

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Ο ρόλος της ποιότητας στην στρατηγική των επιχειρήσεων υπό το
πρίσμα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του
EFQM*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΑΝΑΣΗΣ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

*Αφιερώνεται
στους γονείς μου και
σε όσους επίμονα με στήριξαν*

Ο ρόλος της ποιότητας στην στρατηγική των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Βραβεία Ποιότητας, Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, Στρατηγική Διοίκηση Ποιότητας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί απόφαση ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη σχέση Ποιότητας και Στρατηγικής. Για την βέλτιστη ανάλυση του θέματος έχει επιλεγεί ως σημείο αναφοράς το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, του οποίου αναλύεται και η προσέγγιση στην σχέση αυτή.

Στο πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής πραγματοποιείται μια πρώτη επαφή με τους όρους Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντίστοιχα. Μέσω εκτενών αναφορών σε απόψεις και φιλοσοφίες σε ζητήματα στρατηγικής, ποιότητας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση των δύο κύριων αντικειμένων της εργασίας. Στην συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τρία σημαντικότερα διεθνή βραβεία ποιότητας, ενώ στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στο μοντέλο ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Το τέταρτο κεφάλαιο εμβαθύνει στο πως το μοντέλο του EFQM προσεγγίζει την στρατηγική της επιχείρησης καθώς και στο γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συμμετάσχουν στην διαδικασία κατάκτησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί μια μελέτη της εταιρείας COCOMAT όπου επιχειρείται η ανάλυση της στρατηγική της επιχείρησης σε σχέση με την ποιότητα καθώς και των αιτιών που οδήγησαν την επιχείρηση στη συμμετοχή στο διαγωνισμό των ευρωπαϊκών βραβείων αριστείας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής αυτής κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την συμπαράστασή, την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω των αδερφό και συνάδερφο κ. Μανασή Ιωάννη για την πολύτιμη και διαρκή υποστήριξη του.

Τέλος, θα επιθυμούσα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην εταιρεία COCO-MAT και ιδιαίτερα στην κ. Ευγενία Λιανού για την πολύτιμη αρωγή και τον χρόνο που μου διέθεσε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | I |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | II |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ..... | III |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | VI |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | VI |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 1 |
| 1.1 Ο ορισμός της Στρατηγικής | 1 |
| 1.2 Τα είδη της στρατηγικής ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος..... | 3 |
| 1.3 Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής..... | 5 |
| 1.4 Τα επίπεδα στρατηγικής | 7 |
| 1.4.1 Επιχειρησιακό επίπεδο..... | 8 |
| 1.4.2 Επιχειρηματικό επίπεδο | 9 |
| 1.4.3 Λειτουργικό επίπεδο..... | 10 |
| 1.5 Η σπουδαιότητα της ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής για μια επιχείρηση | 11 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 15 |
| 2.1 Ορισμός και ανάλυση των συστατικών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 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 |
| 2.2 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ..... | 20 |
| 2.2.1 Δέσμευση της Ηγεσίας..... | 21 |
| 2.2.2 Ολική συμμετοχή και ομαδική εργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών . | 21 |
| 2.2.3 Εστίαση στους πελάτες | 22 |
| 2.2.4 Μάθηση από τα πεπραγμένα και συνεχής βελτίωση..... | 22 |
| 2.2.5 Πρόληψη και όχι Θεραπεία..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 2.2.6 Συνεχή Βελτίωση..... | 23 |
| 2.3 Θεωρίες για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 24 |
| 2.3.1 Η Προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Deming..... | 25 |
| 2.3.1.1 Τα δεκατέσσερα σημεία της ποιότητας του Deming. | 27 |
| 2.3.1.2 Θανάσιμα αμαρτήματα και νοσήματα | 33 |
| 2.3.2 Ο Juran για την ποιότητα | 35 |
| 2.3.3 Η προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Crosby..... | 40 |
| 2.3.4 Συμπεράσματα..... | 42 |
| 2.4 Βασικοί αιτίες για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από μια επιχείρηση..... | 42 |
| 2.5 Σχέση Στρατηγικής και ΔΟΠ..... | 46 |
| 2.5.1 Η έρευνα Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal..... | 49 |
| 2.6 Η στρατηγική σημασία της ποιότητας σε μια επιχείρηση..... | 50 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 53 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο :ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ | 55 |
| 3.1 Η έννοια των βραβείων ποιότητας..... | 55 |
| 3.2 Τα βραβεία ποιότητας παγκοσμίως..... | 56 |
| 3.2.1 Malcolm Baldrige National Quality Award (MB) | 57 |
| 3.2.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά των κριτηρίων του βραβείου | 60 |
| 3.2.1.2 Η διαδικασία αξιολόγησης..... | 62 |
| 3.2.1.3 Το σύστημα βαθμολόγησης..... | 63 |
| 3.2.2.1 Οι κατηγορίες του DP | 65 |
| 3.2.2.2 Οι όροι συμμετοχής στο διαγωνισμό του DP..... | 66 |
| 3.2.2.3 Τα Κριτήρια του βραβείου | 66 |
| 3.2.2.4 Η δομή του Βραβείου..... | 69 |
| 3.2.2.5 Η διαδικασία απόκτησης του Ιαπωνικού Βραβείου | 69 |
| 3.2.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας..... | 72 |
| 3.2.3.1 Τα επίπεδα αριστείας (Level of Excellence) | 73 |
| 3.2.3.3 Άλλα στοιχεία..... | 78 |
| 3.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας..... | 79 |
| 3.3.1 Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του μοντέλου..... | 81 |
| 3.3.2 Η Κάρτα RADAR..... | 86 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.3 Η σχέση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας με άλλα εργαλεία διοίκησης | 89 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 90 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ EFQM..... | 92 |
| 4.1 Η σημασία της στρατηγικής στο μοντέλο του EFQM | 92 |
| 4.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και Στρατηγική διοίκηση ποιότητας -SQM | 95 |
| 4.1.1.1 Η διαδικασία εφαρμογής του Strategic Quality Management | 99 |
| 4.2 Η υιοθέτηση του μοντέλου αριστείας του EFQM και η συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας ως στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση | 104 |
| 4.2.1 Επιπτώσεις στο στρατηγικό σχεδιασμό και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 104 |
| 4.2.2 Η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσα από τη συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας του EFQM..... | 105 |
| 4.2.3 Πως οι αξιολογήσεις και οι μετρήσεις οδηγούν σε εργασιακά αποτελέσματα σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας..... | 106 |
| 4.2.4 Τα Οφέλη και τα Κόστη Υιοθέτησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM | 107 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 110 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ | 111 |
| 5.1 Εισαγωγή | 111 |
| 5.2 Το Σύστημα Ποιότητας της COCO-MAT | 113 |
| 5.3 Ανάλυση του Μοντέλου σύμφωνα με το Κριτήριο Δύο | 116 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 133 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|-----|
| Πίνακας 3.1:Κριτήρια και υποκριτήρια του Malcolm Baldrige National Quality Award..... | 60 |
| Πίνακας 3.2: Κριτήρια και υποκριτήρια του Deming Prize..... | 68 |
| Πίνακα 5.1: Οι κάτοχοι βασικών διαδικασιών στην COCO-MAT | 131 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|-----|
| Διάγραμμα 1.1: Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές..... | 4 |
| Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα των στοιχείων του στρατηγικού μανάτζμεντ..... | 7 |
| Διάγραμμα 1.3: Τα επίπεδα στρατηγικής..... | 8 |
| Σχήμα 2.1: Το τρίγωνο της ΔΟΠ..... | 20 |
| Σχήμα 2.2: Ο κύκλος του Deming | 24 |
| Διάγραμμα 2.1: Η αλυσιδωτή αντίδραση κατά τον Deming..... | 26 |
| Σχήμα 2.3: Το τρίγωνο του Crosby..... | 42 |
| Διάγραμμα 3.1: Η διαδικασία εφαρμογής του βραβείου Deming | 70 |
| Διάγραμμα 3.2: Τα Κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και η σχέση μεταξύ τους | 86 |
| Διάγραμμα 3.3: Η λογική RADAR..... | 87 |
| Διάγραμμα 5.2: Διαγραμματική απεικόνιση της διαδικασίας υιοθέτησης στόχων της επιχείρησης..... | 123 |
| Διάγραμμα 5.2: Ο μηχανισμός έρευνας και διόρθωσης της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης..... | 124 |
| Διάγραμμα 5.3: Οι βασικές διαδικασίες της εταιρείας | 129 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Ο ορισμός της Στρατηγικής

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.

Η χρήση του όρου "Στρατηγική" στην επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων παρουσιάζεται για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του πενήντα όταν και οι μελετητές άρχισαν να 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.

Από την εποχή εκείνη έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για τον όρο "Στρατηγική των Επιχειρήσεων". Ενδεικτικά παρουσιάζονται μερικοί από αυτούς:

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"

¹ Λεξικό Μπαμπινιώτη

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"

Hofer & Schende I: "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"

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

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"

Από τους παραπάνω ορισμούς ο αναγνώστης παρατηρεί την ποικιλία των απόψεων για το τι είναι "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια. 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"².

² Γεωργόπουλος Νίκος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 20

1.2 Τα είδη της στρατηγικής ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος

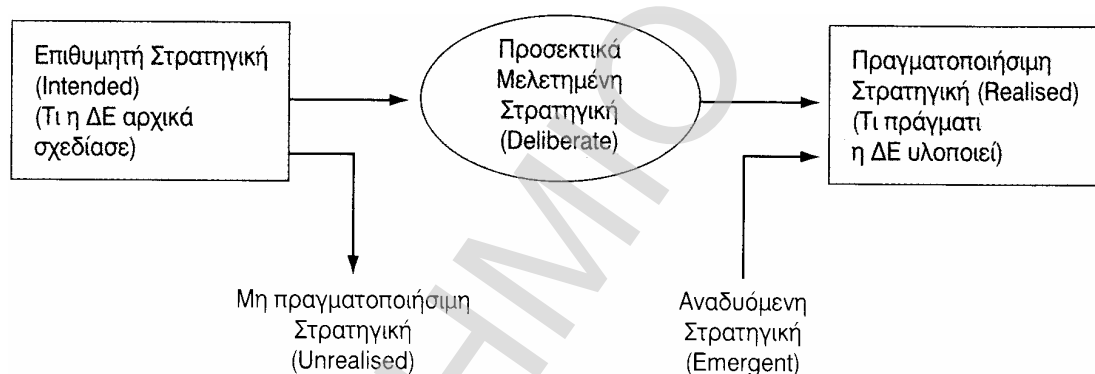
Στην επιστημονική βιβλιογραφία συναντάται ο όρος "*στρατηγική εναρμόνιση*" ο οποίος αναφέρεται στην τάση της επιχείρησης να εναρμονίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση, λοιπόν, προκειμένου 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*.

Όμως η προγραμματισμένη στρατηγική δε συμπίπτει πάντα με την πραγματοποιούμενη στρατηγική, δηλαδή τη στρατηγική που τελικά εφαρμόζει η επιχείρηση στην πράξη. Είναι δυνατόν δηλαδή μία προγραμματισμένη στρατηγική να μην υλοποιηθεί (ή να υλοποιηθεί εν μέρει) και τότε χαρακτηρίζεται μη υλοποιήσιμη (*unrealized*). Αυτό συμβαίνει λόγω απρόβλεπτων εξελίξεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως μία νέα νομοθετική διάταξη, αντιδράσεις από τους εργαζομένους ή τις ομάδες των άμεσα ενδιαφερομένων που αντίκεινται στην εφαρμογή της στρατηγικής. Τέτοιες εξελίξεις συχνά οδηγούν στην εμφάνιση νέας στρατηγικής που αντικαθιστά κατά κάποιο τρόπο την αρχική προγραμματισμένη στρατηγική. 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.

Οι επιχειρήσεις αρκετές φορές στην πορεία τους πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που ίσως να είναι εντελώς αντίθετες με το αρχικό σχέδιο τους, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές. Αυτό βέβαια συμβαίνει μόνο όταν τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν εμμένουν στην υλοποίηση της προγραμματισμένης στρατηγικής αλλά λαμβάνοντας υπ' όψη τις μεταβολές του περιβάλλοντος δε διστάζουν να ακολουθήσουν μία νέα αναδυόμενη στρατηγική με μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία. Μια τέτοια

περίπτωση αποτελεί η ιαπωνική εταιρεία Honda όταν το 1959 προσπάθησε να εισέλθει στην αμερικανική αγορά μοτοσικλετών. Η αρχική προγραμματισμένη στρατηγική της ήταν η δημιουργία μιας θυγατρικής εταιρείας με σκοπό να ανταγωνιστεί στην αγορά μεγάλου κυβισμού μοτοσικλετών (250 και 350 cc).

Όμως, οι μεγάλοι κυβισμού μοτοσικλέτες δεν είχαν την απήχηση που περίμεναν τα στελέχη της Honda. Τα στελέχη της εταιρείας αποφάσισαν να αλλάξουν το αρχικό τους σχέδιο και να ακολουθήσουν μία αναδυόμενη στρατηγική, αυτή της προώθησης και μικρού κυβισμού μοτοποδήλατων εκτός από τις μηχανές μεγάλου κυβισμού. Κατά τον αρχικό σχεδιασμό τα στελέχη της Honda ήταν αρνητικά σε μία τέτοια κίνηση, γιατί θεώρησαν ότι θα προκληθεί σύγχυση στους πελάτες για την εικόνα της εταιρείας. Το αποτέλεσμα δικαίωσε την τολμηρή απόφαση καθώς έως το 1964, ένα στα δύο μοτοποδήλατα που πουλιόταν στην Αμερική, ήταν Honda.



Διάγραμμα 1.1: Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

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 ή από κάποιο κοινωνικοπολιτικό γεγονός όπως είναι κάποιος πόλεμος. Η στρατηγική αυτού του είδους ονομάζεται *επιβαλλόμενη στρατηγική*.

1.3 Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής

Το στρατηγικό μάνατζμεντ διαχωρίζεται σε τέσσερα βασικά στάδια αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους:

- § Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- § Διαμόρφωση της στρατηγικής
- § Υλοποίηση της στρατηγικής
- § Αξιολόγηση και Έλεγχος

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 δηλαδή οι πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες όσο και το άμεσο που αφορά την ανάλυση του ανταγωνισμού (κυρίως με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter³), ώστε να εξυρεθούν 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 διοίκηση της επιχείρησης χαράζει τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει. Οι αποφάσεις και οι ενέργειες των στελεχών είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της (δήλωσης) αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό εφικτών αντικειμενικών σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών, την ανάπτυξη πολιτικών.

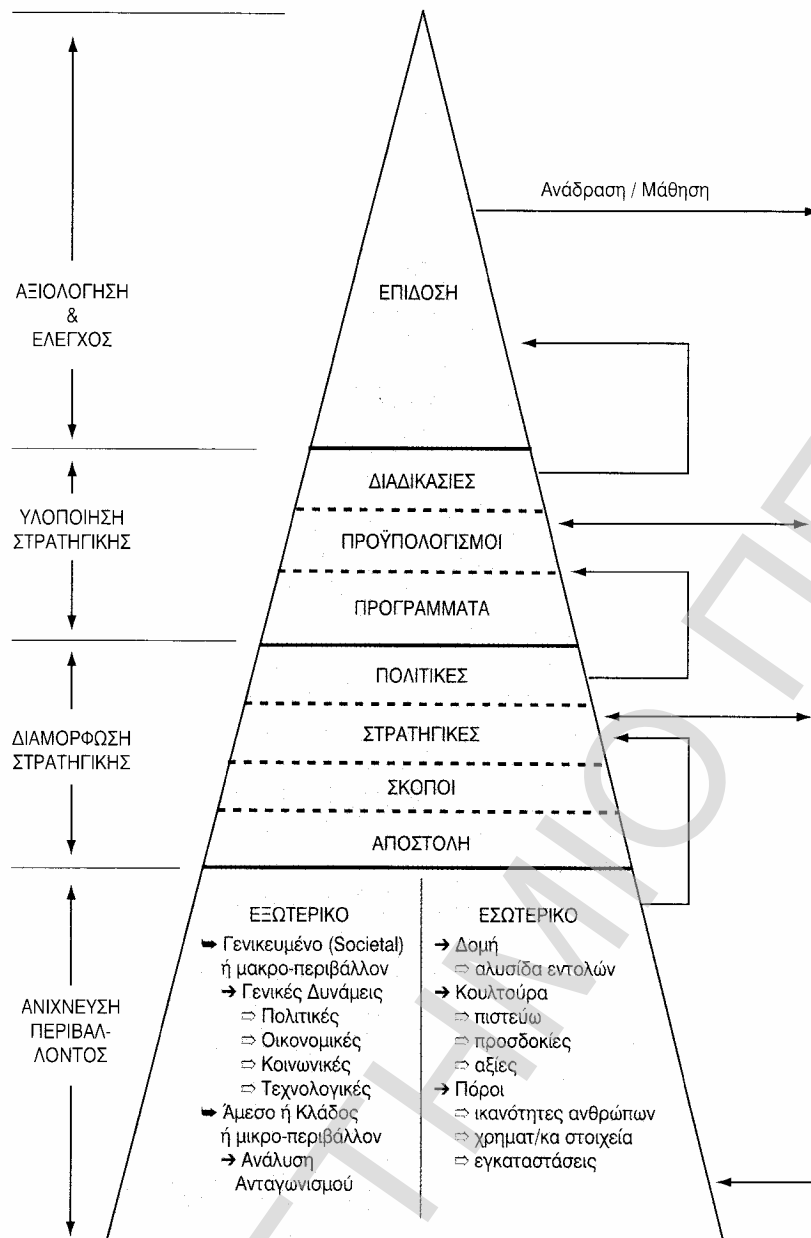
Στη συνέχεια η στρατηγική υλοποιείται. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων (*programs*), προϋπολογισμών (*budgets*) και διαδικασιών (*procedures*). Η σημασία αυτού του σταδίου είναι τεράστια καθώς η αποτυχία ή η επιτυχία της στρατηγικής στην πράξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από

³ Βλ. Παπαδάκης Βασίλης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 70

αυτό. Εκτός από τις περιπτώσεις που χρειάζονται ριζικές αλλαγές που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης, η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται σε καθημερινή βάση από στελέχη μεσαίου και κατώτατου επιπέδου και η αξιολόγηση από τα στελέχη ανωτάτου επιπέδου.

Τέλος ακολουθεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η επίδοση της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων με τα επιθυμητά των στόχων που είχαν τεθεί στο δεύτερο στάδιο. 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.

Η σχέση μεταξύ των τεσσάρων σταδίων και των επιμέρους στοιχείων τους απεικονίζεται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα των στοιχείων του στρατηγικού μανάτζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μανάτζμεντ», 2002

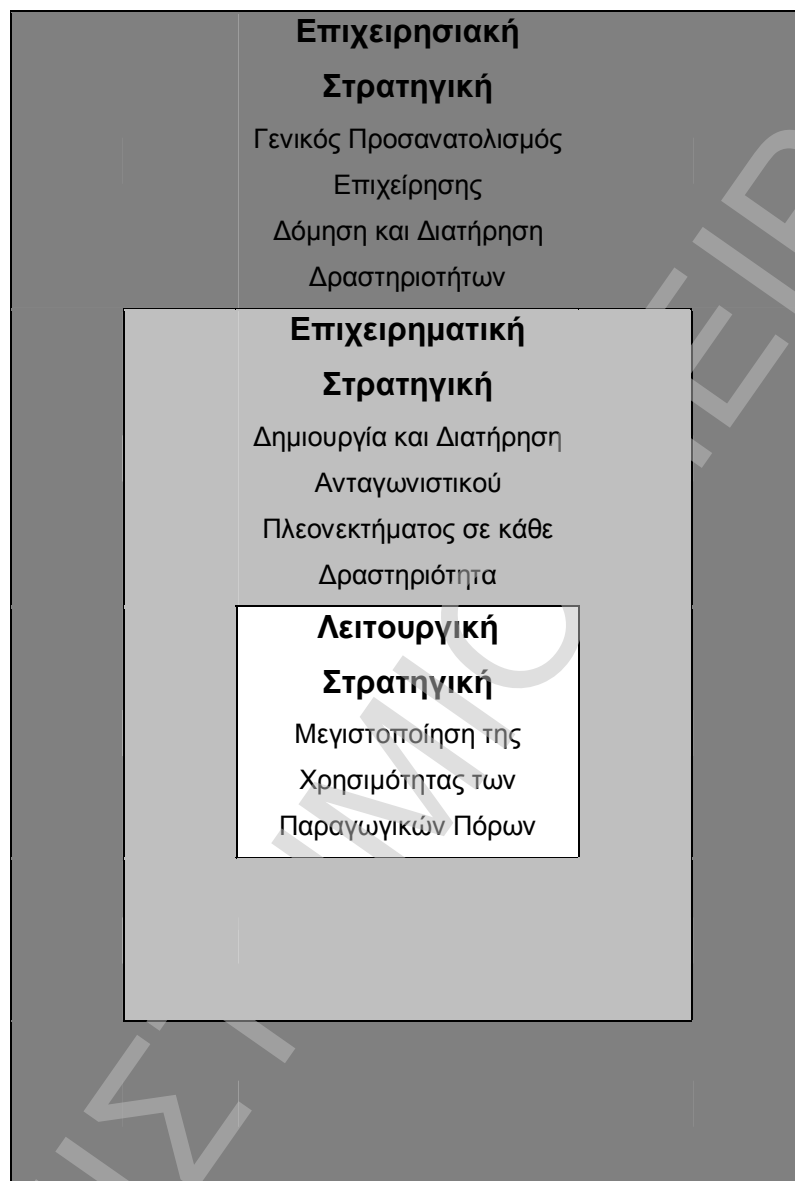
1.4 Τα επίπεδα στρατηγικής

Σε μια τυπική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία επίπεδα στρατηγικής (Διάγραμμα 1.3):

§ Επιχειρησιακό επίπεδο

§ Επιχειρηματικό επίπεδο

§ Λειτουργικό επίπεδο



Διάγραμμα 1.3: Τα επίπεδα στρατηγικής

1.4.1 Επιχειρησιακό επίπεδο

Σε αυτό το επίπεδο διαμορφώνεται η **επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate strategy). Μέσω αυτής ξεκαθαρίζεται σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές

δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διατηρηθούν. Αντιμετωπίζει θεμελιώδη ζητήματα όπως:

- § Τον γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περισυλλογή που αφορά την λεγόμενη **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**)

1.4.2 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. Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται το χαρακτηριστικό εκείνο που επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτύχει την υπεροχή στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται 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**, σε **στρατηγική διαφοροποίησης** και σε **στρατηγική εστίασης**.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους βασίζεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκτήσουν την ικανότητα να παράγουν ένα προϊόν ή υπηρεσία σε συγκριτικά χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους και να έχουν τη δυνατότητα να το προσφέρουν στην αγορά με πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Η στρατηγική διαφοροποίησης στηρίζεται στη δημιουργία ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) που διαθέτει (πραγματικά ή αντιληπτά από τον πελάτη) μοναδικά χαρακτηριστικά που το κάνουν να ξεχωρίζει, ώστε τελικά να θεωρείται από τον

πελάτη μεγαλύτερης «αξίας» συγκριτικά με άλλα και επομένως να επιτρέπει στις επιχειρήσεις τη διάθεσή του σε σχετικά υψηλές τιμές.

Η στρατηγική εστίασης έχει ως βασική της ιδέα την ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς από την επιχείρηση με πιο αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της και μπορεί να συνδυαστεί με μία από τις παραπάνω στρατηγικές οπότε και μιλάμε για στρατηγική εστίασης στο κόστος και στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση

1.4.3 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.

1.5 Η σπουδαιότητα της ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής για μια επιχείρηση⁴

Η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Οι λόγοι που οδηγούν στην απαραίτητη, για την επιχείρηση, σχεδίασή και εφαρμογή της παρατίθενται στις επόμενες γραμμές.

Η στρατηγική ως οδηγός στην πορεία της επιχείρησης

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι ότι θέτει τις γραμμές πλεύσης μιας επιχείρησης μέσω της οποίας καθορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και τα προγράμματα που απαιτούνται για την ικανοποίησή τους. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι αποτελεί ένα είδος πυξίδας. Έτσι αν η αποστολή μιας επιχείρησης ορίζεται ως η απάντηση στο ερώτημα «που θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση μελλοντικά», τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα «πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει αυτή την αποστολή».

Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων

Μια στρατηγική ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης εξασφαλίζει τη λήψη αποφάσεων που συντελούν συνολικά στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η στρατηγική ορίζει τα κριτήρια και θέτει τους περιορισμούς για την λήψη της βέλτιστης απόφασης ανάμεσα σε εναλλακτικές επιλογές. Σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας όπου καθημερινά λαμβάνονται αποφάσεις, διαφορετικού επιπέδου σημαντικότητας αν δεν υπάρχουν αυτά βασικά και σταθερά κριτήρια είναι δύσκολο να βρεθεί και να εφαρμοσθεί η βέλτιστη απόφαση.

Συγκεντρώνει την προσπάθεια, συντονίζει δραστηριότητες και διευκολύνει την επικοινωνία

⁴ Βλ. Παπαδάκης Βασίλης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 29-33

Ένας ακόμη ρόλος της στρατηγικής είναι ότι συμβάλλει καίρια στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων προς την επίτευξη κοινών στόχων και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Σε μια επιχείρηση που δεν ακολουθείται κάποια στρατηγική δε θα υπάρχει συντονισμένη δράση, ο καθένας θα δρούσε αυτόνομα και ανεξάρτητα με αποτέλεσμα να επικρατήσει αναρχία. Παράλληλα η στρατηγική ορίζει κάποιον ουσιώδη μηχανισμό επικοινωνίας για τη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στα επίπεδα της ιεραρχίας βοηθώντας στην επίτευξη των βέλτιστων οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό και αποτελεί μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

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. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ύπαρξη στρατηγικής είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η βιωσιμότητα και στην συνέχεια η διαρκής ικανοποίηση του πελάτη. Η επίτευξη αυτού του βασικού στόχου γίνεται πραγματικότητα μέσα από τη δημιουργία ενός ή περισσότερων διατηρήσιμων μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναδείξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα συνδέοντας αρμονικά το εξωτερικό τους περιβάλλον με τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Μειώνει την αβεβαιότητα

Η ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής καθίσταται επιτακτική και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα «πολυτάραχο» περιβάλλον (turbulent environment), που μεταβάλλεται συνέχεια και πρέπει να παρακολουθούν τις ταχύτερες εξελίξεις. Είναι γεγονός ότι πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια, μεταξύ αυτών και τα εξής:

- § Ανταγωνιστικότερη δομή της αγοράς
- § Αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών

- § Μη προβλέψιμοι ρυθμοί ανάπτυξης ποικίλων αγορών
- § Σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων
- § Αυξημένη τάση για διαφοροποίησή
- § Ανάπτυξη νέων προϊόντων, ή αντίθετα επιμήκυνση της φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- § Δυσδιάκριτα και ασαφή όρια μεταξύ των κλάδων, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν να αντιμετωπίσουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών και μη ανταγωνιστών.

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής κάθε επιχείρηση μπορεί να τοποθετεί τον εαυτό της στο περιβάλλον που ανταγωνίζεται αλλά και να γνωρίζει την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον. Έτσι θα μπορέσει να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευθεί, να αποφύγει τις απειλές, να ενισχύσει τις δυνάμεις της και να υπερνικήσει τις αδυναμίες της επιτυγχάνοντας έτσι τους στόχους της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø Γεωργόπουλος Νίκος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Ø Παπαδάκης Βασίλης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999
- Ø Wheelen Tomas, Hunger David "Concept in Strategic Management and Business Policy" Εκδ. Pearson Education Inc, New Jersey, 2006
- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001
- Ø George Rabstajnek, "Let' s get back to the basics of Global Strategy", The Journal of Business Strategy, September/October 1989
- Ø Κανελλόπουλος Χαράλαμπος "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων" Εκδ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1994

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμός και ανάλυση των συστατικών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.1.1 Γενικός ορισμός

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι "μια σχετικά νέα προσέγγιση για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας κάθε οργανισμού στο σύνολό του. Στην ουσία αποτελεί έναν τρόπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και εξαρτάται από το κάθε κρίκο λειτουργίας του οργανισμού"⁵.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, για να είναι κάποιος οργανισμός αποτελεσματικός κάθε κομμάτι του θα πρέπει να ενεργεί με γνώμονα το συνολικό καλό και έχοντας αίσθηση της επίδρασης του στο τελικό αποτέλεσμα. Βασική επιδίωξη της ΔΟΠ είναι η βέλτιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η ΔΟΠ δύναται να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό και ανεξαρτήτως κλάδου ή μεγέθους.

2.1.2 Βασικά συστατικά στοιχεία

Προκειμένου να γίνει καλλίτερα αντιληπτή η έννοια της ΔΟΠ θα επιχειρηθεί ανάλυση των τριών όρων που τη συνθέτουν. Πιο συγκεκριμένα να αποσαφηνιστεί η έννοια των όρων διοίκηση, ολική και ποιότητα.

2.1.2.1 Διοίκηση

⁵ John S Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth – Heinemann 1993, σελ. 22-23

Διοίκηση επιχειρήσεων είναι η διαδικασία συντονισμού και συνένωσης όλων των παραγωγικών πόρων της κάθε επιχείρησης για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο χρόνο. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, την Διεύθυνση, τον Έλεγχο και το Συντονισμό.

2.1.2.2 Ολική

Ο όρος Ολική αναφέρεται στη συστημική προσέγγιση που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη φιλοσοφία. Σε έναν οργανισμό που έχει υιοθετήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ η λειτουργία και τα υποσυστήματα του δεν είναι ανεξάρτητα αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ο στόχος είναι το καλλίτερο δυνατό τελικό αποτέλεσμα. Παράλληλα, ο όρος "Ολική" περιγράφει την ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία της διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών στην 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 η φιλοσοφία της ΔΟΠ για την αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης και χρήζει λεπτομερούς και εκτενούς αναλύσεως.

2.1.2.3.1 Ορισμός Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι εύκολο να αποσαφηνιστεί καθώς είναι πολύπλευρη και σύνθετη με αποτέλεσμα να συναντώνται προβλήματα στην αποδοχή ενός και μόνου ορισμού. Η πολυπλοκότητα έγκειται στον διαφορετικό τρόπο ερμηνείας ανάλογα με την σκοπιά την οποία αντιμετωπίζεται⁶:

⁶ Evans James, Lindsay William "The Management and Control of Quality" Εκδ. South-Western, Ohio 2005 σελ. 12-17

Ορισμός με βάση το προϊόν (Product-Based criteria): Η ποιότητα είναι συνάρτηση μιας συγκεκριμένης μετρήσιμης μεταβλητής και η διαφοροποίηση στην ποιότητα αντανακλάται από τη διαφοροποίηση στην ποσότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος. Ο συγκεκριμένος ορισμός υπονοεί ότι περισσότερα χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν υποδεικνύουν υψηλή ποιότητα.

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

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

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

Ορισμός με βάση τον πελάτη (Customer-driven Quality): Ποιότητα είναι η ικανοποίηση αλλά και η υπερκάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Για να γίνει κατανοητός πλήρως αυτός ο ορισμός είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί η έννοια του πελάτη. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι ως πελάτης δεν ορίζεται μόνο ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά και τα διοικητικά στελέχη, οι εργαζόμενοι, οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα, συμβάλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση. Ο τελικός χρήστης ονομάζεται **εξωτερικός πελάτης** ενώ όλοι οι υπόλοιποι **εσωτερικοί πελάτες**.

2.1.2.3.2 Τι δεν είναι Ποιότητα

Σε πολλές περιπτώσεις τυγχάνει η ποιότητα να συγχέεται με ιδέες οι οποίες δεν αποτελούν απαραίτητα στοιχείο της. Ακολουθούν δύο από τις πιο διαδεδομένες.

Ποιότητα σημαίνει Πολυτέλεια: Από τους παραπάνω ορισμούς αποδεικνύεται ότι η συγκεκριμένη θέση είναι λανθασμένη καθώς η ποιότητα έχει σχέση μόνο με την κάλυψη ή όχι των απαιτήσεων του αγοραστή. Οι απαιτήσεις για κάθε αγοραστή είναι διαφορετικές άρα ένα προϊόν που είναι πολυτελές για κάποιον δεν είναι πολυτελές για έναν άλλον. Η πολυτέλεια αποτελεί μια πλήρως υποκειμενική έννοια ενώ η ποιότητα καθώς είναι μέγεθος μετρήσιμο και περιλαμβάνει τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Ποιότητα σημαίνει αύξηση του κόστους: Η αντίληψη αυτή στηρίζεται στη λανθασμένη παραδοχή ότι η δημιουργία ποιότητας συνδέεται με την περιεκτικότητα κάποιου συστατικού στο προϊόν ή στην υπηρεσία που ανεβάζει το κόστος. Παράδειγμα: Δύο ξενοδοχεία που έχουν το ίδιο επίπεδο καθαριότητας και το ίδιο καλό σέρβις αλλά μόνο το ακριβότερο έχει πισίνα θα θεωρηθεί ότι έχουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας.

2.1.2.3.3 Διαστάσεις της ποιότητας

Μια πιο κατανοητή ερμηνεία για τι είναι ποιότητα θα μπορούσε να δοθεί μέσω της αναζήτησης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ποιότητας. Αυτά τα "χαρακτηριστικά γνωρίσματα" είναι γνωστά στη διεθνή βιβλιογραφία⁷ ως **Διαστάσεις Ποιότητας**. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του κάθε πελάτη η κάθε μια από τις παρακάτω διαστάσεις έχει διαφορετική βαρύτητα στην τελική του επιλογή.

Επίδοση (Performance): Το κύριο λειτουργικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος. Με άλλα λόγια, είναι οι λειτουργίες εκείνες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Για ένα αυτοκίνητο για παράδειγμα επίδοση αποτελεί η ταχύτητα που μπορεί να αναπτύξει, η επιτάχυνση και το φρενάρισμα.

Εντυπωσιακά Χαρακτηριστικά (Features): Τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή τα "κουδούνια και οι σφυρίχτρες" του προϊόντος. Είναι εκείνα που συμπληρώνουν τα

⁷ Evans James, Lindsay William "The Management and Control of Quality" Εκδ. South-Western, Ohio 2005 σελ. 162

Δερβιτσιώτης Κώστας "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" Εκδ. Δερβιτσιώτης, Αθήνα 1993, σελ. 33-34

βασικά χαρακτηριστικά και είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Στο προηγούμενο παράδειγμα εντυπωσιακό χαρακτηριστικό αποτελεί ο κλιματισμός.

Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές (Conformance): Ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στα υπάρχοντα πρότυπα. Τέτοια πρότυπα μπορεί να είναι ορισμένες φυσικές διαστάσεις, το βάρος του περιεχομένου ενός καλλυντικού και ο χρόνος εξυπηρέτησης πελατών.

Αξιοπιστία (Reliability): Η πιθανότητα που έχει ένα προϊόν να λειτουργήσει σωστά κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας ή χρήσης. Έχει ιδιαίτερη σημασία για διαρκή και σχετικά πολύπλοκα προϊόντα όπως είναι οι οικιακές συσκευές και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Κύριοι δείκτες αξιοπιστίας ενός προϊόντος θεωρούνται:

- α) Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη
- β) Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Διάρκεια (Durability): Ο χρόνος χρήσης ενός προϊόντος από τον πελάτη πριν αυτό αχρηστευτεί, ή ο χρόνος μετά τον οποίο είναι προτιμότερη η αντικατάσταση του.

Δυνατότητα Συντήρησης (Service): Η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η συντήρηση και η αποκατάσταση των βλαβών. Για πολλά είδη, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών η δυνατότητα συντήρησης και η εξυπηρέτηση παρακολουθείται από το τμήμα παραπόνων πελατών και από το μέσο χρόνο αποκατάστασης βλαβών.

Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics): Ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν απευθύνεται στις αισθήσεις μας. Οι ποικίλοι τρόποι που ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επηρεάζουν τις αισθήσεις, δηλαδή, το "πώς δείχνει", το "πώς ακούγεται", το "τι γεύση έχει" συμβάλλουν σημαντικά στην αντίληψη ποιότητας που διαμορφώνει ο αγοραστής για ένα προϊόν.

Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality): αντίληψη της ποιότητας ενός προϊόντος από τον πελάτη βασιζόμενη στη φήμη, στην εικόνα της εταιρείας ή σε

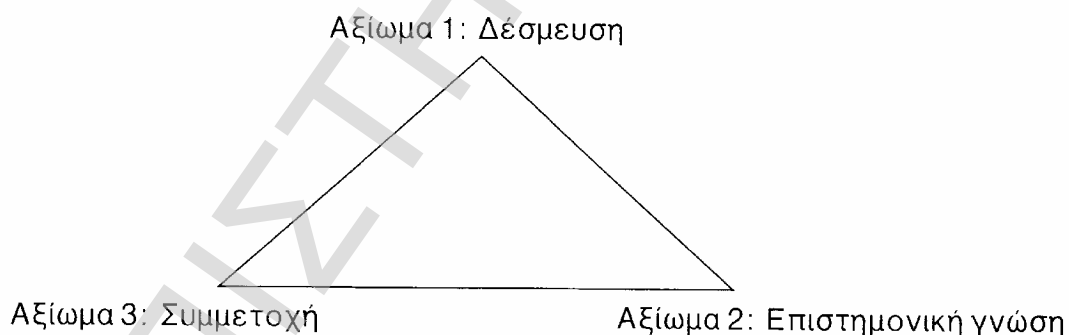
συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο πελάτης αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι, κάποιος πελάτης αποφασίζει να αγοράσει αυτοκίνητο από την Audi, γνωρίζοντας ότι φτιάχνει καλούς κινητήρες.

Φήμη (Reputation): Παλαιότερη επίδοση και άλλες έννοιες, άυλες, που δύσκολα μπορούν να γίνουν αντιληπτές, όπως για παράδειγμα εάν ο πελάτης θεωρείται ως πρώτη προτεραιότητα για την επιχείρηση.

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

2.2 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στο τρίπτυχο **Δέσμευση, Συμμετοχή, Επιστημονική Γνώση**.



Σχήμα 2.1: Το τρίγωνο της ΔΟΠ

Πηγή: Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 2005

Από αυτό το τρίπτυχο προκύπτουν οι παρακάτω πέντε βασικές αρχές της ΔΟΠ:

1. Δέσμευση της ηγεσίας
2. Ολική συμμετοχή και ομαδική εργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών
3. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη
4. Πρόληψη και όχι θεραπεία

5. Συνεχή βελτίωση

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 πέντε παραπάνω αρχές της ΔΟΠ βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

2.2.1 Δέσμευση της Ηγεσίας

Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών και της διεύθυνσης του οργανισμού στην φιλοσοφία και την αποδοχή της ΔΟΠ. Χωρίς τη δική τους δέσμευση δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια δεν θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δείχνοντας πρώτη τον δρόμο της εφαρμογής της φιλοσοφίας καθώς και να παρέχει όλα τα εφόδια και τη βοήθεια που μπορεί να χρειάζονται οι υφιστάμενοι.

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. Όλοι συμβάλουν με την εργασία, την εμπειρία και τις ιδέες τους στη διαμόρφωση αλλά και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Στα πλαίσια της ΔΟΠ τα στελέχη σέβονται τους εργαζόμενους, τους εκχωρούν ευθύνες και αρμοδιότητες προτρέποντας και ενθαρρύνοντας τους να εκφράσουν τη 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), 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 Εστίαση στους πελάτες

Όπως έχει ήδη επισημανθεί η έννοια του πελάτη είναι πολύ κρίσιμη για τη ΔΟΠ συνεπώς η εστίαση στους πελάτες έρχεται ως φυσική συνέχεια της σπουδαιότητας αυτής. Οι ανάγκες, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του πελάτη 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. Εδώ θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία για τους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού που δεν είναι άλλη από τους εργαζόμενους, οι οποίοι λειτουργούν ταυτόχρονα ως πελάτες και προμηθευτές για τους προηγούμενους και τους επόμενους αντίστοιχα εργαζόμενους στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Είναι πολύ σπουδαίο να κατανοούν οι εργαζόμενοι 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.

2.2.4 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.

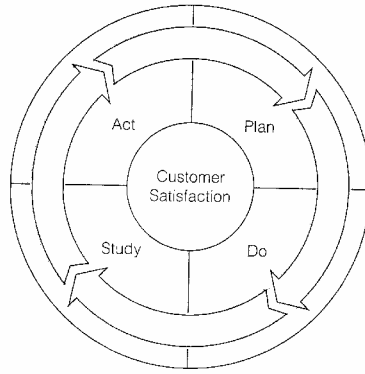
2.2.5 Πρόληψη και όχι Θεραπεία

Αυτή η αρχή εκφράζεται και ως μηδέν ελαττωματικά ("zero defects"). Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος και της γραμμής παραγωγής. Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. "Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνο αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση των ελαττωματικών αλλά και περιορίζει την δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών"⁸.

2.2.6 Συνεχή Βελτίωση

Η συνεχής αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς και η μείωση της σπατάλης πόρων αποτελούν την ραχοκοκαλιά της φιλοσοφίας ΔΟΠ. 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) και τη βελτίωση (act).

⁸ Δερβιτσιώτης Κώστας "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 1997, σελ. 49



Σχήμα 2.2: Ο κύκλος του Deming

Πηγή: Evans James, Lindsay William ²*The Management and Control of Quality*, 2005

Ο κύκλος του Deming βασίζεται στην πεποίθηση ότι η βελτίωση προέρχεται από την 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.

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 Θεωρίες για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα, οι θεωρίες και οι απόψεις ορισμένων κορυφαίων επιστημόνων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της Διοίκησης

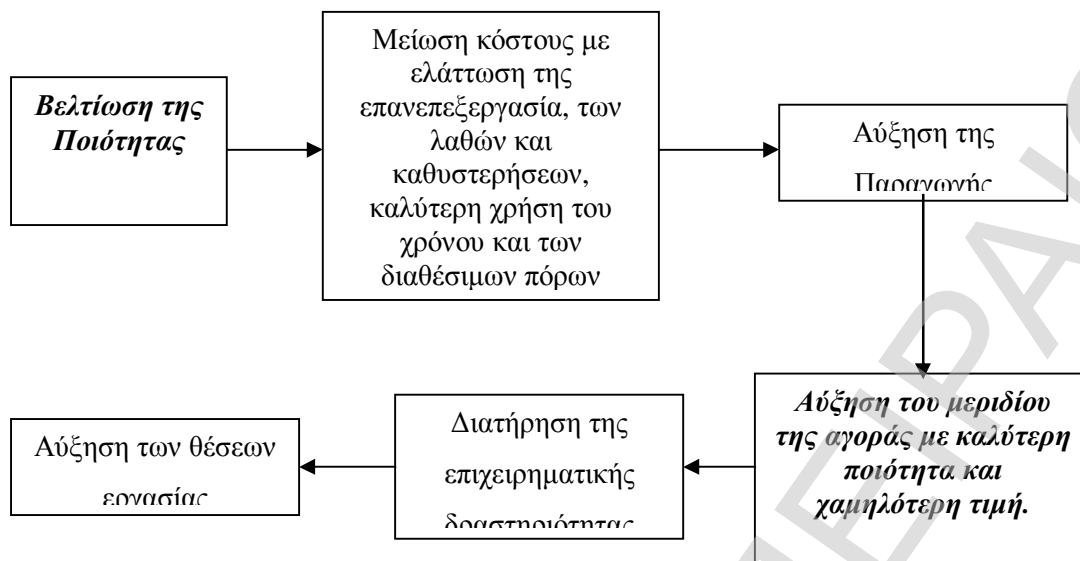
Ολικής Ποιότητας. Ο Deming, ο Juran, ο Crosby, είναι μερικά από τα σημαντικότερα ονόματα, γνωστοί «ως γκουρού της ποιότητας», που θεμελίωσαν τη Βελτίωση της Ποιότητας. Αν και κύριο πεδίο δράσης των παραπάνω επιστημόνων ήταν η Ιαπωνία, οι προσεγγίσεις τους είχαν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών.

2.3.1 Η Προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Deming

Ο Deming ήταν αυτός που θεωρείται εμπνευστής του Ιαπωνικού δρόμου για την ποιότητα. Εργάστηκε για έντεκα χρόνια στο αμερικανικό υπουργείο γεωργίας και κατά τη διάρκεια της θητείας του έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη στατιστικών μεθόδων και πρακτικών. Είχε συνειδητοποιήσει τη χρησιμότητα της στατιστικής προσέγγισης του μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με άλλους ειδικούς ή συμβούλους στο μάνατζμεντ, ο Deming, ποτέ δεν έδωσε ένα ακριβή ορισμό ή περιγραφή της ποιότητας. Η φιλοσοφία του εστιάστηκε στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μειώνοντας τα περιττά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Κατά την άποψη του, η απόκλιση είναι η κυρίαρχη αιτία της κακής ποιότητας. Με άλλα λόγια, θεωρεί την ποιότητα άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας.

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

Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης (Chain Reaction) του Deming, που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1, υποστηρίζει ότι η βελτίωση στην ποιότητα θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής, αφού έχουμε χαμηλότερο ποσοστό επανεπεξεργασίας, λιγότερα ελαττωματικά, καθυστερήσεις και καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου και των πρώτων υλών.



Διάγραμμα 2.1: Η αλυσιδωτή αντίδραση κατά τον Deming

Ο Deming στην προσπάθεια του να αναπτύξει χρήσιμες μετρήσεις των χαρακτηριστικών της ποιότητας, πρότεινε την εκτεταμένη χρήση στατιστικών μεθόδων και κυρίως των διαγραμμάτων ελέγχου. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται ο έλεγχος των αιτιών της ελεγχόμενης μεταβλητότητας που ενέχεται σε ένα σύστημα παραγωγής. Προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του ελέγχου αποτελεί η εξάλειψη των αιτιών μη ελεγχόμενης μεταβλητότητας, όπως για παράδειγμα η δυσλειτουργία κάποιου μηχανήματος ή η χαμηλή απόδοση κάποιου εργάτη.

Η διενέργεια του ελέγχου είναι συνήθως καθήκον του υπεύθυνου της διεργασίας. Όπως υποστηρίζει ο Deming «όταν η εργασία του εργάτη καταλήγει να είναι υπό στατιστικό έλεγχο, δεν μπορεί αυτός να κάνει τίποτα περισσότερο»⁹. Κατά τον Deming το διάγραμμα ελέγχου αποτελεί ιδανικό εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευθυνών, για βελτίωση της ποιότητας με βάση το λόγο 15:85, τον οποίο και αναπροσάρμοσε κατά την δεκαετία του ογδόντα σε 6:94.

Η προσέγγιση αυτή αρχικά δεν έτυχε ευρείας αποδοχής από τους ιθύνοντες της αμερικανικής βιομηχανίας, πιθανότατα λόγω της μεγάλης ευθύνης για τη βελτίωση της ποιότητας με την οποία επιβαρυνόταν η διοίκηση. Αντίθετα οι Ιαπωνικές βιομηχανίες ενστερνίστηκαν τις ιδέες του Deming με αποτέλεσμα στη δεκαετία του

⁹ Λογθέτης Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ. 61

εβδομήντα τα Ιαπωνικά προϊόντα να έχουν βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα τους και να κερδίζουν συνεχώς έδαφος στις αγορές της Δύσης. Εν τέλει κατά τη δεκαετία του ογδόντα η φιλοσοφική προσέγγιση του Deming και οι πρακτικές που την συνόδευαν άρχισαν να αναδεικνύονται και στη Δύση. Ο τότε πρόεδρος της αμερικανικής εταιρείας Nashua προσέγγισε τον Deming και υιοθέτησε τις απόψεις του με αποτέλεσμα την θεαματική αύξηση των κερδών της εταιρείας του μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, γεγονός που προκάλεσε αίσθηση στο επιχειρηματικό κόσμο της εποχής και οδήγησε στην ταχεία εξάπλωση της φιλοσοφίας σε όλο το κόσμο.

2.3.1.1 Τα δεκατέσσερα σημεία της ποιότητας του Deming.

Ο Deming ανέπτυξε δεκατέσσερα σημεία των οποίων η υιοθέτηση και εφαρμογή οδηγούν εκ του ασφαλούς στην επίτευξη της ποιότητας. Η εφαρμογή των δεκατεσσάρων σημείων προϋποθέτει την απόλυτη δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού και πιθανόν να απαιτεί ριζικές αναθεωρήσεις σε πάγιες απόψεις που επικρατούσαν πριν την εφαρμογή τους¹⁰.

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τον δρόμο που θα ακολουθήσει, έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μελλοντική του επιβίωση, να μπορέσει να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να ισορροπήσει μεταξύ του βραχυπρόθεσμου κέρδους και των μακροπρόθεσμων αναγκών. Τα προβλήματα του σήμερα είναι βραχυπρόθεσμα, τα προβλήματα του αύριο είναι μακροπρόθεσμα, για αυτό προτείνεται η επένδυση στην καινοτομία, στα νέα υλικά, στους νέους ανθρώπους και φυσικά στη διαρκή εκπαίδευση και βελτίωση προσωπικού και προϊόντων αντίστοιχα.

Η δράση της επιχείρησης δεν πρέπει να σταματάει στην πώληση. Η έρευνα αγοράς πρέπει να συνεχίζεται και μετά την πώληση, για να εξεταστεί αν το προϊόν εκπλήρωσε το σκοπό του και αν ικανοποίησε τον πελάτη. Κατά τον Deming η

¹⁰ Λογθέτης Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ. 70

επιχείρηση δεν υπάρχει μόνο για την κερδοφορία, αλλά και για να ικανοποιεί υπαλλήλους και προσωπικό.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας.

Η νέα φιλοσοφία διοίκησης δεν είναι απλά μια νέα τεχνική, αλλά μια ριζική αλλαγή στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όλοι στην επιχείρηση αναθεωρούν το ρόλο τους με στόχο το μετασχηματισμό του οργανισμού, με σταθερό προσανατολισμό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Ο όρος "αρκετά καλό" που επικρατούσε παλαιότερα για ένα προϊόν, σήμερα δεν αρκεί για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός, αν οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην παρακολούθηση του ανταγωνισμού και όχι στη διαφοροποίηση τότε η επιβίωση θα είναι δύσκολη. Η παραγωγή σήμερα στηρίζεται περισσότερο στην ικανοποίηση παρά στην μεγιστοποίηση.

3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.

Είναι προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας κατά τη διάρκεια της κανονικής παραγωγής, παρά στο μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Οι μαζικές επιθεωρήσεις πρέπει να αντικατασταθούν από τις διαδικασίες πρόληψης και συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η διαδικασία πρέπει να εφαρμοστεί και από τους υποκατασκευαστές – προμηθευτές έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η καλλίτερη δυνατή πρώτη ύλη. Η επιθεώρηση πρέπει να είναι ουσιαστική, να έχει ενημερωτικό χαρακτήρα και να αποσκοπεί στη βελτίωση και όχι στη δημιουργία μιας τυπικής διαδικασίας.

4. Αγορές προμηθειών με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή

Η τιμή από μόνη της δεν έχει καμία αξία χωρίς την ποιότητα. Ο καταλληλότερος προμηθευτής είναι ο πιο αξιόπιστος, όχι ο φθηνότερος. Απαραίτητο είναι να

περιορίσουμε τον αριθμό των προμηθευτών απορρίπτοντας εκείνους που αδυνατούν να υποβάλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους. Ο Deming τονίζει την ανάγκη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές, με τελικό σκοπό την επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για κάθε συστατικό της παραγωγής.

5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής και υπηρεσιών

Είναι ευθύνη της διοίκησης να προσπαθεί για τη βελτίωση του συστήματος παραγωγής. Αυτή η προσπάθεια δεν πρέπει ποτέ να σταματά και πρέπει να έχει ένα στόχο: την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και την επιστροφή του για αγορά περισσότερων προϊόντων. Η βελτιωμένη παραγωγή επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών των αποκλίσεων και την εδραίωση σταθερών και προβλέψιμων διαδικασιών. Η επίλυση προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας των θα πρέπει να είναι η μόνιμη πρακτική της διοίκησης. Η πρόληψη είναι καλλίτερη από τη θεραπεία, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα συνολικού ποιοτικού ελέγχου τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

6 Εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας για όλους τους εργαζόμενους

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί το θεμέλιο λίθο της εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας. Βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας, αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους δίνει κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη. Η διαρκής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για όλη την πυραμίδα των εργαζομένων της επιχείρησης, από τους απλούς εργάτες έως τα ανώτερα στελέχη. Τα αντικείμενα εκπαίδευσης θα πρέπει να έχουν ουσιαστική και άμεση εφαρμογή στην πράξη έτσι ώστε να μην καταλήξει η διαδικασία της εκπαίδευσης να αποτελεί μια σπατάλη πόρων χωρίς κανένα ουσιαστικό όφελος για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.

7. Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας

Η καταπίεση και ο συνεχής έλεγχος δεν αποτελούν πλέον το κατάλληλο μέσο βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η

συμπεριφορά της διοίκησης και η καθημερινή επίβλεψη από τα μεσαία στελέχη, πρέπει να βασίζεται στην αρμονική συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η ηγεσία θα πρέπει να επικεντρωθεί στην προσπάθεια να κάνει τους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά τους. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι η δουλειά του μάνατζμεντ είναι η ηγεσία και όχι η εποπτεία. Εποπτεία είναι η απλή παρατήρηση και διεύθυνση της εργασίας, ενώ ηγεσία είναι η παροχή καθοδήγησης για να βοηθήσουμε τους εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα και με λιγότερη προσπάθεια.

8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας

Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία, για να μην επικρατεί φόβος και προκατάληψη μέσα στην επιχείρηση. Ο φόβος βοηθάει τη βραχυπρόθεσμη σκέψη και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών για την επίτευξη της ποιότητας. Ο Deming πιστεύει ότι μια ατμόσφαιρα φόβου κάνει αδύνατη την εφαρμογή των περισσότερων από τα υπόλοιπα σημεία του. Αντίδοτα για τον φόβο αποτελούν η αμφίδρομη επικοινωνία και η ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών και προβληματισμών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

9. Κατάργηση διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση λύσης των προβλημάτων μεταξύ των ανθρώπων

Η τμηματοποίηση της επιχείρησης δεν θα πρέπει να στέκεται εμπόδιο στην συνεργασία των εργαζομένων. Όλοι θα πρέπει να λειτουργούν ως μια μεγάλη ομάδα ανεξάρτητα σε πιο τμήμα ανήκουν. Ο καταστροφικός ανταγωνισμός θα πρέπει να αντικατασταθεί από την επικοινωνία και την συνεργασία. Ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί πελάτη (εσωτερικό) κάποιου άλλου εργαζόμενου, γεγονός που αναδεικνύει τη σημαντικότητα της σωστής επικοινωνίας. Η έρευνα, η σχεδίαση, η παραγωγή, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις αν και διαφορετικά τμήματα στην ίδια επιχείρηση αποτελούν όλα μέρος της ίδιας μακρο-διεργασίας. Όλοι όσοι εμπλέκονται στα παραπάνω τμήματα θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να συνεισφέρουν πολλά στην τελική επιτυχία της επιχείρησης.

10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκαν, των αφισών για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σλόγκαν του τύπου, "Βελτίωσε παραγωγικότητα κατά 5% ", "Μηδέν Ελαττωματικά", δεν πρόκειται να επιτύχουν τίποτα καθώς προϋποθέτουν ότι όλα τα ποιοτικά προβλήματα οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα ισχυρισμός που τις περισσότερες φορές δεν έχει καμιά σχέση με την πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον Deming οι άνθρωποι κάνουν ήδη ότι μπορούν. Ελάχιστη είναι η βοήθεια που μπορεί να προκύψει μέσω της χρήσης «διαφημιστικών κόλπων» από τη διοίκηση. Αν δοθεί η ευκαιρία ευχαρίστως οι εργαζόμενοι να δουλέψουν σωστά. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από εργαλεία και μεθόδους που θα τους βοηθήσουν να επιλύσουν τα προβλήματα τους. Συνθήματα χωρίς υποστήριξη για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα από τους αρχικούς στόχους, δυσπιστία απέναντι στη διοίκηση και άγχος.

11. Ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπαγορεύει την εστίαση στους ποιοτικούς στόχους και όχι στους ποσοτικούς. Ο Deming επισήμανε ότι οι στόχοι είναι χρήσιμοι, αλλά οι αριθμητικοί στόχοι που τίθενται προς επίτευξη προκαλούν σύγχυση εάν δεν συνοδεύονται από μία συγκεκριμένη μέθοδο που θα οδηγήσει στην εκπλήρωσή τους. Η ύστατη επιτυχία δεν είναι η επίτευξη ενός στόχου καθώς ακόμα και τότε υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Συνήθως, η προσήλωση σε ποσοτικούς στόχους παρέχει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας μπορεί να είναι ο μόνος ποσοτικός στόχος σε έναν οργανισμό και αυτός περισσότερο με τη μορφή παραίνεσης προς τους εργαζομένους παρά με τη μορφή στόχου

12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση

Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι είναι το ηθικό τους να είναι υψηλό. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το

ηθικό του εργαζομένου είναι η περηφάνια που νιώθει για την δουλειά που κάνει. Εμπόδια όπως η απουσία επικοινωνίας, τα χαμηλής ποιότητας υλικά, τα ακατάλληλα εργαλεία, η ανεπαρκής εκπαίδευση επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογία του εργαζομένου και εμποδίζουν να νιώσουν περήφανοι για τη δουλειά τους.

13. Υιοθέτηση ενός ενεργού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης όλων των εργαζομένων

Το συγκεκριμένο σημείο μπορεί να συσχετιστεί με το 6^ο σημείο που αναλύθηκε παραπάνω. Σύμφωνα με τον Deming η διαφορά των δύο σημείων έγκειται στο ότι το 6^ο αναφέρεται στη θεμελίωση της εκπαίδευσης για τη διοίκηση και τους νέους υπαλλήλους ενώ το 13^ο αναφέρεται στη διαρκή και συνεχή εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων. Η μετάλλαξη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα γοργή και επιτυχημένες είναι εκείνες οι εταιρείες που μπορούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Το σημείο κλειδί στην προσπάθεια αυτή είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης: το ικανό προσωπικό. Χωρίς τη διαρκή εκπαίδευση η διοίκηση δεν μπορεί να επενδύσει στην καινοτομία άρα παύει μακροχρόνια να είναι ανταγωνιστική και δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις συχνές αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Το ανώτερο μάνατζμεντ της εταιρείας θα πρέπει να ηγηθεί προσωπικά όλων των απαραίτητων ενεργειών και προσπαθειών για την πραγματοποίηση της μετάβασης στην ΔΟΠ ώστε να γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζομένους η σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η διοίκηση τη νέα φιλοσοφία. Όμως, θα πρέπει όλοι να ενθαρρύνονται να συμβάλουν στη διαδικασία της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας. Έκτος από τους εργαζομένους στις διαδικασίες βελτίωσης θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι προμηθευτές, οι υπερεργολάβοι και, όπου είναι δυνατόν, οι πελάτες. Αν τα αποτελέσματα της προσπάθειας δεν είναι τα αναμενόμενα, τότε μέσω της συσσωρευμένης εμπειρίας που θα έχει αποκτηθεί, θα ξεκινήσει καινούργια προσπάθεια με στόχο τη μεγαλύτερη πάντα βελτίωση της ποιότητας.

2.3.1.2 Θανάσιμα αμαρτήματα και νοσήματα

Εκτός από τα δεκατέσσερα σημεία, ο Deming αναφέρθηκε και στα μελανά σημεία και τις λανθασμένες πρακτικές που πλήττουν τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Αναφέρετε σε αυτές ως ασυγχώρητα αμαρτήματα ή Θανάσιμα Νοσήματα¹¹. Σύμφωνα με τον Deming τα αίτια όλων των μεγάλων νοσημάτων που πλήττουν τη δυτική βιομηχανία μπορούν να αναχθούν στις τάξεις της ανώτατης διοίκησης και μια απλή τους διάγνωση μπορεί να οδηγήσει στη θεραπεία. Τα νοσήματα αυτά είναι επιγραμματικά τα εξής:

Πρώτο Θανάσιμο Νόσημα: Η έλλειψη σταθερότητας

Ο Deming θεωρεί ότι η έλλειψη σταθερότητας είναι η καταστρεπτικότερη ασθένεια, δικαιολογημένα αναρωτιέται: «Πώς μπορεί μια εταιρεία να παραμένει στον επιχειρηματικό χώρο και να παρέχει εργασία, όταν δεν έχει ως σταθερή επιδίωξη το να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία θα υπάρχει μια αγορά;»

Δεύτερο Θανάσιμο Νόσημα: Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη

Όταν σκέπτεται κανείς βραχυπρόθεσμα, η βιωσιμότητα είναι πολύ δύσκολη. Μια εταιρεία θα πρέπει πάντοτε να προγραμματίζει για το μέλλον και να επενδύει στην καινοτομία. Αυτή είναι μια νόσος που θεραπεύεται εξαιρετικά δύσκολα καθώς όλοι αποζητούν άμεσα αποτελέσματα και κέρδη.

Τρίτο Θανάσιμο Νόσημα: Η αξιολόγηση της απόδοσης

Οι συνέπειες της αξιολόγησης της απόδοσης, ή οποιασδήποτε άλλης μορφής βαθμολόγησης της αξίας, μπορεί να είναι καταστρεπτικές. Ενθαρρύνεται η αντιζηλία και η απομόνωση, τροφοδοτείται ο φόβος και καταστρέφεται η ομαδική δουλειά και ο αμοιβαίος σεβασμός. Η αξιολόγηση της απόδοσης επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα

¹¹ Λογθέτης Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ. 87

και όχι στην αιτία του. Φυσικά υπάρχει ο κίνδυνος να καταλογιστού στους ανθρώπους λάθη τα οποία κάλλιστα μπορεί να οφείλονται αποκλειστικά στο σύστημα μέσα στο οποίο εργάζονται.

Στην πραγματικότητα, μια έντονα εδραιωμένη παράδοση βαθμολόγησης της αξίας γίνεται το μέσο επιβίωσης του σημερινού συστήματος. Οι άνθρωποι που επιχειρούν να αλλάξουν το σύστημα (προς το καλύτερο) δεν έχουν πιθανότητα αναγνώρισης.

Τέταρτο Θανάσιμο Νόσημα: Από δουλειά σε δουλειά

Η μετακίνηση των ανωτάτων στελεχών προξενεί αστάθεια. Αποφάσεις λαμβάνονται από ανθρώπους που δε γνωρίζουν τον ακριβή χαρακτήρα συγκεκριμένων προβλημάτων που συνδέονται με την επιχείρηση στην οποία μόλις μεταπήδησαν. Εμποδίζουν τη δέσμευση απέναντι σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης, ιδιαίτερα όταν αυτή η πολιτική θεωρείται ιδέα του προκατόχου της εν λόγω θέσης. Επίσης, καταστρέφουν την ομαδική δουλειά, εφόσον δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να ανθίσει το ομαδικό πνεύμα και η επικοινωνία καθώς χρειάζεται χρόνος για να αποκτήσει κανείς οικειότητα με τα διάφορα τμήματα της εταιρείας.

Πέμπτο Θανάσιμο Νόσημα: Η χρήση ορατών μόνο αριθμών

Ο καθένας μπορεί να δείξει μια εικόνα που δεν θα μπορούσε να απέχει περισσότερο από την αλήθεια, μπορεί, για παράδειγμα, να αποστείλει σε πελάτες οτιδήποτε διαθέσιμο χωρίς να λογαριάζει την ποιότητα, ή να σημειώσει «απεστάλη», ακόμα κι αν το προϊόν δεν έφυγε ποτέ από την αποθήκη. Μπορεί κανείς να κάνει περικοπές στην έρευνα, την επιμόρφωση, την επανεκπαίδευση και τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, για να φανούν τα κέρδη μεγαλύτερα. Ο Deming πιστεύει σθεναρά ότι «αυτός που διαχειρίζεται την εταιρεία του με ορατούς λογαριασμούς μόνο, τελικά θα χάσει και εταιρεία και λογαριασμούς!».

Τα ανωτέρω νοσήματα χρειάζονται Θεραπεία, αν θέλουμε να έχει κάποιο αποτέλεσμα οποιαδήποτε πρωτοβουλία για την ποιότητα. Βασική θεραπεία μπορεί να θεωρηθεί η αλλαγή της παραδοσιακής νοοτροπίας των ανώτερων στελεχών, καθώς στο σύστημα, για το οποίο είναι εκείνοι υπεύθυνοι, οφείλεται το 85% τουλάχιστον των προβλημάτων και το 95% της απόδοσης της επιχείρησης. Δεν είναι απορίας άξιο,

λοιπόν, το ότι ο Deming θεωρεί ως «ασυγχώρητους αμαρτωλούς» αυτούς τους μάνατζερ που, παρόλο που μπορούν να επέμβουν πάνω στο σύστημα (απαλλασσόμενοι καταρχήν από τα θανάσιμα νοσήματα), επιλέγουν να μην το κάνουν.

2.3.2 Ο Juran για την ποιότητα

Ο δεύτερος επιστήμονας που είναι γνωστός ως “γκουρού της ποιότητας” είναι ο Αμερικανός, ρουμανικής καταγωγής, Joseph Juran. Γεννημένος το 1904, αποφοίτησε το 1924 από το πανεπιστήμιο της Μινεσότα με πτυχίο ηλεκτρολόγου μηχανικού ενώ στην πορεία της καριέρας του σπούδασε και νομικά. Κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία έχει εργαστεί σε διάφορες θέσεις, όπως αυτή του μηχανικού, του στελέχους βιομηχανίας, καθηγητή πανεπιστημίου, κυβερνητικού στελέχους κ.α. Το 1951 έγραψε και εξέδωσε το “Εγχειρίδιο Ποιοτικού Ελέγχου”, το οποίο αν και αναθεωρήθηκε πολλές φορές από τότε εξακολουθεί να είναι το βιβλίο αναφοράς για τον ποιοτικό έλεγχο. Όπως ο Deming έτσι και ο Juran, αναγνωρίστηκε πρώτα στην Ιαπωνία και στη συνέχεια στη δύση. Διετέλεσε σύμβουλος σε διάφορες ιαπωνικές βιομηχανίες, κυβερνητικές υπηρεσίες και οργανισμούς ενώ πραγματοποίησε και σεμινάρια για στελέχη επιχειρήσεων.

Γενικότερα η φιλοσοφία του Juran είναι λιγότερο ριζοσπαστική από αυτή του Deming. Προσπάθησε να βελτιώσει την ποιότητα στα πλαίσια του είδη υπάρχοντος συστήματος παραγωγής ενώ ο Deming πρότεινε πλήρη μετασχηματισμό των παλαιών πρακτικών. Όπως ο Deming έτσι και ο Juran συνηγορεί υπέρ της έρευνας αγοράς, της ανάπτυξης προϊόντων, του σχεδιασμού, της παραγωγής, του ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και των πωλήσεων. Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες πρέπει να συνοδεύονται από ανατροφοδότηση από μέρους των πελατών. Επειδή υπάρχει μια αλληλεπίδραση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης είναι απολύτως αναγκαία μια ικανή διοίκηση.

Εν αντιθέσει με τον Deming, ο Juran θεωρεί ότι μεγαλύτερη ευθύνη για την ποιότητα έχουν τα μεσαία στελέχη παρά τα μεγάλα¹². Ο Juran διαφοροποιείται από τον Deming

¹² Λογθέτης Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ. 134-135

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

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως "καταλληλότητα προς χρήση (fit for use) που απαιτεί ποιότητα στη σχεδίαση, ποιότητα στην προσαρμογή προς τις προδιαγραφές, διαθεσιμότητα και κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση"¹³. Η όλη φιλοσοφία του στηρίζεται στους τρεις παρακάτω άξονες, τους οποίους και ονόμασε "τριλογία της ποιότητας" και είναι ευρύτερα γνωστή ως **2τριλογία του Juran**²¹⁴

1. **Σχεδιασμός Ποιότητας:** Η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των ποιοτικών στόχων. Περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- § Κατάρτιση στόχων ποιότητας
- § Αναγνώριση του πελάτη (εσωτερικού ή εξωτερικού)
- § Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη
- § Ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη
- § Ανάπτυξη των διαδικασιών που είναι κατάλληλες για την παραγωγή των ποιοτικών χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη διαδικασία
- § Εγκαθίδρυση ελέγχων στις διαδικασίες και εφαρμογή των αποτελεσμάτων στην παραγωγή.

2. **Έλεγχος Ποιότητας:** Η διαδικασία ικανοποίησης των ποιοτικών στόχων κατά τη διάρκεια των λειτουργιών. Εξασφαλίζει σταθερότητα και αποτρέπει οποιαδήποτε δυσμενή αλλαγή: Αποτελείται από τα εξής βήματα:

- § Αξιολόγηση της απόδοσης του προϊόντος
- § Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τους ποιοτικούς στόχους που είχαν τεθεί στη διαδικασία σχεδιασμού
- § Λήψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση που απαιτούνται

¹³ Λογθέτης Ν. "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ. 108

¹⁴ Juran J.M. "Juran on Quality by design", Εκδ. Juran Institute, New York, 1992, σελ. 14

3. **Βελτίωση Ποιότητας:** Η διαδικασία εισαγωγής σε πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης. Περιλαμβάνει τα εξής:

- § Εγκαθίδρυση της απαραίτητης υποδομής για τη διασφάλιση της ποιοτικής βελτίωσης
- § Προσδιορισμό των συγκεκριμένων εκείνων αναγκών για εξασφάλιση της ποιοτικής βελτίωσης
- § Καθορισμός ομάδων που θα έχουν την ευθύνη διασφάλισης της ποιοτικής βελτίωσης
- § Παραχώρηση στις ομάδες αυτές όλων των απαραίτητων εφοδίων για διασφάλιση της επιτυχία της αποστολής τους

Ο Juran αναφέρεται επίσης στα φαινόμενα που θα πρέπει να αποφευχθούν έτσι ώστε το πρόγραμμα ΔΟΠ που θα προσπαθήσει να εφαρμόσει ένας οργανισμός να είναι πετυχημένο¹⁵:

- § Έλλειψη κοινών στόχων ποιότητας για όλα τα τμήματα μιας εταιρείας.
- § Προγραμματισμός για την Ποιότητα να γίνεται από άτομα χωρίς αποδεδειγμένη εμπειρία και σχετική γνώση.
- § Ανεπαρκής ενεργός συμμετοχή των ανωτέρων στελεχών και η ανεπάρκεια πόρων.
- § Έλλειψη υπευθυνότητας για χρόνια προβλήματα.
- § Επικέντρωση μόνο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και όχι στις διεργασίες.
- § Έλλειψη δομημένης προσέγγισης, υπερβολική ανάθεση υπευθυνοτήτων και εκπαίδευση χωρίς εφαρμογή.
- § Κακή ή ανεπαρκής χρήση εργαλείων και η σύγχυση ενεργειών με τα αποτελέσματα.
- § Βιασύνη και δεδομένα που παραμελούνται.

¹⁵ Λογθέτης Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005, σελ 128

Στρατηγικό Μάνατζμέντ Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Juran ως Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας ορίζεται “η δομημένη προσέγγιση για την κατάρτιση μακροχρόνιων ποιοτικών στόχων από την ανώτερη ηγεσία του οργανισμού και ο προσδιορισμός των μέσων που χρειάζονται για την επίτευξή τους”¹⁶.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ποιότητας είναι:

1. Το Συμβούλιο Ποιότητας (Σ.Π.): Μέλη του αποτελούν στελέχη ανώτερου επιπέδου και διαφορετικής ιεραρχίας. Αποστολή του είναι η εφαρμογή της Τριλογίας της Ποιότητας(Σχεδιασμός, Έλεγχος και Βελτίωση) σε Στρατηγικό επίπεδο και διάδοση της σε κατώτερα επίπεδα και στελέχη.

2. Η Πολιτική της Ποιότητας: Περιλαμβάνει οδηγίες για τις ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν ώστε να επιτευχθούν οι ποιοτικοί στόχοι. Θα πρέπει να είναι επίσημη, ρεαλιστική, κατανοήσιμη, εφαρμόσιμη και ανανεώσιμη. Να υποδεικνύει το όραμα της επιχείρησης για ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού & εξωτερικού), για ανταγωνιστικότητα και για συνεχή βελτίωση.

3. Οι Στρατηγικοί Στόχοι: Τίθενται από την ηγεσία της επιχείρησης και σχετίζονται συνήθως με την απόδοση του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας, τη βελτίωση της ποιότητας διεργασιών, προϊόντων και εξυπηρέτησης, την ανταγωνιστικότητα & το κέρδος, το κόστος της χαμηλής ποιότητας.

4. Η Παροχή Πόρων: Οι πόροι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς ενημέρωσης, εκπαίδευσης, επένδυσης σε απαραίτητο εξοπλισμό /προσωπικό, υποστήριξης των έργων βελτίωσης, επιβράβευσης και γενικά για την εμπέδωση και τη διατήρηση του συστήματος του ΣΜΠ.

5. Ο Έλεγχος Ποιότητας: Τα βασικά στάδια ελέγχου είναι:

- § Αξιολόγηση τρέχουσας επίδοσης
- § Σύγκριση με στόχους

¹⁶Juran J.M. “Juran on Quality by design”, Εκδ. Juran Institute, New York,1992, σελ. 300

§ Ενέργεια στη διαφορά

Αντικείμενα ελέγχου για ανώτερους στελέχη:

- § Οι αρχικοί βασικοί στόχοι (απόδοση τελικού προϊόντος / υπηρεσίας, ανταγωνιστικότητα, βελτίωση ποιότητας, κόστος, απόδοση μακρο-διεργασιών)
- § Επίδοση στην Ποιότητα των ανωτέρων επιχειρηματικών μονάδων
- § Επίδοση ανωτέρων Μάνατζερ
- § Οτιδήποτε άλλο αποφασιστεί από Συμβούλιο Ποιότητας

6. Τα Μέτρα Ποιότητας για την μέτρηση:

- § της απόδοσης του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας
- § της βελτίωσης της ποιότητας
- § του κόστους της χαμηλής ποιότητας.

7. Η Ανασκόπηση / Αναθεώρηση του Συστήματος Ποιότητας: Συστηματική και αμερόληπτη αξιολόγηση, μέσω καταλλήλων Εσωτερικών Ελέγχων και Αναφορών, από ανώτερα στελέχη, όχι μόνο για έλεγχο «προδιαγραφών», αλλά και για να προκύψει απάντηση στις εξής ερωτήσεις:

- § Είναι η πολιτική και στόχοι ποιότητας σε συμφωνία με το όραμα της εταιρείας;
- § Η ποιότητα μας παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη;
- § Είναι η ποιότητα μας ανταγωνιστική;
- § Υπάρχει πρόοδος με το κόστος της χαμηλής ποιότητας;
- § Υπάρχει επαρκής συνεργασία μεταξύ των τμημάτων;
- § Εκτελούμε τις υποχρεώσεις μας στην κοινωνία;

Η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο προς γνώση και ενημέρωση της διοίκησης αλλά και όλων των ενδιαφερομένων.

Κατά τον Juran, τα οφέλη ενός ΣΜΠ είναι πολλά. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- § Οι στόχοι γίνονται ξεκάθαροι.
- § Η διαδικασία που ακολουθείται κάνει τους στόχους επιτεύξιμους.
- § Ο συνεχής έλεγχος εξασφαλίζει την επίτευξη τους.
- § Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ελαττώνει τα χρόνια προβλήματα, ενώ τα εν δυνάμει προβλήματα τελικά αποφεύγονται.

Για το στρατηγικό μανάτζμεντ ποιότητας θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο τέταρτο κεφάλαιο.

2.3.3 Η προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Crosby

Ο Philip Crosby είχε μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι ο τρίτος από τους μεγάλους «γκουρού της ποιότητας». Πριν γίνει σύμβουλος στο μανάτζμεντ εργάστηκε για δεκατέσσερα χρόνια στην International Telephone Telegraph, ενώ στη συνέχεια ίδρυσε το σωματείο Philip Crosby. Το κλασικό του βιβλίο με τίτλο «Η ποιότητα είναι δωρεάν», έδωσε ένα υψηλό επίπεδο διορατικότητας στα θέματα ποιότητας και πούλησε περισσότερα από ένα εκατομμύριο αντίτυπα. Οι βασικές παράμετροι της φιλοσοφίας του είναι:

1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη και όχι επάρκεια
2. Η μέθοδος για την επίτευξη της ποιότητας είναι η πρόβλεψη και η πρόληψη των ελαττωματικών και όχι η επιθεώρηση και η αξιολόγηση μετά την παραγωγή
3. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «κανένα ελαττωματικό προϊόν» (Zero Defect) και όχι η ικανοποίηση ορισμένων προδιαγραφών. Ο κάθε εργαζόμενος ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας του έχει υποχρέωση να ενεργεί σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά
4. Το μέτρο (κόστος) της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης. Η ποιότητα είναι δωρεάν

Ο Crosby καθόρισε επίσης 14 βήματα για να βοηθήσει στην εδραίωση μιας ηθικής για την ποιότητα¹⁷. Στόχος αυτών των βημάτων είναι να συντελέσουν στην υιοθέτηση και εφαρμογή μίας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν

¹⁷ Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 65

ελαττωματικά και την εξουδετέρωση τους. Τα περισσότερα από αυτά μπορούν να εφαρμοστούν παράλληλα:

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

Οι θεωρίες του Crosby μοιράζονται πολλά κοινά με αυτές του Deming. Και οι δύο είναι υποστηρικτές ενός εκπαιδευτικού συστήματος βασισμένο στην επιστημονική προσέγγιση. Επίσης, κοινή είναι η αντιπάθεια για τις αξιολογήσεις της αποδοτικότητας, αφού και οι δύο άντρες θεωρούν ότι είναι αντιπαραγωγικές και δεν παρέχουν κίνητρα. Η βασική όμως αρχή που μοιράζονται και ο Deming και ο Crosby είναι η υπευθυνότητα της Διοίκησης.

Οι ομοιότητες των αρχών του Crosby με αυτές του Deming, και μάλιστα με αυτές για μια κουλτούρα ΔΟΠ, δίνουν την αφορμή για άλλο ένα τρίγωνο της ποιότητας που, τη φορά αυτή, αναφέρεται στα συστατικά της ποιότητας του Crosby. Το τρίγωνο του Crosby παριστάνεται στο Σχήμα 2.3:



Σχήμα 2.3: Το τρίγωνο του Crosby

Πηγή: Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 2005

2.3.4 Συμπεράσματα

Παρά τις όποιες διαφορές στην φιλοσοφία τους οι τρεις «γκουρού τις ποιότητας» συμφωνούν απόλυτα σε δύο σημεία: Πρώτον ότι **ο 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 **ο προσανατολισμός στην ποιότητα μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα για την επιχείρηση** και όχι να την επιβαρύνει. Αυτά τα δύο, η ικανοποίηση του πελάτη και η μείωση του κόστους αποτελούν ουσιαστικά τη βασική φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ, παράλληλα όμως αποτελούν και βασικά ζητούμενα της επιχειρηματικής στρατηγικής της κάθε επιχείρησης όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο¹⁸. Η σχέση της ΔΟΠ με τη στρατηγική θα εξεταστεί αναλυτικότερα στη συνέχεια του κεφαλαίου.

2.4 Βασικοί αιτίες για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από μια επιχείρηση

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να κρίνει σκόπιμο να υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους¹⁹:

¹⁸ Βλ. Κεφάλαιο 1 παράγραφος "1.4.2 Επιχειρηματικό Επίπεδο"

¹⁹ Δερβιτσιώτης Κώστας, " Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 52

1. Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά
2. Αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας
3. Αναποτελεσματικότητα "μηχανιστικών διαδικασιών" όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για την βελτίωση της

Πέραν των παραπάνω λόγων, ο οργανισμός, μέσω της εφαρμογής ΔΟΠ, επιχειρεί να εξυπηρετήσει και κάποιους από τους παρακάτω αντικειμενικούς σκοπούς²⁰:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και διαδικασιών

Οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτώνται από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αναμενόμενο να λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο για να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία. 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.

2. 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 κόστους λειτουργίας της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σημαντικά μέσω της μείωσης του κόστους εξαιτίας της παραγωγής προϊόντων που ανταποκρίνονται στις

²⁰ Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 58-60

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

3. 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.

4. 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.

5. 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

6. 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.

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

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

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

του μεριδίου της αγοράς.

2.5 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)²¹. Σε ένα τμήμα της μελέτης αυτής επιχειρείται να εξεταστεί η στρατηγική σε σχέση με τη διοίκησης ολικής ποιότητας.

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 υποστηρίζουν 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 συμβάλει με τον τρόπο της και τις τεχνικές που παρέχει στην εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου επιλεγμένου από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει δύο 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

²¹ 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

ποιότητας του προϊόντος. Αφιερώνει σημαντικό μέρος των προσπαθειών της να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας, προσελκύοντας 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 και τα πιθανά λάθη. 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 αντανακλά μια **στρατηγική ηγεσίας-κόστους**.

Η ΔΟΠ βέβαια δεν επιδιώκει αποκλειστικά της επίτευξη χαμηλού κόστους αλλά την αύξηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης, δηλαδή επικεντρώνεται στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές με τέτοιο τρόπο ώστε ο λόγος μεταξύ ποιότητας και τιμής να είναι ο υψηλότερος δυνατός.

Από τα παραπάνω, παρατηρείται μια ισχυρή σχέση της ΔΟΠ με την **επιχειρηματική στρατηγική** της επιχείρησης. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να καταλήξει κανείς σε ξεκάθαρο συμπέρασμα που να προσδίδει σαφώς ότι η ΔΟΠ σχετίζεται μόνο με τη στρατηγική ηγεσίας-κόστους ή μόνο με τη στρατηγική διαφοροποίησης. 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.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί το εξής σημαντικό: Σύμφωνα με την θεωρία του Porter²² είναι ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη η ταυτόχρονη επίτευξη στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. 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 στη 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 δυσχερής 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 διοίκησης 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 παρόμοια²³.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά επεκτείνεται

²² Βλ. Porter Michael "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", Εκδ. Free Press, New York 2005, σελ. 17-18

²³ Βλ. Παπαδάκης Βασίλης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 227-229

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 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.

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

Ας επιστρέψουμε, όμως, στο άρθρο των Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal. Στο συγκεκριμένο άρθρο γίνεται προσπάθεια να εξακριβωθεί ποια είναι η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και των ανταγωνιστικών στρατηγικών, διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους. Η βιβλιογραφία όπως ήδη ειπώθηκε υποστηρίζει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ τους και τούτο τίθεται υπό έλεγχο στην έρευνα αυτή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας 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, γεγονός που 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 μειώσουν έμμεσα το κόστος χωρίς αυτό να είναι αυτοσκοπός και αποτέλεσμα μιας ολόκληρης στρατηγικής, και να συμβάλουν 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

2.6 Η στρατηγική σημασία της ποιότητας σε μια επιχείρηση

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και στο εξωτερικό, δηλαδή στην αγορά. Ξεκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον, παρατηρείται ότι η βελτίωση της ποιότητας συχνά οδηγεί σε ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Εμπειρικές μελέτες²⁴ αποδεικνύουν ότι το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται στο 25-30% του συνολικού ύψους των πωλήσεων. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά

²⁴ Juran J. M. , "Juran on Planning for Quality", Εκδ. Free Press, New York, 1988

την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά.

Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια, κ.ά. Ταυτόχρονα, η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών έχει και μία σειρά από άλλες ευεργετικές απόρροιες, π.χ. τη μείωση των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, που οδηγούν σε μία έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό σπάταλης πόρων.

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές έχουμε μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτήν τη μείωση μπορούμε να προσθέσουμε και τη μείωση του κόστους για την αξιολόγηση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα κι έξω από την επιχείρηση. Βλέπουμε λοιπόν ότι από τη μείωση του κόστους οδηγούμαστε σε αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι επιπτώσεις της αυξημένης ποιότητας μέσα στην επιχείρηση δεν έχουν σχέση όμως μόνο με την μείωση του κόστους. Η δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλει στην καλλίτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων, καθώς και η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου είναι άλλες δύο ουσιαστικές επιπτώσεις της ποιότητας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όσον αφορά της επιπτώσεις στο εξωτερικό περιβάλλον της ποιότητας, αυτές σχετίζονται κυρίως με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον S.C. Wheelwright²⁵ τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα εξής:

²⁵ S.C. Wheelwright, "Competing through Manufacturing"-International Handbook of Production and Operations Management, Εκδ. Cassell Education, London 1989, σελ. 15-32

- Ø Καθορίζεται από τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών. Η επιχείρηση παρέχει αξία που δεν την παρέχουν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές.
- Ø Ιδιαίτερη προσφορά στην επιτυχία της εταιρείας.
- Ø Μοναδικό ταίριασμα των πόρων της επιχείρησης με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Ø Έχει διάρκεια και είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές
- Ø Αποτελεί βάση για περαιτέρω βελτίωση
- Ø Παρέχει κατευθύνσεις και κίνητρα σε όλο τον οργανισμό

Όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να συσχετιστεί με την ποιότητα, καθώς επιδεικνύει την ποιότητα ως έναν αποτελεσματικό τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η σπουδαιότητα της ποιότητας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υποστηρίχθηκε από πολλές μελέτες κατά τη δεκαετία του ογδόντα. Η PIMS Associates Inc., μελέτησε την επίδραση της ποιότητας του προϊόντος επιχειρησιακή απόδοση²⁶. Η έρευνα είχε τα εξής αποτελέσματα:

- Ø Η ποιότητα του προϊόντος είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την κερδοφορία της επιχείρησης
- Ø Επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έχουν κατά κανόνα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- Ø Η ποιότητα είναι θετικά συσχετιζόμενη με την ταχεία επιστροφή κεφαλαίου σχεδόν για όλα τα είδη προϊόντων
- Ø Η υιοθέτηση στρατηγικής ποιότητας οδηγεί συνήθως σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, αλλά έχει και ως μειονέκτημα την χαμηλή βραχυχρόνια κερδοφορία
- Ø Τα προϊόντα υψηλής ποιότητας μπορούν να χρεωθούν συνήθως σε υψηλές τιμές

²⁶ The PIMS Letter on Business Strategy no4, Cambridge: Strategic Planning Institute, 1986

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø **John S Oakland**, *Total Quality Management*, Butterworth – Heinemann 1993
- Ø **Evans James, Lindsay William**, *"The Management and Control of Quality"* Εκδ. South-Western, Ohio 2005
- Ø **Τσίοτρας Γεώργιος**, *"Βελτίωση Ποιότητας"* Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002
- Ø **Δερβιτσιώτης Κώστας**, *"Διοίκηση Ολικής Ποιότητας"* Εκδ. Δερβιτσιώτης, Αθήνα 1993
- Ø **Gower**, *"Διοίκηση Ολικής Ποιότητας"*, Εκδ. Έλλην- Γ. Πατρίκος & ΣΙΑ, Αθήνα 1997
- Ø **Λογοθέτης Ν.** *"Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας"*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005
- Ø **Δερβιτσιώτης Κώστας**, *"Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας"*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001
- Ø **Steven Hillmer- Dennis Karney**, *"Towards understanding the foundations of Deming's theory of management"*, Journal of Quality Management, Vol. 2 1997
- Ø **Juran J.M.** *"Juran on Quality by design"*, Εκδ. Juran Institute, New York, 1992
- Ø **Crosby P.B.**, *"Quality is free: the art of making quality certain"*, McGraw-Hill, New York 1979
- Ø **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
- Ø **Παπαδάκης Βασίλης** *"Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία"*, Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999
- Ø **Porter Michael** *"Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance"*, Εκδ. Free Press, New York 2004
- Ø **Juran J. M.**, *"Juran on Planning for Quality"*, Εκδ. Free Press, New York, 1988

- Ø **S.C. Wheelwright**, *"Competing through Manufacturing"*-International Handbook of Production and Operations Management, Εκδ. Cassell Education, London 1989
- Ø **The PIMS Letter on Business Strategy no4**, Cambridge: Strategic Planning Institute, 1986

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1 Η έννοια των βραβείων ποιότητας

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο για την Διασφάλιση Ποιότητας (Chartered Quality Institute, πρώην Institute of Quality Assurance) ως βραβείο ποιότητας ορίζεται ο έπαινος που απονέμεται από κάποιον οργανισμό για συγκεκριμένη διάσταση απόδοσης σχετικής με την ποιότητα, την οποία επέδειξε ένας οργανισμός, ο οποίος κανονικά δεν έχει καμία ευθύνη για την απόδοση του λήπτη.

Ο παραπάνω ορισμός, όμως, δεν περιγράφει πλήρως τον σκοπό ύπαρξης των διαφόρων βραβείων ποιότητας. Τα βραβεία ποιότητας αποτελούν ένα βασικό μέσο προώθησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για κάθε οργανισμό που αποφασίζει να λάβει μέρος σε κάποιο βραβείο ποιότητας, πρωταρχική σημασία δεν έχει η κατάκτηση του βραβείου αλλά η βελτίωση του μέσω της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και ειδικότερα του μοντέλου που εισάγει το βραβείο για το οποίο έχει επιλέξει να συμμετάσχει.

Εδώ, θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι έγκειται και μια σημαντική διαφορά των βραβείων ποιότητας με τα πιστοποιητικά της σειράς ISO. Τα πιστοποιητικά αποτελούν απλά αποδεικτικό διασφάλισης κάποιων προδιαγραφών ποιότητας, κυρίως όσων αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει μια εταιρεία αλλά και τη διαδικασία παραγωγής τους. Αντίθετα, η κατάκτηση ενός βραβείου ποιότητας αποτελεί απόδειξη ότι ο βραβευμένος οργανισμός έχει εφαρμόζει επιτυχώς μικρές ή μεγάλες αλλαγές που συμβάλουν στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης²⁷.

²⁷ Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks 2001, σελ. 506-507

3.2 Τα βραβεία ποιότητας παγκοσμίως

Τα τελευταία 20 χρόνια παρατηρούμε μια συνεχή αύξηση των διαφόρων βραβείων ποιότητας τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Αυτή την στιγμή τα εθνικά βραβεία ποιότητας ξεπερνούν τα 50 παγκοσμίως²⁸ ενώ τα διεθνή βραβεία ποιότητας είναι τουλάχιστον πέντε. Εκτός όμως των εθνικών και διεθνών βραβείων ποιότητας παρατηρείται συχνά και η υιοθέτηση βραβείων από σωματεία και εταιρίες.

Τα σημαντικότερα διεθνή βραβεία ποιότητας αναφέρονται συνήθως ως βραβεία επιχειρηματικής αριστείας. Ουσιαστικά, οι δύο αυτές ονομασίες δεν είναι τίποτα περισσότερο από τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Τα περισσότερα βραβεία επιχειρηματικής αριστείας δημιουργούν και αντίστοιχα μοντέλα εφαρμογής τους. Τα βραβεία ποιότητας έχουν ως στόχο να ‘προωθήσουν την ποιότητα και να λειτουργήσουν ως μοντέλα ΔΟΠ καθώς προσφέρουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πρόγραμμα δράσης για την αυτοαξιολόγηση του οργανισμού μέσω της παρότρυνσης για συνεχή βελτίωση αλλά και μέσω της εστίασης στη στρατηγικής εφαρμογής της ποιότητας’²⁹.

Τα σημαντικότερα διεθνή βραβεία επιχειρηματικής αριστείας τα τελευταία χρόνια είναι τα εξής τρία:

- § Malcolm Baldrige National Quality Award (MB)
- § Deming Prize
- § European Quality Award (EQA)

Τα εν λόγω βραβεία εισάγουν και διαφορετικά μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, καθώς μέσω αυτών προσεγγίζεται με διαφορετικό τρόπο η επιχειρηματική αριστεία. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα παραπάνω τρία βραβεία.

²⁸ Tan K.C., Lim C.S., “A detailed trend analysis of national quality awards world-wide”, Total Quality Management, Volume 11, Number 8, 2000, pp. 1065-1080

²⁹ Henry, C.A., “Does the United States need quality awards?”, Quality Progress, Vol. 23 No. 12, December 1990, pp. 26-27.

3.2.1 Malcolm Baldrige National Quality Award (MB)

Η Αμερικάνικη εκδοχή των βραβείων ποιότητας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1987 υπό τον τίτλο Malcolm Baldrige National Quality Award . Η ονομασία αυτή αποτελεί αναγνώριση στη συνεισφορά του πρώην υπουργού εμπορίου Malcolm Baldrige, ο οποίος κατά τη διάρκεια της θητείας του (1981-1987) συνέβαλε στην προώθηση της ποιότητας.

Ο σκοπός του εν λόγω βραβείου είναι³⁰:

- A) Να βοηθήσει στη βελτίωση των διαφόρων οργανωτικών πρακτικών, ικανοτήτων και αποτελεσμάτων.
- B) Να διευκολύνει την επικοινωνία και την κοινοποίηση των καλλίτερων πρακτικών ανάμεσα στις διάφορες αμερικάνικες επιχειρήσεις.
- Γ) Να λειτουργήσει ως εργαλείο για την κατανόηση και διαχείριση του επιπέδου απόδοσης της επιχείρησης.

Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό, έχουν όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις (εταιρείες ή κάποιες μονάδες οι οποίες παράγουν και πωλούν βιομηχανικά προϊόντα ή βιομηχανικές διαδικασίες, καθώς και οι παραγωγοί γεωργικών, μεταλλευτικών και κατασκευαστικών προϊόντων), οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι μικρές επιχειρήσεις (εταιρείες ή μονάδες που ασχολούνται με την παραγωγή ή / και την παροχή υπηρεσιών και έχουν προσωπικό κάτω από 500 άτομα), τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι οργανισμοί υπηρεσιών υγείας.

Από τις παραπάνω ομάδες διαγωνιζόμενων προκύπτουν και οι αντίστοιχες πέντε κατηγορίες. Οι τρεις πρώτες κατηγορίες αναφέρονται σε κερδοσκοπικούς και μόνο οργανισμούς ενώ οι δύο τελευταίες κατηγορίες του βραβείου αναφέρονται τόσο σε κερδοσκοπικούς όσο και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Όσον αφορά την τοποθεσία, αν κάποιος οργανισμός έχει εγκαταστάσεις εκτός Ηνωμένων Πολιτειών ή στηρίζεται στη βοήθεια της μητρικής εταιρείας, σε περίπτωση απαίτησης για επιτόπια επίσκεψη όλοι οι εμπλεκόμενοι, θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμοι στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης.

³⁰ Baldrige National Quality Program, "Criteria for Performance Excellence", 2006

Ο αριθμός των βραβείων που απονέμονται κάθε χρόνο ανέρχεται το πολύ σε τρία για κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες επιχειρήσεων. Η συμμετοχή στο διαγωνισμό επικυρώνεται με τη σύνταξη και υποβολή στον αρμόδιο φορέα, μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης από τον υποψήφιο οργανισμό βάσει των κριτηρίων που ισχύουν κατά περίπτωση.

Τα βραβεία MB πλαισιώνονται από ένα σύστημα αξιών, οι οποίες ισχύουν για όλες τις κατηγορίες. Αυτές οι αξίες³¹, ονομαστικά, είναι οι εξής:

- § Ηγεσία με όραμα
- § Αριστεία καθοδηγούμενη από τον πελάτη
- § Μάθηση σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο
- § Αξιολόγηση του προσωπικού και των συνεργατών
- § Προσαρμοστικότητα
- § Εστίαση στο μέλλον
- § Προσανατολισμός στην καινοτομία
- § Διοίκηση βάσει γεγονότων
- § Κοινωνική ευθύνη
- § Εστίαση στα αποτελέσματα και στη δημιουργία αξίας
- § Συστημική οπτική

Μέσα από τις παραπάνω αξίες προκύπτουν τα 7 κριτήρια αξιολόγησης του αμερικάνικου βραβείου ποιότητας τα οποία έχουν διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τη σημαντικότητά του καθενός. Τα κριτήρια και η βαθμολογία τους είναι η εξής:

- 1) Ηγεσία (120 βαθμοί)
- 2) Στρατηγικός σχεδιασμός (85 βαθμοί)
- 3) Εστίαση στον πελάτη και την αγορά (85 βαθμοί)
- 4) Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης (90 βαθμοί)
- 5) Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους (85 βαθμοί)
- 6) Διαχείριση διαδικασιών (85 βαθμοί)
- 7) Αποτελέσματα (450 βαθμοί)

³¹ Baldrige National Quality Program, "Criteria for Performance Excellence", 2006

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, το μέγιστο της βαθμολογίας που μπορεί να συγκεντρώσει ένας διαγωνιζόμενος οργανισμός είναι 1000 βαθμοί. Τα παραπάνω κριτήρια χωρίζονται σε επιμέρους κριτήρια τα οποία έχουν συγκεκριμένη βαρύτητα το κάθε ένα. Από το άθροισμα της βαθμολογία των υποκριτηρίων προκύπτει ο βαθμός του κάθε διαγωνιζομένου στο κάθε κριτήριο. Τα υποκριτήρια και οι μέγιστες βαθμολογίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1: Κριτήρια και υποκριτήρια του Malcolm Baldrige National Quality Award

| Κριτήρια | Υποκριτήρια | Βαθμος Υποκριτηρίου | Βαθμός Κριτηρίου |
|---|--|--|------------------|
| 1) Ηγεσία | 1α) Ηγεσία του οργανισμού 1β) Κοινωνική ευθύνη | 70 Βαθμοί 50 Βαθμοί | 120 Βαθμοί |
| 2) Στρατηγικός σχεδιασμός | 2α) Ανάπτυξη της στρατηγικής 2β) Διάχυση ή εξάπλωση της στρατηγικής | 40 Βαθμοί 45 Βαθμοί | 85 Βαθμοί |
| 3) Εστίαση στον πελάτη και την αγορά | 3α) Γνώση των θεμάτων που σχετίζονται με τους πελάτες και την αγορά 3β) Οι σχέσεις με τους πελάτες και η ικανοποίηση των πελατών | 40 Βαθμοί 45 Βαθμοί | 85 Βαθμοί |
| 4) Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης | 4α) Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού 4β) Διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης | 45 Βαθμοί 45 Βαθμοί | 90 Βαθμοί |
| 5) Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους | 5α) Συστήματα εργασίας 5β) Παρακίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού 5γ) Ευημερία και ικανοποίηση του προσωπικού | 35 Βαθμοί 25 Βαθμοί 25 Βαθμοί | 85 Βαθμοί |
| 6) Διαχείριση διαδικασιών | 6α) Οι διαδικασίες που προσδίδουν αξία 6β) Οι υποστηρικτικές διαδικασίες με στόχο την βελτίωση της συνολικής λειτουργικής απόδοσης | 50 Βαθμοί 35 Βαθμοί | 85 Βαθμοί |
| 7) Αποτελέσματα | 7α) Αποτελέσματα εστιασμένα στον πελάτη 7β) Αποτελέσματα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες 7γ) Αποτελέσματα αγοράς και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα 7δ) Αποτελέσματα σχετικά με το προσωπικό 7ε) Αποτελέσματα αποδοτικότητας του οργανισμού 7στ) Αποτελέσματα σχετικά με την διακυβέρνηση και την κοινωνική ευθύνη | 75 Βαθμοί 75 Βαθμοί 75 Βαθμοί 75 Βαθμοί 75 Βαθμοί 75 Βαθμοί | 450 Βαθμοί |
| Σύνολο | | 1000 | 1000 |

3.2.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά των κριτηρίων του βραβείου

Ως κύρια χαρακτηριστικά³² των παραπάνω κριτηρίων θα μπορούσαν να αναφερθούν:

³²Baldrige National Quality Program, "Criteria for Performance Excellence", 2006

§ *Ότι τα κριτήρια εστιάζουν στα αποτελέσματα*

Οι βασικές περιοχές της απόδοσης του οργανισμού, στις οποίες εστιάζουν τα κριτήρια είναι 1) τα αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες, 2) τα αποτελέσματα σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, 3) τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα της αγοράς, 4) τα αποτελέσματα σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους, 5) τα αποτελέσματα της απόδοσης του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων βασικών εσωτερικών και λειτουργικών μέτρων απόδοσης και 6) αποτελέσματα διακυβέρνησης και κοινωνικής ευθύνης.

§ *Τα κριτήρια είναι εύκολα στην προσαρμογή και δεν είναι περιγραφικά.*

Τα κριτήρια δεν είναι περιγραφικά διότι, εστιάζουν στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες ή τη δομή του οργανισμού. Οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν προσεγγίσεις για την κάλυψη απαιτήσεων. Το γεγονός ότι οι απαιτήσεις δεν είναι περιγραφικές, συμβάλλει στην πραγματοποίηση αλλαγών και σημαντικών επιτευγμάτων. Επίσης, η επιλογή είτε της δομής του οργανισμού είτε των συστημάτων που εφαρμόζονται, εξαρτώνται από παράγοντες όπως, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης, το στάδιο ανάπτυξής της, οι σχέσεις της και οι δυνατότητες και οι υποχρεώσεις του προσωπικού. Παράλληλα, ο προσανατολισμός στις απαιτήσεις και όχι στις διαδικασίες βοηθά στην κατανόηση, επικοινωνία και ευθυγράμμιση.

§ *Τα κριτήρια υποστηρίζουν μία συστημική προσέγγιση στην διατήρηση ευθυγράμμισης μεταξύ των στόχων του οργανισμού.*

Η συστημική προσέγγιση για την ευθυγράμμιση των στόχων εντοπίζεται στη δομή των βασικών αρχών, του προφίλ του οργανισμού, των κριτηρίων και των συνδέσμων μεταξύ των υποκριτηρίων. Η ευθυγράμμιση των κριτηρίων γίνεται προφανής μέσω των μέτρων που πηγάζουν από τις διαδικασίες και τη στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα αυτά συνδέονται άμεσα με την αξία των πελατών και την συνολική απόδοση ενώ αποτελούν και εργαλεία που συμβάλλουν στην καλύτερη επικοινωνία.

§ *Τα κριτήρια υποστηρίζουν τη διάγνωση βάσει των στόχων.*

Η αξιολόγηση είναι ουσιαστικό τμήμα του διαγνωστικού συστήματος του μοντέλου του βραβείου, το οποίο αποτελείται από τα κριτήρια και τις οδηγίες βαθμολόγησης. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα αναγνώρισης ευκαιριών και δυνατών σημείων, για βελτίωση βάσει των απαιτήσεων που διατυπώνονται μέσω των κριτηρίων και υποκριτηρίων. Ο τρόπος αυτός διάγνωσης αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις.

3.2.1.2 Η διαδικασία αξιολόγησης

Από τη στιγμή που συγκεντρώνονται οι αιτήσεις όλων των υποψηφίων ξεκινά η διαδικασία για την ανάδειξη των καλύτερων επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα στάδια από τα οποία περνούν οι αιτήσεις είναι τα εξής τρία:

Στάδιο 1: Ανεξάρτητη ανασκόπηση.

Το στάδιο αυτό βοηθά τους αξιολογητές στην αναγνώριση των πιο πιθανών υποψηφίων για τη διεκδίκηση των βραβείων. Αρχικά, για κάθε υποψήφιο υπάρχει μια ομάδα αξιολογητών, η οποία εξετάζει την έκθεση του υποψηφίου όχι συλλογικά αλλά ατομικά. Ειδικότερα, το κάθε μέλος της ομάδας εξετάζει τα στοιχεία που έχει υποβάλλει ο υποψήφιος και καταλήγει σε μια βαθμολογία σύμφωνα με το σύστημα βαθμολόγησης που περιγράφεται στην επόμενη ενότητα. Κάποιοι οργανισμοί που βάσει της χαμηλής βαθμολογίας τους δεν θα καταφέρουν να περάσουν στο επόμενο στάδιο, λαμβάνουν αναφορές με σχόλια και συστάσεις για βελτίωση. Την τελική απόφαση για την επιλογή των αιτήσεων που θα συνεχίσουν στο επόμενο στάδιο φέρει η επιτροπή των κριτών.

Στάδιο 2: Ομόφωνη ανασκόπηση.

Κατά το στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας των αξιολογητών συγκεντρώνονται για να σχολιάσουν τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου και να καταλήξουν

ομόφωνα σε μια τελική βαθμολογία για τον υποψήφιο. Οι επικρατέστεροι θα προκριθούν στην επόμενη φάση της αξιολόγησης σύμφωνα και με τη γνώμη των κριτών, ενώ όσοι δεν τα καταφέρουν θα λάβουν μια αναφορά με σχόλια και συστάσεις για την απόδοσή τους.

Στάδιο 3: Ανασκόπηση κατά την επιτόπια επίσκεψη.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, διενεργείται επιτόπια επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου με απώτερο σκοπό την επιβεβαίωση των στοιχείων που έχουν υποβληθεί και την εξάλειψη τυχόν παρανοήσεων ή παραλείψεων. Οι υποψήφιοι με την υψηλότερη βαθμολογία προτείνονται στην επιτροπή των κριτών, η οποία έχει και την ευθύνη για την τελική ανακοίνωση των νικητών.

3.2.1.3 Το σύστημα βαθμολόγησης

Η βαθμολόγηση των αιτήσεων για το βραβείο, γίνεται βάσει των επτά κριτηρίων που παρουσιάστηκαν παραπάνω με τη χρησιμοποίηση ποσοστών (το τελικό αποτέλεσμα κρίνεται σε μία κλίμακα από 0-1000 βαθμούς). Η αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με δύο διαστάσεις, της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων.

A) Διαδικασία

Με τον όρο αυτό περιγράφονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και βελτιώνει ο κάθε οργανισμός, για την κάλυψη των απαιτήσεων που διατυπώνονται στα κριτήρια 1-6.

Οι κύριοι παράγοντες βάσει των οποίων γίνεται η αποτίμηση της διαδικασίας είναι:

- 1) η προσέγγιση
- 2) η εξάπλωση
- 3) η μάθηση
- 4) η ολοκλήρωση.

Η «προσέγγιση» αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, στην καταλληλότητα των μεθόδων των απαιτήσεων των υποκριτηρίων, στην αποτελεσματικότητα της χρήσης των μεθόδων και στον βαθμό συστηματικότητάς της.

Η «εξάπλωση» αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η προσέγγιση, εφαρμόζεται για τον καθορισμό σημαντικών κριτηρίων για τον κάθε οργανισμό, χρησιμοποιείται από όλες τις κατάλληλες μονάδες εργασίας και εφαρμόζεται με συνέπεια.

Με τον όρο «μάθηση» αναφερόμαστε στην προσπάθεια για τελειοποίηση της προσέγγιση μέσω της αποτίμησης και της βελτίωσης, για ενθάρρυνση της σημαντικής αλλαγής στην προσέγγιση μέσω της καινοτομίας και για συμμετοχή και άλλων διαδικασιών και μονάδων εργασίας στην τελειοποίηση και καινοτομία.

Η «ολοκλήρωση» αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο, η προσέγγιση είναι ευθυγραμμισμένη με τις ανάγκες του οργανισμού (που αναγνωρίζονται και σε άλλα υποκριτήρια), τα μέτρα, οι πληροφορίες και τα συστήματα βελτίωσης λειτουργούν συμπληρωματικά για τις διαδικασίες και τις μονάδες εργασίας και τα σχέδια, οι διαδικασίες, τα αποτελέσματα, η ανάλυση, η μάθηση και οι πράξεις εναρμονίζονται με τις διαδικασίες και τις μονάδες εργασίας για την υποστήριξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού.

B) Αποτελέσματα

Με τον όρο «αποτελέσματα» αναφέρονται οι εκροές του οργανισμού στην επίτευξη των απαιτήσεων που διατυπώνονται στα υποκριτήρια του κριτηρίου 7. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι: 1) το τρέχον επίπεδο απόδοσης, 2) ο βαθμός διάχυσης και η τάση των βελτιώσεων στην απόδοση, 3) η απόδοση του οργανισμού σε σχέση με συγκριτικές ή απλές αναλύσεις και 4) η σχέση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων με τις απαιτήσεις απόδοσης σε θέματα σχετικά με τους πελάτες, το προϊόν και τη υπηρεσία, την αγορά, την διαδικασία και τα σχέδια δράσης (οι οποίες εντοπίζονται στη σκιαγράφηση του προφίλ του οργανισμού και στα υποκριτήρια για τη διαδικασία).

3.2.2 Το Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας Deming Prize (DP)

Το βραβείο Deming αποτελεί την ιαπωνική εκδοχή των βραβείων ποιότητας και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1951 ενώ είναι αναγνωρισμένο ως ένα από τα σημαντικότερα βραβεία που υπάρχουν σε διεθνές επίπεδο για την αναγνώριση των

προσπαθειών των επιχειρήσεων στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας³³. Όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο Κεφάλαιο, το 1950 ο Dr. W. E. Deming επισκέπτεται την Ιαπωνία ύστερα από πρόσκληση της Ένωσης των Επιστημόνων και Μηχανικών της χώρας (Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE). Κατά τη διάρκεια του κύκλου των σεμιναρίων που παρέδωσε στη χώρα, κατάφερε να αφυπνίσει τον επιχειρηματικό κόσμο και να στρέψει το ενδιαφέρον των παραγόντων στον ποιοτικό έλεγχο. Ένα χρόνο αργότερα, θα ιδρυθεί το βραβείο Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και προς τιμήν του θα πάρει το όνομά του.

3.2.2.1 Οι κατηγορίες του DP

Οι κατηγορίες του βραβείου Deming, είναι οι εξής τρεις:

- § το Βραβείο για τους Ιδιώτες (Deming Prize for Individuals). Απονέμεται σε αυτούς οι οποίοι με το έργο τους συνέβαλλαν στη μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ή σε αυτούς που βοήθησαν στην διάδοσή της.
- § το Βραβείο Εφαρμογής (Deming Application Prize). Αποδίδεται σε εταιρείες ή τμήματα τα οποία κατάφεραν να διακριθούν με την βελτίωση της απόδοσή τους μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ.
- § και το Βραβείο Ποιοτικού Ελέγχου για τις Λειτουργικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Quality Control Award for Operations Business Units). Απονέμεται στις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες εταιρειών, οι οποίες κατάφεραν να διακριθούν για τη βελτίωση στην απόδοσή τους μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ και του ποιοτικού ελέγχου.

Εκτός των κύριων κατηγοριών του βραβείου, υπάρχει και ένα ακόμη βραβείο το οποίο απονέμεται για το καλύτερο συγγραφικό έργο στη μελέτη της ΔΟΠ ή των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη διοίκησης ολικής ποιότητας (Nikkei QC Literature Prize). Οι υποψηφιότητες του βραβείου εξετάζονται από την Επιτροπή και βραβεύονται οι νικητές σε ετήσια βάση.

³³The Deming Prize Committee, "The guide for the Deming Application Prize", 2007

3.2.2.2 Οι όροι συμμετοχής στο διαγωνισμό του DP

Δικαίωμα συμμετοχής στη διεκδίκηση του βραβείου έχουν όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτως κλάδου. Οι υποψήφιοι μπορεί να είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί, μεγάλοι ή μικροί, τοπικοί ή να εδρεύουν στο εξωτερικό. Επιπλέον, κάθε τμήμα επιχείρησης το οποίο είναι αυτοδιοικούμενο, έχει δικαίωμα συμμετοχής ως ξεχωριστή μονάδα. Ειδικότερα, όπως αναφέρεται στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι συμμετέχοντες (για το βραβείο εφαρμογής, μια συγκεκριμένη κατηγορία) για το βραβείο, ο υποψήφιος οργανισμός θα πρέπει:

- § Εφόσον μπορεί να είναι αυτοδιοικούμενο, να φέρει την ευθύνη και να έχει στην αρμοδιότητά του το προσωπικό του και τους υλικούς και χρηματικούς πόρους
- § Να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιοτικής διασφάλισης.
- § Να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για τη μελλοντική του ανάπτυξη και τα κέρδη του.

Ως νικητές του βραβείου (δεν υπάρχει περιοριστικός αριθμός) διακρίνονται αυτοί οι οποίοι θα καταφέρουν να αποδείξουν ότι ακολουθούν αποτελεσματικές πρακτικές ΔΟΠ, οι οποίες συμφωνούν με τον τύπο των επιχειρήσεων, με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και τις αρχές διοίκησης που έχουν υιοθετήσει. Ειδικότερα για την αποδοχή ή όχι ενός οργανισμού ως νικητή εξετάζονται τα παρακάτω θέματα:

- § Ο υποψήφιος οργανισμός θα πρέπει να έχει καθορίσει τους αντικειμενικούς του στόχους και την στρατηγική του με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανακλούν τον τύπο του οργανισμού, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τις αρχές διοίκησης, υπό τη σωστή και σαφή καθοδήγηση της ηγεσίας.
- § Η ΔΟΠ θα πρέπει να έχει εφαρμοστεί έτσι ώστε να έχουν επιτευχθεί οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι στρατηγικές.
- § Τα εξαιρετικά αποτελέσματα που θα έχει επιτύχει ο οργανισμός θα πρέπει να αφορούν στους αντικειμενικούς στόχους του και τις στρατηγικές του.

3.2.2.3 Τα Κριτήρια του βραβείου

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και οι βαθμολογικές αξίες αυτών:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 3.2: Κριτήρια και υποκριτήρια του Deming Prize

| Κριτήρια | Υποκριτήρια |
|---|---|
| 1) Πολιτικές διοίκησης και ανάπτυξη αυτών σύμφωνα με τη διοίκηση ποιότητας (20 βαθμοί) | A. Υπό σαφείς πολιτικές διοίκησης οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις αρχές διοίκησης, τον κλάδο, την επιχείρηση, το αντικείμενο και το επιχειρηματικό περιβάλλον, η εταιρεία έχει καθιερώσει στρατηγικές και στόχους προσανατολισμένους στην ποιότητα και στον πελάτη (10 βαθμοί) |
| | B. Οι πολιτικές διοίκησης διαχέονται στον οργανισμό και εφαρμόζονται με ενοποιημένο τρόπο (10 βαθμοί) |
| 2) Ανάπτυξη νέων προϊόντων και/ή καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία (20 βαθμοί) | A. Η εταιρεία αναπτύσσει νέα προϊόντα (συμπεριλαμβάνων και υπηρεσιών) ή καινοτομεί στις παραγωγικές διαδικασίες (10 βαθμοί) |
| | B. Νέα προϊόντα χρειάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Στην περίπτωση που υπάρχει καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία, θα πρέπει να συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού (10 βαθμοί) |
| 3) Διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και την λειτουργική ποιότητα (20 βαθμοί) | A. Διαχείριση της καθημερινής εργασίας. Διαμέσου της προτυποποίησης και της εκπαίδευσης, η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει προβλήματα στην καθημερινή εργασία και οι σημαντικές λειτουργίες σε κάθε τμήμα έχουν σταθεροποιηθεί (10 βαθμοί) |
| | B. Συνεχής βελτίωση. Η εταιρεία πραγματοποιεί βελτιώσεις στην ποιότητα και σε άλλους τομείς της επιχείρησης με ένα σχεδιασμένο και συνεχή τρόπο. Έχει καταφέρει να μειώσει τα παράπονα και τα προβλήματα ελαττωματικότητας στην αγορά ή στις διαδοχικές διαδικασίες και να τα διατηρήσει σε χαμηλά επίπεδα. Ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών έχει βελτιωθεί (10 βαθμοί) |
| 4) Υιοθέτηση συστημάτων για την διαχείριση της ποιότητας, της ποσότητας, της παράδοσης, του κόστους, της ασφάλειας, του περιβάλλοντος, κ.λ.π. (10 βαθμοί) | (10 βαθμοί) |
| 5) Η συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών που σχετίζονται με την ποιότητα και η χρήση των τεχνολογικών πληροφοριών (15 βαθμοί) | (15 βαθμοί) |
| 6) Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων (15 βαθμοί) | (15 βαθμοί) |
| Σύνολο | 100 βαθμοί |

3.2.2.4 Η δομή του Βραβείου

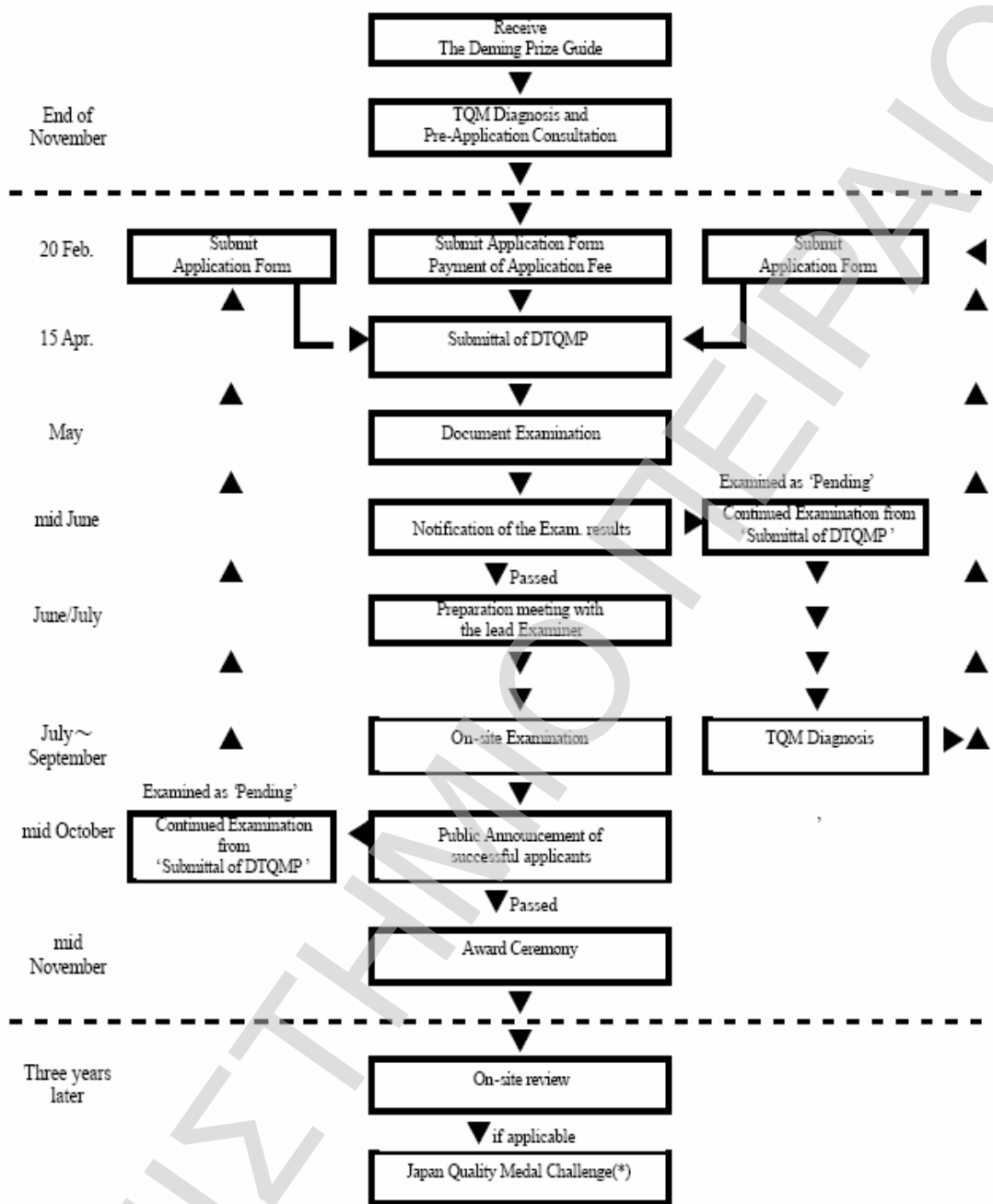
Η Επιτροπή του Βραβείου (Deming Prize Committee)³⁴ έχει αναλάβει τη διαδικασία της εξέτασης των αιτήσεων συμμετοχής και της βράβευσης. Τις διοικητικές ευθύνες της Επιτροπής, διαχειρίζεται η Γραμματεία της Ένωσης των Επιστημόνων και Μηχανικών της Ιαπωνίας. Η Επιτροπή δέχεται τη βοήθεια πέντε υπό-επιτροπών στην διαδικασία της αξιολόγησης οι οποίες είναι:

- § η αρμόδια Υπό-Επιτροπή του βραβείου για τους Ιδιώτες (The Deming Prize for Individual Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας.
- § η αρμόδια Υπό-Επιτροπή του βραβείου εφαρμογής (The Deming Application Prize Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας, το Μετάλλιο Ποιότητας της Ιαπωνίας και το Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες.
- § η αρμόδια Υπό-Επιτροπή του βραβείου Nikkei QC Literature (Nikkei QC Literature Prize Subcommittee), η οποία εξετάζει και επιλέγει τους υποψήφιους για το βραβείο της συγκεκριμένης κατηγορίας.
- § η Υπό-Επιτροπή για την διόρθωση του συστήματος (System Amendment Subcommittee), η οποία διενεργεί ανασκόπηση των συστημάτων και των κανονισμών που αφορούν στο βραβείο και προτείνει τις απαραίτητες διορθώσεις στην Επιτροπή.
- § η Υπό-Επιτροπή για την συνολική προσαρμογή (Total Adjustment Subcommittee), η οποία συγχρονίζει τις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με το βραβείο και εισηγείται στην Επιτροπή για τη βελτίωση τόσο της διαδικασίας εξέτασης όσο και της διαδικασίας του βραβείου.

3.2.2.5 Η διαδικασία απόκτησης του Ιαπωνικού Βραβείου

Η διαδικασία από το στάδιο της υποβολής της αιτήσεως έως τη βράβευση παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα ροής.

³⁴ The Deming Prize Committee, "The guide for the Deming Application Prize", 2007



Διάγραμμα 3.1: Η διαδικασία εφαρμογής του βραβείου Deming

Πηγή: Deming Prize Committee-Union of Japanese Scientists and Engineers, ²The guide for the Deming Application Prize 2007²

Όπως είναι προφανές από το παραπάνω διάγραμμα ροής, η διαδικασία ξεκινά με την παραλαβή του οδηγού για το βραβείο και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στο προκαταρκτικό στάδιο του προγράμματος «TQM Diagnosis». Οι εταιρείες μπορούν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αυτό, το οποίο συμβάλλει στην περαιτέρω

προώθηση της ΔΟΠ των οργανισμών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το πρόγραμμα αυτό δεν μπορούν να συμμετάσχουν την ίδια χρονιά και στο διαγωνισμό του βραβείου.

Ακολουθεί η συμπλήρωση των αιτήσεων συμμετοχής και η υποβολή τους (submit application form), μαζί με τα απαραίτητα έγγραφα που περιγράφουν τις πρακτικές ΔΟΠ που εφαρμόζουν (Submittal DTQMP). Στην περίπτωση που κάποιοι υποψήφιοι έχουν συμμετάσχει στο πρόγραμμα «TQM Diagnosis» ή έχουν δεχτεί συμβουλευτικές υπηρεσίες, η αρμόδια υπό-επιτροπή διενεργεί την εξέταση των εγγράφων.

Όταν κάποιος υποψήφιος περάσει την εξέταση αυτή, προχωράει στο στάδιο της επιτόπιας εξέτασης. Αν ο υποψήφιος αποτύχει τότε έχει τη δυνατότητα την επόμενη χρονιά να συνεχίσει την διαδικασία της εξέτασης από τη υποβολή του DTQMP. Η Επιτροπή αποφασίζει ποια θα είναι η ομάδα των εξεταστών που θα διενεργήσει την επιτόπια επίσκεψη (on site examination) και τις σχετικές λεπτομέρειες. Κατά την επίσκεψη στο χώρο του υποψηφίου, οι εξεταστές διενεργούν μια σειρά από διαδικασίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της επίσκεψης οι υποψήφιοι που θεωρούνται ότι έχουν τα απαραίτητα προσόντα, βραβεύονται με το Βραβείο Εφαρμογής Deming.

Οι εταιρείες που ανακηρύσσονται νικήτριες του διαγωνισμού συντάσσουν και υποβάλλουν μια αναφορά, με τις πρακτικές ΔΟΠ που ακολούθησαν στη συνάντηση των νικητών του βραβείου και μετά την πάροδο περίπου δύο ημερών βραβεύονται σε επίσημη τελετή. Στην περίπτωση που κάποιες εταιρείες δεν καταφέρουν να διακριθούν, αναγνωρίζονται ως υποψήφιοι σε κατάσταση «συνεχούς εξέτασης». Η συνεχής εξέταση αφορά στη δυνατότητα εξέτασης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στα επόμενα τρία χρόνια για δύο μόνο φορές. Αν σε μια από αυτές τις διαδικασίες εξέτασης προκύψει ότι υπήρξε σημαντική βελτίωση και ότι το ελάχιστο (βαθμολογικά) επίπεδο πρόκρισης ξεπεράστηκε, η εταιρεία αναγνωρίζεται ως επιτυχούσα. Τέλος, οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί παρακαλούνται να υποβάλλουν μια αναφορά με τις πρακτικές ΔΟΠ που ακολουθούν, τρία χρόνια μετά τη βράβευσή τους.

3.2.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βραβεία διεθνούς εμβέλειας στον τομέα της ποιότητας. Μαζί με το αμερικάνικο και το ιαπωνικό βραβείο ποιότητας, αποτελούν την ύψιστη τιμή που μπορεί να αποδοθεί σε επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1989 έχοντας ως στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Τα ιδρυτικά του μέλη αποτέλεσαν 14 πανίσχυροι ευρωπαϊκοί οργανισμοί. Σήμερα διαθέτει από έναν οργανισμό-συνεργάτη (NPO-National Partner Organization) σε 25 χώρες και περιοχές της Ευρώπης, ενώ αριθμεί πάνω από 750 ευρωπαϊκούς οργανισμούς- μέλη, οι οποίοι έχουν δεσμευτεί στη βελτίωση την αποδοτικότητα και της αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη της αριστείας. Η αποστολή του EFQM³⁵ είναι η προώθηση μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που βασίζεται στη συνεχή βελτίωση. Βασικό εργαλείο με το οποίο επιτυγχάνεται αυτή η αποστολή είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Business Excellence Model) το οποίο θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί παρακάτω.

Τον Οκτώβριο του 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality - EOQ) δημιουργούν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το 1995 παρουσιάζεται το βραβείο για το δημόσιο τομέα ενώ το 1996 τα βραβεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις λειτουργικές μονάδες. Σήμερα το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας, φέρει την ευθύνη της διαχείρισης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Ειδικότερα, το βραβείο διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών, μέσω της αναγνώρισης της σημασίας της ποιότητας σε όλες τις εκφάνσεις των δραστηριοτήτων τους και της παρακίνησης για την επίτευξη βελτιώσεων στον τομέα

³⁵ www.efqm.org

αυτό, ως βάση για την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας.

Οι κατηγορίες των οργανισμών που μπορούν να συμμετέχουν στο διαγωνισμό του βραβείου είναι οι εξής:

- § Ολόκληροι-μεγάλοι οργανισμοί με προσωπικό άνω των 250 ατόμων
- § Μικρομεσαίες επιχειρήσεις με προσωπικό κάτω των 250 ατόμων
- § Δημόσιες επιχειρήσεις
- § Επιχειρησιακοί τομείς που είναι αυτόνομοι
- § Λειτουργικά τμήματα

Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογούνται οι επιχειρήσεις καθώς και η βαρύτητα τους στην συνολική βαθμολογία είναι τα εξής:

1. Ηγεσία – 10%
2. Πολιτική και στρατηγική – 8%
3. Άνθρωποι – 9%
4. Πόροι και Συνεργάτες – 9%
5. Διαδικασίες – 14%
6. Αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες – 20%
7. Αποτελέσματα σε σχέση με τους ανθρώπους του οργανισμού – 9%
8. Αποτελέσματα σε σχέση με την Κοινωνία – 6%
9. Κρίσιμοι δείκτες απόδοσης – 15%

Αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων ακολουθεί σε επόμενη παράγραφο.

3.2.3.1 Τα επίπεδα αριστείας (*Level of Excellence*³⁶)

Στα τέλη του 2001 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα θέσπισε τα επονομαζόμενα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία αποτελούν ένα σχήμα αναγνώρισης συνεπές με τα ευρύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα, τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες οργανισμών ασχέτως μεγέθους, τομέα ή επιπέδου ωριμότητας.

³⁶ <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=32>

Οι Διακρίσεις αυτές, που σχεδιάστηκαν από τον EFQM, είναι ειδικά προσαρμοσμένες στις ποικίλες εμπειρίες των κορυφαίων Ευρωπαϊκών οργανισμών αναφορικά με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και αφορούν σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων, όπως μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς.

Τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας όπως έχουν σχεδιαστεί είναι τα εξής:

Επίπεδο 1: Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)

Πρόκειται για το πρώτο στάδιο της επιχειρηματικής αριστείας αφορά στους οργανισμούς που ξεκινούν το ταξίδι τους προς την αριστεία και βρίσκονται στο πρωταρχικό στάδιο της προσπάθειάς τους που είναι η δέσμευση προς την αριστεία. Η έμφαση στο στάδιο αυτό είναι να κατανοήσει ο οργανισμός την παρούσα θέση του και να θέσει προτεραιότητες και προγράμματα βελτίωσης. Έτσι κατά την πρώτη φάση ο οργανισμός υποβάλλεται σε μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης μέσα από την οποία αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Κατά τη δεύτερη φάση ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει πως υιοθέτησε συγκεκριμένα προγράμματα βελτίωσης για τις περιοχές λειτουργίας του που διαπίστωσε ότι απαιτούν περαιτέρω βελτιώσεις καθώς και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών.

Η διαδικασία συμμετοχής στο πρόγραμμα αυτό ξεκινά με την υποβολή της έκθεσης αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης ή της επιχειρησιακής μονάδας (σε 12 σελίδες υποβάλλεται το σχέδιο βελτίωσης), στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας ή στους εξουσιοδοτημένους συνεργαζόμενους οργανισμούς. Ενώ στην συνέχεια, οι αιτούντες θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξουν την επιτυχή εφαρμογή τουλάχιστον τριών προγραμμάτων βελτίωσης. Κατόπιν, πιστοποιείται και επίσημα η δέσμευση στην αριστεία του υποψήφιου οργανισμού από τον αξιολογητή. Η διάρκεια της διαδικασίας φτάνει τους 8-9 μήνες.

Επίπεδο 2: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)

Στο επίπεδο αυτό που αποτελεί τη μεσαία βαθμίδα στην κατάταξη, οι οργανισμοί που αποκτούν τη διάκριση «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία», έχουν

αποδεδειγμένη εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (π.χ. Πιστοποίηση κατά ISO). Οι αιτούμενοι οργανισμοί οφείλουν να ετοιμάσουν μια αίτηση αυτοαξιολόγησης η οποία καλύπτει όλες τις περιοχές λειτουργίας τους με βάση τα 32 συνολικά υποκριτήρια του μοντέλου, η οποία θα πρέπει να έχει έκταση έως 51 σελίδες. Η έκθεση αυτή αξιολογείται από ειδική ομάδα αξιολογητών οι οποίοι υποβάλλουν σχετική έκθεση με τα αποτελέσματα της δικής τους αξιολόγησης.

Επίπεδο 3: Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας απευθύνεται σε οργανισμούς που έχουν αποδεδειγμένη πορεία συνεχούς βελτίωσης για τουλάχιστον πέντε χρόνια. Ο διαγωνισμός για την απόκτηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι μία διαδικασία απαιτητική, σχεδιασμένη για οργανισμούς ή μονάδες οργανισμών, που θεωρούνται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα. Το προφίλ ενός υποψηφίου για την συγκεκριμένη βαθμίδα συνθέτουν τα ακόλουθα στοιχεία προόδου:

- § Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα συνέχισαν να βελτιώνονται για 3-5 έτη και σε κάποιες περιπτώσεις είναι τα καλύτερα που επιτεύχθηκαν σε σύγκριση και με άλλους διαγωνιζόμενους.
- § Η συστηματική βελτίωση υπήρξε τρόπος ζωής για τουλάχιστον 5 έτη
- § Υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός προγραμμάτων βελτίωσης που εφαρμόζονται.
- § Έχει πραγματοποιηθεί αυτό-αξιολόγηση με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM αρκετές φορές και τουλάχιστον μία με ανεξάρτητους αξιολογητές όπου η βαθμολογία που συγκεντρώθηκε ήταν τουλάχιστον 450 βαθμοί.
- § Οι πιο σημαντικές διαδικασίες είναι υπό έλεγχο και βελτιώνονται μέσω της συχνής ανασκόπησης και της συγκριτικής αξιολόγησης με τα δεδομένα του κλάδου στον οποίο ανήκει αλλά και ευρύτερα.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται με τη σειρά του ως σημείο αναφοράς για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας. Για τη συμμετοχή στον διαγωνισμό αυτό απαιτείται η υποβολή μίας αναφοράς, έως 75 σελίδες, μέσα σε προκαθορισμένη

χρονική περίοδο, η οποία αξιολογείται και βαθμολογείται από ομάδα αξιολογητών του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάση της έκδοσης του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για το 2003 που περιέχει 32 υποκριτήρια και τη λογική RADAR για τη βαθμολόγηση. Οι αξιολογητές είναι έμπειρα στελέχη, που μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους ακόμα και χώρες. Η ομάδα αξιολόγησης μπορεί να απαρτίζεται από τέσσερα έως οχτώ άτομα ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της υπό εξέταση περίπτωσης. Στις περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα θετικά, η ομάδα επισκέπτεται τον οργανισμό ή την επιχείρηση που συγκέντρωσε την υψηλή βαθμολογία για να εξακριβώσει αν όσα αναγράφονται στην έκθεση είναι αληθή και συντάσσει μία αναφορά βάση των πορισμάτων της. Η εταιρεία ή ο οργανισμός φέρει την υποχρέωση να επιτρέψει την είσοδο σε όλους τους χώρους όπου εκτελούνται οι σχετικές λειτουργίες. Η διαδικασία αυτή της επιτόπιας επίσκεψης μπορεί να διαρκέσει έως μία εβδομάδα.

Κατόπιν, συστήνεται μία εξεταστική επιτροπή η οποία ερευνά τις διάφορες αιτήσεις και ανακοινώνει τα επίπεδα αναγνώρισης για κάθε περίπτωση. Τα βραβεία/διακρίσεις που δίνονται σε αυτό το επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας είναι τα εξής:

- § Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner)
- § Ο Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prize Winner)
- § Ο Φιναλίστ του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist)

Νικητής του βραβείου (EQA Winner) είναι αυτός ο οργανισμός ο οποίος κρίνεται ως ο καλύτερος σε κάθε μία από τις κατηγορίες του βραβείου με την προϋπόθεση ότι ικανοποιούν και όλες τις απαιτήσεις της επιτροπής που τίθενται σε ετήσια βάση. Το βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο. Η αναγνώριση προκύπτει για τους οργανισμούς οι οποίοι θα συγκεντρώσουν από περίπου 550 βαθμούς και πάνω κατά τη βαθμολόγησή τους. Οι νικητές του βραβείου αποτελούν πρότυπα προς μίμηση στο χώρο της ποιότητας όσον αφορά στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τις μεθόδους που ακολουθούν.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάθε χρόνο κάποιος νικητής του Βραβείου, διότι οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να το αποκτήσουν θα πρέπει να είναι εξαιρετικοί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η τιμή να είναι ακόμα πιο ουσιαστική για τις

επιχειρήσεις που πράγματι θα καταφέρουν να τους απονεμηθεί το Βραβείο. Εφόσον κάποιος κερδίσει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιεί το σήμα του νικητή του βραβείου για διαφημιστικούς και άλλους σκοπούς.

Οι έπαινοι (EQA Prize Winner) παρουσιάζονται ετησίως σε οργανισμούς οι οποίοι αριστεύουν υπηρετώντας την ιδέα και της βασικές αρχές της Αριστείας. Μετά την επιτυχή εφαρμογή το επίπεδο αυτό αναγνώρισης επεκτείνεται έτσι ώστε να καλύψει και τις ακόλουθες περιοχές:

- § Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού Εστίαση στον Πελάτη
- § Εταιρική κοινωνική ευθύνη
- § Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και συμμετοχή αυτού
- § Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- § Διοίκηση μέσω των διαδικασιών και των γεγονότων
- § Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
- § Ανάπτυξη συνεργασιών

Οι «Φιναλίστ» (EQA Finalist) του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας μπορεί να είναι περισσότεροι από ένας και ανακηρύσσονται με τον τίτλο αυτό για την προσφορά τους στη διοίκηση ποιότητας όσον αφορά στην επίτευξη ενός υψηλού βαθμού αριστείας ως πρωταρχικού παράγοντα για συνεχή βελτίωση.

3.2.3.2 Η διαδικασία αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης ξεκινά με την εξέταση της έκθεσης αυτοαξιολόγησης που υποβάλλουν οι υποψήφιοι προς τους αρμόδιους φορείς. Ο ορισμός που δίνεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας είναι ότι «η αυτοαξιολόγηση είναι μια τακτική, κατανοητή και συστηματική επιθεώρηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού, ως προς ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αναγνωρίσει τα δυνατά του σημεία και τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, διευκολύνοντας την ανάπτυξη και τον καθορισμό προτεραιοτήτων και οδηγώντας σε σχέδια βελτίωσης που παρακολουθούνται τακτικά».

Η εξέταση της έκθεσης συνοδεύεται όπως έχει αναφερθεί από επιτόπια επίσκεψη των

αξιολογητών στο χώρο του υποψηφίου με σκοπό την εξακρίβωση των όσων υποστηρίζονται στην έκθεση. Η ομάδα των αξιολογητών αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις περιοχές προς βελτίωση του υποψηφίου οργανισμού. Σύμφωνα με τα παραπάνω θα δοθεί και η βαθμολογία η οποία κυμαίνεται από 0-1000 βαθμούς χρησιμοποιώντας το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και τη λογική RADAR. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία³⁷ η υιοθέτηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και η αυτό-αξιολόγηση παρέχουν:

- § Μια δομημένη προσέγγιση για την οργανωσιακή βελτίωση
- § Μια αξιολόγηση που στηρίζεται στα γεγονότα
- § Ένα μέσον για να επιτευχθεί συνέπεια και δέσμευση
- § Έναν τρόπο για να μετατραπούν οι ποιοτικοί παράγοντες σε συνήθειες επιχειρηματικές λειτουργίες.

3.2.3.3 Άλλα στοιχεία

Στη διαδικασία του βραβείου απασχολούνται περίπου 230 αξιολογητές (Assessors) το χρόνο, ενώ ο αριθμός των αιτήσεων κυμαίνεται κατά έτος από 40 έως και 50 αιτήσεις. Συνήθως, από τη διαδικασία του διαγωνισμού προκύπτουν 2-3 νικητές ενώ κατά κατηγορία δίνονται 3 έπαινοι. Επιπλέον, περίπου το 40% των αιτούντων αναγνωρίζεται.

Παρά όλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί και η σημαντική αναγνώριση και αποδοχή του βραβείου από τον υπόλοιπο κόσμο. Ο αντίκτυπος του βραβείου ήταν τόσο μεγάλος σε διεθνές επίπεδο, ώστε κατάφερε να επιδράσει θετικά στη σκέψη και στη δράση πολλών χωρών που θέλησαν να μιμηθούν και να υιοθετήσουν το ευρωπαϊκό πρότυπο.

Στις παραπάνω παραγράφους παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα, παγκοσμίως, βραβεία ποιότητας. Στην συνέχεια θα μελετηθεί ενδελεχώς το μοντέλο που εισάγει το

³⁷ Shergold K., Reed D., "Striving for excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities", The TQM Magazine, Volume 8, Number 6, 1996, pp. 48-52

Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας το οποίο, σύμφωνα με την ΕΕΔΕ, αποτελεί το πιο διαδεδομένο επιχειρηματικό πλαίσιο στην Ευρώπη.

3.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM προωθεί και παρουσιάζει μια ολιστική προσέγγιση στο ζήτημα της διατήρησης της μακροχρόνιας επιτυχίας ενός οργανισμού. Το μοντέλο αποτελεί ουσιαστικά ένα διαγνωστικό εργαλείο για την αυτοαξιολόγηση της γενικότερης κατάστασης ενός οργανισμού. Μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, όπως άλλωστε είδαμε, ο οργανισμός είναι σε θέση να σταθμίζει καλύτερα τις προτεραιότητες που πρέπει να θέσει, να κατανείμει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους του και μέσω αυτών να πραγματοποιεί βιώσιμα προγράμματα δράσης. Το μοντέλο απευθύνεται σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς κάθε μεγέθους. Παρόλα αυτά θα πρέπει να επισημανθεί ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν υιοθετείται από οργανισμούς ενός σχετικά μεγάλου μεγέθους. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτοί διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία αλλά και τους απαιτούμενους πόρους για την εισαγωγή κάποιων δραστικών αλλαγών που πιθανόν κριθούν αναγκαίες. Το μοντέλο αποτελεί ουσιαστικά ένα μη καθοδηγητικό πλαίσιο το οποίο στηρίζεται στις εξής αρχές³⁸:

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα: Οι οργανισμοί οι οποίοι στοχεύουν στην επιχειρηματική αριστεία, αφογκράζονται τις ανάγκες των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των συνεργατών τους, των μετόχων τους και του κοινωνικού συνόλου με στόχο την ικανοποίηση των ομάδων αυτών. Οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τον καθορισμό, την εφαρμογή και την ανασκόπηση σχεδίων, στόχων και στρατηγικών πλάνων.

Εστίαση στον πελάτη: Η αριστεία δημιουργεί συνεχή αξία για τον πελάτη. Οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν αντιληφθεί αυτή τη διάσταση, προσπαθούν να

³⁸ Sabine Smid "Evaluation, Self Assessment, and Quality Management within GTZ" (<http://www.nsf.ac.lk/sleva/pdf/sabine.pdf>), http://www.eede.gr/pdf/efqm_model.pdf

ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των πελατών τους όσο και των δυνητικών πελατών τους. Παρακολουθούν τις δραστηριότητες του ανταγωνισμού και κατανοούν ποιες θα είναι οι μελλοντικές προτιμήσεις των πελατών τους ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν ή ακόμα και να τις υπερβούν.

Ηγεσία και συνέπεια στόχων: Οι ηγέτες που καθοδηγούν τους οργανισμούς στο δρόμο της επιχειρηματικής αριστείας, θέτουν αξίες, διαμορφώνουν κουλτούρα και εμπνέουν τους άλλους προς την κατεύθυνση αυτή. Συντονίζουν προσπάθειες, είναι παρόντες στις διαδικασίες και δείχνουν συνέπεια στόχων και δέσμευση στην αριστεία.

Διοίκηση βάσει διαδικασιών και δεδομένων: Οι διεργασίες που πραγματοποιούνται μέσα στον οργανισμό είναι μέρος ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης. Οι διαδικασίες αποτελούν τα μέσα για την υλοποίηση των στόχων και των στρατηγικών σχεδίων που έχουν διαμορφωθεί. Μέσα από τη διαδικασία της παρακολούθησης και της ανάλυσης των δεδομένων, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι όποιες αποκλίσεις.

Ανάπτυξη και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού: Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της αριστείας είναι πολύτιμη. Οι οργανισμοί που το αντιλαμβάνονται αυτό, προσπαθούν να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με διάφορες διαδικασίες. Επιπλέον, η εμπλοκή τους στις εξελίξεις τους κάνει συμμετόχους σε ένα κοινό και καθολικό τρόπο σκέψης.

Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση: Οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς μάθησης τόσο από τις δικές τους δραστηριότητες, όσο και από αυτές των ανταγωνιστών τους. Η καινοτομία πηγάζει από την ύπαρξη μιας ατμόσφαιρας όπου όλες οι ιδέες εξετάζονται με συλλογικές διαδικασίες. Η βελτίωση έρχεται ως επιστέγασμα των προσπαθειών και της εφαρμογής των διαφόρων προγραμμάτων.

Ανάπτυξη συνεργασιών: Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, μόνο οφέλη μπορεί να αποδώσει και στις δύο πλευρές. Μέσα από την κοινή προσπάθεια και τη διατύπωση

κοινών στόχων και σχεδίων επιτυγχάνεται η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η αριστεία ως έννοια είναι η υπέρβαση του ελάχιστου ρυθμιστικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια του οργανισμού να αφογκραστεί και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου. Η οπτική για την εταιρική κοινωνική ευθύνη εκφράζεται μέσω των αξιών των οργανισμών που διαχέονται σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες.

3.3.1 Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του μοντέλου³⁹

Το κύριο μέσο αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού είναι τα εννιά κριτήρια καθώς και τα τριανταένα υποκριτήρια που εισάγει το ευρωπαϊκό υποδείγματος αριστείας και τα οποία, όπως αναφέρθηκε και σε άλλη παράγραφο, χρησιμοποιούνται και για την αξιολόγηση των συμμετεχόντων στα Βραβεία Ποιότητας. Αναλυτικά τα κριτήρια και τα υποκριτήρια τους είναι τα εξής:

Κριτήριο 1® Ηγεσία: Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται κατά πόσο οι ηγέτες συμβάλλουν στον καθορισμό και στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, στην ανάπτυξη και τη διάχυση των αξιών που απαιτούνται για μακρόχρονη επιτυχία και πώς αυτές εφαρμόζονται. Ολοκληρώνοντας, θα λέγαμε ότι εξετάζει και το βαθμό στον οποίο εμπλέκεται ο ηγέτης ώστε να διασφαλίσει ότι το σύστημα διοίκησης εφαρμόζεται κατάλληλα.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 1 α) Η ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των κανόνων ηθικής από την ηγεσία, με τέτοιο τρόπο ώστε να καλλιεργείται μια κουλτούρα αριστείας στον οργανισμό. (2,5% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 1 β) Η εμπλοκή της ηγεσίας στη διασφάλιση ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης του οργανισμού. (2,5% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 1 γ) Η επαφή της ηγεσίας με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους

³⁹ http://www.eede.gr/pdf/efqm_model.pdf
EFQM Assessor Scorebook 2003

αντιπροσώπους της κοινωνίας. (2,5% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 1 δ) Η αναγνώριση από την ηγεσία και η υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής. (2,5% Βαρύτητα)

Κριτήριο 2® Πολιτική & στρατηγική: Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή και το όραμά του δια μέσου μιας στρατηγικής εστιασμένης στις ομάδες ενδιαφέροντος της επιχείρησης (μέτοχοι, πελάτες, κ.λ.π.), αλλά και με την υποστήριξη άλλων σχετικών σχεδίων, αρχών, στόχων και διαδικασιών.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 2 α) Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων. (2% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 2 β) Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τις μετρήσεις απόδοσης, την έρευνα, την μάθηση και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον. (2% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 2 γ) Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοποούνται και ενημερώνονται. (2% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 2 δ) Η Πολιτική και η Στρατηγική γνωστοποιούνται και διαχέονται διαμέσου ενός πλαισίου κύριων διαδικασιών. (2% Βαρύτητα)

Κριτήριο 3® Διοίκηση προσωπικού: Το κριτήριο αυτό αφορά στις μεθόδους με τις οποίες ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και διαχέει τη γνώση και τις δυνατότητες των ανθρώπων του, τόσο σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές πραγματοποιούνται διότι συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και στη αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 3 α) Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

Υποκριτήριο 3 β) Οι ικανότητες και η γνώση του προσωπικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 3 γ) Οι ανθρώπινοι πόροι εμπλέκονται και ενδυναμώνονται. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 3 δ) Υπάρχει διάλογος μεταξύ του προσωπικού και του οργανισμού. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 3 ε) Το προσωπικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και προστατεύεται. (1,8% Βαρύτητα)

Κριτήριο 4® Συνεργασίες & πόροι: Το πώς ο κάθε οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες του και τους πόρους του με στόχο την εξυπηρέτηση της πολιτικής και στρατηγικής και των διαδικασιών που ακολουθεί, εντάσσεται στο κριτήριο αυτό.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 4 α) Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 4 β) Διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά θέματα. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 4 γ) Διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 4 δ) Διαχειρίζεται η τεχνολογία. (1,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 4 ε) Διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η γνώση. (1,8% Βαρύτητα)

Κριτήριο 5® Διαδικασίες: Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του με απώτερο στόχο την ορθή εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής του αλλά και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 5 α) Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά. (2,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 5 β) Οι διαδικασίες βελτιώνονται, μέσω της καινοτομίας και με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση και την συνεχή δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τους άλλους συμφεροντούχους. (2,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 5 γ) Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. (2,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 5 δ) Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και παρέχονται. (2,8% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 5 ε) Διαχειρίζονται και προάγονται οι σχέσεις με τους πελάτες. (2,8% Βαρύτητα)

Κριτήριο 6® Αποτελέσματα για τους πελάτες: Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν εντατικά και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα για τους πελάτες τους.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 6 α) Μέτρα Αντίληψης – αυτά είναι τα μέτρα της αντίληψης που έχουν οι πελάτες για τον οργανισμό και τα οποία ο οργανισμός αποκτά με δημοσκοπήσεις πελατών, αξιολογήσεις προμηθευτών, σχόλια κλπ. (15% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 6 β) Δείκτες Απόδοσης – αυτοί είναι οι εσωτερικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό προκειμένου να παρακολουθήσει, να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει την απόδοσή του καθώς και να προβλέψει τις αντιλήψεις των εξωτερικών του πελατών. (5% Βαρύτητα)

Κριτήριο 7® Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους: Το κριτήριο αυτό αφορά στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζόμενους.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 7 α) Μέτρα Αντίληψης – αυτά είναι τα μέτρα της αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό. (6,75% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 7 β) Δείκτες Απόδοσης – αυτοί είναι οι εσωτερικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό προκειμένου να παρακολουθήσει, να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει την απόδοσή του. (2,25% Βαρύτητα)

Κριτήριο 8® Αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο: Αφορά στα αποτελέσματα των μετρήσεων που αποτελούν τις απόψεις του κοινωνικού συνόλου για τον κάθε οργανισμό.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 8 α) Μέτρα Αντίληψης – αυτά τα μέτρα αντικατοπτρίζουν τις αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό (μπορεί να προέρχονται για παράδειγμα από δημοσκοπήσεις, αναφορές, άρθρα στον τύπο, δημόσιες συναντήσεις, κυβερνητικές αρχές κλπ.). Ορισμένα από τα μέτρα αντίληψης που χρησιμοποιούνται εδώ μπορεί να έχουν εφαρμογή και ως δείκτες απόδοσης και αντιστρόφως. (4,5% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 8 β) Δείκτες Απόδοσης – αυτοί είναι οι εσωτερικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό προκειμένου να παρακολουθήσει, να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει την απόδοσή του καθώς και να προβλέψει τις αντιλήψεις της κοινωνίας. (1,5% Βαρύτητα)

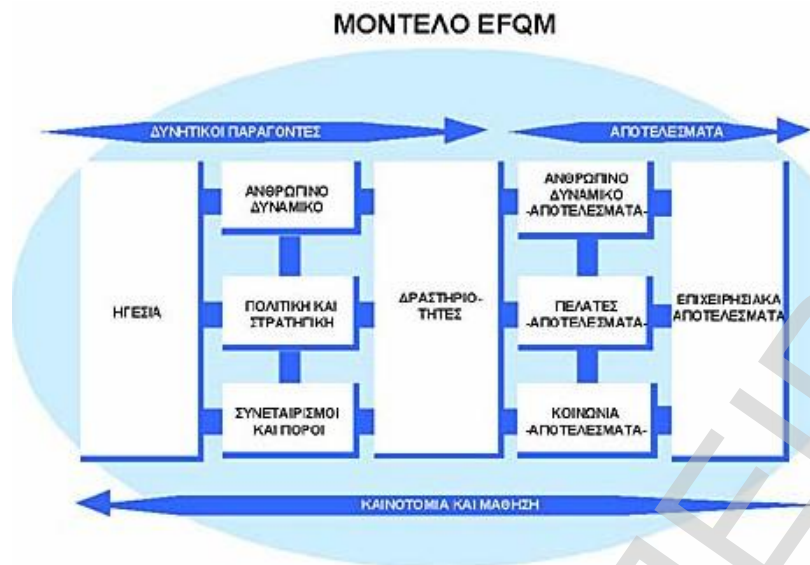
Κριτήριο 9® Κρίσιμα αποτελέσματα: Εξετάζονται τα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοση.

Υποκριτήρια:

Υποκριτήριο 8 α) Τα αποτελέσματα των μετρήσεων που εξετάζουν την σχέση προγραμματισμένης και πραγματοποιηθείσας απόδοσης. (7,5% Βαρύτητα)

Υποκριτήριο 9 β): Αυτοί είναι οι λειτουργικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση και κατανόηση των διεργασιών καθώς και για την πρόβλεψη και βελτίωση των πιθανών κρίσιμων αποτελεσμάτων απόδοσης του οργανισμού. (7,5% Βαρύτητα)

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω Σχήμα, τα εννέα κριτήρια στο μοντέλο του EFQM αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση των οργανισμών, ώστε να διαπιστωθεί η πρόοδος που αυτοί πραγματοποιούν προς την αριστεία. Οι προϋποθέσεις ή δυνητικοί παράγοντες (Enablers) όπως έχει επικρατήσει να αποκαλούνται τα πέντε πρώτα κριτήρια, η Ηγεσία, η Πολιτική και Στρατηγική, η Διοίκηση Προσωπικού, οι Συνεργασίες και οι Πόροι και οι Διαδικασίες, αφορούν στο πως επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 3.2: Τα Κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και η σχέση μεταξύ τους

Πηγή: <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2001/February/Promitheas/promitheas.htm>

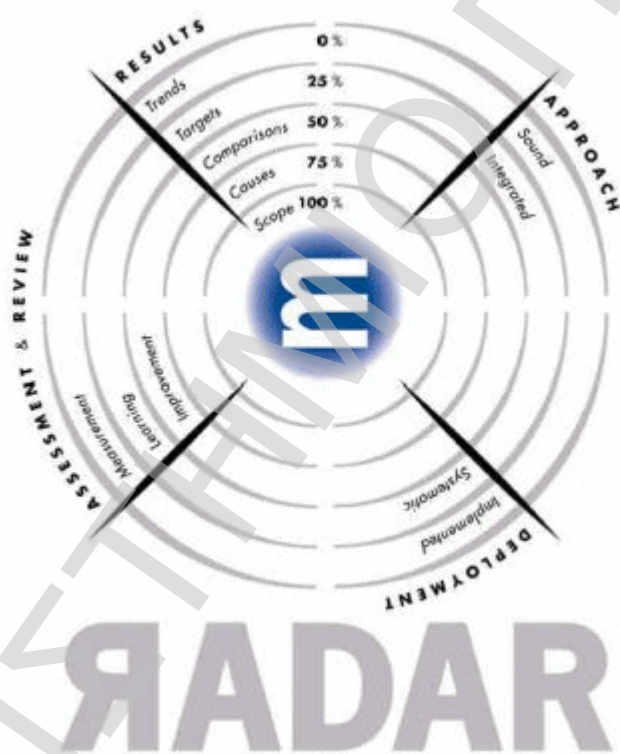
Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στα Αποτελέσματα (Results), δηλαδή οι κατηγορίες Αποψη Εργαζομένων, Αποψη Πελατών, Αποψη Κοινωνικού Συνόλου και Κρίσιμα Αποτελέσματα, ασχολούνται με το τι ο οργανισμός έχει πετύχει και επιτυγχάνει. Τα βέλη υποδεικνύουν την δυναμική του μοντέλου ενώ, αποκαλύπτουν ότι η καινοτομία και η αξιοποίηση της εμπειρίας βοηθούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα. Σε κάθε κριτήριο αποδίδεται και μια βαρύτητα που εκφράζεται ως ποσοστό. Τα ποσοστά αυτά αντιπροσωπεύουν τη σχετική σημαντικότητα των κριτηρίων στο γενικότερο πλαίσιο του μοντέλου και παρουσιάζονται στο επόμενο τμήμα.

3.3.2 Η Κάρτα RADAR

Κατά την αξιολόγηση και την αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται η λογική RADAR για να κατανεμηθούν οι βαθμοί σε κάθε κριτήριο του μοντέλου. Το ακρόνυμο RADAR προέρχεται από τις λέξεις **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment και **R**eview και αντιπροσωπεύει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να υπάρχουν στα κριτήρια του μοντέλου. Η ιδέα αυτή πηγάζει από την αποφασιστικότητα της επιχείρησης, που θέλει

να αριστεύσει⁴⁰:

- § Προσδιορίζοντας τα αποτελέσματα (results) που θέλει να επιτύχει ως μέρος της διαδικασίας της πολιτικής και της στρατηγικής της
- § Σχεδιάζοντας και αναπτύσσοντας ένα σύνολο από σταθερές προσεγγίσεις (approach) ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- § Μέσα από τη διαδικασία διάχυσης (deployment) των προσεγγίσεων ώστε η εφαρμογή αυτών να γίνεται με τον κατάλληλο τρόπο.
- § Παρακολουθώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες συνεχούς μάθησης και ολοκληρώνοντας με αυτό τον τρόπο την αξιολόγηση (assessment) και την ανασκόπηση (review) των προσεγγίσεων που ακολουθούνται.



Διάγραμμα 3.3: Η λογική RADAR

Πηγή: EFQM, *Committed to Excellence Information Brochure 2004*

Οι αξιολογητές βαθμολογούν τα κριτήρια των διευκολυντών με βάση την προσέγγιση (approach), την διάχυση (deployment), την αξιολόγησή της και την ανασκόπηση της (assessment & review). Ο όρος «προσέγγιση» αφορά στους αντικειμενικούς στόχους

⁴⁰ EFQM "Committed to Excellence Information Brochure" 2004

και στην κατεύθυνση για κάθε υποκριτήριο, σε συνδυασμό με τον ορισμό και την ανάπτυξη των πιο αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η προσέγγιση θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να συνδέεται με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού. Ο όρος «διάχυση» αναφέρεται στην μετατροπή της προσέγγισης από τη θεωρία στην πράξη. Η ανάπτυξη της προσέγγισης θα πρέπει να εφαρμόζεται συστηματικά και δομημένα. Επιπλέον, οι όροι «ανασκόπηση» και «αξιολόγηση» αφορούν στην μέτρηση και ανάλυση της προσέγγισης και στον τρόπο με τον οποίο αυτές υλοποιούνται ώστε να αναγνωριστούν, να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν βελτιώσεις.

Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν το επίπεδο αριστείας και την έκταση αυτών που ο οργανισμός προσφέρει σε όρους αξίας για τους μετόχους του, τους εργαζόμενούς του, τους συνεργάτες του, τους πελάτες του κ.λ.π., καθώς και την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Τα επιτεύγματα μετρώνται με βάση τις τάσεις (trends) των ενδιαφερομένων μερών, τους στόχους (targets) του οργανισμού και τις συγκρίσεις (comparisons) με παράγοντες εκτός επιχείρησης. Τα στοιχεία «τάσεις», «στόχοι», «συγκρίσεις» και «αίτια» (causes), σχετίζονται το καθένα με το βαθμό βελτίωσης των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται.

Με τον όρο «τάσεις» αναφέρεται η διαδικασία συλλογής στοιχείων στο χρόνο τα οποία σχετίζονται με ποικίλες παραμέτρους που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση των αποτελεσμάτων. Με τον όρο «στόχοι», αναφέρονται οι στόχοι που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός. Για κάθε τάση αποτελεσμάτων θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται ένας στόχος για κάποια χρονική στιγμή στο μέλλον.

Επίσης, με τον όρο «συγκρίσεις» αναφέρεται η διαδικασία σύγκρισης με άλλους οργανισμούς, με τον μέσο όρο του κλάδου κ.λ.π. Ακόμη, με τον όρο «αίτια» αναφέρεται το σημείο στο οποίο τα αποτελέσματα προκύπτουν ως συνέπεια μιας συγκεκριμένης προσέγγισης κάποιου διευκολυντή και αντιπροσωπεύει το τελικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να γίνει κάποια κρίση για το βαθμό αριστείας των αποτελεσμάτων. Ο όρος «πεδίο εφαρμογής» (scope) αναφέρεται στα σημεία τα οποία μπορούν τα αποτελέσματα να απευθυνθούν σε όλες τις σχετικές περιοχές του κριτηρίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω οι αξιολογητές χρησιμοποιούν την κάρτα βαθμολόγησης RADAR για την κατανομή ποσοστών και για την συγκέντρωση μιας συνολικής βαθμολογίας. Τα ποσοστά που έχουν προκύψει μετατρέπονται σε βαθμούς σύμφωνα με τις βαρύτητες που είναι δεδομένες για κάθε υποκριτήριο.

3.3.3 Η σχέση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας με άλλα εργαλεία διοίκησης

Στο τομέα της διοίκησης τα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι μάνατζερ για να διευθύνουν αποτελεσματικότερα τις εταιρείες είναι πολλά και ποικίλλουν. Αν θα θέλαμε να βρούμε ποια μπορεί να είναι η σχέση των εργαλείων αυτών με το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας θα λέγαμε ότι αυτό τα περικλείει στο πλαίσιο του. Για παράδειγμα, στο κριτήριο της ηγεσίας θα μπορούσαμε να εντάξουμε τις ηγετικές ικανότητες οι οποίες θεωρούνται ως ο σημαντικότερος παράγοντας για αποτελεσματική διοίκηση.

Επίσης, τα διάφορα πρότυπα όπως το ISO9000 και το ISO14000 θεωρούνται ως απαραίτητα στοιχεία για κάθε οργανισμό που αποβλέπει στην βελτίωσή του μέσα από τον εμπλουτισμό των διαδικασιών του. Παράλληλα οι έρευνες που γίνονται για να διαπιστώσουμε τις απόψεις και τις προτιμήσεις είτε των πελατών, είτε των εργαζομένων είτε του κοινωνικού συνόλου ανάλογα με το τι επιδιώκουμε, έχει άμεση σχέση με τα αντίστοιχα κριτήρια του μοντέλου που αφορούν στις απόψεις των ομάδων αυτών.

Τέλος, ένα άλλο εργαλείο τη χρήση του οποίου συναντάμε με την εφαρμογή του μοντέλου είναι η κάρτα ισοσταθμισμένης απόδοσης (Balanced Scorecard). Στοιχεία του εργαλείου συναντάμε στα κριτήρια της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, των απόψεων των πελατών, των απόψεων των εργαζομένων καθώς και στα κρίσιμα αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, *"Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας"*, Εκδ. Interbooks 2001
- Ø Tan K.C., Lim C.S., *"A detailed trend analysis of national quality awards world-wide"*, Total Quality Management, Volume 11, Number 8, 2000
- Ø Henry, C.A., *"Does the United States need quality awards?"*, Quality Progress, Vol. 23 No. 12, December 1990
- Ø G.A. Bohoris, *"A comparative assessment of some major quality awards"*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 9, 1995
- Ø **Baldrige National Quality Program**, *"Criteria for Performance Excellence"*, 2006
- Ø Evans James, Lindsay William, *"The Management and Control of Quality"* Εκδ. South-Western, Ohio 2005
- Ø **The Deming Prize Committee**, *"The guide for the Deming Application Prize"*, 2007
- Ø Shergold K., Reed D., *"Striving for excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities"*, The TQM Magazine, Volume 8, Number 6, 1996
- Ø Sabine Smid, *"Evaluation, Self Assessment, and Quality Management within GTZ"*, National Evaluation Conference, Sri Lanka, 2003
- Ø EFQM, *"The EFQM Excellence Award Information Brochure for 2006"*, 2006
- Ø **Consortium for Excellence in Higher Education**, *"Mapping the QAA Framework and the EFQM excellence model"*, 2001
- Ø EFQM, *"Assessor Scorebook"*, 2003
- Ø EFQM, *"Committed to Excellence Information Brochure"*, 2007
- Ø <http://www.thecqi.org/>
- Ø <http://www.quality.nist.gov/>
- Ø <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>
- Ø <http://www.efqm.org/>

Ø <http://www.eede.gr/>

Ø <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2001/February/Promitheas/promitheas.htm>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ EFQM

4.1 Η σημασία της στρατηγικής στο μοντέλο του EFQM

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η βαρύτητα του Κριτηρίου κατά τη βαθμολόγηση της διαγωνιζόμενης εταιρείας είναι οχτώ ποσοστιαίες μονάδες ενώ το κάθε υποκριτήριο έχει βαρύτητα δύο ποσοστιαίες μονάδες επί του συνόλου της βαθμολογίας. Το κριτήριο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με γνώμονα τα επιθυμητά αποτελέσματα και με τη λογική της άμεσης σύνδεσης με τα κριτήρια 6,7,8 και 9 (αποτελέσματα). Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το μοντέλο κρίνει τη στρατηγική από τον τρόπο που προκύπτει και ως τον τρόπο που εφαρμόζεται και όχι ως περιεχόμενο. Η αξιολόγηση στο κάθε υποκριτήριο μπορεί να στηριχθεί στα εξής στοιχεία για την εταιρεία⁴¹:

Υποκριτήριο 2α) Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων.

- Ø Το κατά πόσον ο οργανισμός συλλέγει και κατανοεί στοιχεία που σχετίζονται με το τμήμα της αγοράς στο οποίο λειτουργεί τώρα καθώς και σε αυτό που ενδέχεται να λειτουργεί στο μέλλον.
- Ø Το κατά πόσον ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, εργαζομένων, συνεργατών, της κοινωνίας και των μετόχων κατά περίπτωση.
- Ø Το κατά πόσον ο οργανισμός αντιλαμβάνεται και προσδοκά την ενδεχόμενη ανάπτυξη της αγοράς καθώς και την αύξηση του ανταγωνισμού σε αυτήν

Υποκριτήριο 2 β) Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τις μετρήσεις απόδοσης, την έρευνα, τη μάθηση και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον.

- Ø Τη συλλογή και κατανόηση της εκροής των εσωτερικών δεικτών απόδοσης
- Ø Τη συλλογή και κατανόηση της εκροής μαθησιακών δραστηριοτήτων

⁴¹ EFQM, "Assessor Scorebook 2003"

- Ø Την ανάλυση στοιχείων για την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης
- Ø Την ανάλυση της απόδοσης των ανταγωνιστών και των ηγέτιδων επιχειρήσεων του κλάδου
- Ø Την ανάλυση δεδομένων όσον αφορά την ικανότητα την τωρινών και δυνητικών συνεργατών
- Ø Την κατανόηση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και νομικών θεμάτων
- Ø Την ανάλυση δεδομένων για την επίδραση των προϊόντων και υπηρεσιών καθ' όλο τον κύκλο ζωής τους.
- Ø Την αναγνώριση και κατανόηση ποικίλων οικονομικών και δημογραφικών δεικτών
- Ø Την κατανόηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών

Υποκρίτήριο 2 γ) Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται.

- Ø Το κατά πόσον η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού είναι σύμφωνη με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του και βασίζεται στις ανάγκες και προσδοκίες των συμμετεχόντων σε αυτόν (stakeholders) καθώς και σε πληροφορίες ή μάθηση / καινοτομίες δραστηριότητες.
- Ø Το κατά πόσον ο οργανισμός επιτυγχάνει να ισορροπεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες (βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες) των συμμετεχόντων μερών
- Ø Το κατά πόσον είναι σε θέση να αναπτύσσει εναλλακτικά σενάρια για να αντιμετωπίζει τους πιθανούς κινδύνους
- Ø Το κατά πόσον είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα προσωρινά και μελλοντικά ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα
- Ø Την ικανότητα να αναγνωρίζει τις δυνατότητες και τις ανάγκες για συνεργασίες / συμμαχίες για να εκπληρώσει τη στρατηγική και την πολιτική του
- Ø Να επιβεβαιώνει την παρουσία της στην αγορά ή να πραγματοποιεί αλλαγές στην προσέγγιση της αγοράς όπου χρειάζεται
- Ø Την ικανότητα του να συντονίζει τις πολιτικές του με αυτές των συνεργατών του
- Ø Την ικανότητά του να αναγνωρίζει τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας
- Ø Να βελτιώνει συνεχώς σε συνεννόηση με τους συνεργάτες της τα κοινωνικά και τα περιβαλλοντικά της στάνταρ

- Ø Το κατά πόσον ελέγχει την αποτελεσματικότητα της πολιτικής και της στρατηγικής του

Υποκριτήριο 2 δ) Η πολιτική και η στρατηγική γνωστοποιούνται και διαχέονται διαμέσου ενός πλαισίου κύριων διαδικασιών.

- Ø Την ικανότητα του οργανισμού να αναγνωρίζει και να σχεδιάζει ένα πλαίσιο βασικών διεργασιών προκειμένου να υλοποιήσει την πολιτική και στρατηγική του.
- Ø Τη γνωστοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής στους stakeholders και την αξιολόγηση της τριβής τους με αυτή
- Ø Να ευθυγραμμίζει, να ιεραρχεί, να συνδέει και να γνωστοποιεί τα σχέδια και τους στόχους καθώς και να τους επιτυγχάνει
- Ø Να εγκαθιδρύσει ένα μηχανισμό αναφορών για να ελέγχει την πρόοδο

Στη συνέχεια επιχειρείται μια εκτενέστερη παρουσίαση θεμάτων που άπτονται με τα παραπάνω υποκριτήρια. Με την πάροδο του χρόνου έγινε σαφές πως ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει και το σχέδιο για την ποιότητα. Μελέτες πάνω στα χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που διακρίθηκαν ως νικήτριες σε διεθνή βραβεία ποιότητας κατέδειξαν τη σημασία της ενσωμάτωσης του σχεδίου για την ποιότητα (quality plan) μιας επιχείρησης, στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της. Πιο συγκεκριμένα επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να επιτύχουν αυτή την ενσωμάτωση, εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, αποτελεί για την επιχείρηση μέσο επίτευξης υψηλότερης επίδοσης στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι αυτοσκοπό.
- Η στρατηγική σε ότι αφορά την ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης, κάτι που γίνεται φανερό από τη δήλωση της αποστολής αλλά και από το όραμα της επιχείρησης.
- Οι επιδιώξεις, οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης όχι μόνο είναι γνωστά και κατανοητά σε όλους τους εργαζομένους αλλά παράλληλα υπάρχει μια καλά ορισμένη διαδικασία παρακολούθησης της πορείας προς την επίτευξή τους, μέσα από ποσοτικούς και μετρήσιμους δείκτες.
- Ο σχεδιασμός της επιχείρησης έχει ως θεμέλιο τις ανάγκες των πελατών και μάλιστα οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν την παρούσα και μελλοντική

πελατειακή τους βάση, έτσι ώστε αυτές οι ανάγκες να καλύπτονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- Η διαδικασία εκπόνησης στρατηγικών σχεδίων και επιλογής πολιτικών, εκτός των άλλων, λαμβάνει δεδομένα από τη συνεχή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού πάνω στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών.
- Οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες έχουν συμμετοχή στη διαδικασία του σχεδιασμού.
- Η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων πάνω στις κύριες διεργασίες της επιχείρησης είναι καθημερινή. Τα αποτελέσματα αυτής της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της τακτικής αναθεώρησης των στρατηγικών και των στόχων του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία η μέτρηση των οποίων μπορεί να δώσει μια πλήρη εικόνα για το σημείο στο οποίο μια επιχείρηση βρίσκεται σε ότι αφορά τον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της θέσπισης πολιτικών.

4.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και Στρατηγική διοίκηση ποιότητας -SQM

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης είναι μια διεργασία που πρέπει να περιλαμβάνει τα στάδια του σχηματισμού, της εφαρμογής αλλά και της αξιολόγησης-πιθανώς αναθεώρησης- των στρατηγικών σχεδίων⁴². Μέσα στα παραπάνω στάδια εμπεριέχονται, αλλά είναι και προαπαιτούμενα, αφενός ο καθορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης και αφετέρου η μεθοδολογία μέσα από την οποία επιτυγχάνονται όλες οι απαιτούμενες αλλαγές εντός του οργανισμού.

Το όραμα της επιχείρησης, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, δεν είναι απλά μια σύντομη δήλωση. Είναι μια στρατηγική επιλογή για το ποια θα είναι η θέση της επιχείρησης στο μέλλον. Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τους τρέχοντες περιορισμούς της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να περιορίζεται από αυτούς. Στη δήλωση του εταιρικού οράματος πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο όχι μόνο

⁴² B. Srinidhi,, "Strategic Quality Management", International journal of Quality Science, Vol 3 No 1 1998 p38-70

ποιες δραστηριότητες εκτελούνται καλύτερα από την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και ποιες δραστηριότητες είναι εκείνες που καθιστούν τον οργανισμό μοναδικό έναντι του ανταγωνισμού.

Το δεύτερο συστατικό με ιδιαίτερη σημασία στην όλη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ύπαρξη κατάλληλου μηχανισμού διοίκησης που επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση και επίτευξη των απαραίτητων αλλαγών. Ο μηχανισμός αυτός είναι ένα σύνολο από ενέργειες και αποφάσεις οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε ο οργανισμός να βρεθεί από τη σημερινή του κατάσταση – θέση, σε μια νέα επιθυμητή στο μέλλον. Ένας τέτοιος μηχανισμός πρέπει να εμπεριέχει και τις κατάλληλες και ανά τακτά χρονικά διαστήματα μετρήσεις. Οι μετρήσεις αυτές, αλλά και ο τρόπος καταγραφής και κατανόησής τους είναι που ουσιαστικά καθιστούν δυνατή την παρακολούθηση της πορείας της εταιρείας από την παρούσα κατάσταση προς τη μελλοντική.

Το τρίτο βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η υλοποίηση της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Στο στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνεται το πώς η στρατηγική που η διοίκηση έχει επιλέξει θα επικοινωνηθεί σε όλους τους εργαζομένους καθώς και το πώς η αξιολόγηση της επίδοσής τους θα ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική αυτή. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αλλά και εκπρόσωποι της ακαδημαϊκής κοινότητας τείνουν να συμφωνήσουν πως το στάδιο της εφαρμογής είναι αυτό στο οποίο εμφανίζεται πιο συχνά η αποτυχία. Για το λόγο αυτό προτείνεται η αυξημένη προσοχή όλων των στελεχών και σε αυτό το στάδιο όπως και η χρήση μεθόδων όπως: ο επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών (Business Process Reengineering – BPR), η ανάλυση της αξίας της διεργασίας (Process Value Analysis), το κόστος της ποιότητας (cost of quality) κ.α.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική διοίκηση για την ποιότητα (Strategic Quality Management- SQM) δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η ενσωμάτωση φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού⁴³. Πιο συγκεκριμένα, ως SQM ορίζεται ως ένα πολυδιάστατο στρατηγικό

⁴³B. Srinidhi,, "Strategic Quality Management", International journal of Quality Science, Vol 3 No 1 1998 p38-70

πλαίσιο το οποίο συνδέει την κερδοφορία, τους επιχειρησιακούς στόχους και την ανταγωνιστικότητα με τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας με τελικό στόχο τη βέλτιστη χρήση των πόρων (ανθρωπίνων και υλικών) της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθεί η διαρκή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών και κατά συνέπεια η βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη⁴⁴.

Οι βασικές αρχές που τη χαρακτηρίζουν είναι:

1. *Εστίαση στον πελάτη*: Η ποιότητα είναι ένας ατέρμονος κύκλος ο οποίος αρχίζει και τελειώνει και ξαναρχίζει από τον πελάτη. Όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν ποιότητα στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίησή του θα πρέπει να διαχειρίζονται καταλλήλως.
2. *Ισχυρή Ηγεσία*: Όλα τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργούν ξεκάθαρες και ορατές από όλους αξίες ποιότητας καθώς και υψηλές προσδοκίες σύμφωνα πάντα με τρόπο λειτουργίας και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί να είναι εκείνοι παραδείγματα προς μίμηση για τους υπόλοιπους εργαζόμενους κατά τη δημιουργία και εφαρμογή των στρατηγικών και μεθόδων ποιότητας. Θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους να θέτουν την ποιότητα ως πρώτη τους προτεραιότητα και να προσπαθούν για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
3. *Διαρκή Βελτίωση*: Η συνεχής βελτίωση είναι ο θεμέλιος λίθος του SQM και απαιτεί για την εφαρμογή του άριστο σχεδιασμό και σωστή διαχείριση όλων των εφαρμογών και των συστημάτων. Αύξηση της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη επιτυγχάνεται εισάγοντας στην αγορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Στόχος της συνεχής βελτίωσης θα πρέπει να είναι η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η βελτίωση του κύκλου ζωής του προϊόντος αλλά και η μεγιστοποίηση της αξιοποίησης όλων των πόρων. Τέλος η συνεχής βελτίωση περιλαμβάνει και τη σημαντική διαδικασία του ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να είναι διαρκής και ουσιαστικός έτσι ώστε αν κάτι δεν λειτουργήσει σύμφωνα με τις προδιαγραφές, να εντοπιστεί άμεσα το πρόβλημα και να διορθωθεί.
4. *Σχεδιασμό ποιότητας*: Ο σχεδιασμός της ποιότητας και η ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών θα πρέπει να είναι ένα από τα βασικά ζητήματα που

⁴⁴ V.M. Rao Tammula, C.L. Tang, "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality awards and ISO 9000 certification , Core concepts and cooperative analysis" International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 4, 1996, pp. 8

εμπλέκεται η διοίκηση ποιότητας. Μέσω αυτής θα πρέπει να ενθαρρυνθούν η δημιουργία καλά σχεδιασμένων και ολοκληρωμένων συστημάτων και διαδικασιών καθώς και ο σχεδιασμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πολύ σημαντικό είναι επίσης η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προμηθειών. Τέλος, θα πρέπει να επιδιωχθεί η βέλτιστη εκμετάλλευση του χρόνου για διάθεση νέων προϊόντων στους καταναλωτές, ζήτημα το οποίο επιβάλλεται από την ταχεία αλλαγή των δεδομένων της αγοράς.

5. *Συμμέτοχη των εσωτερικών πελατών και συνεργατικό πνεύμα:* Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι ως εσωτερικοί πελάτες ορίζονται το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης (προσωπικό και διοίκηση) καθώς και οι προμηθευτές. Το σύνολο των εσωτερικών πελατών θα πρέπει να εμποτίζεται με τις ιδέες και τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση. Θα πρέπει να υπάρχει συγκέντρωση στους στόχους και στην αποστολή της, ενώ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην δια βίου εκπαίδευση. Πολύ σημαντικό είναι η ενθάρρυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους και με τη διοίκηση, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα καλλίτερο κλίμα εργασίας και να νιώθει ο εργαζόμενος ότι συμμετέχει στη διοίκηση του οργανισμού. Είναι απολύτως θεμιτό, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης. Τέλος, η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολιτική παροχής κινήτρων προς τους εσωτερικούς πελάτες ως προς τα ζητήματα ποιότητας, όπως βραβεύσεις σε εργαζόμενους που εισήγαγαν καινοτόμες ιδέες ή σε προμηθευτές που παρείχαν υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες στην επιχείρηση.
6. *Fact-base management:* Η διεκπεραίωση των στόχων ποιότητας και απόδοσης απαιτεί η διαχείριση των διαδικασιών να στηρίζεται σε αξιόπιστες πληροφορίες, στοιχεία και αναλύσεις. Οι διεργασίες και οι αποφάσεις είναι απαραίτητο να στηρίζονται σε πληροφορίες για δείκτες απόδοσης και ανάλυση τάσεων. Αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να αντανακλούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και των λειτουργιών. Οι στρατηγικές για επένδυση σε εργαλεία διάγνωσης και βελτίωσης ποιότητας θα πρέπει να αποτελούν σημαντικό κομμάτι της ενασχόλησης της ηγεσίας. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για αυτές τις μελέτες θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο πλήρη και ακριβή. Τέλος,

εκτός από τα στοιχεία του ίδιου του οργανισμού θα πρέπει να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη και τα στοιχεία του ανταγωνισμού.

4.1.1.1 Η διαδικασία εφαρμογής του Strategic Quality Management

Η διαδικασία εφαρμογής του SQM ξεκινά με τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, στη συνέχεια προστίθενται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας στο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας ποιοτικός στόχος θα ήταν η πιθανότητα να φτάσει στον καταναλωτή ένα ελαττωματικό προϊόν να μην ξεπερνά το 0,00000002. Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει τη διαίρεση των ποιοτικών στόχων σε άλλους μικρότερους και η ομαδοποίηση τους. Η κάθε ομάδα χρειάζεται και μια συγκεκριμένη ενέργεια για να επιτευχθούν οι υποδιαιρέσεις των στόχων που ανήκουν σε αυτή. Αυτό το στάδιο έχει ως σκοπό να αναδείξει συγκεκριμένες ενέργειες για την ικανοποίηση της κάθε ομάδας παρόμοιων υποδιαιρέσεων. Στη συνέχεια θα πρέπει να εντοπιστούν τα μέσα που χρειάζονται για την εκπλήρωση των ενεργειών που αναφέρθηκαν στο τρίτο στάδιο και, τέλος, στο πέμπτο βήμα γίνεται η εφαρμογή και ο έλεγχος της διαδικασίας.

Όπως αναφέρθηκε και κατά την ανάλυση των αρχών της Στρατηγικής Διοίκησης Ποιότητας στην παράγραφο 4.1.1.1 είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση η εύρεση και ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών για την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Για τη διεκπεραίωση των εν λόγω αναλύσεων υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μεθόδων με κύρια επιδίωξη την εξασφάλιση υψηλής αποδοτικότητας για κάποια διαδικασία. Μερικές από τις σημαντικότερες μεθόδους είναι οι εξής:

- Ø Ανάλυση Διαδικασίας Αξίας (Process value analysis)
- Ø Κόστος Ποιότητας (Cost of quality)
- Ø Ανάλυση Στόχου (Target analysis)
- Ø Ισοσταθμισμένη Κάρτα (Balanced scorecard)

Πιο αναλυτικά, κατά την πρώτη από αυτές τις μεθόδους – την Process value analysis - εντοπίζονται οι κύριες δραστηριότητες (activities) μέσα σε μια διεργασία και ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τη σημασία που έχουν για αυτήν.

Έτσι διακρίνονται εκείνες οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στη διεργασία (value adding activities), οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία αλλά είναι απαραίτητες (essential support activities) για τη διεργασία και εκείνες που δεν προσφέρουν οτιδήποτε στη διεργασία (waste activities).

Στόχος της μεθόδου είναι η επίτευξη της βελτίωσης στην επίδοση της διεργασίας μέσα από την εξάλειψη των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν κάτι στη διεργασία, τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους των απαραίτητων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων και την ορθή κατανομή των πόρων του οργανισμού στις δραστηριότητες που προσαυξάνουν την αξία της διεργασίας.

Τα στάδια – επιμέρους βήματα που συνθέτουν την μέθοδο είναι:

1. Προσδιορισμός του πελάτη (εντός ή εκτός οργανισμού) της διεργασίας, δηλαδή του χρήστη του τελικού της προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας).
2. Προσδιορισμός του «ιδιοκτήτη» της διεργασίας, δηλαδή του ατόμου ή της ομάδας που φέρει την ευθύνη για τη λειτουργία της διεργασίας και την επίτευξη των επιθυμητών από αυτήν αποτελεσμάτων.
3. Καταμερισμός – ανάλυση της διεργασίας σε επιμέρους δραστηριότητες, το οποίο όπως ήδη αναφέρθηκε είναι το βασικό στοιχείο – η κεντρική ιδέα της μεθόδου. Το αποτέλεσμα αυτού του σταδίου πρέπει να είναι ένα πλήρες λογικό διάγραμμα (flow chart), στο οποίο πρέπει να εμφανίζονται όλες οι επιμέρους δραστηριότητες, οι συνδέσεις μεταξύ τους, καθώς και η συχνότητα με την οποία μετέχουν στη διεργασία και τα επίπεδα αβεβαιότητας που κάθε μία δημιουργεί.
4. Προσδιορισμός του οδηγού για κάθε μια από τις επιμέρους δραστηριότητες, δηλαδή της αιτίας – ανάγκης που καθιστά τη δραστηριότητα απαραίτητη για τη διεργασία στην οποία εντάσσεται.
5. Ταξινόμηση των επιμέρους δραστηριοτήτων σε τρεις κατηγορίες (όπως παραπάνω) ανάλογα με τη σημασία τους για τη διεργασία.
6. Προσπάθεια για εξάλειψη των άχρηστων για τη διεργασία και τον οργανισμό δραστηριοτήτων. Στην προσπάθεια αυτή πρέπει να αναμειγνύονται τόσο τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού όσο και οι «ιδιοκτήτες» των διεργασιών.
7. Υπολογισμός του κόστους της διεργασίας με χρήση μεθόδου ABC.

8. Εστίαση στην αντιμετώπιση δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία αλλά είναι απαραίτητες για τη διεργασία και οι οποίες εμφανίζουν υψηλό κόστος. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων επιτέλεσης του έργου της δραστηριότητας ή τρόπων μείωσης του κόστους της.
9. Επένδυση πόρων του οργανισμού στις δραστηριότητες που με χαμηλό κόστος προσθέτουν αξία στην διεργασία.

Όσον αφορά για τη μέθοδο cost of quality αποτελεί μια μέθοδος μέτρησης σύμφωνα με την οποία τόσο το κόστος με το οποίο επιβαρύνει τον οργανισμό κάθε ενέργεια για την εξασφάλιση της ποιότητας όσο και κάθε όφελος που προκύπτει από αυτή γίνεται ποσοτικά μετρήσιμο με όρους χρηματοοικονομικούς. Η μέθοδος αυτή θεωρεί δεδομένο τον προσανατολισμό της διοίκησης στην αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων αλλά και όλων των προσώπων με όρους χρηματοοικονομικούς. Θεωρεί ακόμα, πως ο γενικότερος στρατηγικός αλλά και ο ειδικότερος λειτουργικός σχεδιασμός του οργανισμού γίνεται με βάση τέτοιου είδους ποσοτικά-χρηματοοικονομικά δεδομένα. Εφόσον σε αυτά τα δεδομένα μπορούν να ενσωματωθούν και τα ποσοτικά πλέον στοιχεία για το κόστος και τα οφέλη της ποιότητας μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι επιτυγχάνεται η επιθυμητή εναρμόνιση της στρατηγικής διοίκησης και της διοίκησης για την ποιότητα. Η μέθοδος του κόστους της ποιότητας περιλαμβάνει την ποσοτικοποίηση – μέτρηση των ακόλουθων τεσσάρων κατηγοριών κόστους⁴⁵:

- Ø Κόστος πρόληψης, δηλαδή τα ποσά που δαπανούνται σε σχεδιαστικές παραμέτρους αλλά και σε εκπαίδευση, έτσι ώστε να προλαμβάνονται οι αστοχίες.
- Ø Κόστος που δαπανάται για να υπάρξει η δυνατότητα εντοπισμού τυχούσης αστοχίας – λάθους μέσα σε μια διεργασία.
- Ø Κόστος εσωτερικής αστοχίας, δηλαδή το ποσό που δαπανάται για την επιδιόρθωση τυχόν σφάλματος ή την οριστική απόσυρση του ελαττωματικού προϊόντος, πάντα όμως σε διεργασίες εντός του οργανισμού, πριν δηλαδή το προϊόν διατεθεί στην αγορά.

⁴⁵ Srinidhi, "Strategic quality management", International Journal of Quality Science, Vol 3 No1, σελ. 38-70, 1998

- Ø Κόστος εξωτερικής αστοχίας, που αφορά σε εκείνα τα ποσά που δαπανώνται όταν ένα ελαττωματικό προϊόν βγει από τη γραμμή παραγωγής και διατεθεί στην αγορά. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται τόσο το κόστος για απόσυρση προϊόντος και την ικανοποίηση της όποιας εγγύησης, όσο και το κόστος από τη δημιουργία κακής φήμης γύρω από τα προϊόντα της επιχείρησης, το οποίο δύσκολα ποσοτικοποιείται.

Από τη σύντομη αυτή περιγραφή γίνονται εύκολα αντιληπτά και τα κυριότερα μειονεκτήματα – περιορισμοί της μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα η μέθοδος του κόστους της ποιότητας αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση σε κόστος και αξία τα οποία είναι ποσοτικά και άρα μετρήσιμα. Στις περιπτώσεις εκείνες όμως, που είτε οι βελτιώσεις για την ποιότητα αφορούν σε μη άμεσα μετρήσιμα χαρακτηριστικά, είτε το σύστημα μέτρησης – καταγραφής του οργανισμού δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένο, η παραπάνω μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και αποφάσεις. Επιπλέον η χρήση ποσοτικών - χρηματοοικονομικών δεδομένων ενέχει, σύμφωνα και με τη σχετική αρθρογραφία⁴⁶ τον κίνδυνο από κάποιο σημείο και μετά να μην υπάρχει ισχυρό κίνητρο για τα διευθυντικά στελέχη να επιδιώξουν περαιτέρω βελτίωση και εξέλιξη, καθώς τα ποσοτικά δεδομένα θα υποδεικνύουν ότι κάτι τέτοιο θα είναι ασύμφορο. Συμπερασματικά μπορεί κανείς να πει πως η μέθοδος του κόστους της ποιότητας προσφέρεται ως λύση στο ξεκίνημα της πορείας ενός οργανισμού στο χώρο της διοίκησης για την ποιότητα, χρειάζεται όμως το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης για να αποτελεί λύση και στη διαδικασία ενσωμάτωσης των πλάνων για την ποιότητα στη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού.

Στη συνέχεια η μέθοδος της ανάλυσης στόχων – target analysis αναπτύχθηκε ως μέθοδος διαχείρισης κόστους (cost management) και τιμολόγησης (pricing scheme). Πολύ γρήγορα αξιοποιήθηκε και ως εργαλείο για τη διοίκηση ποιότητας (quality management). Στην αρθρογραφία⁴⁷ εμφανίζεται ως το μέσο εκείνο που μετατρέπει τις γενικότερες στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού σε όρους διοίκησης και λειτουργίας (managerial & operating levels).

⁴⁶ Srinidhi, "Strategic quality management", International Journal of Quality Science, Vol 3 No1, σελ. 38-70, 1998

⁴⁷ Srinidhi, "Strategic quality management", International Journal of Quality Science, Vol 3 No1, σελ. 38-70, 1998

Η ανάλυση στόχων ως μέθοδος έχει την αφετηρία της στην αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό οι απαιτήσεις – προδιαγραφές αυτές είναι διαφορετικές για διαφορετικούς πελάτες ή ομάδες πελατών. Η “ομπρέλα” του congruence management business architecture (CMBA) μπορεί εδώ να διευκολύνει τα ανώτερα στελέχη να ιεραρχήσουν κατά κάποιο τρόπο τα τμήματα αυτά της πελατειακής βάσης του οργανισμού και να θέσουν ως αντικειμενικό στόχο των προσπαθειών για την ποιότητα την ικανοποίηση των προδιαγραφών αυτών.

Για την επίτευξη των παραπάνω είναι χρήσιμος ο σχηματισμός ομάδας στελεχών από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, η οποία δεν έχει πλέον ξεχωριστές ανά τμήμα επιδιώξεις, αλλά ένα κοινό στόχο την κάλυψη των προδιαγραφών που θέτει ο πελάτης, μέσα πάντα από το πρίσμα του ελέγχου του κόστους. Στην πράξη η ανάλυση στόχων εμπεριέχει την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement). Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναφέρουν προτάσεις και ιδέες που θα οδηγήσουν σε ποιοτικές βελτιώσεις και μείωση του κόστους. Οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται και ενδεχομένως συντελούν στη θέσπιση νέων στόχων.

Τέταρτη κατά σειρά μέθοδος διοίκησης που εξετάζεται σε αυτή την ενότητα είναι αυτή του balanced scorecard. Η μέθοδος αυτή πρωτοπαρουσιάστηκε από τους Kaplan & Norton στα 1992 ως ένα συμπλήρωμα αποτελούμενο από λειτουργικούς δείκτες – μετρήσεις στους ήδη υπάρχοντες χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η όλη μέθοδος στηρίζεται σε τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες με βάση τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων ενός οργανισμού. Οι τέσσερις αυτές οπτικές γωνίες είναι, με βάση την σχετική αρθρογραφία⁴⁸ οι εξής:

1. Η χρηματοοικονομική, σύμφωνα με την οποία κάθε δράση – προσπάθεια του οργανισμού αξιολογείται με βάση τα συμφέροντα των μετόχων του.
2. Η οπτική γωνία του πελάτη, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού γίνεται μέσα από την καταγραφή της επίδρασης που έχουν οι ενέργειές του στην πελατειακή του βάση.

⁴⁸ Srinidhi, “Strategic quality management”, International Journal of Quality Science, Vol 3 No1, σελ. 38-70, 1998

3. Η ενδοεπιχειρησιακή αξιολόγηση, η οποία είναι βασισμένη σε όρους ικανοποίησης του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων της επιχείρησης.
4. Η αξιολόγηση από την πλευρά της επίτευξης καινοτομίας αλλά και από την πλευρά της απόκτησης γνώσης, η οποία, όπως γίνεται αντιληπτό, ενσωματώνει μια πιο μακροχρόνια αντίληψη για τα επιτεύγματα του οργανισμού.

Αυτοί οι τέσσερις πυλώνες μπορούν εύκολα αν επεκταθούν και να καλύψουν περισσότερες διαστάσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ασφαλώς η ευκαιρία που παρέχει στην επιχείρηση να μετρήσει – αξιολογήσει μη ποσοτικά μεγέθη και επιδόσεις. Αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στις διαφορετικές βαθμίδες της ιεραρχίας ενός οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη αποκτούν όλα τα απαραίτητα δεδομένα για τη χάραξη αλλά και την αναθεώρηση της στρατηγικής του οργανισμού και ταυτόχρονα μπορούν με πιο ρεαλιστικό τρόπο να μοιραστούν το επιχειρησιακό όραμα και τους στόχους με όλες τις υπόλοιπες βαθμίδες της ιεραρχίας.

4.2 Η υιοθέτηση του μοντέλου αριστείας του EFQM και η συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας ως στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση

4.2.1 Επιπτώσεις στο στρατηγικό σχεδιασμό και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με την παράγραφο 1.4.2 ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει την υπεροχή στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μπορεί να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οφείλεται είτε στην επίτευξη μικρού κόστους, είτε στη δυνατότητα διαφοροποίησης του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά του ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- Ø Δημιουργείται μέσα από την κάλυψη των αναγκών και των προδιαγραφών του πελάτη, κατά τρόπο μοναδικό, δηλαδή με τρόπο που ο ανταγωνισμός δεν προσφέρει.

- Ø Μπορεί να συνδυάζει κατά τρόπο αποτελεσματικό τις ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με την πλήρη αξιοποίηση – εκμετάλλευση των πηγών της.
- Ø Έχει διάρκεια και είναι δύσκολο για του ανταγωνιστές να το υιοθετήσουν και να εκτοπίσουν την επιχείρηση από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Ø Είναι ικανό να θέσει τις βάσεις για περαιτέρω μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη, τόσο σε όρους χρηματοοικονομικούς όσο και σε επίπεδο καινοτομίας.

Αυτά τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνδεδεμένα με την έννοια της ΔΟΠ. Είναι γνωστό άλλωστε από πολλές έρευνες του παρελθόντος πως η ποιότητα αντιμετωπίστηκε αρχικά ως ένα μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που πέτυχαν υψηλά επίπεδα ποιότητας στην παραγωγική τους διαδικασία εμφανίζονται να έχουν υψηλή κερδοφορία, μεγάλα μερίδια αγοράς, προβάδισμα εισόδου σε νέες αγορές και νέα προϊόντα, επίτευξη καλύτερων τιμών για τα ίδια προϊόντα και βελτιωμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

4.2.2 Η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσα από τη συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας του EFQM

Σύμφωνα με τον ορισμό της στρατηγικής στο πρώτο κεφάλαιο: “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 της⁴⁹”. Ένας σκοπός που τίθεται συχνά από τις επιχειρήσεις είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία⁵⁰, η συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας του EFQM μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του.

⁴⁹ Βλ. Παράγραφο 1.1

⁵⁰ H. Eriksson, R. Garvare, “Organizational performance improvement through quality award process participation”, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 9, 2005pp. 894-912

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα πάντα με τη βιβλιογραφία, μέσω της συμμετοχής στο βραβείο μπορούν επιτευχθούν αξιοσημείωτες βελτιώσεις σε ζητούμενα όπως τον προσανατολισμό στους πελάτες, τη λειτουργία της ηγεσίας, τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, τη διαρκή βελτίωση και τη βελτίωση της εργασίας. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βελτίωση δεν επέρχεται τόσο μέσα από την κατάκτηση του βραβείου όσο από τη συμμετοχή και την υιοθέτηση του μοντέλου που αντιπροσωπεύει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Στον αντίποδα, η όλη διαδικασία συμμετοχής στα βραβεία ποιότητας είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα. Τέλος, το άρθρο τονίζει ότι η συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας θα πρέπει να είναι μακροχρόνια. Καθώς δεν μπορούν να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτέλεσμα μέσω μια συμμετοχής. Μάλιστα, η διαδικασία που υποστηρίζεται είναι η συμμετοχή στο βραβείο χρόνο παρά χρόνο και όχι κάθε σεζόν. Η τακτική αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα εξαγωγής μετρήσιμων αποτελεσμάτων για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού

4.2.3 Πως οι αξιολογήσεις και οι μετρήσεις οδηγούν σε εργασιακά αποτελέσματα σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας

Το μοντέλο αριστείας λειτουργεί ως «βαρόμετρο» πρόβλεψης των εργασιακών αποτελεσμάτων και μέτρησης των τάσεων βελτίωσης. Η εφαρμογή του έχει δείξει ότι η εργασία με βάση τα ποιοτικά πρότυπα αποτελεί περισσότερο επένδυση παρά κόστος. Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα τόσο μεγαλύτερη η απολαβή.

Τα πρότυπα ποιότητας στηρίζονται και ελέγχονται μέσω αξιολογήσεων, οι οποίες αποτελούν και τη βάση του μοντέλου. Οι μετρήσεις προσφέρουν ενισχυμένη και διαρκή απόδοση, η οποία με τη σειρά της προσφέρει προνόμια όπως είναι η μείωση του κόστους, η ικανοποίηση και τελικά η βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων⁵¹.

⁵¹ Mc Donald, I., Zairi, M., Idlis, M.A., "Sustaining and transferring excellence", MCB University Press, Volume 6, Number 3, σελ. 20-30, 2002

4.2.4 Τα Οφέλη και τα Κόστη Υιοθέτησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM

Τα πρακτικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν για τους οργανισμούς που θα αποφασίσουν να υιοθετήσουν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και να συμμετάσχουν στη διεκδίκηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι σε γενικές γραμμές τα εξής⁵²:

- § Προσφέρουν στους συμμετέχοντες οργανισμούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπειρία στη χρήση εργαλείων αυτοαξιολόγησης ως μέσων επίτευξης της κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης
- § Τους προσφέρει τη δυνατότητα προγραμματισμού των όποιων δραστηριοτήτων βελτίωσης.
- § Τους δίνει τη δυνατότητα να επικυρώσουν με μια αξιόπιστη διαδικασία την αναγνώριση τους σε σχέση με την Επιχειρηματική Αριστεία.
- § Ευρεία προβολή και αύξηση κύρους για τον οργανισμό.
- § Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη Διοίκηση
- § Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας ως προς τις διαδικασίες και τους στόχους

Ειδικότερα, επιχειρήσεις που έχουν ήδη συμμετάσχει σε κάποιο από τα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας όπως είναι για παράδειγμα οι TNT Express, BMW, Yell κλπ. αναφέρουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα⁵³:

- § Δημιουργία ισχυρής ηγεσίας με όραμα
- § Βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού
- § Δημιουργία οργανισμού βασισμένου σε διεργασίες
- § Αύξηση της ομαδικής συνεργασίας
- § Αυξημένη παραγωγή και πωλήσεις
- § Απόκτηση νέων πελατών παγκόσμιας εμβέλειας
- § Υψηλός βαθμός ευελιξίας σε αλλαγές
- § Μεταβολή του κλασικού ιεραρχικού οργανισμού σε έναν οργανισμό TOP (Team and Product Oriented Production)

⁵² www.efqm.org

⁵³ www.efqm.org

- § Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
- § Αύξηση της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- § Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- § Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας
- § Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού
- § Ικανοποίηση των μετόχων
- § Αρμονική συμβίωση με το περιβάλλον

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι παραπλήσια οφέλη, όπως και το κόστος που θα αναφερθεί παρακάτω, μπορεί επίσης να αποκομίσει κάποια επιχείρηση που συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης είτε του ιαπωνικού είτε του αμερικάνικου βραβείου ποιότητας.

Όσον αφορά το επιπρόσθετο κόστος και τα μειονεκτήματα που επιφυλάσσει η υιοθέτηση ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, τα οποία ο οργανισμός καλείται να επωμισθεί, συνοψίζονται στα εξής⁵⁴:

- § Επιπρόσθετο οικονομικό κόστος
- § Αύξηση εργασίας σε ότι αφορά τη δημιουργία εγγράφων (paper workload)
- § Όχι πλήρης εστίαση (τουλάχιστον στα αρχικά στάδια εφαρμογής) στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων από την πλευρά του προσωπικού
- § Ελαττωμένη εστίαση στις λεγόμενες υποστηρικτικές διεργασίες και λειτουργίες του οργανισμού
- § Αποθάρρυνση των εργαζομένων από τη δημιουργική σκέψη και την καινοτομία εξαιτίας της προσήλωσης της επιχείρησης στη λειτουργία με βάση καλά και αυστηρά καθορισμένες διεργασίες

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει σε ότι αφορά το επιπρόσθετο οικονομικό κόστος, δηλαδή:

- § Αμοιβές συμβούλων
- § Κόστος για την αναβάθμιση και την προτυποποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού
- § Κόστος για την ανάπτυξη συστήματος τεκμηρίωσης (documentation system)

⁵⁴ Leeung, Chan, Lee, "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 16 No7 1999

- § Κόστος για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- § Κόστος επιπρόσθετης εργασίας που απαιτείται από τα μέλη του οργανισμού
- § Κόστος συντήρησης και διαρκούς βαθμονόμησης του τεχνικού εξοπλισμού
- § Κόστος λειτουργίας του συστήματος τεκμηρίωσης
- § Διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, δεν πρέπει κανείς να παραλείψει μια σύντομη αναφορά σε πιθανούς λόγους αποτυχίας κατά την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας. Για την ακρίβεια με τον όρο αποτυχία αναφέρεται κανείς στην πλήρη αποκόμιση των ωφελειών από μια τέτοια προσπάθεια.

Όπως αναφέρει και η σχετική αρθρογραφία⁵⁵ οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

- § Απουσία αφοσίωσης προς τους στόχους του εγχειρήματος εκ μέρους της ηγεσίας του οργανισμού
- § Οι χρονικοί περιορισμοί που διάφοροι παράγοντες της αγοράς μπορούν να επιβάλουν, με αποτέλεσμα η υιοθέτηση να γίνεται με βιασύνη και χωρίς την απαραίτητη διαδικασία μάθησης (learning process)
- § Ο πλήρης εφησυχασμός της ηγεσίας του οργανισμού αμέσως μετά τη διαδικασία υιοθέτησης - εφαρμογής των αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας
- § Η μη αποβολή των διεργασιών που μπορούν να παραληφθούν εκ μέρους της επιχείρησης.

⁵⁵ Sara Wilford, "The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organizational Performance" Total Quality Management Vol. 18, No. 3, 333-349, May 2007

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø EFQM, "Assessor Scorebook 2003"
- Ø B. Srinidhi, "Strategic Quality Management", International journal of Quality Science, Vol 3 No 1 1998
- Ø Juran J.M. "Juran on Quality by design", Εκδ. Juran Institute, New York, 1992
- Ø V.M. Rao Tammula, C.L. Tang, "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality awards and ISO 9000 certification , Core concepts and cooperative analysis" International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 4, 1996
- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001
- Ø H. Eriksson, R. Garvare, "Organizational performance improvement through quality award process participation", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 9, 2005
- Ø Mohamed Zairi, "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine Volume 11 Number 2 1999
- Ø G. Dennis Beecroft, "The role of quality in strategic management" Management Decision 37/6 [1999]
- Ø Mc Donald, I., Zairi, M., Idlis, M.A., "Sustaining and transferring excellence", MCB University Press, Volume 6, Number 3, 2002
- Ø Feruccio Bilich & Annibal Affonso Neto, "Strategic total quality management", Total Quality Management, VOL. 8, 1997
- Ø Leeung, Chan, Lee, "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study", International Journal. of Quality & Reliability Management, Vol 16 No7 1999
- Ø Sara Wilford, "The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organizational Performance" Total Quality Management Vol. 18, No. 3, May 2007
- Ø www.efqm.org

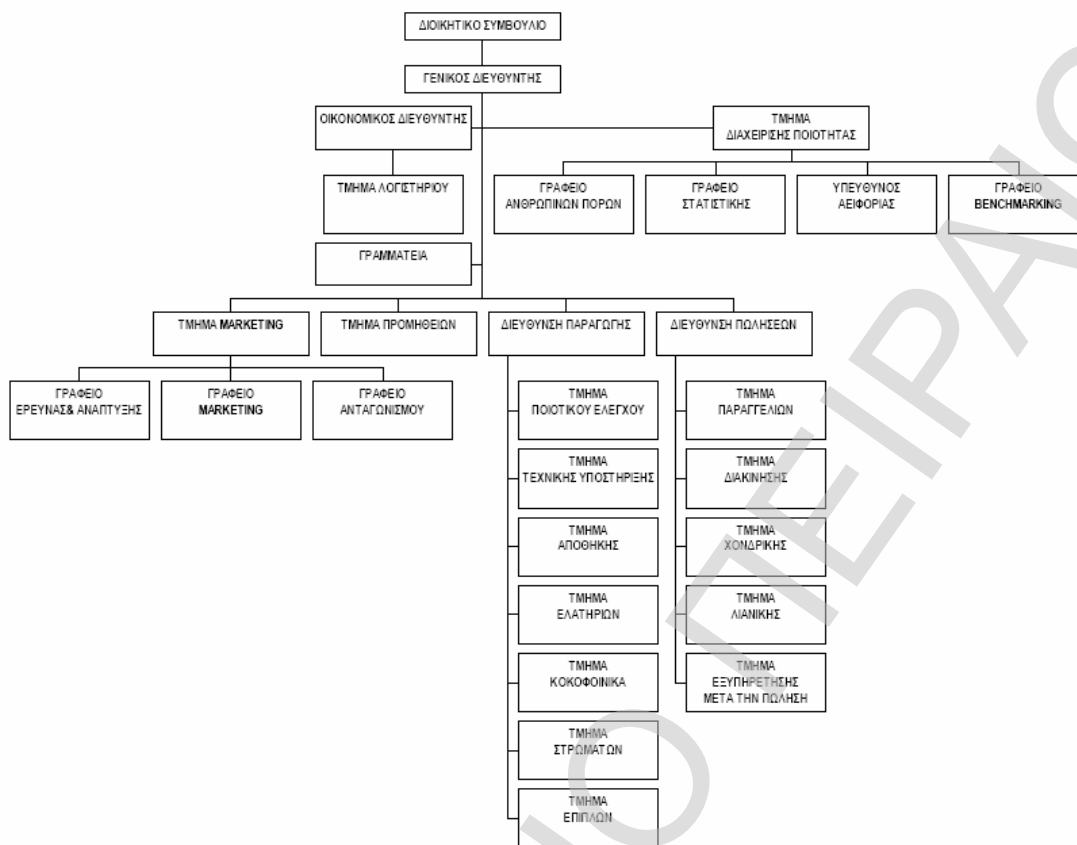
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Η εταιρεία COCO-MAT ιδρύθηκε το 1989 από τρεις έλληνες, τους Παύλο και Μιχάλη Ευμορφίδη και τον Νικήτα Μαρκόπουλο, οι οποίοι θέλοντας να ικανοποιήσουν τα νεανικά τους όνειρα αποφάσισαν να ξεκινήσουν μια εταιρεία κατασκευής στρωμάτων. Όραμα τους ήταν: *2η κατάκτηση της κορυφής σε παγκόσμιο επίπεδο στην κατασκευή προϊόντων ύπνου και η συμμετοχή στη διαμόρφωση μιας αειφόρου παιδείας, που θα αγκαλιάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους, ανεξάρτητα από την εθνικότητα, το χρώμα, τη θρησκεία ή τη σωματική αδυναμία*². Από τα πρώτα της βήματα, η εταιρεία ανέπτυξε μια πολιτική με επίκεντρο την Ποιότητα, και συμμετέχει στο Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας του EFQM από το 1997.

Η COCO-MAT αποτελεί σήμερα ηγέτη στον κλάδο της κατασκευής προϊόντων ύπνου, παράγοντας υψηλής ποιότητας στρώματα, κρεβατοστρώματα, ανωστρώματα, μαξιλάρια, έπιπλα και λεύκα είδη. Η ραγδαία εξέλιξη της COCO-MAT, σε συνδυασμό με την ποιότητα των προϊόντων της, είχε ως αποτέλεσμα η επωνυμία «COCO-MAT» να γίνει γνωστή στις περισσότερες αγορές της γηραιάς ηπείρου. Διαθέτει ένα δίκτυο 35 καταστημάτων σε Ελλάδα και Ευρώπη καθώς και κατάστημα στην Κίνα. Ο τζίρος της το 2006 έφτασε τα 10,900,000 Ευρώ ενώ διαθέτει παραγωγικές μονάδες στη Ευρώπη και στην Κίνα.

Η εταιρεία αναπτύσσει τις δραστηριότητές της, βάσει του παρακάτω λειτουργικού οργανογράμματος (Διάγραμμα 5.1), που οριοθετεί τις αρμοδιότητες των τμημάτων, έτσι ώστε, να υλοποιείται αποτελεσματικά η πολιτική της εταιρείας.



Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα COCO-MAT

Πηγή: COCO-MAT

Η πολιτική της COCO-MAT βασίζεται στην **αειφόρο ανάπτυξη** και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1. **ΦΥΣΙΚΑ-ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**
2. **ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**
3. **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**
4. **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ**

Η εφαρμογή της παραπάνω πολιτικής οδήγησε στην κατάκτηση σημαντικών βραβεία και διακρίσεων, καθώς η επιχείρηση επέδειξε θετικότητα αποτελέσματα σε θέματα ποιότητας, διαχείρισης προσωπικού, προστασίας του περιβάλλοντος, μεθόδων παραγωγής, και συμβολής σε κοινωνικά θέματα. Ανάμεσα στα πολλά βραβεία της COCO-MAT ξεχωριστή θέση κατέχει το European Excellence Award το οποίο και κατέκτησε το 2003.

Η COCO-MAT μπορεί να είναι περήφανη καθώς το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών της είναι υψηλότερο του 95 % και η εμπιστοσύνη των πελατών της είναι ένα από τα πιο δυνατά της προσόντα. Η COCO-MAT δεν έχει συγκεκριμένο εταιρικό target group. Οι πελάτες της είναι άνθρωποι από όλες τις ηλικίες και από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Η εταιρεία στοχεύει, πλέον, στη δημιουργία πελατειακής βάσης με οικολογική συνείδηση. Η φιλοσοφία της εταιρείας είναι η ακόλουθη: **²Εμείς δημιουργούμε τους πελάτες μας².**

Υψηλό ποσοστό ικανοποίηση δεν χαρακτηρίζει, όμως, μόνο τους πελάτες αλλά και τους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, 97% των εργαζομένων είναι πολύ ευχαριστημένοι από την επαγγελματική τους πορεία στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους υπευθύνους της εταιρείας, "το προσωπικό αποτελεί το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. είναι το μοναδικό στοιχείο, για κάθε επιχείρηση, το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό. Ακόμα και να προσλάβει κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση υπάλληλό που δούλευε στην COCO-MAT, αυτός δεν πρόκειται να έχει ακριβώς την ίδια απόδοση σε ένα διαφορετικό περιβάλλον και με μια διαφορετική ομάδα".

Άξιον λόγου είναι το γεγονός ότι η COCO-MAT αναγνωρίζοντας την διαφορετικότητα των ανθρώπων, δεν χρησιμοποιεί στεγανά κριτήρια για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων. Αυτό που κυρίως εξετάζει είναι το ήθος, η προσωπικότητα, η ενεργητικότητα, η περιβαλλοντική ευαισθησία και η συνέπεια του υποψήφιου εργαζόμενου, χωρίς βέβαια να παραβλέπει τα τυπικά προσόντα κάθε υποψήφιου, όπως σπουδές, γνώσεις, επαγγελματική κατάρτιση και προϋπηρεσία. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι στην εταιρεία συναντά κανείς εργαζομένους από δεκατρείς διαφορετικές εθνικότητες και με εννιά διαφορετικές θρησκείες.

5.2 Το Σύστημα Ποιότητας της COCO-MAT

Το Σύστημα Ποιότητας της εταιρείας περιέχει συγκεκριμένες διαδικασίες που έχουν στόχο την εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτές οι διαδικασίες

χαρακτηρίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο ως ιδιαίτερα σημαντικές και επανεξετάζονται, κάθε μήνα, κατά τις τακτές συσκέψεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται υφίστανται σε γραπτή και ηλεκτρονική μορφή ώστε να διασφαλιστούν η συμμόρφωση και η συνέπεια προς την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, για να αποφευχθούν αμφιβολίες και σκοτεινά σημεία, που ίσως να δημιουργούνταν σε προφορική επικοινωνία, και να εξαλειφθούν οι πιθανότητες υποκειμενικής ερμηνείας. Οι διαδικασίες αυτές αφορούν :

- 1) Λήψη παραγγελιών και ακριβή εκτίμηση της δυνατότητας της εταιρείας να ολοκληρώνει τις παραγγελίες των πελατών της.
- 2) Αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου της ποιότητας, μέσα από το οποίο η διαδικασία παραγωγής, διασφαλίζει ότι τα τελικά προϊόντα θα φτάσουν με ασφάλεια στον πελάτη και σε καθορισμένο χρόνο.
- 3) Παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών μετά την πώληση.
- 4) Πιστοποίηση της ανάγκης του πελάτη για τη δημιουργία νέων προϊόντων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της COCO-MAT το οποίο από το 1996 βασιζόταν στο πρότυπο ISO 9001, έχει σταδιακά βελτιωθεί και διευρυνθεί ώστε να περιλαμβάνει στοιχεία του TQM, όπως: καινοτομίες, προτάσεις προσωπικού, δημόσιες σχέσεις, συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές, κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία, συνεχής βελτίωση ποιότητας, έρευνες για την ικανοποίηση του πελάτη κ.ά.. Ήδη από το τέλος του 2000 εφαρμόζεται το πρότυπο ISO 9001:2000 σε συνδυασμό με το ISO 14001.

Το Σύστημα Ποιότητας περιλαμβάνει τα ακόλουθα γραπτά κείμενα:

- 1) Το Εγχειρίδιο Ποιότητας, που περιγράφει το Σύστημα Ποιότητας και τη στρατηγική της εταιρείας. Απευθύνεται στο προσωπικό της εταιρείας και στους πελάτες.
- 2) Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών που περιγράφει τα καθήκοντα εκτέλεσης, ώστε να υποβάλλονται σε επεξεργασία οι γενικές κατευθύνσεις των εγχειριδίων ποιότητας, π.χ. τι έχει γίνει, πώς, πότε και γιατί έχει γίνει, και ποιος είναι υπεύθυνος να το κάνει. Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών απευθύνεται στο προσωπικό της εταιρείας.

- 3) Οδηγίες Εργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων κατά την εφαρμογή σχετικών διαδικασιών.
- 4) Πρόγραμμα Ποιότητας Προϊόντος που περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες (φάσεις, διαδικασίες προς εφαρμογή και άλλες οδηγίες, όπως τα πρότυπα και τα κριτήρια προς έγκριση), που είναι απαραίτητες για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Οι συνδυασμένες ενέργειες για την εγγύηση της ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας είναι η πρωταρχική ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης της Ποιότητας, αλλά, επίσης, ευθύνη όλων των υπαλλήλων που με κάθε τρόπο επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Συγκεκριμένα το Σύστημα Ποιότητας διαχειρίζονται:

- α) Το Διοικητικό Συμβούλιο, που είναι υπεύθυνο για τον προσδιορισμό σαφούς πολιτικής σε θέματα ποιότητας και για τη διαμόρφωσή της στη βάση συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων.*
- β) Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Ποιότητας (Υ.ΔΙ.Π)** φροντίζει για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:
- γ) Ο Υπεύθυνος του Ελέγχου Ποιότητας** αναλαμβάνει:
- δ) Ο κάθε εργαζόμενος** μέσα από τις εποικοδομητικές του προτάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας καταγράφεται σε έντυπα με ασφαλή στοιχεία, όπως:

1. Το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων
2. Το ποσοστό των προϊόντων που επιστρέφονται από πελάτες
3. Το ποσοστό των πρώτων υλών που η εταιρεία επιστρέφει στους προμηθευτές
4. Το ποσοστό των πελατών που εκφράζουν παράπονα για την εξυπηρέτησή
5. Τον αριθμό των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
6. *Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων*

Τα παραπάνω στοιχεία συγκεντρώνονται, καταγράφονται και αναλύονται από το Γραφείο Στατιστικής της εταιρείας υπό την εποπτεία του Υ.ΔΙ.Π. Οι πηγές για την άντληση αυτών των στοιχείων είναι τα ειδικά έντυπα που συμπληρώνονται από κάθε εμπλεκόμενο (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές). Τα στοιχεία που προκύπτουν

συγκρίνονται κάθε εξάμηνο από το Γραφείο Στατιστικής με αυτά του προηγούμενου εξαμήνου και στη συνέχεια, αφού επεξεργαστεί τα αποτελέσματα, σχεδιάζει τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Αυτές καταγράφονται σε ειδική έκθεση, η οποία ελέγχεται από τον Γενικό Διευθυντή και παραπέμπεται απ' αυτόν στο Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση. Κατόπιν δρομολογείται η ενημέρωση των Υπεύθυνων κάθε τμήματος από το Γραφείο Ανθρωπίνων Πόρων (Γ.Α.Π.) ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίηση των διαφοροποιήσεων που έχουν γίνει.

Ο Υπεύθυνος του Ελέγχου Ποιότητας, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Παραγωγής και το προσωπικό, ελέγχει πότε οι διαδικασίες παραγωγής είναι ασφαλείς, κατάλληλες και πλήρεις, και πότε έχουν εξασφαλιστεί τα απαραίτητα σημεία ελέγχου, τα τεστ και οι επιθεωρήσεις. Για την υγιεινή και την ασφάλεια, κατά την παραγωγή και τις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας εφαρμόζονται κατάλληλες γραπτές οδηγίες με αποτέλεσμα η COCO-MAT να κερδίσει το βραβείο Ασφάλειας «SAFE» (1998) από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτά τα αποτελέσματα φέρνουν την COCO-MAT στα καλύτερα επίπεδα του κλάδου της.

5.3 Ανάλυση του Μοντέλου σύμφωνα με το Κριτήριο Δύο

Σε αυτή την παράγραφο θα γίνει ανάλυση του μοντέλου ποιότητας της COCO-MAT βάση του κριτηρίου δύο: "Πολιτική και Στρατηγική". Τα στοιχεία που παρουσιάζονται βασίζονται στα έγγραφα συμμετοχής της εταιρείας στον διαγωνισμό του 2003, όπου και κατέκτησε το βραβείο ποιότητας στην κατηγορία των ανεξάρτητων επιχειρήσεων και σε συνέντευξη με την Υπεύθυνη Διαχείρισης Ποιότητας, κα Ευγενία Λιανού.

Υποκριτήριο 2α: Η Πολιτική και η Στρατηγική στηρίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμμετεχόντων στον οργανισμό (stakeholders)

Η Διοίκηση της COCO-MAT στην προσπάθειά της να προσεγγίσει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, των συνεργατών και της κοινωνίας γενικότερα, ακολουθεί

ένα μοντέλο εργασίας που βασίζεται όχι μόνο σε σχετικές έρευνες που εκτελούνται περιοδικά, αλλά και σε προσωπική επικοινωνία στελεχών της εταιρείας με τους παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα στοιχεία σχετικά με τους stakeholders, ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους και ελέγχεται η ικανοποίησή τους από την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της COCO-MAT.

Αναλυτικότερα, για τον καθορισμό της επίσημης πολιτικής, της στρατηγικής και του προγραμματισμού της COCO-MAT, επεξεργάζονται οι πληροφορίες από τις ακόλουθες πηγές:

Τάσεις της αγοράς: Το τμήμα Marketing συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τα τμήματα αγοράς ως εξής:

A. Πραγματοποιεί μελέτες αγοράς, που λαμβάνουν χώρα κάθε έξι μήνες σε μεγάλα αστικά κέντρα, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες. Τα ερωτηματολόγια συνδυάζουν ερωτήσεις σχετικά με το προφίλ των πελατών, τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους.

B. Αναζητά πληροφορίες από αξιόπιστες βάσεις δεδομένων με σκοπό να προσδιοριστεί η επίδοση των ανταγωνιστών και το μερίδιό τους στην αγορά.

Γ. Ελέγχει τη βιβλιογραφία και τις άλλες δημοσιεύσεις που αφορούν παρούσες και μελλοντικές τάσεις της αγοράς.

Πελάτες: Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με βάση τα παρακάτω έντυπα:

A. Το έντυπο MAB-021, από το οποίο αντλούνται πληροφορίες για το διαφημιστικό υλικό της εταιρείας, την ποιότητα των προϊόντων, την γενική εικόνα των καταστημάτων, την κατάρτιση και την συμπεριφορά των πωλητών, τη δημόσια εικόνα της COCO-MAT, την ποιότητα των παραδόσεων. Επίσης στο ίδιο έντυπο οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις απόψεις τους σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας. Το έντυπο MAB-021 παραδίδεται στους πελάτες κατά την παράδοση των προϊόντων. Μαζί με το έντυπο δίνεται και φάκελος με τη διεύθυνση της εταιρείας καθώς και γραμματόσημο ώστε να αποσταλεί στα γραφεία της εταιρείας χωρίς οικονομική επιβάρυνση του πελάτη.

B. Το έντυπο MAB-022 στο οποίο καταγράφονται τα ενδεχόμενα παράπονα ή προβλήματα των πελατών καθώς και ο χρόνος και τρόπος διευθέτησής τους. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από τους υπεύθυνους των καταστημάτων, στους οποίους

και απευθύνεται το παράπονο ή πρόβλημα. Αν δεν μπορούν οι ίδιοι να δώσουν λύση, αποστέλλουν με e-mail το έντυπο στο Τμήμα Διευθέτησης Παραπόνων της εταιρείας.

Γ. Το έντυπο ΠΩΛ-041 από το οποίο αντλούνται στοιχεία σχετικά με την ποιότητα των παραδόσεων. Δηλαδή, σχετικά με τον χρόνο και τον τρόπο παράδοσης. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από τον οδηγό που είναι υπεύθυνος για την κάθε παράδοση.

Δ. Πληροφορίες από το Τμήμα Ολικής Εξυπηρέτησης Πελατών.

Εργαζόμενοι: Οι πληροφορίες που αναφέρονται στους εργαζόμενους αντλούνται από:

Α. Το έντυπο ΔΠ-021. Από αυτό αντλούνται πληροφορίες που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε διάφορα θέματα όπως το ωράριο εργασίας, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, παροχή εκπαίδευσης, δυνατότητες εξέλιξης, διευθέτηση προβλημάτων και παραπόνων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.ά.

Β. Το έντυπο ΔΠ-023 στο οποίο καταγράφονται τα προβλήματα των εργαζομένων ανά τμήμα και οι προτεινόμενες λύσεις. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από τον Υπεύθυνο κάθε τμήματος κατά τη διάρκεια της μηνιαίας σύσκεψης του τμήματος.

Γ. Το έντυπο που καθιερώθηκε πρόσφατα και στο οποίο κάθε Ιανουάριο και Ιούνιο ο Υπεύθυνος κάθε τμήματος θα καταγράφει τις ανάγκες του τμήματός του σε εκπαίδευση, σε προσωπικό και σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

Δ. Επιπλέον πληροφορίες αντλούνται από τα τακτά συνέδρια της εταιρείας, όπου ο κάθε σύνεδρος απαντά σε ειδικά ερωτηματολόγια, που αφορούν σε γενικά και ειδικά θέματα που απασχολούν την εταιρεία. Επίσης, από τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων καθώς και η προσωπική επικοινωνία της Διοίκησης με κάθε εργαζόμενο, χρησιμοποιείται στο σχηματισμό της στρατηγικής και σχεδιασμού της COCO-MAT.

Προμηθευτές και εξωτερικοί συνεργάτες: Ο Υπεύθυνος Προμηθειών διατηρεί έναν Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών σύμφωνα με την Διαδικασία ΑΓ-01 «Σχέσεις με Προμηθευτές». Σύμφωνα μ' αυτόν καταρτίζει ένα πρόγραμμα συναντήσεων με τους υπάρχοντες προμηθευτές. Στις συναντήσεις αυτές συμπληρώνει το έντυπο Αξιολόγησης Προμηθευτή. Στοιχεία επίσης συλλέγονται από τον Συγκριτικό Πίνακα Προσφορών των προμηθευτών και τον Κατάλογο Ελέγχων Παραλαβής Υλικών (βλ. Διαδικασία ΑΓ-02 «Αγορά Υλικών» και ΑΓ-03 «Έλεγχος Αγορών»).

Κοινωνία και άλλοι stakeholders: Ο υπεύθυνος του τμήματος Αειφορίας έχει την ευθύνη να συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που αφορούν στις ειδικές κοινωνικές ανάγκες. Για το λόγο αυτό, είναι σε μόνιμη επαφή με φορείς, μελή της τοπικής κοινωνίας, οργανισμούς και εκπροσώπους ειδικών κοινωνικών ομάδων.

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό της στρατηγικής της εταιρείας.

Υποκριτήριο 2β: Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες που προέρχονται από μετρήσεις απόδοσης, έρευνα, μάθηση και άλλες σχετικές εξωτερικές δραστηριότητες.

Η COCO-MAT έχει πραγματοποιήσει ένα δυναμικό προφίλ με εξαιρετικές προοπτικές μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό έχει επιτευχθεί, μέσα από την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αξιοποίησης της αυτό-αξιολόγησης, της μελέτης του ανταγωνισμού τη χρήση εξειδικευμένου, υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού, και την ύπαρξη άριστα εκπαιδευμένου προσωπικού και ικανών συνεργατών.

Δείκτες εσωτερικής αποδοτικότητας και ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών: Σχετικές πληροφορίες συλλέγονται από εσωτερικές έρευνες που είναι σε ακολουθία με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας όπως επίσης και από την εφαρμογή της Διαδικασίας MAB-05 «Μέτρηση Διαδικασίας», έτσι ώστε να παρακολουθείται η αποδοτικότητα των τμημάτων, να ελέγχεται κατά πόσο οι καθορισμένοι στόχοι έχουν πραγματοποιηθεί και να εντοπισθούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του κάθε τμήματος.

Αυτό-αξιολόγηση: Από το Μάιο του 2001, η COCO-MAT ξεκίνησε την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικής αυτό-αξιολόγησης σύμφωνα με το Μοντέλο Αριστείας. Το τμήμα TQM έχει την ευθύνη για τον ακριβή έλεγχο της διαδικασίας, κάτω από την επίβλεψη ενός εξωτερικού συνεργάτη. Η αυτό-αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας του Μαΐου, με τη συμμετοχή όλων των τμημάτων της εταιρείας. Ο υπεύθυνος του τμήματος TQM συγκεντρώνει όλες αυτές τις πληροφορίες και συνθέτει, μέσα σε 10 μέρες, μια αναλυτική αναφορά.

Αυτή η αναφορά δίνεται στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου με σκοπό να ετοιμάσουν τις προτάσεις, οι οποίες πρέπει να παρουσιαστούν στην αναθεωρητική συνεδρίαση του Ιουνίου. Η αντίδραση των εργαζομένων ήταν πολύ θετική και η ανάλυση των ευρημάτων οδήγησε στον εντοπισμό αδύναμων σημείων και στη λύση πολλών προβλημάτων.

Μελέτη ανταγωνισμού (Benchmarkindex): Η COCO-MAT συμμετέχει σε μετρήσεις σύγκρισης με τον ανταγωνισμό κατά τα τελευταία 3 χρόνια. Μετρήσεις ανταγωνισμού γίνονται με άλλες στρωματοποιίες (MEDIA, CANDIA, ELIT) αλλά και εταιρείες με διαφορετικές δραστηριότητες όπως η ELAIS (βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα), SOLVAY (φαρμακοβιομηχανία στην Ελλάδα), PISSANY PLC (βιομηχανία μαρμάρου στο Λονδίνο). Η ηγεσία της εταιρείας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις μετρήσεις αυτές. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αναλύονται από το τμήμα TQM και παρουσιάζονται από τον Υπεύθυνο του τμήματος κατά τις αναθεωρητικές συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα αποτελέσματα του Benchmarkindex επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

Επιδόσεις των ανταγωνιστών: Στρατηγικές πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές της COCO-MAT, συλλέγονται από τις παρακάτω πηγές.

A. Στατιστικές και άρθρα του Τύπου, με πληροφορίες σχετικά με την απόδοση ανταγωνιστών.

B. Σχετικές Τράπεζες πληροφοριών, όπως ο Ελληνικός Οργανισμός για Μ.Μ.Ε (EOMMEX), ο Οργανισμός Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, ο ICAP κ.α.

Γ. Ανακοινώσεις και δραστηριότητες του τοπικού Εμπορικού Επιμελητηρίου, του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων κ.λπ.

Ο επικεφαλής του τμήματος TQM συλλέγει τις παραπάνω πληροφορίες, με σκοπό να αξιολογηθούν από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτές αποτελούν τη βάση να οργανωθούν η βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική.

Θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος: Ο Υπεύθυνος Αειφορίας, τον Δεκέμβριο και τον Μάιο, πριν τις τακτές συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου συντάσσει έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τις κοινωνικές ομάδες με τις επιτακτικότερες ανάγκες και τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρει η COCO-MAT. Αφού την υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο, παίρνονται οι σχετικές αποφάσεις.

Θέματα περιβάλλοντος: Το Γραφείο Έρευνας και Ανάπτυξης σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Αειφορίας κάθε Δεκέμβριο και Μάιο συντάσσει σχετική έκθεση στην οποία αναφέρεται σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας, τρόπους ανακύκλωσης καθώς και σε προτάσεις για τη συμβολή της εταιρείας σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Νομικά ζητήματα: Η Διοίκηση της COCO-MAT, σε συνεργασία με το νομικό σύμβουλο της εταιρείας, εξετάζει το ισχύον νομικό καθεστώς, ώστε οι δραστηριότητες της εταιρείας να αναπτύσσονται πάντα σε νόμιμα πλαίσια.

Οικονομικές και δημογραφικές τάσεις και ενδείξεις: Αυτές τις οποίες συλλέγει το Τμήμα Marketing από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, τον Ελληνικό οργανισμό για Μ.Μ.Ε, το Εμπορικό Επιμελητήριο κ.ά., οι οποίες αφορούν στην κατανομή του εθνικού πλούτου, στην αγοραστική δυνατότητα κάθε περιοχής, στο ετήσιο κατά κεφαλήν εισόδημα, στις αριθμητικές μεταβολές και την κατανομή του πληθυσμού ανά περιοχή κ.ά.

Νέες τεχνολογίες και πρωτότυπες ιδέες επενδυτών: Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έχει την ευθύνη να αξιολογεί τις σχετικές πληροφορίες. Όταν μια ιδέα κρίνεται ότι είναι εφικτή ο υπεύθυνος του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης ζητάει την έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτό λαμβάνει χώρα δύο φορές το χρόνο κατά τη διάρκεια των αναθεωρητικών συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες καταγράφονται και αναλύονται από το Γραφείο Στατιστικής της εταιρείας. Ο υπεύθυνος του Γραφείου Στατιστικής οργανώνει αυτές τις πληροφορίες σε πίνακες, γραφήματα και διαγράμματα. Τελικά, ο υπεύθυνος του Τμήματος Ποιότητας παρουσιάζει τις πληροφορίες κατά τη διάρκεια των προγραμματισμένων αναθεωρητικών συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου. Η ηγεσία της COCO-MAT, συντάσσει ένα πενταετές πρόγραμμα, αφού πρώτα λάβει υπόψη και αξιολογήσει τα αποτελέσματα. Για λιγότερο σημαντικές αλλαγές το σχέδιο ισχύει για ένα χρόνο

²Ανάλυση και εκμετάλλευση όλων των ιδεών των συμμετεχόντων στον οργανισμό (stakeholders)²

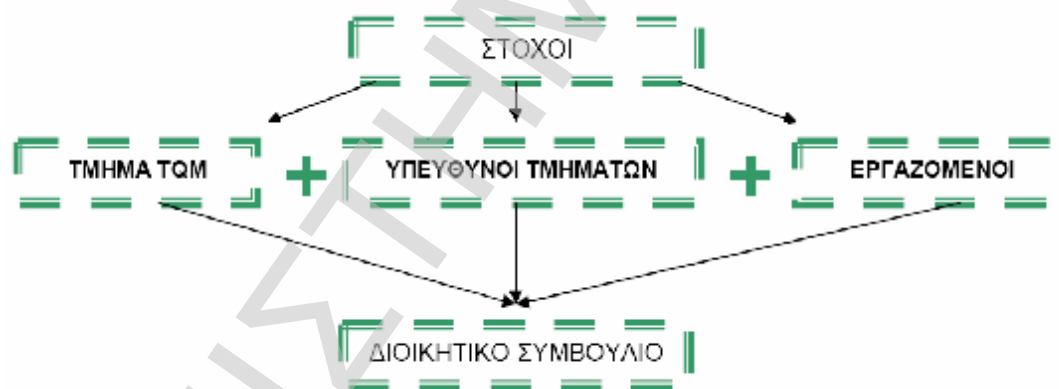
Η COCO-MAT έχει δώσει ιδιαίτερη βάση σε αυτό το σημείο του υποκριτηρίου. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Μέσα από αυτή την συμμετοχή οι εργαζόμενοι εκθέτουν τις απόψεις τους, τα προβλήματα, και παίρνουν πρωτοβουλίες προτείνοντας λύσεις σχετικά με τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και των συνθηκών εργασίας (έντυπο ΔΠ-023).

Η εξέλιξη της καριέρας κάθε εργαζόμενου στην COCO-MAT συνδέεται άμεσα και με την ανάπτυξη της εταιρείας. Έτσι η συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση των δραστηριοτήτων τους έχει ως κίνητρο την ίδια την προοπτική εξέλιξής τους. Η συνεχής συμμετοχή των υπαλλήλων στη δημιουργία πρακτικών και ρεαλιστικών στόχων και πλάνων όχι μόνο είναι καλοδεχούμενη αλλά και απαραίτητη. Για το λόγο αυτό, δύο φορές το χρόνο, κατά τις συναντήσεις των τμημάτων οι υπεύθυνοι των τμημάτων και οι υπάλληλοι καταθέτουν τις προτάσεις τους για τους στόχους του επόμενου εξαμήνου. Ο κάθε υπάλληλος θέτει τους δικούς του/της στόχους έτσι ώστε να καθοριστούν οι στόχοι του τμήματος. Η άποψη των υπαλλήλων είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς έχουν πλήρη γνώση των καθημερινών προβλημάτων και γνωρίζουν όλα τα αδύναμα σημεία. Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι των τμημάτων και οι υπάλληλοι των τμημάτων έχουν μια συνάντηση μια φορά το μήνα έτσι ώστε να συζητήσουν νέες ιδέες, προβλήματα, ή δυσλειτουργίες κ.τ.λ. Οι προτάσεις καταγράφονται από τους υπεύθυνους των τμημάτων στη σχετική φόρμα και μεταφέρονται στο τμήμα TQM, το οποίο με τη σειρά του, αξιολογεί αν οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και τελικώς παραδίδονται στο Γενικό Διευθυντή για έγκριση.

Επίσης η εταιρεία έχει εισάγει το θεσμό «τα 30' του εργαζόμενου», όπου ο Γενικός Διευθυντής έχει μια προσωπική συνάντηση με κάθε εργαζόμενο, μια φορά τον χρόνο. Η συζήτηση καλύπτει όλα τα θέματα. Ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συζητήσει θέματα επαγγελματικού ή προσωπικού ενδιαφέροντος. Ο σκοπός αυτού του θεσμού είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις, να περιγράψουν πιθανά προβλήματα, τα οποία μπορεί να μην είναι εμφανή, και να

αναζητήσουν λύσεις. Μέσα από αυτή την πρακτική, βελτιώνεται, το ηθικό και η παραγωγικότητα των εργαζόμενων, και η λειτουργία της εταιρείας γίνεται πιο εύρυθμη. Ο κανόνας εισήχθη, για πρώτη φορά, το 1996 και τα θετικά αποτελέσματα οδήγησαν στη διατήρησή του μέχρι το 2001. Από την αρχή του 2003 ο θεσμός των «30' με τον εργαζόμενο» αντικαταστάθηκε από ένα ατομικό δείπνο. Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ένα μέλος της Διοίκησης και να έχει ένα δείπνο μαζί του σε εστιατόριο της επιλογής του.

Τέλος, Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κάθε μήνα οι πωλητές, καταθέτουν στον υπεύθυνο του τμήματός τους τις απόψεις τους για τις διαδικασίες που σχετίζονται με τους πελάτες. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος του τμήματος αξιολογεί όλες τις προτάσεις και 10 ημέρες πριν τις αναθεωρητικές συνεδριάσεις παραδίδει στο Διοικητικό Συμβούλιο μια πλήρη αναφορά. Βάση των πληροφοριών αυτών το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει τις βελτιωτικές ενέργειες όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Στο διάγραμμα 5.2 αποκονίζεται σχηματικά η γενικότερη φιλοσοφία της εταιρείας κατά την διαδικασία υιοθέτησης των στόχων της.



Διάγραμμα 5.2: Διαγραμματική απεικόνιση της διαδικασίας υιοθέτησης στόχων της επιχείρησης

Πηγή: COCO-MAT

Υποκριτήριο 2γ: Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσεται, ελέγχεται και αναθεωρείται.

Η COCO-MAT έχει δύο μηχανισμούς έρευνας και διόρθωσης της στρατηγικής της: τον **τακτικό** μηχανισμό και τον **έκτακτο** μηχανισμό (Διάγραμμα 5.2). Ο τακτικός μηχανισμός περιλαμβάνει τις μηνιαίες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτός ο μηχανισμός αποσκοπεί στο να ερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης στρατηγικής, οι στόχοι και τα σχέδια δράσης των τμημάτων. Ο έκτακτος μηχανισμός αναφέρεται σε θέματα εξαιρετικής σπουδαιότητας. Ο μηχανισμός αυτός τίθεται σε λειτουργία μετά τη σχετική αναφορά από ένα ή περισσότερα τμήματα προς τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος και κρίνει για την έκτακτη σύγκληση του Διοικητικού Συμβουλίου. Η αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής και του Σχεδιασμού ελέγχεται κατά τη διάρκεια των μηνιαίων συναντήσεων των τμημάτων (έντυπο ΔΠ-023). Οι υπεύθυνοι των τμημάτων καταγράφουν την απόδοση των τμημάτων καθώς και οποιοδήποτε πρόβλημα ανακύψει.

Δύο φορές το χρόνο, κάθε Δεκέμβριο και Μάιο, οι υπεύθυνοι των τμημάτων συντάσσουν μια σχετική αναφορά προς το Γενικό Διευθυντή ο οποίος, με τη σειρά του, παρουσιάζει τα συμπεράσματα στο Διοικητικό Συμβούλιο. Αν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων κριθεί ότι η υπάρχουσα πολιτική δεν είναι επιτυχημένη, το συμβούλιο θα την αλλάξει. Κατά τη διάρκεια της αναθεωρητικής συνεδρίασης του Ιανουαρίου, το Διοικητικό Συμβούλιο, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του Τμήματος Ποιότητας, ελέγχει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης και καταθέτει προτάσεις για βελτιώσεις.



Διάγραμμα 5.2: Ο μηχανισμός έρευνας και διόρθωσης της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης

Πηγή: COCO-MAT

Κατά τις προγραμματισμένες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου συζητείται και η αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας προσέγγισης της εταιρείας σχετικά με τη μετάδοση και εφαρμογή της στρατηγικής και του σχεδιασμού στους εργαζόμενους. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας ελέγχεται μέσα από τα στοιχεία που προκύπτουν από την ικανοποίηση και τα παράπονα των πελατών (έντυπα MAB-021, MAB-022, ΠΩΛ-041), την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας με τους προμηθευτές, την ανάλυση των δεικτών απόδοσης και των δεικτών ικανοποίησης των εργαζομένων (έντυπο ΔΠ-021), τη μελέτη του ανταγωνισμού, την ποσοστιαία μεταβολή των οικονομικών δεικτών της εταιρείας. Είναι σημαντικό ότι η COCO-MAT αποφάσισε να προσλάβει ειδικό άτομο που θα ασχολείται αποκλειστικά με τη μελέτη του ανταγωνισμού.

Κατά τις εξαμηνιαίες αναθεωρητικές συνεδριάσεις τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εξετάζουν πληροφορίες και καταθέτουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και σχεδιάζουν την μακροπρόθεσμη πολιτική της εταιρείας. Όσον αφορά την ανατροφοδότηση από πελάτες προμηθευτές, και εργαζόμενους, την ευθύνη φέρει το τμήμα TQM. Το τμήμα marketing αντίστοιχα εξετάζει τις τάσεις του ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τακτές έρευνες αγοράς, επισκέψεις σε ανταγωνιστές, συνεργασία με φορείς που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την πορεία των ανταγωνιστών (EOMMEX, Βιομηχανικό Επιμελητήριο, ICAP κλπ). Η στρατηγική και η πολιτική της COCO-MAT βασίζεται στο μοντέλο Αριστείας. Σύμφωνα με αυτό, οι επισημάνσεις από το EFQM και τα αποτελέσματα από την αυτό-αξιολόγηση και τη μελέτη ανταγωνισμού, λαμβάνονται υπόψη όταν προγραμματίζεται η βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας.

Όσον αφορά τη στρατηγική στον οικονομικό τομέα, δεν είναι αποκομμένη από τους τέσσερις βασικούς, άξονες πολιτικής που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αντιθέτως, έχει άμεση ή έμμεση σχέση με αυτούς. Ειδικότερα, η οικονομική πολιτική είναι η κατευθυντήριος γραμμή για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα του οποίου θα οδηγήσουν στην ενδυνάμωση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας. Επίσης, αναφορικά με τον οικονομικό τομέα, η εταιρεία υποστηρίζει έναν απλό κανόνα: *«Ποιότητα, Ικανοποίηση του Πελάτη, Αειφορία και Διαφήμιση δεν είναι πολυέξοδα, εφόσον γίνονται με σωστό τρόπο»*. Για την ανάλυση των οικονομικών δεικτών υπεύθυνος είναι ο Οικονομικός Διευθυντής, ο οποίος αφού εξετάσει τον οικονομικό κίνδυνο και τα περιθώρια κέρδους, αξιολογεί

της δυνατότητας εξάπλωσης της αγοράς ή επέκτασης σε νέες. Αυτό προϋποθέτει την κατάρτιση μελέτης για οικονομικό ορίζοντα 5-10 ετών. Κάτω από τέτοιες συνθήκες αποφασίστηκε η εξάπλωση της εταιρείας σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η κατασκευή ενός νέου ιδιόκτητου καταστήματος στην Ολλανδία.

Η διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής της εταιρείας καθορίζεται από:

- α) οικονομικούς παράγοντες (καθαρό κέρδος, μείωση του λειτουργικού κόστους, εξάπλωση της εταιρείας σε νέες αγορές και προϊόντα, εξαγωγική πολιτική, μελέτη ανταγωνισμού, περιορισμός οικονομικού ρίσκου),
- β) ανατροφοδότηση από πελάτες (βαθμός ικανοποίησης πελατών, πιθανοί πελάτες, προσδιορισμός των τάσεων της αγοράς),
- γ) ανατροφοδότηση από εργαζόμενους (ικανοποίηση εργαζομένων, προτάσεις βελτίωσης, επιπλέον παροχές)
- δ) περιβαλλοντική ευαισθησία (διάδοση της αειφόρου φιλοσοφίας, περιορισμός των καταλοίπων, ανακύκλωση)
- ε) κοινωνική συνεισφορά (πρόσληψη ατόμων από ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, ενίσχυση φορέων και οργανώσεων που ασχολούνται με τις ομάδες αυτές).

Η εταιρεία διαμορφώνει την οικονομική πολιτική της στη βάση των γενικών κατευθύνσεων της αγοράς και των δικών της μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Έχοντας εξετάσει το πλαίσιο στο οποίο καλύπτονται οι ανάγκες της από τον υπάρχοντα μηχανισμό, η εταιρεία σχεδιάζει, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, επενδυτικά προγράμματα σχετικά με τη διεύρυνση των εγκαταστάσεων, την πρόσληψη υπαλλήλων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων που περιλαμβάνουν νέα προϊόντα και ποικίλους τρόπους προώθησής τους στην αγορά. Οι μελέτες που εκπονούνται βασίζονται σε ένα ελάχιστο χρονικό ορίζοντα δύο ετών.

Ειδικά όσον αφορά το λειτουργικό κόστος, ο Οικονομικός Διευθυντής σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο του Γραφείου R&D αναζητά συνεχώς εναλλακτικούς τρόπους με σκοπό την συνεχή μείωσή του. Ο Οικονομικός Διευθυντής σχεδιάζει την οικονομική πολιτική της εταιρείας βάσει αυτών των παραγόντων και καταθέτει 10ετή μελέτη. (Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της COCO-MAT τίθενται για περίοδο 5-10 ετών, οι μεσοπρόθεσμοι για 2-5 έτη και οι βραχυπρόθεσμοι για 1-2 έτη). Η αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης οικονομικής πολιτικής εξετάζεται κατά της

αναθεωρητικές συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Κατά τις συνεδριάσεις αυτές εντοπίζονται οι αδυναμίες και στη συνέχεια κατατίθενται προτάσεις βελτίωσης από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι τελικές τροποποιήσεις εγκρίνονται από το Γενικό Διευθυντή. Για παράδειγμα η επιλογή του φυσικού αερίου ως τύπου καυσίμου, έγινε από το Διοικητικό Συμβούλιο, αφού έλαβε υπόψη του το γεγονός ότι είναι οικονομικό και οι επιπτώσεις στο περιβάλλον είναι ελάχιστες επειδή η καύση του είναι πραγματικά χωρίς κατάλοιπα

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επανεξέτασης και τροποποίησης της στρατηγικής της εταιρείας είναι η συμμετοχή σε ένα πρωτοποριακό ερευνητικό πρόγραμμα, ERGOMAT, σαν ένα βήμα προς την ανταγωνιστικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται. Η COCO-MAT σε συνεργασία με το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης έχει επενδύσει σε ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα, που ονομάζεται, ERGOMAT, με το οποίο ελέγχεται η ελαστικότητα των στρωμάτων ώστε να προσαρμόζονται σε κάθε τύπο σώματος.

Την μεγαλύτερη, όμως, επένδυση και το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την COCO-MAT αποτελούν οι εργαζόμενοι. Για τον λόγο αυτό δεν προσλαμβάνει άτομα για περιορισμένο χρόνο, αλλά επιδιώκει μόνιμες συνεργασίες. Οι προσπάθειες της εταιρείας για να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, από όλους για όλους, για τη δημιουργία προοπτικών ανάπτυξης, τέλειες συνθήκες εργασίας και μείωση των ωρών εργασίας. Ενθαρρύνεται, επίσης, η συνεχής εκπαίδευση και η επιπλέον ακαδημαϊκή μόρφωση, μαζί με την καλλιέργεια μιας θετικής εικόνας από μέρους των εργαζομένων για την κοινωνική πλευρά της εργασίας τους.

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό προνομίων όπως συνεχή εκπαίδευση, αναγνώριση και ανταμοιβή προσωπικών επιτευγμάτων (με μορφή μισθολογικών bonus, προαγωγών και δώρων) και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις όπως Κυριακάτικες εκδρομές και ποδοσφαιρικούς αγώνες. Επιπρόσθετα, η εταιρεία οργανώνει ειδικά εκπαιδευτικά σεμινάρια τα οποία παρακολουθούνται από τους υπεύθυνους των τμημάτων, τους υπεύθυνους των καταστημάτων και όλους τους εργαζομένους. Επίσης, ο υπεύθυνος κάθε τμήματος οργανώνει ωριαία μαθήματα μια φορά το μήνα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ενημερωμένοι για τις νέες προκλήσεις.

Η COCO-MAT ενδιαφέρεται για την υγεία των υπαλλήλων της, όπως αποδεικνύεται μέσα από τη συμμετοχή ενός παθολόγου ο οποίος περιοδικά μετράει τη πίεση του αίματος και τους καρδιακούς παλμούς όλων των εργαζομένων. Σύκα, ξηροί καρποί, φρούτα εποχής και φυσικός χυμός πορτοκάλι προσφέρονται στους υπαλλήλους της COCO-MAT κάθε πρωί.

Επιπλέον, εργαζόμενοι από την Ολλανδία και την Κίνα επισκέπτονται την Ελλάδα με σκοπό να εκπαιδευτούν και να συμμετέχουν σε όλες τις διαδικασίες και βελτιωτικές ενέργειες. Εργαζόμενοι από το κατάστημα της COCO-MAT στο Άμστερνταμ ήταν προσκεκλημένοι από την ηγεσία της εταιρείας να παρακολουθήσουν συνέδρια του EFQM.

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της εταιρείας (αγοράζοντας σε ειδικές τιμές ή μέσω πληρωμών χωρίς τόκο) έτσι ώστε να χρησιμοποιούν τα προϊόντα που κατασκευάζουν, και να βελτιώσουν ένα ζωτικό κομμάτι της ζωής τους, αυτό του ύπνου.

Εργαζόμενοι με σωματικές αδυναμίες, όπως για παράδειγμα άτομα με «ειδικά προσόντα», ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών.

Άλλα μέτρα που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρώσουν την ένταξη των υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας είναι: Δυνατότητα του προσωπικού να λαμβάνει άτοκο δάνειο από την εταιρεία της τάξεως των 3000 Euro, ειδικοί εργασιακοί όροι για άτομα με «ειδικά προσόντα» (συγκεκριμένος αριθμός ωρών ή ημερών εργασίας την εβδομάδα, αναλόγως τις ανάγκες τους και τις ικανότητες τους), ειδικά βραβεία και εκδηλώσεις με σκοπό να τιμηθούν εργαζόμενοι με εξέχουσα προσφορά στην εταιρεία.

Τέλος, ένα σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι το ότι το διοικητικό συμβούλιο της COCO-MAT αποφάσισε ότι η κατοχύρωση των καινοτομιών αποτελεί αμυντική πολιτική καθώς επαναπαύεται στα επιτεύγματά σου και δεν αγωνίζεσαι για νέες καινοτομίες. Κατοχύρωση μιας καινοτομίας για την COCO-MAT είναι η

αντικατάστασή της από μια νέα. Μόνο το λογότυπο της COCO-MAT είναι κατοχυρωμένο. Είναι επιλογή της εταιρείας να μην σπαταλά χρόνο και χρήμα για την προστασία των μεθόδων της από τους ανταγωνιστές. Η COCO-MAT επιδιώκει και άλλες εταιρείες να μιμηθούν το παράδειγμά της όσο αφορά τις διαδικασίες και την ποιότητα των προϊόντων της ώστε περισσότεροι άνθρωποι να απολαμβάνουν ένα υγιεινό ύπνο και η COCO-MAT να αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος.

Υποκριτήριο 2d: Η Πολιτική και η Στρατηγική επικοινωνείται και υλοποιείται μέσα από ένα πλαίσιο κύριων διεργασιών.

Η Διοίκηση της COCO-MAT λειτουργεί σαν πρότυπο μεθοδικότητας για τους εργαζόμενους και ακολουθεί τις καθορισμένες και γραπτές διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και του ISO 9001:2000. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 1996 ήταν η πρώτη στρωματοποιία στην Ευρώπη που πέτυχε την πιστοποίηση κατά ISO 9001:1994. Οι βασικές διαδικασίες της εταιρείας παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.3



Διάγραμμα 5.3: Οι βασικές διαδικασίες της εταιρείας

Πηγή: COCO-MAT

Ο προσδιορισμός των βασικών διαδικασιών δεν είναι στατικός αλλά δυναμικός. Το υπεύθυνο όργανο για την εποπτεία και τον ετήσιο έλεγχο των βασικών διαδικασιών είναι ο Γενικός Διευθυντής. Οι υπεύθυνοι των βασικών διαδικασιών εξουσιοδοτούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτοί είναι τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας καθώς και οι Υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων οι οποίοι εξουσιοδοτούνται από τον Γενικό Διευθυντή. Για κάθε βελτιωτική κίνηση η οποία δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο αναμενόταν, ο υπεύθυνος του Τμήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας ενημερώνεται και με τη σειρά του ενημερώνει τον

Γενικό Διευθυντή. Αν ένας στόχος κινδυνεύει να μην επιτευχθεί, ο υπεύθυνος του αρμόδιου τμήματος, ο υπεύθυνος του Τμήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, και το Διοικητικό Συμβούλιο έχουν μια επείγουσα συνάντηση έτσι ώστε να βρουν μια λύση και να επιτευχθεί ο στόχος.

Κάθε τμήμα λειτουργεί με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες και επιθυμητά επίπεδα απόδοσης. Για παράδειγμα η επιλογή και αγορά οικολογικών υλικών είναι αρμοδιότητα του Τμήματος Προμηθειών. Το Τμήμα αυτό, επιλέγει τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας βασιζόμενο σε συγκεκριμένα κριτήρια που το ίδιο προσδιορίζει. Τα κριτήρια αυτά είναι η πρωτοτυπία, η ποιότητα, η ανταγωνιστικότητα, η δυνατότητα ανακύκλωσης, κ.ά. Η έρευνα για νέους, πιο αποδοτικούς προμηθευτές είναι συνεχής, ενώ παράλληλα ανανεώνεται η σχέση με τους υπάρχοντες προμηθευτές.

Ο έλεγχος της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών διεξάγεται, διαδοχικά, από τον υπεύθυνο κάθε τμήματος, τον Υ.ΔΙ.Π, τον Γενικό Διευθυντή και, τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο. Η αναθεώρηση και η αναπροσαρμογή των παραπάνω διαδικασιών ακολουθεί το μοντέλο που η COCO-MAT έχει επιλέξει για κάθε τμήμα της. Δηλαδή αξιοποίηση της άποψης εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και γενικά όλων, όσοι εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, με την εταιρεία. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο συντονισμός της διαδικασίας βελτιώσεων γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

| ΚΑΤΟΧΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ | |
|--|-------------------------------|
| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ | ΚΑΤΟΧΟΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ – ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ |
| ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ / ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ | ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΩΜ |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ | ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ MARKETING |
| ΕΠΙΛΟΓΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE | ΥΠ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ |
| ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (εικόνα καταστημάτων, συμπεριφορά πωλητών κλπ.) ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | ΥΠ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ -ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ | ΥΠ. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ |

Πίνακα 5.1: Οι κάτοχοι βασικών διαδικασιών στην COCO-MAT

Πηγή: COCO-MAT

Η COCO-MAT αποφάσισε να μειώσει δραστικά τον αριθμό των Κατόχων Βασικών Διαδικασιών έτσι ώστε να δημιουργήσει μια ποιο ευέλικτη δομή (Πίνακας 5.1). Κάθε Κάτοχος Βασικών Διαδικασιών είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένες διαδικασίες ενώ την ίδια στιγμή πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι οι υπάλληλοι του τμήματος του έχουν πλήρως κατανοήσει την πολιτική και τη στρατηγική της εταιρείας.

5.4 Επίλογος-Συμπεράσματα

Η εξέλιξη της εταιρείας COCO-MAT τα τελευταία χρόνια είναι ραγδαία. Ήδη έχει προγραμματιστεί να εγκαινιαστούν επιπλέον τρία καταστήματα στην Κίνα, και από ένα κατάστημα στην Αμβέρσα, στην Ουτρέχτη και στη Μαδρίτη, ενώ στους επεκτατικούς στόχους συμπεριλαμβάνονται επίσης το Παρίσι, το Λονδίνο και η Γερμανία. Επιπλέον, πριν το τέλος του 2007, θα έχουν εγκαινιαστεί ένα κατάστημα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και ένα στην Σαουδική Αραβία. Ο τζίρος της επιχείρησης αναμένεται να φτάσει στο τέλος του έτους τα 17 εκατομμύρια ευρώ στην Ελλάδα και τα 75 εκατομμύρια στο εξωτερικό.

Η COCO-MAT παρά το ότι τα τελευταία χρόνια δεν συμμετέχει στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό ποιότητας του EFQM συνεχίζει να ασπάζεται και να υιοθετεί την φιλοσοφία του μοντέλου. Σύμφωνα με την κα Ευγενία Λιανού, υπεύθυνη ποιότητας στην επιχείρηση, η υιοθέτηση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας αποτέλεσε στρατηγική απόφαση καθώς αυτό εισήγαγε έναν τρόπο λειτουργίας που ταίριαζε σε μεγάλο βαθμό με αυτόν που εξ αρχής οραματιζόταν η ηγεσία της επιχείρησης αλλά δεν γνώριζε πως ακριβώς να τον εφαρμόσει. Έτσι το μοντέλο αποτέλεσε οδηγό στην πορεία της επιχείρησης και προσέφερε λύσεις σε ζητήματα που προέκυψαν σε διάφορους τομείς. Επιπλέον, άνοιξε νέους ορίζοντες σε τομείς που η εταιρεία δεν είχε καμία εμπειρία, όπως αυτός της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ και της διαχείρισης προσωπικού. Τέλος, η κατάκτηση του βραβείου ποιότητας αυτή καθ' αυτή αποτέλεσε

έναν στόχο και ένα όνειρο για όλους τους εργαζομένους, γεγονός που τους οδήγησε να δουλέψουν όλοι μαζί και με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξή του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Γεωργόπουλος Νίκος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001
- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" Εκδ. Δερβιτσιώτης, Αθήνα 1993
- Ø Gower, "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Έλλην- Γ. Πατρίκος & ΣΙΑ, Αθήνα 1997
- Ø Κανελλόπουλος Χαράλαμπος "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων" Εκδ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1994
- Ø Λογοθέτης Ν. "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας", Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2005
- Ø Παπαδάκης Βασίλης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1999
- Ø Τσίοτρας Γεώργιος, "Βελτίωση Ποιότητας" Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002
- Ø **Baldrige National Quality Program**, *Criteria for Performance Excellence*², 2006
- Ø **Beecroft G. Dennis**, *The role of quality in strategic management*² Management Decision 37/6 [1999]
- Ø **Bohoris G.A.**, *A comparative assessment of some major quality awards*², International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 9, 1995
- Ø **Consortium for Excellence in Higher Education**, *Mapping the QAA Framework and the EFQM excellence model*², 2001
- Ø **Crosby P.B.**, *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York 1979
- Ø **(The) Deming Prize Committee**, *The guide for the Deming Application Prize*², 2007
- Ø **EFQM**, *The EFQM Excellence Award Information Brochure for 2006*², 2006

- Ø EFQM, *Assessor Scorebook*², 2003
- Ø EFQM, "Committed to Excellence Information Brochure", 2007
- Ø Eriksson H., Garvare R., *Organizational performance improvement through quality award process participation*", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 9, 2005
- Ø Evans James, Lindsay William, *The Management and Control of Quality*" Εκδ. South-Western, Ohio 2005
- Ø Feruccio Bilich & Annibal Affonso Neto, *Strategic total quality management*", Total Quality Management, VOL. 8, 1997
- Ø Henry C.A., *Does the United States need quality awards?*², Quality Progress, Vol. 23 No. 12, December 1990
- Ø Hillmer S.- Karney D., *Towards understanding the foundations of Deming's theory of management*², Journal of Quality Management, Vol. 2 1997
- Ø Juran J.M. *Juran on Quality by design*", Εκδ. Juran Institute, New York, 1992
- Ø Leeung, Chan, Lee *Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study*", International Journal. of Quality & Reliability Management, Vol 16 No7 1999
- Ø Mc Donald I., Zairi, M., Idris M.A., *Sustaining and transferring excellence*", MCB University Press, Volume 6, Number 3, 2002
- Ø Oakland J. S., *Total Quality Management*, Butterworth – Heinemann 1993
- Ø (The) PIMS Letter on Business Strategy no4, Cambridge: Strategic Planning Institute, 1986
- Ø Porter Michael *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*", Εκδ. Free Press, New York 2004
- Ø Prajogo D.I., Sohal A.S., *The relationship between organization strategy, total quality (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM*", European Journal of operational Research, Science Direct, 2004
- Ø Rabstojnek G., *Let's get back to the basics of Global Strategy*", The Journal of Business Strategy, September/October 1989

- Ø **Shergold K., Reed D.**, *Striving for excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in all areas for business activities*², The TQM Magazine, Volume 8, Number 6, 1996
- Ø **Smid S.**, *Evaluation, Self Assessment, and Quality Management within GTZ*², National Evaluation Conference, Sri Lanka, 2003
- Ø **Srinidhi B.**, *Strategic Quality Management*, International journal of Quality Science, Vol 3 No 1 1998
- Ø **Tammula V.M. Rao, Tang C.L.**, *Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality awards and ISO 9000 certification , Core concepts and cooperative analysis* International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 4, 1996
- Ø **Tan K.C., Lim C.S.**, *A detailed trend analysis of national quality awards world-wide*², Total Quality Management, Volume 11, Number 8, 2000
- Ø **Wheelen Thomas, Hunger David** *Concept in Strategic Management and Business Policy* Εκδ. Pearson Education Inc, New Jersey, 2006
- Ø **Wheelwright S.C.**, *Competing through Manufacturing*-International Handbook of Production and Operations Management, Εκδ. Cassell Education, London 1989
- Ø **Wilford Sara**, *The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organizational Performance* Total Quality Management Vol. 18, No. 3, May 2007
- Ø **Zairi Mohamed**, *Managing excellence: policy and strategy*², The TQM Magazine Volume 11 Number 2 1999

- Ø <http://www.thecqi.org/>
- Ø <http://www.quality.nist.gov/>
- Ø <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>
- Ø <http://www.efqm.org/>
- Ø <http://www.eede.gr/>
- Ø <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2001/February/Promitheas/promitheas.htm>