταξύ άλλων τον αριθμό των δειγμάτων που πρέπει να ληφθούν καθώς και το μέγεθος του δείγματος που πρέπει να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές για να γίνει δυνατή η αποδοχή του δείγματος. Σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να υπάρχει ξεκάθαρη συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της για τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίζονται τα ελαττωματικά είδη που δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές (επιστροφή και αντικατάσταση, επιδιόρθωση), καθώς και για το ποιος θα επιβαρυνθεί και πως από το κόστος που θα προκύψει.⁶¹

Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε περίπτωση απόφασης που στηρίζεται σε δειγματοληψία εμπεριέχεται συγκεκριμένη πιθανότητα σφάλματος εξαιτίας των πιθανών δειγματοληπτικών σφαλμάτων. Πρόκειται για τα σφάλματα τύπου I και II. Το σφάλμα τύπου I (*εσφαλμένη απόρριψη*) εκφράζει τη πιθανότητα να απορριφθεί μια παρτίδα της οποίας η ποιότητα δεν είναι στη πραγματικότητα τόσο κακή όσο φαίνεται σε κάποιο συγκεκριμένο δείγμα και το σφάλμα τύπου II (*εσφαλμένη αποδοχή*) εκφράζει τη πιθανότητα να γίνει αποδεκτή μια παρτίδα παρόλο που είναι χειρότερης ποιότητας από όσο φαίνεται σε κάποιο συγκεκριμένο δείγμα.

⁶¹ Δειγματοληπτικό σχέδιο: Τσιότρας Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Ο έλεγχος της ποιότητας στην επιχείρηση που προμηθεύεται τα υλικά από τρίτους δημιουργεί ορισμένα πρόσθετα προβλήματα στην επιχείρηση. Δημιουργούνται καθυστερήσεις στην προώθηση των υλικών στην παραγωγική διαδικασία αλλά και ανάγκη για διαδικασίες ελέγχου που επιβαρύνουν το κόστος της επιχείρησης. Παράλληλα δημιουργούνται προβλήματα στο τρόπο διαχείρισης των ελαττωματικών κατά τον αρχικό έλεγχο ή αργότερα.

Για τους παραπάνω λόγους, έλεγχοι για τη βελτίωση της ποιότητας πραγματοποιούνται και στην πηγή παραγωγής τους, *στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή*. Ο έλεγχος γίνεται πριν από την αποστολή των παρτίδων στην επιχείρηση και ελέγχεται αν αυτές ανταποκρίνονται στις σχετικές προδιαγραφές. Για εξεχούσης σημασίας προμήθειες που πραγματοποιούνται σε μεγάλες ποσότητες, η προσπάθεια για τη διασφάλιση ποιότητας του προμηθευτή μπορεί να διευκολύνεται σημαντικά με την παροχή τεχνικής βοήθειας.

Σκοπός του ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων στην πηγή είναι η αποστολή παρτίδων που ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας της επιχείρησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα στην παραγωγή χωρίς τη διεξαγωγή ελέγχου κατά την παραλαβή. Αυτό απαιτεί και την ανάληψη μιας σειράς ενεργειών από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να βοηθήσει ένα προμηθευτή να λειτουργήσει με αυτό τον τρόπο. Η προσέγγιση αυτή φυσικά είναι εφικτή μόνο για τα κρίσιμα εκείνα είδη για τα οποία είναι σκόπιμο η επιχείρηση να διατηρεί στενή συνεργασία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις σπανιότερα ο έλεγχος της ποιότητας γίνεται με την ανάθεση υπερεργολαβίας σε εξειδικευμένη συμβουλευτική εταιρία, η οποία λειτουργεί στον τόπο που έχει τις εγκαταστάσεις του ο προμηθευτής.

1.4. Πιστοποίηση της ποιότητας των προμηθευτών⁶²

Όταν ο προμηθευτής αποδείξει στην επιχείρηση ότι διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και την προθυμία να προμηθεύσει την επιχείρηση με τα κατάλληλα προϊόντα στο σωστό τόπο και χρόνο, τότε προσφέρεται η δυνατότητα ανάπτυξης μιας μορφής πιο εξυπηρετικής συνεργασίας. Ο προμηθευτής ακολουθεί μια διαδικασία πιστοποίησης της ποιότητας. Σύμφωνα με αυτή ο προμηθευτής έχοντας λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων του (ενδεδειγμένοι έλεγχοι, δοκιμές) αξιολογείται από τους αρμόδιους φορείς και αποκτά (όταν είναι κατάλληλα προετοιμασμένος) τη σχετική πιστοποίηση ποιότητας. Μετά από αυτό η αποστολή κάθε παραγγελίας συνοδεύεται από ένα επίσημο πιστοποιητικό ποιότητας. Όταν κρίνεται σκόπιμο μαζί με το πιστοποιητικό αποστέλλεται η περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης της ποιότητας που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να ενημερωθεί ο πελάτης για τους ελέγχους που έχουν ήδη διεξαχθεί όταν παραλαμβάνει μια παραγγελία. Το μόνο που υπολείπεται είναι να ελέγξει η επιχείρηση το ενδεχόμενο ζημιών κατά τη μεταφορά.

Με τις αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια στο τομέα της ποιότητας, την εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου και τη διεθνοποίηση της οικονομίας σε θέματα προμηθειών, παραγωγής και διάθεσης κρίθηκε απαραίτητη η εδραίωση ενός ευρύτερα αποδεκτού τρόπου πιστοποίησης προμηθειών που οδήγησε στην ανάπτυξη και αποδοχή διεθνών προτύπων πιστοποίησης της ποιότητας, με γνωστότερη τη σειρά προτύπων ISO⁶³ και το πιο πρόσφατο ISO 9001/2000.

Από το γεγονός αυτό επωφελούνται και τα δυο συμβαλλόμενα μέρη: η επιχείρηση και ο προμηθευτής.

⁶² Τα σχετικά με την πιστοποίηση στοιχεία προέρχονται από το σύγγραμμα Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Κ.Ν.Δερβιτσιώτη

⁶³ Η σειρά ISO 9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή έχει διαμορφωθεί το 1987 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization), που εδρεύει στη Γενεύη και αποτελείται από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης για 90 και πλέον χώρες

Η επιχείρηση γίνεται αποδέκτης πολλών θετικών αλλαγών:

- Μειώνεται το κόστος από τον περιορισμό της ανάγκης ελέγχου ποιότητας κατά την παραλαβή των προϊόντων
- Περιορίζονται οι καθυστερήσεις από τις διαδικασίες ελέγχου
- Δίνεται η δυνατότητα για την απευθείας προώθηση των προϊόντων στην παραγωγή χωρίς ενδιάμεση αποθήκευση και τις απαραίτητες διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου των αποθεμάτων, γεγονός που μεταφράζεται σε μείωση του κόστους.
- Αναπτύσσεται καλύτερη και ουσιαστικότερη συνεργασία με τους προμηθευτές που έχουν τη δυνατότητα πιστοποίησης της ποιότητας και αυτό μπορεί να συνεπάγεται την ανάπτυξη νέων ευκαιριών και καινοτομιών από τη συνεργασία.

Από την άλλη επωφελείται σημαντικά και ο ίδιος ο προμηθευτής από :

- Τον περιορισμό της πιθανότητας απόρριψης παρτίδων από τις διαδικασίες αποδοχής του πελάτη
- Την ευνοϊκότερη θέση στην οποία βρίσκεται σε σχέση με τους άλλους προμηθευτές σχετικά με την εξασφάλιση μελλοντικών παραγγελιών, στο βαθμό που έχει ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του πελάτη σε θέματα ποιότητας
- Τη δυνατότητα σωστότερης πρόβλεψης της ζήτησης που πρέπει να καλύψει σε μελλοντικές χρονικές περιόδους μέσω της εξασφάλισης περισσότερων παραγγελιών και καλής συνεργασίας με τους πελάτες, γεγονός που παράλληλα οδηγεί στην καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησής του.
- Τη μείωση του κόστους παραγωγής εξαιτίας της καλύτερης αξιοποίησης της δυναμικότητας της επιχείρησής και την προσφορά ακόμα καλύτερων τιμών γεγονός που ενισχύεται από το ποιοτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει στην αγορά.

Όταν η συνεργασία των δυο πλευρών βρίσκεται σε τέτοιο επίπεδο, ο κύκλος των βελτιώσεων συνεχώς επαναλαμβάνεται, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και των δύο.

1.5. Οι προμήθειες μέσα από το ISO 9001/2000

Η σειρά ISO 9000 είναι μια σειρά διεθνών προτύπων, δηλαδή τεχνικών εγγράφων που καθορίζουν γενικές ή ειδικές προδιαγραφές για διαδικασίες, προϊόντα ή συστήματα. Η νέα έκδοση του ISO 9001/2000⁶⁴ δίνει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων διαχωρίζοντας τα μέσα από τον τρόπο υλοποίησης των δραστηριοτήτων.

Η δομή της νέας έκδοσης περιλαμβάνει πέντε βασικές ενότητες, μια εκ των οποίων είναι η πραγμάτωση του προϊόντος⁶⁵. Η ενότητα πραγμάτωση προϊόντος (Product realisation) προδιαγράφει όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της διευρυμένης παραγωγής. Μια από αυτές είναι η υλοποίηση προμηθειών υλικών. Στο πίνακα 2.1.1. εμφανίζονται οι απαιτήσεις του ISO 9001/2000 σε αντιστοιχία με το του ISO 9001/1994

⁶⁴ Το ISO 9001/2000 είναι ένα διεθνές πρότυπο συστημάτων ποιότητας της σειράς ISO-9000 όπως αυτό αναθεωρήθηκε το 2000.

⁶⁵ Οι 5 βασικές ενότητες του ISO 9001/2000: Σύστημα ποιότητας, Ευθύνη της Διοίκησης, Διαχείριση εσωτερικών πόρων, Πραγμάτωση προϊόντος, Παρακολούθηση και βελτίωση, Α.Γ.Λαγοδήμος, Σημειώσεις για τη διδασκαλία του μαθήματος Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Πίνακας 2.1.1. Αντιστοιχία μεταξύ του ISO 9001:2000 και του ISO 9001:1994

ISO 9001:2000

ISO 9001:1994

1. Σκοπός	1
1.1. Γενικά	
1.2. Εφαρμογή	
2. Δεοντολογικές αναφορές	2
3. Όροι και ορισμοί	3
4. Σύστημα διαχείρισης ποιότητας (μόνο τίτλος)	
4.1. Γενικές απαιτήσεις	4.2.1.
4.2. Έγγραφες απαιτήσεις (μόνο τίτλος)	
4.2.1. Γενικά	4.2.2.
4.2.2. Εγχειρίδιο Ποιότητας	4.2.1.
4.2.3. Έλεγχος εγγράφων	4.5.1.+4.5.2.+4.5.3.
4.2.4. Έλεγχος αρχείων	4.16.
5. Ευθύνη της Διοίκησης (τίτλος μόνο)	
5.1. Δέσμευση της διοίκησης	4.1.1.
5.2. Εστίαση στο πελάτη	4.3.2.
5.3. πολιτική Ποιότητας	4.1.1.
5.4. Σχεδιασμός (μόνο τίτλος)	
5.4.1. Αντικειμενικοί σκοποί ποιότητας	4.1.1.
5.4.2. Σχεδιασμός συστήματος διαχείρισης ποιότητας	4.2.3.
5.5. Ευθύνη, εξουσία και επικοινωνία	
5.5.1. Ευθύνη και Εξουσία	4.1.2.1.
5.5.2. Αντιπροσωπευτική διοίκηση	4.1.2.3.
5.5.3. Εσωτερική επικοινωνία	
5.6. Επιθεώρηση διοίκησης (τίτλος μόνο)	
5.6.1. Γενικά	4.1.3.
5.6.2. Επιθεώρηση εισερχομένων	
5.6.3. Επιθεώρηση εξερχόμενων	
6. Διαχείριση πόρων (τίτλος μόνο)	
6.1. Πρόβλεψη των πόρων	4.1.2.2.
6.2. Ανθρώπινοι πόροι (μόνο τίτλος)	
6.2.1. Γενικά	4.1.2.2.
6.2.2. Επάρκεια, επίγνωση και εκπαίδευση	4.18
6.3. Υποδομή	4.9.
6.4. Εργασιακό περιβάλλον	4.9.
7. Πραγμάτωση προϊόντος	
7.1. Σχεδιασμός πραγμάτωσης προϊόντος	4.2.3. + 4.10.1.
7.2. Πελατοκεντρικές διαδικασίες (τίτλος μόνο)	
7.2.1. καθορισμός των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων	4.3.2.+ 4.4.4.
7.2.2. Επιθεώρηση των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων	4.3.2.+ 4.3.3.+ 4.3.4.
7.2.3. Επικοινωνία με τον πελάτη	4.3.2.+ 4.4.4.
7.3. Εκπόνηση και ανάπτυξη (μόνο τίτλος)	
7.3.1. Εκπόνηση και ανάπτυξη σχεδιασμού	4.4.2.+4.4.3.
7.3.2. Εκπόνηση και ανάπτυξη εισερχομένων	4.4.4.
7.3.3. Εκπόνηση και ανάπτυξη εξερχόμενων	4.4.5.
7.3.4. Εκπόνηση και ανάπτυξη επιθεωρήσεων	4.4.6.
7.3.5. Εκπόνηση και ανάπτυξη επαληθεύσεων	4.4.7.
7.3.6. Εκπόνηση και ανάπτυξη επισημοποιήσεων	4.4.8.

7.3.7. Έλεγχος της εκπόνησης των αλλαγών	4.4.9.
7.4. Προμήθειες (μόνο τίτλος)	
7.4.1. Διαδικασία προμηθειών	4.6.2.
7.4.2. Πληροφορίες για τις προμήθειες	4.6.3.
7.4.3. Επιθεώρηση του προμηθευόμενου προϊόντος	4.6.4.+4.10.2
7.5. Πρόβλεψη παραγωγής και υπηρεσιών (μόνο τίτλος)	
7.5.1. Έλεγχος παραγωγής και πρόβλεψη υπηρεσιών	4.9.+4.15.6.+4.19
7.5.2. Επιστημοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και της πρόβλεψης υπηρεσιών	4.9.
7.5.3. Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα	4.9.+4.10.5.+4.12
7.5.4. Ιδιοκτησία πελάτη	4.7.
7.5.5. Διατήρηση προϊόντος	4.15.2.+4.15.3.+4.15.4.+4.15.5
7.6. Έλεγχος των μέσων παρακολούθησης και μέτρησης	4.11.1+4.11.2.
8. Μέτρηση, Ανάλυση και βελτίωση (τίτλος μόνο)	
8.1. Γενικά	4.10.1.+4.20.1.+4.20.2.
8.2. Παρακολούθηση και μέτρηση (μόνο τίτλος)	
8.2.1. Ικανοποίηση πελάτη	
8.2.2. Εσωτερικός έλεγχος	4.17.
8.2.3. Παρακολούθηση και μέτρηση διαδικασιών	4.17.+4.20.1.+4.20.2.
8.2.4. Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος	4.10.2.+4.10.3.+4.10.4.+4.10.5.+4.20.1+4.20.2.
8.3. Έλεγχος των μη συμμορφούμενων προϊόντων	4.13.1.+4.13.2
8.4. Ανάλυση δεδομένων	4.20.1.+4.20.2.
8.5. Βελτίωση (μόνο τίτλος)	
8.5.1. Συνεχή βελτίωση	41.3.
8.5.2. Διορθωτικές ενέργειες	4.14.1.+4.14.2.
8.5.3. Προληπτικές ενέργειες	4.14.1+4.14.3.

Πηγή: Α.Γ.Λαγοδήμος, Σημειώσεις για τη διδασκαλία του μαθήματος Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Σε ότι αφορά στις προμήθειες οι σχετικές απαιτήσεις στοχεύουν να εξασφαλίσουν ότι αφενός χρησιμοποιούνται οι κατάλληλοι προμηθευτές (υποκατασκευαστές) και αφετέρου όλες οι προμήθειες (υλικά, υπηρεσίες και προϊόντα) καλύπτουν τις υφιστάμενες προδιαγραφές ποιότητας.

Στις απαιτήσεις σύμφωνα με το πρότυπο περιλαμβάνονται τα κάτωθι :

- Έλεγχος εκδιδόμενων εντολών προμηθειών σχετικά με τις προδιαγραφές ποιότητας
- Εξασφάλιση τεκμηριωμένων οδηγιών (στους προμηθευτές σχετικά με τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας και τους απαιτούμενους ελέγχους)
- Συστηματική αξιολόγηση των προμηθευτών

- Εξασφάλιση ότι οι προμηθευτές παραδίδουν ακριβώς (ποσοτικά και ποιοτικά) ότι ζητήθηκε
- Εξασφάλιση ότι οι προμηθευτές έχουν την απαιτούμενη υποδομή διασφάλισης ελέγχου ποιότητας
- Εξασφάλιση ασφαλούς αποθήκευσης προμηθευόμενων αγαθών

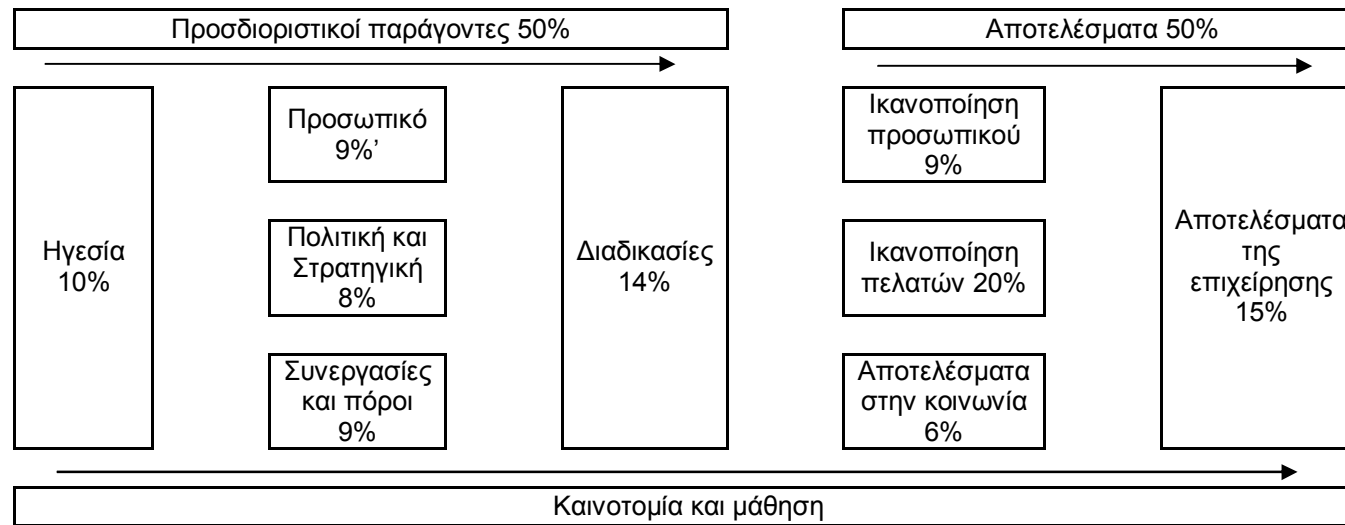
1.6. Οι προμηθευτές μέσα από το μοντέλο του EFQM (European Foundation for Quality Management)

Το μοντέλο του EFQM⁶⁶ είναι ένα μοντέλο αξιολόγησης των επιχειρήσεων σε σχέση με την ποιότητα και την εφαρμογή της. Για την αξιολόγηση αυτή στο μοντέλο περιλαμβάνονται 9 κριτήρια: η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), τα αποτελέσματα της επιχείρησης (key performance results), οι διαδικασίες (processes), η ηγεσία (leadership), η ικανοποίηση των εργαζομένων (people results), οι συνεργασίες και οι πόροι (partnerships and resources), η διοίκηση των εργαζομένων (people), η πολιτική και η στρατηγική (policy and strategy) και ο αντίκτυπος της δράσης της επιχείρησης στην κοινωνία (society results). Στο μοντέλο ορισμένα από τα κριτήρια αντιστοιχούν στα αποτελέσματα που επιφέρει η ποιότητα στους εργαζομένους, στους πελάτες στην κοινωνία, στην ίδια την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα αυτά από την άλλη προκαλούνται από τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της και τα οποία εκφράζονται από τα υπόλοιπα κριτήρια του μοντέλου: την ηγεσία, τους εργαζομένους, την πολιτική και τη στρατηγική, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διαδικασίες. Οι επιχειρήσεις που μετά την αξιολόγηση κριθεί ότι πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις επιβραβεύονται με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας⁶⁷. Στο διάγραμμα 2.1.1. περιγράφεται το πλαίσιο για το μοντέλο του EFQM.

⁶⁶ Ο EFQM είναι ένας πανευρωπαϊκός οργανισμός ο οποίος ασχολείται με ζητήματα που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

⁶⁷ Θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας.

Το πλαίσιο για το μοντέλο του EFQM



Διάγραμμα 1.2. : Το πλαίσιο για το μοντέλο του EFQM

Πηγή: Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002

Στο κριτήριο που σχετίζεται με τις συνεργασίες και τους πόρους⁶⁸ αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες του και τους εσωτερικούς πόρους με σκοπό να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Σε αυτό το κριτήριο υπάγονται και οι προμηθευτές ως εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα υπάγονται στο υποκριτήριο⁶⁹ για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Το υποκριτήριο αυτό θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικούς και ενδεικτικούς τους παρακάτω παράγοντες για την ύπαρξη υψηλού επιπέδου ποιότητας:

- Τον εντοπισμό των κατάλληλων συνεργατών και στρατηγικών ευκαιριών συνεργασίας, απόλυτα συνυφασμένων με την πολιτική και τη στρατηγική
- Τη δόμηση ισχυρών συνεργασιών που θα δημιουργήσουν και θα μεγιστοποιήσουν το κέρδος
- Την ανάπτυξη προμηθευτικών αλυσίδων προστιθέμενης αξίας με τους συνεργάτες
- Τη διασφάλιση της συμβατότητας της κουλτούρας της επιχείρησης με τους συνεργάτες και της ανταλλαγής της γνώσης μεταξύ τους
- Την υποστήριξη της αμοιβαίας ανάπτυξης
- Τη δημιουργία και την υποστήριξη της δημιουργικής και καινοτομικής σκέψης μέσα από τη συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες
- Τη δημιουργία συντονισμένης προσπάθειας και συνεργασίας μεταξύ των δυο πλευρών ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες και να προστεθεί αξία στην αλυσίδα προμηθευτή-πελάτη

⁶⁸Πρόκειται για το τέταρτο κριτήριο του μοντέλου του EFQM όπως αυτό παρουσιάζεται στο Assessor Scorebook του EFQM "How the organisation plans and manages its external partnerships and internal resources in order to support its policy and strategy and the effective operation of its processes"

⁶⁹ Assessor Scorebook: Υποκριτήριο 4^ο "External partnerships are managed"

Σε ένα ακόμη υποκριτήριο⁷⁰ γίνεται λόγος για τα υλικά, τα κτίρια και τον εξοπλισμό της επιχείρησης και τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση τους. Αυτοί είναι:

- Η χρήση των πόρων για την υποστήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης
- Η διαχείριση της διατήρησης και της υλοποίησης των πόρων προκειμένου να βελτιωθεί ο κύκλος ζωής της επίδοσης των πόρων
- Η διαχείριση της ασφάλειας των πόρων
- Η μέτρηση και η διαχείριση του αντίκτυπου των πόρων στην κοινωνία και τους εργαζομένους
- Η βελτιστοποίηση αποθεμάτων υλικών
- Η βέλτιστη κατανάλωση των πόρων
- Η μείωση και η ανακύκλωση των απορριμμάτων
- Η εξοικονόμηση των παγκοσμίων μη-ανανεώσιμων πηγών
- Η μείωση κάθε παγκοσμίου αντίκτυπου των προϊόντων και των υπηρεσιών

Στο μοντέλο του EFQM λοιπόν αφιερώνεται ένα σημαντικό κομμάτι στους συνεργάτες της επιχείρησης, σημαντικό μέρος των οποίων είναι οι προμηθευτές και αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες που σχετίζονται με την επιλογή και τη διαχείριση τους είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση να διαπνέονται από μια διάθεση να υπερισχύσει η ποιότητα.

⁷⁰ Assessor Scorebook: Υποκριτήριο 4c "Buildings, equipment and materials are managed"

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001
- Κονδύλης Εμμ., Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων, interbooks, Αθήνα 1999
- Λαγοδήμος Α.Γ., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Σημειώσεις Παραδόσεων μεταπτυχιακού προγράμματος ΔΕ-ΔΟΠ, 2004
- Λάιος Λάμπρος, Σύγχρονη διοίκηση προμηθειών, Ελληνικό ινστιτούτο προμηθειών, Παπαζήσης, 1995
- Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Prentice Hall/ Interbooks, 1992
- Τζόγιος Ανδρέας, Προγραμματισμός για την ποιότητα, Τόμος Ε΄ Σχέσεις προμηθευτή –Αγοραστή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2001
- Τσιότρας Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, β΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Ξενόγλωσση

- Besterfield Dale H., Quality Control, sixth edition, Pearson education, 2001
- Carter J.R., Smeltzer L., Narasimhan R., The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain, European journal of purchasing & supply management 4 (1998), 223-234, Elsevier science Ltd.
- Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002
- Ghobadian A., Gallear D., Li R., Key determinants of supply purchasing strategy, Middlesex university business school, London, July 2000
- James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Μια εισαγωγή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1998
- Lee Hau, Amaral Jason, Continuous and sustainable improvement through supply chain performance management, Stanford global supply chain management forum, October 2002
- Lee Hau, Christofer Martin, Supply chain confidence: the key to effective supply chains through improved visibility and reliability, Global trade management, Vastera, Inc, November 2001
- Lycons Kenneth, Purchasing and supply chain management, Financial Times, Prentice Hall, fifth edition, Pearson education, 2000
- The EFQM excellence model, Assessor Scorebook, EFQM 1999

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση και συμπεράσματα της μελέτης που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να ελέγξει αν ισχύουν στην πράξη τα δεδομένα της βιβλιογραφίας

2.1. Στοιχεία που αφορούν το ερωτηματολόγιο και την έρευνα

Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους αναπτύχθηκε η στρατηγική που συνήθως υιοθετείται από τις επιχειρήσεις κατά την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών, προκειμένου αυτοί να πληρούν τις ποιοτικές απαιτήσεις, με βάση κυρίως δεδομένα από τη βιβλιογραφία.

Για να διαπιστωθεί αν όλα αυτά ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα απευθυνθήκαμε στους διευθυντές δυο εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο προκειμένου να δώσουν κάποιες απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν την ποιότητα και πως αυτή ενισχύεται μέσα από τη σωστή επιλογή των προμηθευτών αλλά και τη συνεργασία μαζί τους. Η μια από τις δυο εταιρείες ασχολείται με την παραγωγή και διάθεση ανθρακούχων ποτών και αναψυκτικών και λειτουργεί ως θυγατρική πολυεθνικής εταιρείας, ενώ η δεύτερη δραστηριοποιείται στο κλάδο της παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.

Για την πραγματοποίηση αυτή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, που αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τη διασφάλιση της ποιότητας κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικής για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών αλλά και την περαιτέρω σχέση μαζί τους. Ο Διευθυντής προμηθειών στην πολυεθνική εταιρεία παραγωγής και διάθεσης ανθρακούχων ποτών και αναψυκτικών, και ο Υποδιευθυντής προμηθειών στην εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, δέχτηκαν πρόθυμα να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να δώσουν κάποια στοιχεία για τη δράση των εταιριών τους σε αυτό τον τομέα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται στο παράρτημα.

Όπως είναι σαφές έχει επιλεγεί σκόπιμα μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής τελικών προϊόντων χρησιμοποιώντας προμηθευόμενες πρώτες ύλες και μια επιχείρηση που σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών σε τρίτους. Η μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει τον κλάδο της παραγωγής και η άλλη τον κλάδο των

υπηρεσιών. Η ανάλυση και η αντιπαραβολή των δεδομένων όπως αυτά προκύπτουν από τις απαντήσεις οδηγούν σε πραγματικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα, άλλα αναμενόμενα και άλλα ιδιαίτερα πρωτότυπα. Στο παράρτημα παρατίθενται αναλυτικά οι απαντήσεις των κυρίων κυρίων στο ερωτηματολόγιο.

2.2. Η ανάλυση των απαντήσεων και τα συμπεράσματα που απορρέουν

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους δύο διευθυντές για κάθε μια ερώτηση αντιπαραβάλλονται για να μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα η σύγκριση και να εξαχθούν τα σχετικά συμπεράσματα:

Ποία είναι η βασική διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή προμηθευτών;

Στην ερώτηση για το ποια είναι η βασική διαδικασία που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση στην επιλογή των προμηθευτών το στέλεχος της επιχείρησης παραγωγής αναψυκτικών δήλωσε ότι διατηρείται μια λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών για την έγκριση της οποίας ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία. Η διαδικασία περιλαμβάνει την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή και τη συμπλήρωση σχετικών εντύπων που αφορούν την επιχείρηση και το εργοστάσιο του, τη μελέτη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας του προμηθευτή, τη διαδικασία ελέγχου πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας σύμφωνα με προδιαγραφές. Στη συνέχεια και αν το δείγμα του προμηθευτή εγκριθεί η επιχείρηση προχωρά σε δοκιμαστική παραγωγή, εφόσον και η δοκιμαστική παραγωγή είναι επιτυχημένη τότε επιτυγχάνεται η έγκριση του προμηθευτή.

Στην ίδια ερώτηση το στέλεχος της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας απάντησε πως η επιχείρηση συνήθως προκηρύσσει διαγωνισμούς με κριτήρια τόσο οικονομικά όσο και ποιοτικά. Στη τελική επιλογή επικρατεί ο συμφερότερος προμηθευτής εκείνος που συνδυάζει στον επιθυμητό βαθμό και τα δύο, ποιότητα αλλά και καλή τιμή.

Η διαδικασία επιλογής προμηθευτή από την επιχείρηση μοιάζει να είναι περισσότερο πολύπλοκη στην εταιρεία παραγωγής προϊόντων από ότι στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Προφανώς αυτό συμβαίνει καθώς οι προμήθειες παίζουν καίριο ρόλο σε μια μονάδα παραγωγής συμβάλλοντας καθοριστικά στην ποιότητα του τελικού προϊόντος καθώς οι πρώτες ύλες είναι άρρηκτα δεμένες με αυτό. Από την άλλη στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η διαδικασία επιλογής μοιάζει απλούστερη ίσως γιατί οι προμήθειες δεν αποτελούν πάντα μέρος της τελικά προσφερόμενης υπηρεσίας.

Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών (για παράδειγμα supplier rating list); Αν ναι, τι είδους;

Αναφορικά με τη χρήση συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών, στην επιχείρηση που ασχολείται με την παραγωγή αναψυκτικών χρησιμοποιούνται supplier rating lists, σύμφωνα με τις οποίες κατατάσσονται οι προμηθευτές με μια σειρά προτίμησης μετά από σχετική αξιολόγηση⁷¹. Στο κατάλογο αυτών των προμηθευτών προσδιορίζονται οι επιδόσεις του κάθε προμηθευτή σε διαφορετικά κριτήρια και έτσι προκύπτει για κάθε υποψήφιο προμηθευτή ένας δείκτης ποιότητας που αποτελεί το άθροισμα όλων των σταθμισμένων τιμών των κριτηρίων που έχουν επιλεγεί κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Έκτος από αυτή τη λίστα χρησιμοποιούνται και ειδικά διαμορφωμένα εργαλεία της συγκεκριμένης επιχείρησης για την αξιολόγηση των προμηθευτών για τα οποία δε δόθηκαν περισσότερα στοιχεία.

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών για την αξιολόγηση των προμηθευτών χρησιμοποιεί κυρίως για τις επαναλαμβανόμενες προμήθειες ήδη υπάρχουσες λίστες εγκεκριμένων προμηθευτών που διαμορφώνονται από την προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης στη συνεργασία της με τους προμηθευτές αυτούς με βάση ορισμένα κριτήρια. Σε άλλες περιπτώσεις προμηθειών που για πρώτη φορά πραγματοποιούνται ως σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται οι διαγωνισμοί⁷².

⁷¹Βλέπε υποκεφάλαιο 1.2.3.1.

⁷²Σχετική με τους διαγωνισμούς είναι η απάντηση του υποδ/ντη προμηθειών στην 1^η ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Είναι προφανές ότι είτε με τον ένα είτε με τον άλλο τρόπο και οι δύο επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα για να αξιολογήσουν τους προμηθευτές προκειμένου να επιλέξουν τον κατάλληλο για την κάθε περίπτωση και το κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Το βέβαιο είναι όμως ότι οι προμηθευτές σε όλες τις περιπτώσεις διέρχονται μέσα από διαφορετικά στάδια αξιολόγησης προκειμένου να υπερισχύσουν να τελικά να επιλεγούν.

Η τιμή προσφοράς των προμηθευτών, δεδομένου ότι το κόστος προμηθειών καλύπτει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων; Αν ναι, για ποιο λόγο

Στην ερώτηση για το αν η τιμή προσφοράς θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας από την ποιότητα, το στέλεχος της επιχείρησης παραγωγής προϊόντων δήλωσε ότι η ποιότητα των προϊόντων πρέπει να είναι σε κάθε περίπτωση σύμφωνη με τις προδιαγραφές και οι τιμές να είναι ανάλογες της ποιότητας. Εξάλλου η τιμή προσφοράς των προμηθευτών είναι πολύ σημαντική σε όλες τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων καθώς το κόστος των προμηθειών αποτελεί σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους παραγωγής της επιχείρησης. Βέβαια και η ποιότητα των προϊόντων σε κάθε περίπτωση κατέχει εξέχουσα θέση στα κριτήρια που επηρεάζουν τις επιλογές της επιχείρησης.

Στο ίδιο πνεύμα είναι και η απάντηση του στελέχους της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών καθώς και σε αυτή τη περίπτωση η ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών παίζει σημαντικό ρόλο αλλά εξετάζεται σε σχέση με την τιμή προσφοράς τους. Τονίζει χαρακτηριστικά ότι είναι δυνατό η ποιότητα μιας πρώτης ύλης να είναι πραγματικά άριστη αλλά το κόστος της να καθιστά την προμήθεια αυτής απαγορευτική καθώς θα αυξήσει σημαντικά το συνολικό κόστος του τελικού προϊόντος ή της τελικής υπηρεσίας. Συνεπώς επιλέγονται τα προϊόντα εκείνα που διατηρώντας ορισμένα πρότυπα ποιότητας προσφέρονται σε συμφέρουσες τιμές και συμβάλουν στην τελική ανταπόκριση της αγοράς στο προσφερόμενο προϊόν.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι εκτός από την ποιότητα πολύ κρίσιμος αναδεικνύεται και ο παράγοντας της τιμής που σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αγνοηθεί. Ακόμα κι αν θεωρείται αυτονόητο τούτο αναφορικά με τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων, αυτό που ίσως προκαλεί το ενδιαφέρον είναι ότι και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που χρησιμοποιούν μικρότερες ποσότητες πρώτων υλών παίζει καθοριστικό ρόλο το κριτήριο του κόστους των πρώτων υλών. Τούτο συμβαίνει καθώς και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε πολλές περιπτώσεις προμηθεύονται και υπηρεσίες από τρίτους που ενσωματώνονται στο τελικό παρεχόμενο προϊόν τους. Συνεπώς η ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών παίζει σημαντικό ρόλο αλλά πάντα εξετάζεται σε σχέση με την τιμή προσφοράς τους

Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή με ISO ή άλλο παρόμοιο πρότυπο κατά την αξιολόγηση υποψήφιου προμηθευτή και την τελική επιλογή;

Σχετικά με το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή κατά την αξιολόγηση και την τελική επιλογή του το στέλεχος προμηθειών της εταιρείας παραγωγής αναψυκτικών ισχυρίστηκε ότι ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός αλλά όχι καθοριστικός καθώς αυτές που τελικά θα διαμορφώσουν το αποτέλεσμα είναι οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας έτσι όπως τις έχει διαμορφώσει η ίδια η εταιρεία σε συνεργασία με τη μητρική της.

Σε ένα αρκετά διαφορετικό πνεύμα κινείται η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών καθώς ο εκπρόσωπός της δήλωσε ότι αν και η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας θεωρείται απαραίτητο τυπικό προσόν για τη συμμετοχή των προμηθευτών στους διαγωνισμούς εντούτοις δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη στην πράξη κατά τη λήψη των τελικών αποφάσεων. Επιπλέον συχνά η μη κατοχή πιστοποιητικών ποιότητας δεν αποτελεί τροχοπέδη στη συνεργασία με προμηθευτές που πληρούν ικανοποιητικά όλες τις υπόλοιπες προδιαγραφές.

Στο σημείο αυτό παρατηρείται μια σημαντική διάσταση απόψεων μεταξύ των δυο επιχειρήσεων η οποία δεν σχετίζεται με το είδος της κάθε επιχείρηση και το προϊόν που αυτή εμπορεύεται αλλά τη στάση που τηρεί η κάθε επιχείρηση στα πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας και τους φορείς που τα εκδίδουν. Πίσω από την κάθε άποψη κρύβεται η αποδοχή ή η αμφισβήτηση από την πλευρά της επιχείρησης της εγκυρότητας και της αξίας των πιστοποιητικών και τούτο είναι ένα μείζον θέμα που ίσως θα πρέπει να εξεταστεί ουσιαστικότερα από τους αρμόδιους φορείς.

Αξιολογήστε ποιο από τα παρακάτω κριτήρια έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την επιλογή ενός προμηθευτή.

Κατά την αξιολόγηση των κριτηρίων που παίζουν ρόλο στην επιλογή των προμηθευτών το στέλεχος της εταιρείας παραγωγής αναψυκτικών δήλωσε ότι ο σημαντικότερος είναι η ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων, ακολουθεί η τιμή αγοράς τους και έπειτα η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης, η συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση, η δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία και τέλος ο τρόπος πληρωμής.

Η ταξινόμηση αυτή διαφέρει αρκετά από αυτή του στελέχους προμηθειών της εταιρείας παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας καθώς εκείνος θεωρεί ως σπουδαιότερο κριτήριο αυτό της τιμής αγοράς των προμηθευόμενων προϊόντων. Έπειτα ακολουθούν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση και τρίτη ακολουθεί η ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων. Εξηγεί πιο συγκεκριμένα ότι παλιότερα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός προμηθευόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας έπαιζαν σπουδαίο ρόλο στην τελική επιλογή του προμηθευτή και η τιμή λαμβανόταν ελάχιστα υπόψη. Σήμερα όμως στη συγκεκριμένη εταιρεία τα πράγματα άλλαξαν και η τιμή αγοράς των προϊόντων κατέχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην επιχείρηση, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν εξακολουθούν να απαιτούνται ορισμένα πρότυπα ποιότητας από την πλευρά των προμηθευτών. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με αυτή της επιχείρησης παραγωγής αναψυκτικών αλλά και σε

αντίθεση με στοιχεία της βιβλιογραφίας⁷³ που θέλει τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια να στρέφονται ολοένα και περισσότερο στην ποιότητα ρίχνοντας μεγάλη βαρύτητα στο κομμάτι αυτό. Τέλος μετά την ποιότητα κατά σειρά σημαντικότητας ταξινομούνται η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης, η δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία, η συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης και ο τρόπος πληρωμής.

Εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας; Ποιο είναι αυτό και ποια η αναφορά του στους προμηθευτές;

Σχετικά με το αν στις επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται συστήματα διασφάλισης ποιότητας και τα δύο στελέχη προμηθειών απάντησαν καταφατικά. Η επιχείρηση παραγωγής αναψυκτικών εφαρμόζει τόσο ISO όσο και HACCP⁷⁴ αλλά και ειδικά εργαλεία προμηθειών και συσκευασίας (raw materials and packaging tools) της μητρικής εταιρείας. Από την άλλη στη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας κάθε υπηρεσία πιστοποιείται ξεχωριστά κατά ISO και δεν υπάρχει πιστοποίηση για το σύνολο της επιχείρησης. Συνεπώς και στις δύο επιχειρήσεις συναντώνται εφαρμογές συστημάτων διασφάλισης ποιότητας αλλά η εφαρμογή των συστημάτων γίνεται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε περίπτωση, μεμονωμένα σε λειτουργίες ή στο σύνολο της επιχείρησης.

Πιστεύετε ότι η πιστοποίηση του προμηθευτή με βάση κάποιο πρότυπο ποιότητας επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που συνεργάζεται μαζί του. Αν ναι, ποια είναι τα σημαντικότερα από αυτά;

Στην ερώτηση αν η πιστοποίηση του προμηθευτή με βάση κάποιο πρότυπο ποιότητας επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που συνεργάζεται μαζί του το στέλεχος της εταιρείας παραγωγής αναψυκτικών ισχυρίζεται ότι η

⁷³ Ενδεικτικά βλέπε Δερβιτσιώτης "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

⁷⁴ Το σύστημα HACCP αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα προληπτικού ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής με στόχο τη διασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας του τροφίμου και παράλληλα μια συστηματική και τεκμηριωμένη προσέγγιση για το καθορισμό κινδύνων και την αξιολόγηση της πιθανότητας να εμφανιστούν, με στόχο τον καθορισμό προληπτικών μέτρων. Αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 στα πλαίσια ενός προγράμματος για το σχεδιασμό και την παρασκευή τροφίμων που προορίζονταν για διαστημικά ταξίδια. Στόχος ήταν η παραγωγή τροφίμων χωρίς το παραμικρό ελάττωμα.

πιστοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχείρηση έχοντας αρκετές θετικές συνέπειες καθώς συμφωνείται μια αξιόπιστη και διεθνώς παραδεδεγμένη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας. Παράλληλα ο προμηθευτής εφοδιάζει συνεχώς την επιχείρηση με σταθερή ποιότητα βάσει των συμφωνημένων προδιαγραφών. Ενισχύεται με τον τρόπο αυτό η αξιοπιστία και στα δυο μέρη. Ταυτόχρονα ελαχιστοποιείται η παράδοση ελαττωματικού υλικού και κατά συνέπεια αυξημένου κόστους και στα δυο μέρη. Η πιστοποίηση λοιπόν του προμηθευτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Από την άλλη το στέλεχος της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας ισχυρίζεται ότι η πιστοποίηση ενός προμηθευτή με συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν έχει μεγάλη σημασία, καθώς η πιστοποίηση θεωρείται από την επιχείρηση κυρίως τυπικό προσόν, χωρίς ουσιαστική σημασία⁷⁵.

Διαπιστώνεται λοιπόν σημαντική διαφορά όσον αφορά στην αντίληψη των δυο εταιρειών για την αξία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, που έχει να κάνει και με τη συνολική νοοτροπία της επιχείρησης απέναντι στη ποιότητα αλλά και στους φορείς πιστοποίησης που εκδίδουν τα σχετικά πιστοποιητικά.

Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας στα προμηθευόμενα προϊόντα; Αν ναι, ο έλεγχος γίνεται στην πηγή παραγωγής τους ή κατά την παραλαβή τους;

Όσον αφορά στους ελέγχους ποιότητας των προμηθευόμενων προϊόντων διαπιστώνεται ότι έλεγχοι σημαντικοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και λαμβάνουν χώρα και στις δυο επιχειρήσεις τόσο στη πηγή όσο και κατά την παραγωγή τους.

Στην επιχείρηση παραγωγής προϊόντων πραγματοποιούνται έλεγχοι: από τη μια στο εργοστάσιο του προμηθευτή, καθώς θεωρείται σημαντικό τυχόν προβλήματα να λύνονται στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, και από την άλλη στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπου γίνονται ορισμένοι βασικοί

⁷⁵ Βλέπε απάντηση του ίδιου στην ερώτηση για το ρόλο της ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας για την αξιολόγηση του υποψήφιου προμηθευτή.

ποιοτικοί και ποσοτικοί έλεγχοι. Επιπλέον έλεγχοι γίνονται σε εργαστήρια τρίτων, κατόπιν συμφωνίας με τον προμηθευτή.

Στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τυπικά οι προμηθευτές με βάση τις συμβάσεις είναι υποχρεωμένοι να υπόκεινται σε έλεγχο του εργοστασίου (factoring inspection), στη πράξη όμως κάτι τέτοιο όμως δε γίνεται πάντα. Από την άλλη όμως κατά την παραλαβή των προϊόντων αλλά και ολόκληρων έργων (έργων με το κλειδί στο χέρι, πχ σταθμούς αναμετάδοσης σήματος) γίνονται οι σπουδαιότεροι έλεγχοι, οι οποίοι έχουν τεράστια σημασία για την επιχείρηση. Τότε πραγματοποιούνται δύο ειδών έλεγχοι, οι ποιοτικοί και οι ποσοτικοί. Οι ποσοτικοί αφορούν τις απλές προμήθειες όπως για παράδειγμα οι προμήθειες καλωδίων, όπου απλώς επιβεβαιώνονται οι ποσότητες των υλικών που παραλαμβάνονται και οι ποιοτικοί που είναι έλεγχοι οι οποίοι πραγματοποιούνται για τα έργα με "το κλειδί στο χέρι". Κατά την παραλαβή πραγματοποιούνται διεξοδικοί έλεγχοι προκειμένου να ελεγχθεί το παραδοθέν προϊόν και η λειτουργικότητα του.

Οι προμηθευτές αποτελούν για την επιχείρησή σας απλά τους παροχείς πρώτων υλών ή βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες και γιατί;

Και τα δύο στελέχη συμφωνούν ότι οι προμηθευτές δεν αποτελούν απλά τους παροχείς πρώτων υλών αλλά βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες για πολλούς και σημαντικούς λόγους. Συμμετέχουν καθοριστικά στην ποιότητα του τελικού προϊόντος των εταιρειών. Ιδιαίτερα στην επιχείρηση παραγωγής αναψυκτικών συμμετέχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του τελικού κόστους του προϊόντος (στο κλάδο ειδικά των αναψυκτικών περίπου το 50% του καθαρού κύκλου εργασιών είναι ύλες και υλικά). Επιπλέον οι προμηθευτές ενημερώνουν για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και συμβάλλουν έτσι σημαντικά στην καινοτομία των προϊόντων και της συσκευασίας (product and packaging innovation). Παράλληλα βοηθούν στις προωθητικές ενέργειες των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να συμβάλλουν με τις συμβουλές τους στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και με τη συνέπεια και στις προσφορές τους στη μείωση του κόστους.

Γενικότερα είναι κοινά αποδεκτό ότι οι προμηθευτές βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της με πολλούς τρόπους.

Με ποιους τρόπους προσπαθεί η επιχείρησή σας να βελτιώσει τη σχέση της με τους προμηθευτές σας;

Δεδομένου ότι οι προμηθευτές είναι πολύτιμοι συνεργάτες για μια επιχείρηση και οι δυο εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν καλές σχέσεις μαζί τους και να τις βελτιώσουν όσο το δυνατό περισσότερο. Για να το επιτύχουν αυτό προσπαθούν να διατηρούν τη μεταξύ τους επικοινωνία σε άριστο επίπεδο προκειμένου να επιλύονται πιθανά προβλήματα και να βρίσκονται λύσεις.

Από την πλευρά της εταιρείας παραγωγής αναψυκτικών πιο συγκεκριμένα ορισμένοι τρόποι που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές, όπως υποδεικνύει το στέλεχος προμηθειών είναι: η συμφωνία εξαρχής όλων των όρων και προϋποθέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές ώστε να διατηρείται η ακεραιότητα και τηρούνται οι συμφωνημένες διαδικασίες, η δημιουργία στενών σχέσεων και η προσωπική γνωριμία όλων των εμπλεκόμενων μερών από την πλευρά του προμηθευτή και της επιχείρησης (Purchasing, Logistics, Quality Control, Production, Marketing, Finance) και οι επισκέψεις εκατέρωθεν με συγκεκριμένα θέματα για την αξιολόγηση της συνεργασίας, την επίλυση προβλημάτων και την παρουσίαση της διαδικασίας παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, νέων τεχνολογιών της καθεμίας εταιρείας.

Το στέλεχος προμηθειών της εταιρείας παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας δηλώνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρεί άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές της πραγματοποιώντας πολλές συναντήσεις μαζί τους και συζητώντας όλα τα θέματα που αφορούν στη συνεργασία τους. Υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ανταλλάσσονται συνεχώς ιδέες για τη βελτίωση της ποιότητας των προμηθειών και του τελικού προϊόντος, ενώ παράλληλα επιδιώκουν να αντλήσουν ιδέες από την πλευρά του προμηθευτή για τη βελτίωση του σχεδιασμού του προϊόντος.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι προμηθευτές ως φορείς τεχνογνωσίας μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συμμετέχοντας στον αρχικό σχεδιασμό αυτού. Η επιχείρησή σας συμμαρξίζεται την άποψη αυτή; Ναι ή όχι και γιατί;

Στο ερώτημα αν οι προμηθευτές ως φορείς τεχνογνωσίας μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συμμετέχοντας στον αρχικό σχεδιασμό αυτού και τα δύο στελέχη συμφωνούν πλήρως.

Εξάρωντας τη σημαντικότερη συνεισφορά των προμηθευτών ο διευθυντής της εταιρείας παραγωγής αναψυκτικών στηριζόμενος και σε προηγούμενη απάντηση του, θεωρεί ότι οι προμηθευτές συμβάλλουν καθοριστικά στη συνολική βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Ένας, λοιπόν από τους σημαντικότερους λόγους είναι ότι ενημερώνουν την επιχείρηση για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και συμβάλλουν έτσι σημαντικά στην καινοτομία της παραγωγής και συσκευασίας.

Αλλά και στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών η τεχνογνωσία μεταφέρεται από τους προμηθευτές στην επιχείρηση με αρκετά οργανωμένο τρόπο σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη φάση, πριν αποφασίσει η επιχείρηση ποιο σχέδιο θα υλοποιήσει και ποιες αποφάσεις θα πάρει σε θέματα που άπτονται των προμηθειών, έρχεται η σειρά των προμηθευτών να εκθέσουν τα υπέρ και τα κατά από πλευράς υλικών στην επιχείρηση που δε μπορεί να αποφασίσει και τη βοηθούν να δει τι θα υλοποιήσει τελικά. Στη δεύτερη φάση αφού γίνει η επιλογή, οι προμηθευτές συμβάλλουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της επιλογής του πρώτου σταδίου. Και στην τρίτη αφού υλοποιηθεί και πραγματοποιηθεί κάθε έργο, ο προμηθευτής δραστηριοποιείται στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την παρουσίαση των νέων εφαρμογών της τεχνολογίας και άλλων νεωτερισμών. Αυτό το τελευταίο έχει ιδιαίτερη σημασία σε ένα κλάδο όπως η κινητή τηλεφωνία ραγδαίως αναπτυσσόμενο, με αλλαγές συνεχείς και ταχύτατες να συντελούνται στο ευρύτερο περιβάλλον.

Γενικότερα πόσο καθοριστικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ποιότητας των προμηθειών στην ποιότητα του τελικού προϊόντος;

Στο γενικότερο συμπέρασμα για το αν η ποιότητα των προμηθειών παίζει τελικά καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή της τελικής υπηρεσίας η απάντηση και από τις δυο πλευρές είναι θετική.

Ο δ/ντής προμηθειών μας λέει χαρακτηριστικά ότι "Η ποιότητα των υλών και υλικών αποτελούν τη βάση της δημιουργίας ενός ποιοτικά υψηλού έτοιμου προϊόντος". Για την εταιρεία παραγωγής αναψυκτικών η ποιότητα των πρώτων υλών που στη συνέχεια θα επεξεργαστούν για να δώσουν το τελικό προϊόν είναι καθοριστικής σημασίας για το αποτέλεσμα. Οποιοδήποτε ελάττωμα των πρώτων υλών που θα εισέλθει στην παραγωγική διαδικασία χωρίς να εντοπιστεί δημιουργεί από μικρά ως μεγάλα προβλήματα στο τελικό προϊόν τα οποία κατά συνέπεια αυξάνουν το κόστος διόρθωσης για την επιχείρηση αλλά αμαυρώνουν και την εικόνα της απέναντι στους καταναλωτές αν το ελαττωματικό προϊόν, δεν καταστεί δυνατό να αποσυρθεί από την αγορά και φτάσει στα χέρια τους. Ένα τέτοιο πλήγμα στη εικόνα της επιχείρησης μπορεί να κοστίσει σημαντικά στην πορεία και την εξέλιξη της.

Και στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας η ποιότητα των προμηθειών κρίνει το τελικό αποτέλεσμα. Εξαιτίας της διαφορετικής φύσης της επιχείρησης η κατάσταση είναι λίγο διαφορετική σε αυτή τη περίπτωση. Σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις όταν αναφέρονται στον όρο ποιότητα προμηθειών εννοούν τόσο την ποιότητα των υλικών αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που προμηθεύονται από τρίτους. Συχνά η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών είναι σπουδαιότερη από αυτή των υλικών καθώς προμηθεύονται ολόκληρα έργα από τρίτους όπως για παράδειγμα σταθμούς αναμετάδοσης σήματος. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό η ποιότητα των προμηθειών να πρέπει να διατηρείται σε πολύ υψηλό επίπεδο.

2.3. Γενικότερα συμπεράσματα

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων των διευθυντών προμηθειών γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν τα θέματα της ποιότητας άλλοτε με παρόμοιο και άλλοτε με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

Η επιχείρηση παραγωγής αναψυκτικών δίνει μεγάλη βαρύτητα τόσο στις διαδικασίες που ακολουθούν για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών και ταυτόχρονα εμπιστεύεται και αποδέχεται τη σπουδαιότητα των πιστοποιητικών ποιότητας και τα οφέλη που προσφέρουν στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας χρησιμοποιεί επίσης συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών και ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για την ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Υπάρχει όμως σημαντική διαφορά αναφορικά με τα πιστοποιητικά ποιότητας καθώς η επιχείρηση θεωρεί ότι συμπεριλαμβάνονται στα τυπικά προσόντα που απλώς πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο φάκελο του προμηθευτή και δεν λαμβάνονται ουσιαστικά υπόψη στη επιλογή του προμηθευτή. Φυσικά όσον αφορά στον τομέα της ποιότητας των πρώτων υλών σε καμία περίπτωση δεν αμφισβητείται από καμία από τις δυο επιχειρήσεις η αξία των ποιοτικών ελέγχων, οι οποίοι όπως αποδεικνύεται από τις απαντήσεις υφίστανται, είναι συστηματικοί και ιδιαίτερα αυστηροί προκειμένου να αποφεύγονται τα προβλήματα από την είσοδο στην παραγωγική διαδικασία ελαττωματικών προϊόντων.

Όσον αφορά στην ταξινόμηση των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προμηθευτή παρατηρείται ότι ενώ η επιχείρηση παραγωγής, παρόλο που το κόστους απόκτησης των πρώτων υλών αποτελεί σημαντικό κομμάτι του τελικού κόστους του προϊόντος, αξιολογεί ως σπουδαιότερο κριτήριο στην επιλογή του προμηθευτή την ποιότητα των υλικών και μετά την τιμή τους. Σημαντικά λοιπόν βαρύνει στην οριστική επιλογή του προμηθευτή η ποιότητα. Εκείνο, όμως που πραγματικά προκαλεί ενδιαφέρον είναι ότι η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που παραδοσιακά δαπανά μικρότερο μέρος των συνολικών εξόδων της στην αγορά των προμηθειών επιλέγει ως σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή την τιμή αγοράς των

προμηθευόμενων προϊόντων. Όπως εξηγεί και ο εκπρόσωπος της επιχείρησης αυτή η στροφή αναφορικά με τις τιμές αγοράς έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια καθώς επιδιώκεται να μειωθεί και το συνολικό κόστος της επιχείρησης. Φυσικά αυτό σε καμία περίπτωση δε σημαίνει πως δεν τα απαιτούνται υψηλά πρότυπα ποιότητας από την πλευρά του προμηθευτή προκειμένου να επιλεγεί ως συνεργάτης. Η ποιότητα καταλαμβάνει τη τρίτη θέση στη αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής για την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Θα μπορούσε να υποθέσει κανείς από τις απαντήσεις αυτές ότι η μεν επιχείρηση παραγωγής αναψυκτικών ακολουθεί μια στρατηγική προσανατολισμένη στο ίδιο το προϊόν και τη ποιότητα του ενώ η δε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας ακολουθεί μια στρατηγική περισσότερο προσανατολισμένη στο κόστος. Η επίδραση των στρατηγικών αυτών είναι εμφανής και στην στρατηγική που ακολουθούν αμφότερες στην επιλογή του προμηθευτή.

Σε αυτό που και οι δύο επιχειρήσεις συμφωνούν όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο είναι ότι οι προμηθευτές αποτελούν για την επιχείρηση ουσιαστικούς και πολύτιμους συνεργάτες, πρόθυμους να βοηθήσουν κάθε στιγμή τη επιχείρηση και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της κατανοώντας ότι κάτι τέτοιο εναρμονίζεται με τα οικεία συμφέροντα τους. Οι επιχειρήσεις κατανοώντας τη αξία των προμηθευτών προσπαθούν έχουν όσο το δυνατό καλύτερες σχέσεις και να επωφελούνται από τις νέες ιδέες και τη τεχνογνωσία τους προκειμένου να μπορούν και εκείνες να προοδεύουν μαζί τους.

Παρατηρείται γενικότερα ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τον εκπρόσωπο της επιχείρησης παραγωγής αναψυκτικών έχουν περισσότερα κοινά στοιχεία με όσα βιβλιογραφικά στοιχεία ειπώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο⁷⁶ για το τρόπο επιλογής των προμηθευτών. Σε αντίθεση λιγότερα στοιχεία κοινά με τη βιβλιογραφία συναντώνται στις απαντήσεις του στελέχους της εταιρείας παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.

⁷⁶ Μέρος II, κεφάλαιο1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ, ΠΟΥ ΠΛΗΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Συμπεραίνεται, λοιπόν, με το πέρας αυτής της μικρής έρευνας ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρούν τη ποιότητα ως ένα σημαντικό παράγοντα, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο, ο οποίος επηρεάζει τις τελικές επιλογές τους στην απόφασή της συνεργασίας με κάποιο υποψήφιο προμηθευτή. Το γεγονός αυτό είναι μέρος της γενικότερης στροφής προς τη ποιότητα που φαίνεται να πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων σήμερα προκειμένου να επιβιώσουν, να επιτύχουν τους στόχους τους και να προοδεύσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Αγγελόπουλος Χ., Στεφανάτος Στ., Ψύχας Ν., Τζόγιος Α., Προγραμματισμός για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, 2000-2001
2. Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002
3. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 2001
4. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα 1997
5. Ευθύμογλου Πρόδρομος, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη 1990
6. Κονδύλης Εμμ., Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων, interbooks, Αθήνα 1999
7. Λαγοδήμος Α.Γ., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Σημειώσεις Παραδόσεων μεταπτυχιακού προγράμματος ΔΕ-ΔΟΠ, 2004
8. Λάιος Λάμπρος, Σύγχρονη διοίκηση προμηθειών, Ελληνικό ινστιτούτο προμηθειών, Παπαζήσης, 1995
9. Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Prentice Hall/ Interbooks, 1992
10. Μεγαλόφωνος Σ., Τρίλιζας Ν., Κυριακίδης Δ., Μπάκουρος Ι., Ειδικά θέματα για την ποιότητα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, 2001-2002
11. Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1999
12. Σαρσέντης Β, Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1996
13. Τζόγιος Ανδρέας, Προγραμματισμός για την ποιότητα, Τόμος Ε΄ Σχέσεις προμηθευτή –Αγοραστή, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, 2001
14. Τσιότρας Γεώργιος, Βελτίωση ποιότητας, β΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
15. Χατζηαντωνίου Πέτρος, Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική, Παρατηρητής, 1993
16. Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή συμπεριφορά η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 1996

Ξενόγλωσση

1. Andrews, K. The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.1971
2. Ansoff, I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
3. Besterfield Dale H., Quality Control, sixth edition, Pearson education, 2001

4. Brown Steve, Strategic manufacturing for competitive advantage: transforming operations from shop floor to strategy, Prentice-Hall, 1996
5. Carter J.R., Smeltzer L., Narasimhan R., The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain, European journal of purchasing & supply management 4 (1998), 223-234, Elsevier science Ltd.
6. Crosby P.B., Quality is free: the art of making quality certain, McGraw-Hill, New York 1979
7. Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal, The relationship between organization strategy, total quality (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM, European Journal of operational Research, Science Direct, 2004
8. Dansky K.H., Brannon D., Strategic orientation and TQM: Linking Vision to action, Journal of quality management, Vol 1, No 2, p 227-242, 1996, JAI Press Ink
9. Dean J.W., Bower D.E., Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, Academy of management review 19(3), 1994, 392-418
10. Evans J.R., Lindsay W.M., The management and control of quality, fifth edition, South-western, Thomson Learning, 2002
11. Feigenbaum A.V., Total quality control, McGraw-Hill, New York 1991
12. Feigenbaum A.J., Total quality control, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983
13. Garvin D., Managing quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
14. Geraedts H.P.A., Montenarie R., Van Rijk P.P., The benefits of total quality management, computerized medical imaging and graphics, 25 (2001) 217-220, Elsevier Science, Pergamon
15. Ghobadian A., Gallear D., Li R., Key determinants of supply purchasing strategy, Middlesex university business school, London, July 2000
16. Ghobadian A., Gallear D., TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model, Omega, The International journal of management science, 29, 343-359, Elsevier Science Ltd, 2001
17. Ghobadian A., Gallear D.N., Total Quality Management in SMEs, Omega int J.Mgmt.Sci., vol 24, No 1, pp 83-106, Elsevier science Ltd, 1996, Pergamon
18. Gower, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην- Γ. Πατρίκος & ΣΙΑ, 1997 (Μετάφραση απόδοση Νίκος Σαρρής)
19. Hofer, C.W. & D.Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
20. Horngren C., Datar S., Foster G., Cost Accounting: a managerial emphasis, eleventh edition, Prentice Hall, International Editions, 2003
21. Hwang & Aspinwall, Quality cost models and their application: a review, Total Quality management, vol 7, No 3, 1996
22. Ishikawa K., (Translated by D.J. Lu), What is total quality control? The japaness way., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
23. Ismail M.Y., Baradie M.El., Hashmii M.S.J., Quality management in the manufacturing industry: Practice vs performance, Elsevier Science Ltd, Pergamon, Vol. 35, No 3-4, pp 519-522, 1998

24. Ittner C.D., Larcker D.F., Quality Strategy, Strategic control and organizational performance, Accounting, organizations and society, vol 22, No3/4, pp 293-14, 1997, Elsevier Science Ltd, Pergamon
25. James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: Μια εισαγωγή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1998
26. Johnson, G & K.Scholes, Exploring Corporate Strategy: test and cases, London, Prestige Hall Europe, 1999, fifth edition
27. Juran J.M., Juran on planning for quality, Free press, New York 1988
28. Juran J.M., Quality control handbook, McGraw-Hill, New York 1974
29. Lee Hau, Amaral Jason, Continuous and sustainable improvement through supply chain performance management, Stanford global supply chain management forum, October 2002
30. Lee Hau, Christofer Martin, Supply chain confidence: the key to effective supply chains through improved visibility and reliability, Global trade management, Vastera, Inc, November 2001
31. Lycons Kenneth, Purchasing and supply chain management, Financial Times, Prentice Hall, fifth edition, Pearson education, 2000
32. Newman , W.H., Administrative Action: "The Techniques of Organization and Management", 1951
33. Phillips LW, Chang D and Bussell RD (1983), Product Quality, cost position and business performance, J.Mktg Spring, 26-43
34. Plunkett & Dale, quality Costs: A critique of some 'economic cost of quality models'. International journal of production research, vol.26, No 11, 1988
35. Porter M, Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and competitors, Free Press, new York, 1980
36. Porter M., Cases in competitive strategy, Free Press, Collier Macmillan, 1983
37. Porter M., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, Collier Macmillan, 1985
38. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
39. Porter M., The competitive advantage of nations, Macmillan, 1990
40. Porter, M., "What is strategy?" , Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec
41. Powell, T.C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic management journal, 1, 1995, 15-37
42. Reed R., Lemak D.J., Montgomery J.C., Beyond process: TQM content and firm performance, Academy of management review 21(1), 1996, 173-202
43. Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., Total quality management and sustainable competitive advantage, journal of quality management, Pergamon, 2000
44. Reeves & Bednar, Defining quality: Alternatives & Implications, Academy of management review, vol. 19, No 3, 1994
45. Samson D, Terziovski M., The relationship between total quality management practices and operational performance, Journal of operations management, 17, (1999) 393-409, Elsevier Science Ltd,
46. Slater F. Stanley, The Challenge of Sustaining Competitive advantage, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, 1996

47. Smith Gr., Μπολάνης Γ., Η στρατηγική των επιχειρήσεων, COMPUPRESS, 1997
48. Taylor W.A., Leadership challenges for smaller organizations: Self-perceptions of TQM implementation, Omega int J.Mgmt. Sci., vol 25, No 5, pp 567-579, Elsevier science Ltd, 1997.
49. Taylor W.A., TQM implementation: organisation practices and information infrastructures, Omega int J.Mgmt.Sci., vol 26, No 6, pp 715-27, Elsevier science Ltd, 1998.
50. Taylor W.A., Wright G.H., A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, Omega, The International journal of management science, 31, 97-111, Elsevier Science Ltd, 2003.
51. The EFQM excellence model, Assessor Scorebook, EFQM 1999
52. Wiklund H, Wiklund P.S., A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises, International journal of applied quality management, Volume 2, 1,101-115, 1999, JAI Press Ink

Παράρτημα

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα θέλαμε να απαντήσετε σε κάποια ερωτήματα που αφορούν τη διασφάλιση της ποιότητας κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικής για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών. Επιθυμία μας είναι οι απαντήσεις σας να απορρέουν από την εμπειρία σας στον οργανισμό που εργάζεστε. Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων

1. Ποία είναι η βασική διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή προμηθευτών;
2. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση σας συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών (για παράδειγμα supplier rating list); Αν ναι, τι είδους;
3. Η τιμή προσφοράς των προμηθευτών, δεδομένου ότι το κόστος προμηθειών καλύπτει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων; Αν ναι, για ποιο λόγο;

4. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή με ISO ή άλλο παρόμοιο πρότυπο κατά την αξιολόγηση υποψήφιου προμηθευτή και την τελική επιλογή;
5. Αξιολογήστε ποιο από τα παρακάτω κριτήρια έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την επιλογή ενός προμηθευτή. (Χρησιμοποιείστε τους αριθμούς από 1-7, τοποθετώντας 1 για το σπουδαιότερο κριτήριο και 7 για το λιγότερο σημαντικό)
- Ποιότητα προμηθευόμενων προϊόντων
 - Τιμή αγοράς προμηθευόμενων προϊόντων
 - Υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση
 - Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης
 - Συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης
 - Τρόπος πληρωμής
 - Δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία με την επιχείρηση σε επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδιασμού
6. Εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας; Ποιο είναι αυτό και ποια η αναφορά του στους προμηθευτές;
7. Πιστεύετε ότι η πιστοποίηση του προμηθευτή με βάση κάποιο πρότυπο ποιότητας επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που συνεργάζεται μαζί του. Αν ναι, ποια είναι τα σημαντικότερα από αυτά;
8. Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας στα προμηθευόμενα προϊόντα; Αν ναι, ο έλεγχος γίνεται στην πηγή παραγωγής τους ή κατά την παραλαβή τους;

9. Οι προμηθευτές αποτελούν για την επιχείρησή σας απλά τους παροχείς πρώτων υλών ή βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες και γιατί;
10. Με ποιους τρόπους προσπαθεί η επιχείρησή σας να βελτιώσει τη σχέση της με τους προμηθευτές σας;
11. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι προμηθευτές ως φορείς τεχνογνωσίας μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συμμετέχοντας στον αρχικό σχεδιασμό αυτού. Η επιχείρησή σας συμμερίζεται την άποψη αυτή; Ναι ή όχι και γιατί;
12. Γενικότερα πόσο καθοριστικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ποιότητας των προμηθειών στην ποιότητα του τελικού προϊόντος;

2. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ Δ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δόθηκαν από τον διευθυντή προμηθειών της επιχείρησης γραπτώς και οι διευκρινήσεις μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά.

1. Ποία είναι η βασική διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή προμηθευτών;

Καταρχάς υπάρχει λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών όπου για την έγκριση της έχει ακολουθηθεί συγκεκριμένη διαδικασία.

Η διαδικασία συμπεριλαμβάνει εν συντομία:

- Επίσκεψη των εγκαταστάσεων και συμπλήρωση εντύπου με οικονομικά, εμπορικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του εργοστασίου.
- Μελέτη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας

- Διαδικασία ελέγχου των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εταιρείας κτλ νόμους και κανονισμούς της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Εάν κριθεί ο προμηθευτής (το εργοστάσιο και η εταιρία) ότι πληρούν τις προϋποθέσεις για να είναι εγκεκριμένος, προχωρούμε στην έγκριση δείγματος του προϊόντος και εφόσον είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές, προχωρούμε στη δοκιμαστική παραγωγή σε πλήρες πρόγραμμα παραγωγής.
- Εάν και αυτό το test είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, τότε προχωρούμε στην έγκριση (conditional) του προμηθευτή για ένα (1) έτος και εφόσον όλα είναι εντάξει προχωρούμε την έγκριση του.

2.Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών (για παράδειγμα supplier rating list); Αν ναι, τι είδους;

Η εταιρία μας χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών όπως:

- Supplier rating
- Ειδικά Tools της εταιρείας

3.Η τιμή προσφοράς των προμηθευτών, δεδομένου ότι το κόστος προμηθειών καλύπτει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων; Αν ναι, για ποιο λόγο;

Η τιμή των πρώτων υλών θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την ποιότητα τους. Αλλά σε κάθε περίπτωση η ποιότητα των προσφερόμενων υλών και

υλικών πρέπει να είναι σύμφωνη με τις προδιαγραφές, εάν δεν είναι, η προσφορά απορρίπτεται.

4.Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή με ISO ή άλλο παρόμοιο πρότυπο κατά την αξιολόγηση υποψήφιου προμηθευτή και την τελική επιλογή;

Η ύπαρξη πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή μας, όπως ISO, HACCP, ή άλλα, αλλά όχι καθοριστικό.

Ο καθοριστικός ρόλος είναι οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας που θέτει η εταιρία μας και η μητρική εταιρία.

5.Αξιολογήστε ποιο από τα παρακάτω κριτήρια έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την επιλογή ενός προμηθευτή. (Χρησιμοποιείστε τους αριθμούς από 1-7, τοποθετώντας 1 για το σπουδαιότερο κριτήριο και 7 για το λιγότερο σημαντικό)

- Ποιότητα προμηθευόμενων προϊόντων
- Τιμή αγοράς προμηθευόμενων προϊόντων
- Υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης
- Τρόπος πληρωμής
- Δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία με την επιχείρηση σε επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδιασμού

- Ποιότητα προμηθευόμενων προϊόντων

1

○ Τιμή αγοράς προμηθευόμενων προϊόντων	2
○ Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης	3
○ Συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης	4
○ Υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση	5
○ Δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία με την επιχείρηση σε επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδιασμού	6
○ Τρόπος πληρωμής	7

6.Εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας; Ποιο είναι αυτό και ποια η αναφορά του στους προμηθευτές;

Η εταιρία μας εφαρμόζει το σύστημα ISO και HACCP. Επίσης ειδικά raw material και packaging tools της εταιρείας

7.Πιστεύετε ότι η πιστοποίηση του προμηθευτή με βάση κάποιο πρότυπο ποιότητας επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που συνεργάζεται μαζί του. Αν ναι, ποια είναι τα σημαντικότερα από αυτά;

Η πιστοποίηση ενός προμηθευτή είναι καθοριστική και τα κυριότερα οφέλη είναι:

- Συμφωνείται μια αξιόπιστη και διεθνώς παραδεδεγμένη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας.
- Ο προμηθευτής εφοδιάζει συνεχώς με σταθερή ποιότητα βάσει των συμφωνημένων προδιαγραφών.
- Εμπεδώνει αξιοπιστία και στα δυο μέρη.
- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις partnership.

- Ελαχιστοποιεί παράδοση ελαττωματικού υλικού και κατά συνέπεια αυξημένου κόστους και στα δυο μέρη.

8.Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας στα προμηθευόμενα προϊόντα; Αν ναι, ο έλεγχος γίνεται στην πηγή παραγωγής τους ή κατά την παραλαβή τους;

Η εταιρία μας πραγματοποιεί ελέγχους:

- Στο εργοστάσιο του προμηθευτή, διότι θεωρούμε βασικό το τυχόν πρόβλημα να λύνεται στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.
- Στις εγκαταστάσεις μας όπου γίνονται ορισμένοι βασικοί ποιοτικοί και ποσοτικοί έλεγχοι.
- Σε εργαστήρια τρίτων, κατόπιν συμφωνίας με τον προμηθευτή.

9.Οι προμηθευτές αποτελούν για την επιχείρησή σας απλά τους παροχείς πρώτων υλών ή βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες και γιατί;

Οι προμηθευτές μας αποτελούν βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες γιατί:

- Συμμετέχουν καθοριστικά στην ποιότητα του τελικού προϊόντος της εταιρίας μας
- Συμμετέχουν επίσης σε πολύ μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του τελικού κόστους του προϊόντος (στο κλάδο μας περίπου το 50% του καθαρού κύκλου εργασιών είναι ύλες και υλικά).
- Μας ενημερώνουν για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και συμβάλλουν έτσι σημαντικά στο product and packaging innovation.

- Μας βοηθούν στις προωθητικές μας ενέργειες.

10.Με ποιους τρόπους προσπαθεί η επιχείρησή σας να βελτιώσει τη σχέση της με τους προμηθευτές σας;

Μερικοί από τους τρόπους που χρησιμοποιούμε για τη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές μας είναι :

- Συμφωνία εξαρχής όλων των όρων και προϋποθέσεων συνεργασίας (ακεραιότητα, διαδικασίες, claims κτλ)
- Στενή σχέση και προσωπική γνωριμία όλων όσων εμπλέκονται: Purchasing, Logistics, Quality Control, Production, Marketing, Finance κτλ
- Για την αποφυγή παρεξηγήσεων, όλες οι επικοινωνίες συντονίζονται από το Purchasing.
- Επισκέψεις εκατέρωθεν με συγκεκριμένα θέματα για την αξιολόγηση της συνεργασίας, επίλυσης προβλημάτων και παρουσίασης της διαδικασίας παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, νέων τεχνολογιών, κτλ της κάθε εταιρίας.

11.Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι προμηθευτές ως φορείς τεχνογνωσίας μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συμμετέχοντας στον αρχικό σχεδιασμό αυτού. Η επιχείρησή σας συμμερίζεται την άποψη αυτή; Ναι ή όχι και γιατί;

Φυσικά και οι προμηθευτές μας συμμετέχουν καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος μας όπως εξηγείται και στη παράγραφο 9.

12.Γενικότερα πόσο καθοριστικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ποιότητας των προμηθειών στην ποιότητα του τελικού προϊόντος;

Γενικά πιστεύουμε ότι ο ρόλος της ποιότητας των προμηθειών είναι καθοριστικός στην ποιότητα του τελικού προϊόντος, και αυτό γιατί:

- Η ποιότητα των υλών και υλικών αποτελούν τη βάση της δημιουργίας ενός ποιοτικά υψηλού έτοιμου προϊόντος.

3. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΥΠΟΔ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δόθηκαν μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης με τον υποδιευθυντή προμηθειών, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά.

1. Ποία είναι η βασική διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή προμηθευτών;

Η επιχείρηση μας πραγματοποιεί διαγωνισμούς μέσω των οποίων αξιολογούνται οι υποψήφιοι προμηθευτές με κριτήρια δυο ειδών τεχνικά και οικονομικά. Εξετάζονται συνδυαστικά και τα δυο αυτά κριτήρια και τελικά επιλέγεται ο "συμπερότερος" προμηθευτής, δηλαδή εκείνος που ικανοποιεί εξίσου τις προδιαγραφές της επιχείρησης τόσο σε οικονομικό όσο και σε τεχνικό επίπεδο. Για την τελική επιλογή συναξιολογούνται αυτά τα δυο στοιχεία και επιλέγεται η καταλληλότερη λύση.

2. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση σας συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών (για παράδειγμα supplier rating list); Αν ναι, τι είδους;

Η εταιρεία χρησιμοποιεί τη "λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών" ιδίως για standard και επαναμβανόμενες προμήθειες. Η λίστα αυτή έχει δημιουργηθεί από την προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης στη συνεργασία της με τους προμηθευτές αυτούς. Όπως είναι φυσικό γίνεται update στις λίστες αυτές ανά τακτά χρονικά διαστήματα και οι προμηθευτές επαναξιολογούνται προκειμένου να διαπιστωθεί αν εξακολουθούν να πληρούν τα κριτήρια εκείνα σύμφωνα με τα οποία εντάχθηκαν στις σχετικές λίστες. Όσον αφορά στις προμήθειες που πραγματοποιούνται σε πρώτη φορά η επιλογή γίνεται μέσω διαγωνισμού. Διαγωνισμό προκηρύσσεται και σε περίπτωση επαναλαμβανόμενων προμηθειών αρκεί να υπάρχει σημαντικός λόγος

3. Η τιμή προσφοράς των προμηθευτών, δεδομένου ότι το κόστος προμηθειών καλύπτει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων; Αν ναι, για ποιο λόγο;

Η ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών παίζει σημαντικό ρόλο αλλά πάντα εξετάζεται σε σχέση με την τιμή προσφοράς τους. Είναι δυνατό ένα προϊόν να είναι ποιοτικά άριστο και να υπερέχει άλλων παρόμοιων προϊόντων αλλά το κόστος του να είναι απαγορευτικό για την αγορά και να αυξάνει επικίνδυνα το κόστος του τελικού προϊόντος. Συνεπώς η επιχείρηση μας διατηρώντας ορισμένα standard ως προς την ποιότητα, επιλέγει το προϊόν εκείνο που προσφέρεται στην πιο συμφέρουσα τιμή και θα έχει ανταπόκριση στην αγορά.

4. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή με ISO ή άλλο παρόμοιο πρότυπο κατά την αξιολόγηση υποψήφιου προμηθευτή και την τελική επιλογή;

Στους διαγωνισμούς που προκηρύσσονται η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας θεωρείται απαραίτητο τυπικό προσόν. Στην ουσία όμως δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη στις τελικές αποφάσεις. Συχνά υπάρχουν προμηθευτές που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και δεν είναι πιστοποιημένοι, το γεγονός αυτό όμως δεν αποτρέπει απαραίτητα τη συνεργασία.

5.Αξιολογήστε ποιο από τα παρακάτω κριτήρια έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την επιλογή ενός προμηθευτή. (Χρησιμοποιείστε τους αριθμούς από 1-7, τοποθετώντας 1 για το σπουδαιότερο κριτήριο και 7 για το λιγότερο σημαντικό)

- Ποιότητα προμηθευόμενων προϊόντων
 - Τιμή αγοράς προμηθευόμενων προϊόντων
 - Υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση
 - Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης
 - Συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης
 - Τρόπος πληρωμής
 - Δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία με την επιχείρηση σε επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδιασμού
-
- Τιμή αγοράς προμηθευόμενων προϊόντων 1
 - Υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση 2
 - Ποιότητα προμηθευόμενων προϊόντων 3
 - Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της επιχείρησης 4
 - Δυνατότητα του προμηθευτή για περαιτέρω συνεργασία με την επιχείρηση σε επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδιασμού 5
 - Συνέπεια στις ώρες και τις προδιαγραφές παράδοσης 6
 - Τρόπος πληρωμής 7

Παλιότερα τα τεχνικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος έπαιζαν πολύ σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή του προμηθευτή. Η τιμή λαμβάνονταν ελάχιστα υπόψη. Πιο συγκεκριμένα η τιμή βάρυνε στην συνολική απόφαση μόλις κατά 20%, ενώ τα τεχνικά χαρακτηριστικά (ποιοτικά χαρακτηριστικά) κατά 50%.

Σήμερα όμως τα πράγματα έχουν αλλάξει η ποιότητα βαρύνει στην τελική επιλογή κατά 40% ενώ η τιμή κατά 60%. Εξακολουθούν να απαιτούνται ορισμένα standard ποιότητας αλλά επιδιώκεται να μειωθεί το κόστος όσο το δυνατό περισσότερο. Πραγματοποιείται περισσότερη έρευνα αγοράς προκειμένου να εντοπιστούν τα κατάλληλα προϊόντα σε τιμές συμφέρουσες για την επιχείρηση.

6.Εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας; Ποιο είναι αυτό και ποια η αναφορά του στους προμηθευτές;

Κάθε υπηρεσία της εταιρείας πιστοποιείται ξεχωριστά κατά ISO δεν υπάρχει πιστοποίηση κατά ISO για το σύνολο της επιχείρησης αλλά ξεχωριστά για τις διάφορες υπηρεσίες. Το τμήμα των προμηθειών είναι πιστοποιημένο κατά ISO. Ουσιαστικά πιστοποιεί συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης και επιβεβαιώνει ότι αυτές τηρούνται ομοίως σε όλες τις περιπτώσεις

7.Πιστεύετε ότι η πιστοποίηση του προμηθευτή με βάση κάποιο πρότυπο ποιότητας επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που συνεργάζεται μαζί του. Αν ναι, ποια είναι τα σημαντικότερα από αυτά;

Η πιστοποίηση ενός προμηθευτή κατά ISO για την εταιρεία δεν έχει μεγάλη σημασία όπως αναφέρθηκε και στην ερώτηση 4. Συνεπώς δε θεωρούμε ότι υπάρχουν ιδιαίτερα οφέλη. Κυρίως θεωρείται τυπικό προσόν.

8.Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί ελέγχους ποιότητας στα προμηθευόμενα προϊόντα; Αν ναι, ο έλεγχος γίνεται στην πηγή παραγωγής τους ή κατά την παραλαβή τους;

Σύμφωνα με τις συμβάσεις που υπογράφονται οφείλουν να γίνονται έλεγχοι στην πηγή παραγωγής των προϊόντων. Αυτό όμως στην πράξη δεν συμβαίνει. Τυπικά οι προμηθευτές με βάση τις συμβάσεις είναι υποχρεωμένοι να υπόκεινται σε factoring inspection, κάτι τέτοιο όμως δε γίνεται.

Από την άλλη όμως κατά την παραλαβή των προϊόντων αλλά και ολόκληρων έργων (έργων με το κλειδί στο χέρι) γίνονται οι σπουδαιότεροι έλεγχοι, οι οποίοι έχουν τεράστια σημασία για την επιχείρηση. Γίνονται δυο ειδών έλεγχοι, οι ποιοτικοί και οι ποσοτικοί. Οι ποσοτικοί αφορούν τις απλές προμήθειες όπως για παράδειγμα οι προμήθειες καλωδίων, όπου απλώς επιβεβαιώνονται οι ποσότητες των υλικών που παραλαμβάνονται. Οι ποιοτικοί από την άλλη πλευρά, είναι έλεγχοι που πραγματοποιούνται για τα έργα με το κλειδί στο χέρι (πχ σταθμούς αναμετάδοσης σήματος κινητής τηλεφωνίας). Η εταιρεία αναθέτει σε ορισμένους προμηθευτές την κατασκευή και την παράδοση ορισμένων έργων τα οποία δεν περιλαμβάνουν μόνο την προμήθεια υλικών αλλά την προμήθεια ενός έργου στο οποίο συμπεριλαμβάνονται και υπηρεσίες (εργασία) για να δημιουργηθεί και να παραδοθεί. Κατά την παραλαβή πραγματοποιούνται διεξοδικοί έλεγχοι προκειμένου να ελεγχθεί το παραδοθέν προϊόν και η λειτουργικότητά του. Αυτό είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι της δουλειά του τμήματος προμηθειών στην επιχείρησή μας. Η σημασία τους αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι όροι των ελέγχων αυτών συμπεριλαμβάνονται σε ειδικό παράρτημα των σχετικών συμβάσεων συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιείται η "προσωρινή παραλαβή" του έργου και διανύεται μια περίοδος κατά την οποία ελέγχεται η λειτουργία του, είναι η λεγόμενη "stability period" και αν όλα είναι καλά πραγματοποιείται η "τελική παραλαβή" από την υπηρεσία των προμηθειών

9.Οι προμηθευτές αποτελούν για την επιχείρησή σας απλά τους παροχείς πρώτων υλών ή βασικούς και πολύτιμους συνεργάτες και γιατί;

Οι προμηθευτές είναι για την επιχείρησή πολύτιμοι συνεργάτες οι οποίοι βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

10.Με ποιους τρόπους προσπαθεί η επιχείρησή σας να βελτιώσει τη σχέση της με τους προμηθευτές σας;

Η επιχείρησή προσπαθεί να διατηρεί άριστες αλλά και ουσιαστικές σχέσεις με τους προμηθευτές της προκειμένου να εντοπίζονται άμεσα πιθανά προβλήματα και να επιλύονται. για το σκοπό αυτό πραγματοποιούνται συνεχείς συναντήσεις ώστε η επικοινωνία των δύο πλευρών να είναι άμεση και αποτελεσματική. Η επιχείρησή κάνει τους προμηθευτές κοινωνούς νέων ιδεών και προβληματισμών και τους κρατά ενημέρους για όλες τις εξελίξεις. Όπως γίνεται κατανοητό οι επαφές με τους συνεργάτες αυτούς είναι πολύ στενές.

11.Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι προμηθευτές ως φορείς τεχνογνωσίας μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συμμετέχοντας στον αρχικό σχεδιασμό αυτού. Η επιχείρησή σας συμμερίζεται την άποψη αυτή; Ναι ή όχι και γιατί;

Η μεταφορά της τεχνογνωσίας από τους προμηθευτές γίνεται σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι πριν αποφασίσει η επιχείρηση ποιο σχέδιο θα υλοποιήσει και ποιες αποφάσεις θα πάρει, έρχεται η σειρά των προμηθευτών να εκθέσουν τα υπέρ και τα κατά από πλευράς υλικών στην επιχείρηση που δε μπορεί να αποφασίσει και τη βοηθά να δει τι θα υλοποιήσει τελικά. Η δεύτερη είναι αφού γίνει η επιλογή, κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της επιλογής του πρώτου σταδίου. Και η τρίτη αφού υλοποιηθεί και πραγματοποιηθεί κάθε έργο η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η παρουσίαση των νέων εφαρμογών της τεχνολογίας και άλλων νεωτερισμών. Αυτό το τελευταίο έχει ιδιαίτερη σημασία σε ένα κλάδο σαν το δικό μας που οι αλλαγές είναι συνεχείς και ραγδαίες

12.Γενικότερα πόσο καθοριστικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ποιότητας των προμηθειών στην ποιότητα του τελικού προϊόντος;

Στην περίπτωση μας όταν μιλάμε για ποιότητα προμηθειών εννοούμε την ποιότητα των υλικών αλλά και των υπηρεσιών. Η ποιότητα των προμηθειών σε υπηρεσίες είναι πολύ σπουδαία και σημαντικότερη από την ποιότητα των υλικών καθώς προμηθευόμαστε ολόκληρα έργα με το κλειδί στο χέρι. Αναμφισβήτητα όμως η ποιότητα του τελικού προϊόντος κρίνεται σημαντικά από την ποιότητα των προμηθειών.