

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**Η Συγκριτική Προτυποποίηση και η Επίδρασή
της στην Ανταγωνιστικότητα του Κλάδου της
Αυτοκινητοβιομηχανίας**

**Διπλωματική εργασία
Μαγκανάρη Δημήτρη**

Πειραιάς, Ιούνιος 2004

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τη κα. Β. Πέκκα, Επίκουρο Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέπουσα καθηγήτρια, για την βοήθεια που μου προσέφερε για τη περάτωση της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου για την συμπαράστασή της και για κάθε βοήθεια που μου παρείχε.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1

	σελ
1.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ποιότητας	1
1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	6
1.2.1 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	7
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συγκριτική Προτυπ/ση	13
1.4 Λόγοι εφαρμογής της Συγκριτικής Προτυποποίησης	21
- Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου	27

Κεφάλαιο 2

2.1 Εισαγωγή - Ορισμοί	28
2.2 Ιστορική πορεία	36
2.3 Στάδια εφαρμογής της Συγκριτικής Προτυποποίησης	40
2.4 Είδη της Συγκριτικής Προτυποποίησης	47
2.5 Τύποι μελετών της Συγκριτικής Προτυποποίησης	52
2.6 Λάθη στη προσέγγιση της Συγκριτικής Προτυποποίησης	52
2.7 Οφέλη και προβλήματα της Συγκριτικής Προτυποποίησης	57
- Βιβλιογραφία δευτέρου κεφαλαίου	59

Κεφάλαιο 3

3.1 Εισαγωγή	61
3.2 Η αγορά επιβατικού αυτοκινήτου στην Ελλάδα	61
3.2.1 Δεδομένα εταιρειών του κλάδου στην ελληνική αγορά	63
3.3 Ο κλάδος των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη	68
3.3.1 Η αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη	68
3.3.2 Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη	72
3.4 Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως	74

Κεφάλαιο 3 (συνέχεια)

	σελ
3.5 Παραδείγματα και αναφορές συγκριτικής προτυποποίησης στο χώρο του αυτοκινήτου	77
3.6 Τάσεις στο χώρο του επιβατικού αυτοκινήτου	81
- Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου	87

Κεφάλαιο 4

4.1 Εισαγωγή	89
4.2 Εταιρείες και μέθοδοι	94
4.3 Κατηγορίες αποτελεσμάτων	97
4.4 Κατασκευαστική απόδοση	97
4.5 Διάφοροι παράγοντες	98
4.6 Επίλυση προβλημάτων και βελτίωση	102
4.7 Σχέσεις πελάτη - προμηθευτή	103
4.8 Συμπεράσματα	107
- Σχήματα & πίνακες	111
- Βιβλιογραφία τετάρτου κεφαλαίου	118

Κεφάλαιο 5

5.1 Σύνοψη	119
5.2 Συμπεράσματα	126

<u>Βιβλιογραφία</u>	129
----------------------------	------------

Κατάλογος πινάκων και σχημάτων

(Σημείωση: «Π» = Πίνακας, «Σ» = Σχήμα)

Κεφάλαιο 1

	σελ
Σ 1.1 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	12
Σ 1.2 Διαδικασία συγκριτικής προτυποποίησης	14
Σ 1.3 Οι προσταγές του σήμερα	16

Κεφάλαιο 2

Σ 2.1 Στάδια εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης	41
Π 2.1 Τύποι μελετών συγκριτικής προτυποποίησης	53

Κεφάλαιο 3

Π 3.1 Ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων ανά έτος	62
Σ 3.1 Νέες ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων	63
Π 3.2 Ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων ανά εταιρεία	65
Π 3.3 Μερίδια αγοράς ανά εταιρεία	66
Π 3.4 Διαφημιστικές δαπάνες ανά εταιρεία	67
Π 3.5 Νέες ταξινομήσεις ανά εταιρεία στις χώρες της Δυτ. Ευρώπης	69
Π 3.6 Νέες ταξινομήσεις στη Δυτική Ευρώπη	71
Σ 3.2 Ταξινομήσεις ευρωπαϊκών χωρών για τα έτη 2000-2002	72
Π 3.7 Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη	74
Π 3.8 Παγκόσμια παραγωγή ανά αυτοκινητοβιομηχανία	76
Π 3.9 Παγκόσμια παραγωγή ανά Ήπειρο	76

Κεφάλαιο 4

	σελ
Σ 4.1 Το μοντέλο της “lean production”	112
Π 4.1 Αριθμός εργοστασίων που έλαβαν μέρος στις μελέτες	113
Π 4.2 Παραγωγικότητα, ποιότητα και αλλαγές τη περίοδο 1994 - 2001	113
Π 4.3 Διάφοροι παράγοντες και μεταβολές τους	114
Π 4.4 Αιτίες εμφάνισης ελαττωμάτων	114
Π 4.5 Επίλυση προβλημάτων και βελτίωση	115
Π 4.6 Σχέσεις με τους προμηθευτές	116
Π 4.7 Ενδείξεις μεταβολών στις σχέσεις κύριου-δευτερεύοντα προμηθευτή, για το διάστημα 1994 - 2001	116
Π 4.8 Σχέσεις με τους πελάτες	117
Π 4.9 Ενδείξεις μεταβολών στις σχέσεις αυτοκινητο/νιών – κύριων προμηθευτών για το διάστημα 1994 - 2001	117

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ του μεταπτυχιακού φοιτητή Μαγκανάρη Δημήτρη και της κ. Β. Πέκκα, Επίκουρου Καθηγήτριας του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του τρίτου εξαμήνου του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας “MBA – TQM”.

Θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι «η συγκριτική προτυποποίηση και η επίδρασή της στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας». Κατά τη συγγραφή της εργασίας έγινε προσπάθεια, αφενός να καλυφθεί το προς μελέτη αντικείμενο σε αρκετά μεγάλη έκταση αλλά και με λεπτομέρεια, αφετέρου το κείμενο να μην είναι κουραστικό για τον αναγνώστη, με την παράθεση υπερβολικών στοιχείων, πολύπλοκων παραδειγμάτων κλπ.

Για τους παραπάνω λόγους, η εργασία χωρίστηκε σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε βασικές έννοιες όπως η ποιότητα ή η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έτσι ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια ανάλυσης της έννοιας της συγκριτικής προτυποποίησης, των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων της, καθώς και των λόγων για τους οποίους καθίσταται ένα χρήσιμο εργαλείο των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά των ποσοτικών εκείνων δεδομένων που χαρακτηρίζουν την ελληνική, την ευρωπαϊκή και την παγκόσμια αγορά του επιβατικού αυτοκινήτου, σε μια προσπάθεια κατανόησης του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στο χώρο. Επίσης, παρατίθενται και παραδείγματα εφαρμογής συγκριτικής προτυποποίησης στο χώρο του αυτοκινήτου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη αναφορά ενός παραδείγματος εφαρμογής του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης στο χώρο της βιομηχανίας αυτοκινήτου, σε μια προσπάθεια να αντιληφθεί ο αναγνώστης καλύτερα τα στάδια, τη μεθοδολογία και τις ενέργειες που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου επιχειρηματικού εργαλείου.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται η σύνοψη των όσων είχαν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια μαζί με κάποια συμπεράσματα, όπως αυτά προκύπτουν από την μελέτη των θεωρητικών και των πρακτικών δεδομένων και στοιχείων της εργασίας.

Κεφάλαιο 1

Συγκριτική προτυποποίηση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι κάτι το καινούριο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Το 1887, ο William Cooper, εγγονός του ιδρυτή της εταιρείας Procter & Gamble, ανέφερε στους υπαλλήλους του ότι «η πρώτη δουλειά που πρέπει να κάνουμε είναι να παράγουμε ποιοτικά προϊόντα που οι πελάτες μας θα αγοράσουν και θα συνεχίζουν να αγοράζουν. Εάν τα παράγουμε πιο αποδοτικά και οικονομικά, θα έχουμε ένα σημαντικό κέρδος, το οποίο όλοι θα μοιραστούμε».[1]

Είναι γενικώς αποδεκτή η τεράστια σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα σε οποιοδήποτε παραγόμενο προϊόν ή προσφερόμενη υπηρεσία. Πριν φτάσουμε όμως στο σημερινό επίπεδο αναγνώρισης, η έννοια της ποιότητας πέρασε από διάφορα στάδια 'εξέλιξης'.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο Frederic W. Taylor με τις θεωρίες του πρότεινε μια νέα φιλοσοφία στην παραγωγική διαδικασία. Η άποψη του Taylor ήταν ο διαχωρισμός της φάσης σχεδιασμού από τη φάση παραγωγής. Οι μάνατζερ και οι μηχανικοί ήταν επιφορτισμένοι με το σχεδιασμό ενώ οι υπεύθυνοι (εργοδηγοί) και οι εργάτες ήταν επιφορτισμένοι με την εκτέλεση. Τελικά, ενώ το σύστημα αυτό λειτούργησε καλά μέχρι και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οδήγησε στη δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων ποιότητας, με αποτέλεσμα οι εργάτες να είναι ολοκληρωτικά αποκομμένοι από οποιαδήποτε λειτουργία διασφάλισης ποιότητας που λάμβανε χώρα στην επιχείρηση που εργάζονταν. Έτσι, δεν υπήρχε σωστή συνεννόηση μεταξύ του ανώτερου προσωπικού και των εργατών, με αποτέλεσμα η τελική ποιότητα των προϊόντων να μην είναι καθόλου ικανοποιητική. Εξαίρεση στα παραπάνω, αποτελεί το παράδειγμα της εταιρείας Bell System, που

δημιούργησε στα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα, ένα τμήμα επιθεώρησης στην Western Electric Company, για την υποστήριξη των λειτουργιών της. Αν και η εταιρεία Bell System πέτυχε αρκετά υψηλή ποιότητα τηλεφωνικών παροχών μέσω της πρακτικής των μαζικών ελέγχων, εντούτοις, η εμπειρία που κέρδισε την ώθησε στην ανακάλυψη και εφαρμογή νέων μεθόδων διασφάλισης ποιότητας.[2]

Κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου, ο στρατός των Η.Π.Α, χρησιμοποίησε εκτεταμένα, διάφορες στατιστικές μεθόδους και πολλά περιοριστικά standards στους προμηθευτές του, για τη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής. Αναπτύχθηκε σημαντική τεχνογνωσία μέσα από την παραγωγή για πολεμικούς σκοπούς, η οποία, μεταφέρθηκε σε διάφορες άλλες επιχειρήσεις μετά το τέλος του πολέμου.

Μετά το πόλεμο, στις δεκαετίες του 1940 και 1950, η σοβαρή έλλειψη αγαθών είχε ως συνέπεια να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην παραγωγή αγαθών σε μεγάλες ποσότητες, και όχι στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Σε αυτό το χρονικό διάστημα, δύο αμερικανοί σύμβουλοι, ο Dr. Joseph Juran και ο Dr. W. Edwards, γνωστοποίησαν κάποιες μεθόδους στατιστικής ανάλυσης στους Ιάπωνες, στα πλαίσια των προσπαθειών τους για την ανασυγκρότηση της χώρας τους. Με τη βοήθεια των ανώτερων στελεχών και μάνατζερ, οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την ποιότητα σε ολόκληρη τη δομή των εταιρειών τους και ανέπτυξαν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, η οποία στην ιαπωνική γλώσσα αναφέρεται με τη λέξη kaizen.

Η βελτίωση της ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων ήταν αργή αλλά σταθερή, και μέχρι τη δεκαετία του 1970 τα ιαπωνικά προϊόντα ήταν πια ανώτερα, ποιοτικώς, από τα αντίστοιχα των δυτικών χωρών, με αποτέλεσμα οι Ιάπωνες κατασκευαστές να διεισδύουν επιτυχημένα και σε αγορές του Δυτικού κόσμου.

Κατά τη δεκαετία του 1980, όμως, υπήρξε μια αφύπνιση των εταιρειών σε Αμερική και Ευρώπη, σε ότι αφορά θέματα ποιότητας. Οι εταιρείες θέλησαν να ξανακερδίσουν τα απολεσθέντα μερίδια αγοράς, και ο μόνος τρόπος για να το επιτύχουν αυτό ήταν μέσω της παραγωγής φθηνότερων και – το πιο σημαντικό – ποιοτικότερων προϊόντων. Πέρα όμως από τις εταιρείες, και οι κυβερνήσεις αντιλήφθηκαν τη σημασία

της έννοιας της ποιότητας για την οικονομική ευημερία, δημιουργώντας ειδικά βραβεία ποιότητας (όπως το Malcolm Baldrige National Quality Award, στις Η.Π.Α). Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, υπήρξε μια ραγδαία αύξηση του ενδιαφέροντος για θέματα ποιότητας από ένα πολύ μεγάλο αριθμό εταιρειών σε όλο τον κόσμο.

Η ποιότητα μπορεί να είναι μια αρκετά ‘μπερδεμένη’ έννοια, από την άποψη ότι, όλα τα εμπλεκόμενα με τη ποιότητα άτομα αντιλαμβάνονται τον όρο μέσα από διαφορετικά κριτήρια, τα οποία προκύπτουν από τους διαφορετικούς ρόλους που διαδραματίζουν στην αλυσίδα της παραγωγής και κατανάλωσης των αγαθών. Επιπρόσθετα, η έννοια της ποιότητας έχει ‘εξελιχθεί’ με το πέρασμα των ετών και την ωρίμανση του αγοραστικού κοινού, ενώ θα πρέπει να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της. Έτσι είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι υπάρχει ένα πλήθος ‘ορισμών’ της έννοιας της ποιότητας, κάθε ένας εκ των οποίων αντανακλούν την διαφορετικότητα και ποικιλία των κριτηρίων, μέσω των οποίων γίνεται κατανοητή η έννοια αυτή. Κάποια από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για το καθορισμό της έννοιας της ποιότητας είναι τα ακόλουθα:

1. Κριτήρια βασισμένα στο προϊόν

Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά, ποιότητα είναι μια λειτουργία που αποτελείται από συγκεκριμένες, μετρήσιμες μεταβλητές και κατά συνέπεια διαφορές στην ποιότητα ισοδυναμούν με ποσοτικές διαφορές σε κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος, όπως για παράδειγμα ο αριθμός των κυλίνδρων σε ένα κινητήρα ή ο αριθμός των ραφών ανά τετραγωνικό εκατοστό σε ένα πουκάμισο. Κάτι τέτοιο υποδεικνύει ότι, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός κάποιων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων, τόσο υψηλότερης ποιότητας θα πρέπει να θεωρούνται τα προϊόντα αυτά. Σαν αποτέλεσμα, λανθασμένα υπονοείται ότι η ποιότητα εξαρτάται άμεσα από τη τιμή. Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο καλύτερη και η ποιότητα.

2. Κριτήρια βασισμένα στη χρήση

Εδώ, η ποιότητα καθορίζεται από το τι επιθυμεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες οπότε και διαφορετικά standards ποιότητας. Σύμφωνα με το σκεπτικό αυτό, ως ποιότητα είναι «η καταλληλότητα για μια συγκεκριμένη χρήση», δηλαδή πόσο καλά ένα προϊόν ανταποκρίνεται στη χρήση για την οποία σχεδιάστηκε. Για παράδειγμα, μια Rolls – Royce και ένα Jeep Cherokee, ανταποκρίνονται και τα δύο για τη χρήση που σχεδιάστηκαν, αλλά καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικό μερίδιο της αγοράς.

3. Κριτήρια βασισμένα στην αξία

Η κατηγορία αυτή κριτηρίων, αναφέρεται στη σχέση της τιμής με την χρησιμότητα ή την ικανοποίηση από την αγορά ενός προϊόντος. Από αυτήν την οπτική, ως ποιοτικό θεωρείται το προϊόν εκείνο που έχει την ίδια χρησιμότητα με τα ανταγωνιστικά του προϊόντα αλλά πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, ή πωλείται στην ίδια τιμή αλλά προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα και ικανοποίηση. Στις αρχές τις δεκαετίας του 1990, ο ανταγωνισμός στηριζόμενος στην ‘αξία’ του προϊόντος, έγινε η κύρια επιχειρηματική στρατηγική για πολλές εταιρείες, μεταξύ των οποίων και η Procter & Gamble.

4. Κατασκευαστικά κριτήρια

Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας βασίζεται σε κατασκευαστικά κριτήρια. Έτσι, ποιότητα ορίζεται ως «η συμβατότητα με τις προδιαγραφές», όπου οι προδιαγραφές δεν είναι τίποτα άλλο από τους στόχους και τις ανοχές που έχουν καθοριστεί από τους σχεδιαστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι στόχοι είναι τα ιδανικά μεγέθη τα οποία πρέπει να υλοποιεί η παραγωγική διαδικασία, ενώ ανοχές καθορίζονται επειδή οι σχεδιαστές αντιλαμβάνονται ότι είναι απίθανο να έχουμε πάντα παραγωγή των ιδανικών μεγεθών.

5. Κριτήρια υπερβατικότητας

Μια εναλλακτική έννοια της ποιότητας, είναι ότι θεωρείται συνώνυμη με την τελειότητα. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια, η

ποιότητα είναι «παγκόσμια αναγνωρίσιμη και απόλυτη, ένα σημάδι υψηλής επίτευξης και ασυμβίβαστων μέτρων σύγκρισης». Δεν μπορεί να καθοριστεί με περισσότερη ακρίβεια, απλά την αναγνωρίζουμε όταν την βλέπουμε. Για παράδειγμα, προϊόντα που απολαμβάνουν αυτού του είδους την αναγνώριση ποιότητας είναι τα ρολόγια Rolex και τα αυτοκίνητα της Mercedes – Benz.

Παρόλα αυτά, το 1978, το American National Standards Institute (ANSI), και το American Society for Quality (ASQ), καθόρισαν τον επίσημο ορισμό της ορολογίας για την ποιότητα. Αυτοί οι οργανισμοί καθόρισαν την ποιότητα ως « το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητά του / της, να ικανοποιεί δοσμένες ανάγκες». Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, όμως, πολλές εταιρείες ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν ένα απλούστερο αλλά ιδιαίτερα ‘ισχυρό’, προσανατολισμένο προς τον πελάτη, ορισμό για τη ποιότητα: **«ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών».**

Για να γίνει κατανοητός αυτός ο ορισμός, πρέπει πρώτα να γίνει αντιληπτή η έννοια του «πελάτη». Πελάτης δεν είναι ο άνθρωπος που αγοράζει το τελικό προϊόν (καταναλωτής). Πελάτης θεωρείται ο οποιοσδήποτε λαμβάνει μέρος στην αλυσίδα παραγωγής ενός αγαθού (προϊόντος ή υπηρεσίας), και διαχωρίζεται σε δύο έννοιες. *Εσωτερικός πελάτης* (internal customer), είναι το τμήμα κάθε εταιρείας που λαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες από «προμηθευτές» εντός της εταιρείας, π.χ το τμήμα βαφής αμαξώματος, ως προς το τμήμα συναρμολόγησης που προηγείται, σε μια βιομηχανία αυτοκινήτων. *Εξωτερικός πελάτης*, (external customer), θεωρείται μια βιομηχανική μονάδα ως προς μια άλλη εταιρεία που τη προμηθεύει με πρώτες ύλες ή ημικατεργασμένα. Στο παραπάνω παράδειγμα, *εξωτερικός πελάτης* θεωρείται το τμήμα συναρμολόγησης ως προς έναν εξωτερικό προμηθευτή π.χ ελαστικών.

1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Αρχικά, οι διάφορες προσεγγίσεις ποιότητας είχαν ως μοναδικό σκοπό τη μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων και των λαθών στις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέσω της χρήσεως εργαλείων μέτρησης και στατιστικού ελέγχου. Σύντομα όμως έγινε αντιληπτό ότι, η πραγματική πρόοδος θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με την κατάλληλη προσοχή στην ποιότητα των επιχειρηματικών πρακτικών σε ημερήσια βάση. Οι μάνατζερ άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι πρακτικές όπως, το να ακούν τις επιθυμίες των πελατών και να δημιουργούν σχέσεις μαζί τους, η ανάπτυξη στρατηγικής, η μέτρηση της απόδοσης και η ανάλυση δεδομένων, η εκπαίδευση και η βράβευση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η ικανότητα να δρουν ως πρωτοπόροι στις εταιρείες που εργάζονται, είναι στοιχεία που δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να κερδίσει σημαντικό έδαφος σε διάφορους τομείς όπως στην ικανοποίηση των πελατών, στα επιχειρηματικά κέρδη και φυσικά στην ίδια την ποιότητα. Με άλλα λόγια, ανακάλυψαν ότι, η «ποιότητα της διαχείρισης» είναι το ίδιο σημαντική με τη «διαχείριση της ποιότητας». Έτσι, όσο οι επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν αρχές ποιότητας στη δομή και τη λειτουργία τους, τόσο η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έγινε πιο δημοφιλής.

Έτσι λοιπόν, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Total Quality Management (TQM), είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους οργανισμούς και υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης

(συμπεριλαμβανομένων των τελικών καταναλωτών), αλλά και τους εσωτερικούς.

Η διοίκηση μια επιχείρησης καλείται να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), για έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων στη προσπάθεια διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα ‘μηχανιστικών διαδικασιών’, όπως για παράδειγμα, οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την ύπαρξη της απαραίτητης διοικητικής υποδομής.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο για μια εταιρεία να επιτύχει σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.[3]

1.2.1 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών, όσον αφορά στη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι:

- Αρχή 1^η. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Για να ικανοποιηθούν ή ακόμα και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών, οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αφοσίωσή του σε μια συγκεκριμένη εταιρεία (customer loyalty). Για να γίνει κάτι τέτοιο πράξη, θα πρέπει οι εταιρείες να μην περιοριστούν μόνο σε προσπάθειες επίλυσης παραπόνων ή στη μείωση του αριθμού των ελαττωματικών. Θα πρέπει

να εστιάσουν επίσης τη προσοχή τους στον σχεδιασμό προϊόντων που θα έχουν ως πρωταρχικό στόχο την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την ευελιξία να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές της αγοράς και των απαιτήσεων των καταναλωτών. Μια εταιρεία που είναι κοντά στους πελάτες της, γνωρίζει τις επιθυμίες τους, πως χρησιμοποιούν τα προϊόντα της και περιμένει οι πελάτες της να έχουν ανάγκες που ακόμα και οι ίδιοι δεν είναι σε θέση να εκφράσουν (!).

Επίσης, συνεχώς αναπτύσσει καινούριους τρόπους με τους οποίους θα ενισχύει τους δεσμούς με αυτούς.

Μια εταιρεία θα πρέπει ακόμα να αναγνωρίσει ότι, οι εσωτερικοί πελάτες είναι το ίδιο σημαντικοί με τους εξωτερικούς, στην διασφάλιση ποιότητας. Εργαζόμενοι που θεωρούν τους εαυτούς τους και ως πελάτες και ως προμηθευτές απέναντι στους άλλους εργαζόμενους της εταιρείας, κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο η εργασία τους συνδέεται με το τελικό προϊόν. Ούτως ή άλλως, καθήκον κάθε προμηθευτή είναι να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη του, με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

- Αρχή 2^η. Συμμετοχή και ομαδική εργασία

Ο Dr. Joseph Juran, αναφέρθηκε κάποτε με πολύ κολακευτικά λόγια για τους ιάπωνες μάνατζερ, καθώς η σωστή γνώση τους πάνω στο εργατικό δυναμικό που ελέγχουν και η συστηματική αξιοποίησή του, είχαν ως άμεσο αποτέλεσμα τη σημαντική αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Πράγματι, έχει παρατηρηθεί ότι, όταν οι μάνατζερ δίνουν στους εργαζομένους τους τα σωστά εργαλεία για την λήψη σωστών αποφάσεων και την απαραίτητη ελευθερία για τις όποιες παρεμβάσεις, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι στο τέλος θα απολαμβάνουν πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν – ατομικά και ομαδικά – σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους αλλά και τον πελάτη, μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ποιότητα. Σε κάθε οργανισμό, ο άνθρωπος που καταλαβαίνει καλύτερα την εργασία του και γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα ποιες βελτιώσεις μπορούν να γίνουν, δεν είναι άλλος από τον εργαζόμενο εκείνον που

πραγματοποιεί τη συγκεκριμένη εργασία. Αυτή η σκέψη, διαφοροποιείται πάρα πολύ από την παραδοσιακή νοοτροπία ότι, το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να ‘διαχειρίζεται’, δηλαδή να μην έχει κανένα λόγο στις αποφάσεις, να μην χρησιμοποιούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες του στην εύρεση λύσεων.

Η ανάθεση στους εργαζόμενους του δικαιώματος να λαμβάνουν αποφάσεις που ικανοποιούν τους πελάτες, χωρίς να περιορίζονται από γραφειοκρατία, αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης προς αυτούς. Η εταιρεία Marriott για παράδειγμα, αποκαλεί τους εργαζόμενους στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ως ‘συνεργάτες’. Οι συνεργάτες μπορούν να τηλεφωνήσουν σε οποιοδήποτε σημείο των Η.Π.Α για να βοηθήσουν κάποιο πελάτη και κατά συνέπεια έχουν τη δυνατότητα να κερδίζουν μεγάλα “bonus” όταν επιτελούν πολύ αποτελεσματική εργασία.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι και η ομαδική εργασία (teamwork) η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις πελάτη – προμηθευτή και ενθαρρύνει την κινητοποίηση όλου του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης στην προσπάθεια επίλυσης διαφόρων δύσκολων και πολύπλοκων θεμάτων. Οι πρώτες ομάδες επίλυσης προβλημάτων δεν ξεκίνησαν από την Ιαπωνία αλλά από τις Η.Π.Α τη δεκαετία του 1940 για την επίλυση προβλημάτων σε εργοστάσια, αλλά απέτυχαν, κυρίως λόγω της άρνησης των ανωτέρων στις προτάσεις του κατώτερου εργατικού δυναμικού. Οι γιαπωνέζοι, ξεκίνησαν μια ευρεία εφαρμογή του μέτρου αυτού, με την ονομασία ‘κύκλοι ποιότητας’ το 1962 με άριστα αποτελέσματα. Τελικά, το μέτρο αυτό επέστρεψε στις Η.Π.Α.

Σήμερα, η χρήση αυτό – διοικούμενων ομάδων που συνδυάζουν ομαδική και ατομική εργασία, είναι μια πολύ αποτελεσματική μέθοδος για την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού.

Επίσης, είναι χρήσιμο να προσθέσουμε ότι, η συνεργασία με τα συνδικάτα, τους προμηθευτές, καθώς και με εκπαιδευτικούς και επιστημονικούς οργανισμούς, προωθεί την ομαδικότητα και επιτρέπει το μπόλιασμα των ικανοτήτων ενός οργανισμού με τις ικανότητες και τα πλεονεκτήματα ενός άλλου, οδηγώντας σε μια σχέση αμοιβαίων

συμφερόντων. Για παράδειγμα, πολλές είναι οι εταιρείες που ψάχνουν για προμηθευτές που να μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Πολλές φορές, διδάσκουν τους προμηθευτές τους τρόπους ώστε να βελτιωθούν. Η εταιρεία Motorola, απαιτεί από τους προμηθευτές της να λάβουν μέρος σε κάποια σεμινάρια, αναφορικά με την ικανοποίηση πελατών και τη μείωση των νεκρών χρόνων σε παραγωγικές διαδικασίες, στο 'Πανεπιστήμιο' της Motorola. Στη συνέχεια, ένα 15μελές συμβούλιο προμηθευτών, βαθμολογεί περιοδικά τις πρακτικές της Motorola και συχνά κάνει προτάσεις για βελτιώσεις. [4]

- Αρχή 3^η. Εστίαση στις διαδικασίες και συνεχής βελτίωση.

Ο παραδοσιακός τρόπος που παρατηρούμε την οργάνωση ενός οργανισμού είναι μέσω της κάθετης διάστασης, δηλαδή μελετώντας το οργανόγραμμα του συγκεκριμένου οργανισμού. Αυτό όμως που δεν έχει γίνει κατανοητό είναι ότι, οι περισσότερες διαδικασίες πραγματοποιούνται 'οριζόντια' ή διατμηματικά στην δομή της εταιρείας. Ως *διαδικασία*, θεωρείται μια ακολουθία ενεργειών, που έχει ως σκοπό την πραγμάτωση κάποιου αποτελέσματος. Σύμφωνα με την άποψη της εταιρείας AT&T, διαδικασία είναι ο τρόπος με τον οποίο η εργασία δημιουργεί αξία για τους πελάτες. Συνήθως θεωρούμε διαδικασίες μέσα από τη λογική της παραγωγής: το σύνολο των ενεργειών και λειτουργιών που εμπερικλείονται στο μετασχηματισμό των εισροών (κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό, οικόπεδα, μηχανήματα κλπ) σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες). Συνηθισμένες μορφές παραγωγικών διαδικασιών είναι η συμπλήρωση παραγγελιών, οι μεταλλουργικές κατεργασίες, η συναρμολόγηση κ.α. Όμως, σχεδόν κάθε μεγάλη δραστηριότητα σε μια επιχείρηση, εμπεριέχει μια διαδικασία που διαπερνά τα παραδοσιακά οργανωτικά σύνορα. Για παράδειγμα, κατά την διαδικασία πραγματοποίησης μιας παραγγελίας, ακολουθούνται ενέργειες όπως η τοποθέτηση της παραγγελίας από τον πωλητή, η ταξινόμηση σε Η/Υ από το τμήμα μάρκετινγκ, ο οικονομικός έλεγχος από το χρηματοοικονομικό τμήμα, η παραλαβή, το πακετάρισμα και η αποστολή του υλικού στις αρμόδιες διευθύνσεις από το τμήμα διανομής και logistics, η έκδοση τιμολογίου από το

χρηματοοικονομικό τμήμα καθώς και η τοποθέτηση του υλικού από τους κατάλληλους μηχανικούς. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, αν, αντί να απομονώνουμε κάθε τμήμα και λειτουργία της επιχείρησης, τα θεωρήσουμε ως ένα σύνολο και κατανοήσουμε καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

Ο όρος της συνεχούς βελτίωσης αναφέρεται όχι μόνο σε μικρές και σταδιακές βελτιώσεις αλλά και σε μεγάλες και απότομες αλλαγές. Οι βελτιώσεις μπορούν να πάρουν μία από τις παρακάτω μορφές:

1. Περισσότερη αξία στον πελάτη, μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Μείωση των λαθών, των ελαττωματικών και του κόστους που αυτά συνεπάγονται.
3. Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στη χρήση όλων των πηγών της εταιρείας.
4. Βελτίωση της υπευθυνότητας και η μείωση του απαιτούμενου χρόνου για συγκεκριμένες διαδικασίες όπως η επίλυση παραπόνων πελατών ή η εισαγωγή ενός καινούριου προϊόντος.

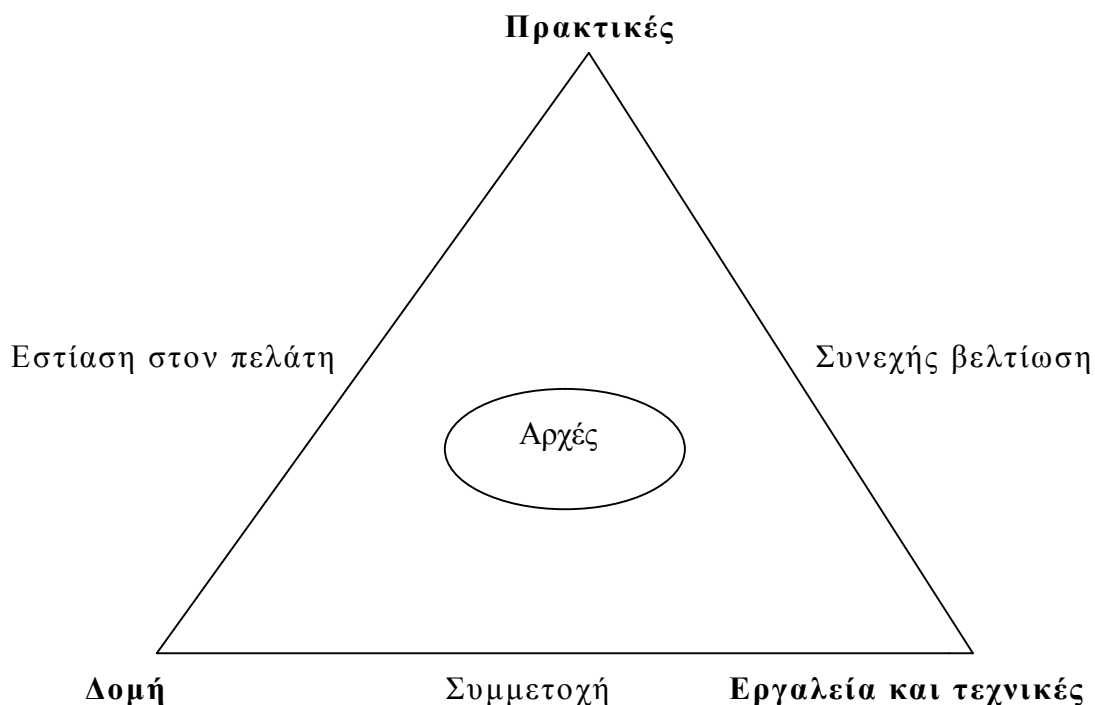
Μεγάλες βελτιώσεις στο χρόνο αντιμετώπισης διαφόρων προβλημάτων ίσως να απαιτούν και σημαντικές απλοποιήσεις σε εργασιακές διαδικασίες, γεγονός που συχνά προωθεί παρόμοιες αλλαγές στην ποιότητα και την παραγωγικότητα.

Οι τρεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), υποστηρίζονται από μια συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή, ένα σύνολο επιχειρηματικών πρακτικών και έναν αριθμό εργαλείων και τεχνικών, τα οποία λειτουργούν από κοινού, όπως φαίνεται και από το σχήμα 1.1.

Η δομή είναι τα βασικά εκείνα επιχειρηματικά συστήματα που είναι απαραίτητα για τη πραγμάτωση των τριών βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός.
2. Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.
3. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

4. Διαχείριση διαδικασιών.
5. Διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων.



Σχήμα 1.1: Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι πρακτικές είναι εκείνες οι ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσα σε κάθε ένα από τα στοιχεία της δομής, με σκοπό την πραγματοποίηση στόχων υψηλής απόδοσης. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση και ο καθορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι μια πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, και ο συντονισμός των διαδικασιών σχεδιασμού και παραγωγής /παράδοσης, για τη διασφάλιση της παραγωγής προϊόντων χωρίς ελαττώματα, είναι μια πρακτική διαχείρισης διαδικασιών.

Τα εργαλεία αποτελούνται από μια μεγάλη ποικιλία γραφικών και στατιστικών μεθόδων για το σχεδιασμό των διαφόρων εργασιακών λειτουργιών, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση αποτελεσμάτων, την παρακολούθηση της προόδου και την επίλυση προβλημάτων. Για

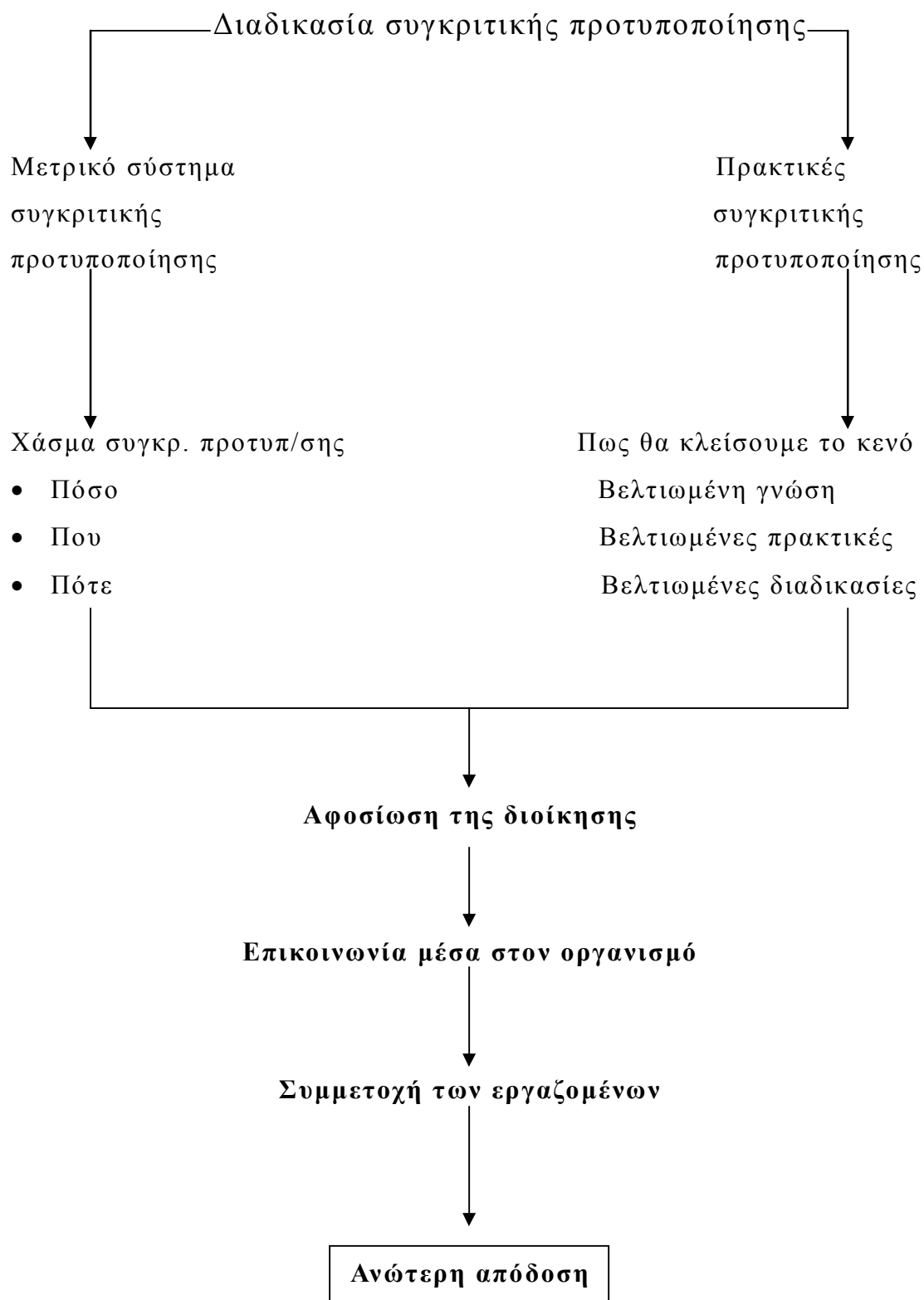
παράδειγμα, η στατιστική τεχνική του πειραματικού σχεδιασμού, χρησιμοποιείται συχνά σε διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων. [5]

1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συγκριτική Προτυποποίηση

Η συγκριτική προτυποποίηση σχετίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς ο ακρογωνιαίος λίθος της συγκριτικής προτυποποίησης είναι η έννοια της διαρκούς βελτίωσης διαμέσου του εντοπισμού και της εκμάθησης της καλύτερης επιχειρηματικής πρακτικής, με τελικό σκοπό την αφομοίωση της πρακτικής αυτής στις δομές της επιχείρησης. Από τη σκοπιά θεώρησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), κύριος στόχος, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη, (και αν είναι δυνατόν να τις υπερβεί), ενώ από τη σκοπιά θεώρησης της συγκριτικής προτυποποίησης, σκοπός είναι ο καθορισμός των στόχων που βασίζονται στις καλύτερες πρακτικές της αγοράς. Ξεκινώντας από διαφορετικά σημεία εκκίνησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τις ομάδες εργασίας εμπλέκει τους εργαζόμενους στην διαδικασία εύρεσης λύσεων μέσω διάφορων εργασιακών πρακτικών, ενώ η συγκριτική προτυποποίηση γνωστοποιεί τους επιθυμητούς στόχους, αναγνωρίζοντας την απόδοση των εργαζόμενων στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Asbjorn Rolstadas (1996), υφίσταται μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του έργου που επιτελείται στη συγκριτική προτυποποίηση και του έργου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υπάρχει μια συνυπάρχουσα συνέργεια, η οποία μπορεί και πρέπει να αναπτυχθεί. Η συστηματική ανάπτυξη ενός κοινού μοντέλου, θα ωφελήσει τις εταιρείες που θα το χρησιμοποιήσουν σε τόσο μεγάλο βαθμό, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο.[6]

Η συγκριτική προτυποποίηση, παρέχοντας μετρήσιμα αντικειμενικά αποτελέσματα, εξασφαλίζει ότι οι προσπάθειες βελτίωσης κατευθύνονται προς εκείνο το επίπεδο, ώστε να ελαττώνεται



Σχήμα 1.2: Διαδικασία Συγκριτικής Προτυποποίησης

διαρκώς η απόσταση που χωρίζει το επίπεδο απόδοσης που βρίσκεται 'τώρα' μια επιχείρηση, με το επίπεδο απόδοσης που έχει θέσει ως σημείο αναφοράς.

Με τον όρο 'χάσμα συγκριτικής προτυποποίησης' (benchmarking gap), εννοούμε τη διαφορά που προκύπτει από τη μέτρηση της απόδοσης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας που εφαρμόζει η εταιρεία μας, ως προς την απόδοση της ίδιας δραστηριότητας σε άλλες εταιρείες.

Ο Robert Waterman (1987), υποστηρίζει ότι «στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διοικούν την αλλαγή αποτελεσματικά, προσαρμόζοντας τις οργανωτικές τους δομές, τις στρατηγικές τους, τα συστήματά τους, τα προϊόντα τους και την κουλτούρα τους με σκοπό να επιζούν των συνεχών επιθέσεων και να ευημερούν από εκείνες τις δυνάμεις που αποδεκατίζουν τον ανταγωνισμό».[7]

Σήμερα, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, η συγκριτική προτυποποίηση συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μιας και αποτελεί ουσιαστικό συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι στρατηγικές μεγάλου βεληνεκούς, εάν όχι και η ίδια η επιβίωση, απαιτούν οργανισμούς που αλλάζουν διαρκώς και προσαρμόζονται στη γνωστή αγορά του σήμερα και στην αναμενόμενη του αύριο, που παραμένουν ανταγωνιστικοί και παρέχουν τις επιτακτικές προσαγωγές του «περισσότερα, καλύτερα, γρηγορότερα, φθηνότερα».

Επίσης, σημαντικός παράγοντας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα, η εταιρεία θα πρέπει:

- Να πιστεύει ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή.
- Να καθορίσει τι είναι αυτό που επιθυμεί να αλλάξει.
- Να δημιουργήσει μία εικόνα του πως θέλει να είναι μετά την αλλαγή.

Οι προταγές του σήμερα	
Περισσότερα	Αύξηση Επικερδής ανάπτυξη νέων αγορών και προϊόντων
Καλύτερα	Ποιότητα κάλυψη απαιτήσεων – επαναληψιμότητα
Γρηγορότερα	Μείωση χρόνου Time to market
Φθηνότερα	Χρηματοοικονομική απόδοση Αποτέλεσμα – ανθρώπινο κεφάλαιο

Σχήμα 1.3: Οι προταγές του σήμερα

Μέσω της συγκριτικής προτυποποίησης, επιτυγχάνονται και τα τρία. Με τον εντοπισμό του ‘χάσματος συγκριτικής προτυποποίησης’ ανάμεσα στην επιχείρηση και στον επιτυχημένο ανταγωνιστή, δημιουργούνται η ανάγκη και τα κίνητρα για την αλλαγή.

Βοηθώντας να αντιληφθεί κανείς τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες της αγοράς λειτουργούν, διευκολύνει την επιχείρηση να προσδιορίσει τι πρέπει να αλλάξει. Επιδεικνύοντας τι είναι εφικτό και τι έχουν επιτύχει οι άλλες εταιρείες, η συγκριτική προτυποποίηση ενθαρρύνει και ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό της να επιτύχει ρεαλιστικούς στόχους και να ακολουθήσει συγκεκριμένες στρατηγικές.

Οι διοικήσεις των εταιρειών επιθυμούν να βελτιώνουν διαρκώς τη λειτουργία της επιχείρησης, να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τους πελάτες και θα αυξάνουν τη ζήτηση και τις πωλήσεις.

Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια πολυδιάστατη και πολύπλευρη προσέγγιση για την πραγματοποίηση εσωτερικών αλλαγών και τη βελτίωση της απόδοσης.

Ένα επιτυχημένο παράδειγμα, το οποίο αποδεικνύει με το καλύτερο τρόπο τη δυναμική του συγκερασμού της εύρεσης των καλύτερων πρακτικών (μέσω της συγκριτικής προτυποποίησης), και του πνεύματος αλλαγής που πρεσβεύει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πραγματοποιήθηκε το 1991 από την εταιρεία AT&T και συγκεκριμένα από την Bell Labs, το ερευνητικό τμήμα της AT&T .[8]

Για ένα χρονικό διάστημα 6 ετών, η Bell Labs εκπαίδευσε 248 μηχανικούς με σκοπό την απόκτηση κάποιων επιπλέον προσόντων, που θα τους καθιστούσαν περισσότερο ικανούς και αποτελεσματικούς. Η εκπαίδευση δεν περιλάμβανε φοίτηση στα καλύτερα σχολεία ή σεμινάρια. Ήταν ένα πρόγραμμα, το οποίο απαιτούσε από τους μηχανικούς να μάθουν διάφορες επιχειρησιακές πρακτικές και τεχνικές ο ένας από τον άλλο. Αυτές οι πρακτικές περιλάμβαναν πώς να διαχειρίζονται καλύτερα την εργασία σε τμήματα ('in baskets'), πώς να αποδέχονται την εποικοδομητική κριτική και πώς να ζητούν βοήθεια αντί να χάνουν χρόνο επιμένοντας στην ατομική λύση των προβλημάτων.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Οι μηχανικοί που συμμετείχαν στο πρόγραμμα 'Best individual engineer practises', αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 10% μέσα σε 8 μήνες. Αυτή η αύξηση της παραγωγικότητας είχε ως αποτέλεσμα η Bell Labs να αποσβέσει την αρχική επένδυση μετά από ένα χρόνο και να εξαπλασιάσει την απόδοσή της μετά από 2 χρόνια.[9]

Είναι προφανές ότι η συγκριτική προτυποποίηση, με τη δυνατότητα που έχει να προσεγγίζει την αλλαγή πολυδιάστατα και να την εισάγει χωρίς να την προβάλλει ως πρωταρχικό στόχο, αμβλύνει τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας λόγω της αλλαγής και με τον τρόπο αυτό καταδεικνύεται ακόμη περισσότερο η χρησιμότητά της, ως ένα από τα βασικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Όταν το 1989, η εταιρεία Xerox, κέρδισε το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award, η συγκριτική προτυποποίηση αναδείχθηκε σε μεγάλης σημασίας επιχειρηματικό εργαλείο.

Το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award, αποτελεί μέσο για την αναγνώριση αμερικάνικων εταιρειών, οι οποίες υπερέχουν σε ποιότητα και συστήματα διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για την απόκτηση του βραβείου αυτού, επωφελούνται ουσιαστικά γιατί βελτιώνονται οι διαδικασίες που ακολουθούν καθώς και η αποδοτικότητά τους.[10]

Η επιτροπή που είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο των εταιρειών που έχουν δηλώσει συμμετοχή για το Malcolm Baldrige National Quality Award, πραγματοποιεί τους ελέγχους της βασιζόμενη σε 7 διαφορετικά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά έχουν ως εξής:

1. Ηγεσία – όραμα και αξίες, στόχοι και μέθοδοι, ικανοποίηση πελάτη, αύξηση αποδοτικότητας.
2. Συγκέντρωση πληροφοριών και ανάλυση.
3. Στρατηγικός σχεδιασμός και μετασχηματισμός των απαιτήσεων σε αποτελεσματικό παραγωγικό σύστημα.
4. Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
5. Διοίκηση διαδικασιών, σχεδιασμός και αποτελεσματικότητα.
6. Αποτελέσματα επιχείρησης – ποιότητα, παραγωγικότητα, χρηματοοικονομικοί δείκτες.
7. Ικανοποίηση πελάτη.

Είναι χαρακτηριστικό ότι, το 1988 το βραβείο δεν είχε καμιά άμεση αναφορά στη συγκριτική προτυποποίηση. Το 1989, η βαθμολογία για τη συγκριτική προτυποποίηση έφτανε τους 80 βαθμούς, ενώ μέχρι το 1993, η βαθμολογία για τη συγκριτική προτυποποίηση έφτασε το σύνολο των 400 βαθμών, σημειώνοντας μια αύξηση κατά 500% μέσα σε διάστημα 5 ετών.

Οι βαθμοί που επηρεάζονται από έμμεσες αναφορές στη συγκριτική προτυποποίηση κυμαίνονταν κατά τις διάφορες χρονικές περιόδους, εντούτοις, οι άμεσες και έμμεσες αναφορές στη συγκριτική

προτυποποίηση αυξήθηκαν από 175 πόντους το 1988 σε 550 πόντους το 1993, δηλαδή παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξης του 314%.

Ενδεικτικό της αυξανόμενης βαρύτητας της συγκριτικής προτυποποίησης στα επιχειρηματικά δρώμενα, είναι ότι για το Malcolm Baldrige National Quality Award, 550 από τους 1000 συνολικά βαθμούς των κριτηρίων του Βραβείου, δηλαδή το 55%, επηρεάζονται από τη συγκριτική προτυποποίηση.

Η θέση αυτή εκφράζει τις τάσεις της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας, απέναντι στις διάφορες επιχειρηματικές τεχνικές και στα εργαλεία διοικητικής διαχείρισης. Κατά την θεώρηση της επιτροπής (που καθορίζει τα κριτήρια του βραβείου), δεν είναι δυνατόν μια εταιρεία να επιτύχει άριστα αποτελέσματα σε κάποια από τα παραπάνω κριτήρια και μέτρια ή άσχημα στα υπόλοιπα. Θα πρέπει, σε όλα τα κριτήρια του Βραβείου, οι εταιρείες να δίνουν την ίδια – βαρύνουσα – σημασία, και να κάνουν συνεχώς προσπάθειες για βελτίωση και πρόοδο.

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η συγκριτική προτυποποίηση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), συνδέονται σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό. Μάλιστα, κατά το πρόσφατο παρελθόν, έχουν πραγματοποιηθεί και έρευνες συγκριτικής προτυποποίησης με σκοπό τον καθορισμό του ποσοστού εφαρμογής στις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε παγκόσμια κλίμακα, παραμέτρων που βασίζονται στα κριτήρια που έχει θεσπίσει το Malcolm Baldrige National Quality Award καθώς και στα λεγόμενα και τις παρατηρήσεις γνωστών «γκουρού» της ποιότητας.

Συγκεκριμένα, υπήρξε μελέτη από τους Ramirez και Loney, για την αναγνώριση των διαδικασιών εκείνων που θεωρούνται κρίσιμες για την σωστή εφαρμογή και την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση.[11] Προετοιμάστηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο στηρίχθηκε σε 22 κρίσιμες παραμέτρους, όπως αυτές προέκυψαν από συμπεράσματα ομιλιών των Dr Deming, Philip Crosby και Dr Juran καθώς και από τα κριτήρια που έχει θεσπίσει το Malcolm Baldrige National Quality Award. Η λίστα αυτή, χρησιμοποιήθηκε ουσιαστικά ως μέτρο σύγκρισης των παραμέτρων που είχαν επιλεγεί, με τις

ενέργειες που, εταιρείες – ήδη κάτοχοι του Βραβείου – πραγματοποιούν. «Στόχοι» της έρευνας ήταν 92 εταιρείες νικήτριες του βραβείου στις Η.Π.Α, και διάφοροι άλλοι ειδικοί επί θεμάτων ποιότητας.

Ο βαθμός ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο από τις εταιρείες κυμάνθηκε στο 68% , στις οποίες περιλαμβάνονταν 37 νικήτριες βραβείων ποιότητας και 26 εταιρείες συμβούλων. Μερικά από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, συνοψίζονται παρακάτω:

- Θα πρέπει να υπάρχει ουσιαστική υποστήριξη από τα ανώτερα κλιμάκια της εταιρείας, για να υπάρξει επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).
- Ο κύριος σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
- Επίσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δεν είναι μια σύντομη διαδικασία χρησιμοποίησης απλών στατιστικών εργαλείων, κοστολόγησης της ποιότητας ή απλά μείωσης του αριθμού ελαττωματικών.
- Σημαντική παρατήρηση, προέκυψε από το γεγονός ότι, οι εταιρείες δεν θεώρησαν τις διαδικασίες μέτρησης κάποιων χαρακτηριστικών (π.χ απόδοσης κάποιου μηχανήματος κλπ), ως ιδιαίτερα κρίσιμες. Γεγονός περίεργο, από την άποψη ότι η πραγματοποίηση μετρήσεων και η καταγραφή και ανάλυση των μετρητικών δεδομένων, είναι ο «καταλύτης» για τη βελτίωση και αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της δημιουργίας στόχων, της παρακολούθησης και της επανεξέτασης / επιθεώρησης.

Η έρευνα αυτή δεν περιορίστηκε μόνο στις Η.Π.Α αλλά και σε άλλες περιοχές του κόσμου (Ευρώπη, Ασία, Ιαπωνία, Λατινική Αμερική), όπου προέκυψαν επίσης αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα, όπου ως ένα βαθμό συμφωνούν με τα παραπάνω. Είναι λοιπόν εμφανές ότι, η συγκριτική προτυποποίηση μπορεί να είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο όπλο στο οπλοστάσιο οργανισμών και επιχειρήσεων,

που προσπαθούν να εισάγουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις λειτουργικές δομές τους.[12]

1.4 Λόγοι εφαρμογής συγκριτικής προτυποποίησης

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους, μια επιχείρηση επιθυμεί την εφαρμογή προγραμμάτων συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking). Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

1. Ανασχεδιασμός (reengineering) των εργασιακών διαδικασιών και επιχειρησιακών συστημάτων.

Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) αποτελεί μια αναγκαιότητα για τις εταιρείες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες και τα συστήματά τους. Κι αυτό γιατί παρέχει τη δυνατότητα της θεώρησης των ζητημάτων από διαφορετική οπτική γωνία. Η συγκριτική προτυποποίηση καθιστά ικανή μια επιχείρηση να επεκταθεί πέρα από τις συνήθεις απαιτήσεις και τις παραδοσιακές δομές του τρόπου σκέψης της, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί από την εταιρική κουλτούρα.

Ανασχεδιασμός χωρίς την αρωγή της συγκριτικής προτυποποίησης, πιθανά θα αποφέρει βελτιώσεις σε ποσοστό 5 – 10% και σίγουρα ποτέ δεν θα επιτύχει τα εντυπωσιακά ποσοστά του 50 – 75%, τα οποία συχνά πραγματοποιούνται μέσω του δραστικού επανασχεδιασμού. Με τη χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης ως επιχειρηματικού εργαλείου, είναι εφικτός ο πραγματικός και ριζικός ανασχεδιασμός. Μέσω της μελέτης των άριστων πρακτικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια εταιρεία μπορεί με σαφήνεια να προσδιορίσει και στη συνέχεια να εισάγει νέα τεχνολογία, νέα ταλέντα, νέες δομές, νέα εκπαίδευση και νέες δυνατότητες. Για παράδειγμα, όταν η εταιρεία έκδοσης και πώλησης διαφημίσεων για τηλεφωνικούς καταλόγους GTE Directories Corporation, αποφάσισε να προχωρήσει στον ανασχεδιασμό 8 (οκτώ) βασικών διαδικασιών των τηλεφωνικών της λειτουργιών, χρησιμοποίησε το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης, ανακαλύπτοντας και αναλύοντας τις καλύτερες

πρακτικές και μεθοδολογίες από 84 επιχειρήσεις, που ανήκαν σε διάφορους τομείς.[13]

2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης

Χωρίς τη χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης, η εταιρεία εστιάζεται στις εσωτερικές της δυνάμεις (και αδυναμίες), με αποτέλεσμα η κάθε πραγματοποιούμενη αλλαγή να σηματοδοτείται από την εξέλιξη της ίδιας της εταιρείας. Αντίθετα, με τη χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης, γίνεται πληρέστερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και δίνεται η δυνατότητα εφαρμογής πρακτικών άλλων εταιρειών που υπήρξαν αποδεδειγμένα επιτυχημένες.

3. Εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών της αγοράς

Όταν μια εταιρεία δεν χρησιμοποιεί τη συγκριτική προτυποποίηση, έχει στη διάθεσή της λιγοστές λύσεις και τρόπους δράσης με αποτέλεσμα να αναλώνεται διαρκώς στο να προλάβει τις εξελίξεις που συμβαίνουν γύρω της. Αντίθετα, χρησιμοποιώντας το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα των εναλλακτικών επιλογών και επίτευξης ανώτερης επίδοσης.

4. Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη

Ο καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη έχει ουσιαστική αξία για την επιχείρηση, όταν στηρίζεται στην πραγματικότητα και στα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά καθώς και στην αντικειμενική παρατήρηση. Αυτά είναι τα αποτελέσματα της χρήσης της συγκριτικής προτυποποίησης. Σε αντίθετη περίπτωση, ο καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών στηρίζεται σε διάφορα ιστορικά δεδομένα, στο ένστικτο ή στην υποκειμενική παρατήρηση, κάτι που αποκόπτει την επιχείρηση από το εξωτερικό γίνεσθαι, με άσχημες, αρκετές φορές, συνέπειες. Μπορούμε εδώ να αναφέρουμε, ένα είδος συμπεριφοράς που συναντάμε σε αρκετές εταιρείες, το οποίο είναι γνωστό σαν το σύνδρομο «των ρούχων του αυτοκράτορα». Σε

αυτές τις περιπτώσεις, ο κάθε εργαζόμενος στις εταιρείες αυτές γνωρίζει ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα, αλλά κανένας δεν αναφέρεται ή μιλά για αυτό, ωστόσο κάποιος που το αποτολμά, απολύεται. Συνήθως ακολουθεί κάτι σαν ‘χάος και αναρχία’, με την επιχείρηση να προσπαθεί να λύσει μηχανιστικά τα προβλήματα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της, την αλληλεξάρτηση των διαδικασιών, των στόχων και των στρατηγικών.[14]

5. Καθορισμός αποτελεσματικών σκοπών και στόχων.

Η συγκριτική προτυποποίηση επιτρέπει σε μια εταιρεία να ενεργεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην προκύπτουν προβλήματα εξαρχής, παρά να αναλώνεται εκ των υστέρων, στο να τα επιλύει αφού δημιουργηθούν. Παράλληλα, οι σκοποί και οι στόχοι που θέτονται από τη διεύθυνση της εταιρείας είναι ξεκάθαροι, χωρίς αμφισβήτηση και δεν απουσιάζει η συσχέτιση με το εξωτερικό περιβάλλον.

6. Ανάπτυξη ρεαλιστικών δεικτών μέτρησης της παραγωγικότητας

Η αποτελεσματικότητα της συγκριτικής προτυποποίησης, βρίσκεται και στο ότι παρέχει τα εχέγγυα για την επίλυση των πραγματικών προβλημάτων, δίνει επαρκείς εξηγήσεις για τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται και βασίζεται στις καλύτερες πρακτικές της αγοράς. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου δηλαδή, δεν γίνεται χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης δεν γίνονται αντιληπτές, η εταιρεία προβάλλει μικρή αντίσταση απέναντι στον ανταγωνισμό και, γενικότερα, υποβαθμίζεται το έργο των εργαζόμενων, καθώς αναλώνουν το χρόνο τους με ενέργειες οι οποίες δεν προσθέτουν τη μέγιστη δυνατή αξία στην παραγωγική αλυσίδα της εταιρείας.

7. Επιτάχυνση της αλλαγής και της αναδόμησης.

Η αλλαγή είναι γνωστό ότι προκαλεί συνήθως αντιδράσεις. Μέσω της συγκριτικής προτυποποίησης, επειδή χρησιμοποιούνται πρακτικές οι οποίες έχουν αποδείξει ήδη τη χρησιμότητά τους, είναι ευκολότερο να γίνουν αποδεκτές και οι απαραίτητες αλλαγές. Επιπρόσθετα,

δημιουργεί ένα πνεύμα εγρήγορσης και αποφυγής του εφησυχασμού και της αδράνειας, με τον προσδιορισμό των κενών ή χασμάτων επίδοσης στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού. Είναι γνωστή στο επαγγελματικό στίβο, η έννοια της «αθώας εταιρείας». Οι εταιρείες αυτές, μετρούν τις ικανότητες τους έχοντας ως πρότυπα τον ίδιο τους τον εαυτό. Η στρατηγική τους, στηρίζεται στην υποκειμενική θεώρηση ότι το παρόν είναι το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου παρελθόντος και ότι, το μέλλον τους είναι μια προέκταση του παρόντος. Το πρόβλημα είναι ότι, όσο οι επιχειρήσεις αυτές είναι και παραμένουν εσωστρεφείς πραγματοποιώντας μικρά μόνον βήματα προόδου, οι ανταγωνιστές δεν μένουν στάσιμοι, αντιθέτως κάνουν σοβαρά βήματα προόδου και βελτιώνονται συνεχώς. Συνήθως οι εταιρείες αυτές στερούνται ενόρασης, δηλαδή δεν μπορούν να κατανοήσουν ή να προβλέψουν, για παράδειγμα, που οδηγείται η αγορά αναφορικά με τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

8. Ενίσχυση της εφαρμογής των αποτελεσμάτων της μελέτης συγκριτικής προτυποποίησης.

Συνήθως οι μελέτες που διενεργούνται για λογαριασμό μιας επιχειρηματικής μονάδας, παραμένουν τις περισσότερες φορές στα αρχεία ανώτερων στελεχών χωρίς να χρησιμοποιούνται συστηματικά. Αντίθετα, με την ενεργό ανάμιξη και συμμετοχή των υπευθύνων των διαδικασιών (process owners), η πιθανότητα ορθής εφαρμογής είναι αυξημένη.

9. Εστίαση στη λύση.

Με τη χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης ως εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρέχεται η ευκαιρία σε όλες τις επιχειρήσεις να εστιάσουν καλύτερα στις λύσεις των προβλημάτων τους. Αν έχει εφαρμοστεί σωστά, θα προσφέρει στον ακριβή εντοπισμό των δυνητικών αστοχιών της επιχείρησης, του τμήματος ή της γραμμής παραγωγής, καθώς θα χρησιμοποιούνται ως συγκριτική βάση οι καλύτερες εταιρείες στον κόσμο. Εκείνο που αναζητείται, δεν είναι η συγγραφή μιας θεωρητικής μελέτης ή ακόμη και το απλό επαγγελματικό

ενδιαφέρον, αλλά μια εξαιρετικά έντονα προσωπική παρατήρηση ότι, εάν δεν πραγματοποιηθεί η απαραίτητη αλλαγή, η εταιρεία όχι μόνο δεν θα κατορθώσει να προοδεύσει, αλλά θα βιώσει και δύσκολες στιγμές από τον έντονο ανταγωνισμό. Η αληθινή αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν είναι προσωπική υπόθεση.

10. Συνεισφορά στην εξοικονόμηση πόρων.

Όταν μια εταιρεία επενδύει χρόνο και χρήμα για την επίλυση προβλημάτων τα οποία έχουν ήδη λυθεί αποτελεσματικά από άλλους, τότε οδηγείται στη σπατάλη οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων χωρίς ουσιαστικό λόγο. Η αξιοποίηση της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει άλλες εταιρείες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο εξοικονόμησης πόρων.

11. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, επιτυγχάνεται μέσω της ενεργού συμμετοχής και ανάμιξης των εργαζομένων στον εντοπισμό των προβλημάτων και στις προσπάθειες επίλυσής τους. Όπως εξηγεί ο David Kerns, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Xerox, «η ανταγωνιστική συγκριτική προτυποποίηση, μας λέει που πρέπει να πάμε. Καθορίζει στόχους, οι οποίοι μας φτάνουν σε επίπεδα παραγωγικότητας ισότιμα ή καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Η ανάμιξη των εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία φτάνουμε εκεί».

Παράλληλα, η διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης, ενισχύει αποτελεσματικά το σχηματισμό ομάδων και προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους, η χρησιμοποίηση της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking), ως εργαλείου της ΔΟΠ καθίσταται επιτακτική σχεδόν για κάθε επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια επιχειρηματική μεθοδολογία που δύναται να προσφέρει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν και εφόσον

εφαρμοστεί σωστά και δεν θεωρηθεί αυτοσκοπός άλλα το μέσο για να πραγματοποιηθεί ο τελικός στόχος. Τα πολλά παραδείγματα εφαρμογών συγκριτικής προτυποποίησης που υπάρχουν στη παγκόσμια πρακτική, καθιστούν περισσότερο εύκολη τη μελέτη των αρχών και των διαδικασιών που απαιτούνται για τη σωστή εφαρμογή της και αυξάνουν την πιθανότητα αποφυγής πιθανών λαθών.

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

1. **James R. Evans, William M. Lindsay**, “*The Management and Control of Quality*”, South-Western, 2002, σελ 4.
2. **James R. Evans, William M. Lindsay**, ό.π. , σελ. 5,6,11-12,15.
3. **Γ. Μποχώρης**, Από τις παραδόσεις και σημειώσεις του Καθηγητή στο Μεταπτυχιακό Τμήμα MBA-TQM, κατά το έτος 2002-2003.
4. **James R. Evans, William M. Lindsay**, ό.π. , σελ. 18.
5. **James R. Evans, William M. Lindsay**, ό.π. , σελ. 19-20.
6. **Asbjorn Rolstadas**, “*Benchmarking – Theory and Practise*”, Chapman & Hall, 1996, σελ. 44.
7. **Ταβλάκη Έλενα**, «*Στρατηγική Σύγκριση Ανταγωνιστικότητας Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών*», Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2002, σελ. 28.
8. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π, σελ. 30.
9. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π, σελ. 31.
10. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π, σελ. 38.
11. **Mohamed Zairi**, “*Benchmarking for Best Practise, Continuous Learning through Sustainable Innovation*”, Reed Educational & Professional Publishing, 1996, σελ. 87-88.
12. **Mohamed Zairi**, ό.π. σελ. 90.
13. **James R. Evans, William M. Lindsay**, ό.π. , σελ. 415.
14. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π, σελ. 43-46.

Κεφάλαιο 2

Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)

2.1 Εισαγωγή – ορισμοί

Στην ιαπωνική γλώσσα, υπάρχει μια λέξη που, όσο και αν ακούγεται περίεργο, έχει σχέση με τον όρο της συγκριτικής προτυποποίησης. Είναι η λέξη *dantotsu*, η οποία σε ελεύθερη μετάφραση σημαίνει η προσπάθεια να γίνεις ο καλύτερος από τους καλύτερους (best of the best). Η λέξη αυτή αποτελεί την ουσία της έννοιας της συγκριτικής προτυποποίησης. Γιατί, όπως θα δούμε και παρακάτω σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί μία από τις καλύτερες επιχειρηματικές μεθοδολογίες παγκοσμίως, στην αέναη προσπάθεια του ανθρώπου να προχωρήσει μπροστά, να βελτιωθεί και τελικά να γίνει ο καλύτερος από τους καλύτερους.

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), με τον όρο συγκριτική προτυποποίηση ή σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας, ή benchmarking όπως είναι η αγγλική ορολογία, νοείται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς εκείνους που παρουσιάζουν τις καλύτερες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο, έχοντας ως βασική επιδίωξη την επιχειρηματική τελειότητα. Εδώ να σημειωθεί ότι, αντί του όρου benchmarking θα χρησιμοποιείται η αντίστοιχη ελληνική ορολογία, η οποία αναφέρεται ως συγκριτική προτυποποίηση ή σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας.[1]

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλοι ορισμοί της συγκριτικής προτυποποίησης. Στο λεξικό Webster, ως συγκριτική προτυποποίηση αναφέρεται το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο κάτι είναι

δυνατόν να μετρηθεί. Είναι ένα σημείο μιας προκαθορισμένης θέσης που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς.

Ο Robert C. Camp, (1989), ο οποίος διετέλεσε μάνατζερ στην εταιρεία Xerox Corporation, ορίζει την έννοια της συγκριτικής προτυποποίησης ως την διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης του, οι οποίες πρακτικές οδηγούν στη βέλτιστη απόδοση. Η εταιρεία Xerox Corporation, όπως θα δούμε και παρακάτω, είναι πρωτοπόρος στην εκτεταμένη και σωστή εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης ως επιχειρησιακό εργαλείο.

Οι C. Bogan και M. English, (1994), θεωρούν ότι η συγκριτική προτυποποίηση είναι απλά, η συστηματική διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών, των καινοτόμων ιδεών και των εξαιρετικά αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών που οδηγούν σε βέλτιστη απόδοση.

Ο J. Main, (1992), από την άλλη, θεωρεί ότι, η συγκριτική προτυποποίηση είναι η τέχνη του να βρίσκεις με απόλυτα νόμιμο και 'ανοικτό' τρόπο, πώς οι άλλοι κάνουν κάτι καλύτερα από εσένα – ώστε να μπορείς να τους μιμηθείς – και ίσως να βελτιωθείς χρησιμοποιώντας τις τεχνικές τους.

Στο σημείο αυτό, χρήσιμο είναι να διαλευκάνουμε μια μικρή σύγχυση που παρατηρείται μεταξύ των εννοιών *συγκριτική προτυποποίηση* (benchmarking) και *στόχοι απόδοσης* (benchmarks). Ενώ η συγκριτική προτυποποίηση είναι η διαδικασία που αν ακολουθηθεί ορθολογικά, οδηγεί σε αναγνώριση του τι πρέπει να γίνει για να υπάρχει πραγματική βελτίωση, οι στόχοι απόδοσης είναι οι απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου «πόσο», «πόσο γρήγορα», «πόσο συχνά», «πόσο πολύ», «πόσο λίγο», δηλαδή αποτελούν μετρήσιμα αντικειμενικά μεγέθη.[2]

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center, APQC), αναφέρει ότι η συγκριτική προτυποποίηση είναι η διαδικασία ανεύρεσης, εκμάθησης και υιοθέτησης των ξεχωριστά εξαιρετικών πρακτικών και διαδικασιών, τις οποίες εφαρμόζει οποιαδήποτε εταιρεία, οπουδήποτε στο κόσμο, με σκοπό να βοηθηθεί κάθε οργανισμός να βελτιώσει την απόδοσή του.

Με τη συγκριτική προτυποποίηση συλλέγεται η «σιωπηρή» γνώση, η τεχνογνωσία (know-how), οι κρίσεις και οι απόψεις που συχνά η ρητή καταγεγραμμένη γνώση δεν περιέχει.[3]

Η «φιλοσοφία» πίσω από την έννοια της συγκριτικής προτυποποίησης χωρίζεται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Η καλή γνώση των λειτουργιών της εταιρείας. Θα πρέπει να γνωρίζουμε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησής μας. Αυτή η αξιολόγηση στηρίζεται στο γεγονός ότι, οι ανταγωνιστές θα αναλύσουν τις λειτουργίες της εταιρείας και θα προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν όποια αδύναμα σημεία εντοπίσουν. Αν δεν υπάρχει γνώση των δυνατών και αδύναμων σημείων, τότε δεν μπορεί να υπάρξει και αποτελεσματική άμυνα στις επιθέσεις του ανταγωνισμού.
2. Η καλή γνώση του ανταγωνισμού και των καλύτερων εταιρειών. Είναι σαφές ότι, αν δεν υπάρχει επαρκής γνώση των σημείων στα οποία υπερέχουν ή μειονεκτούν οι ανταγωνιστές, τότε κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη μια αλλαγή στρατηγικής ή μια αλλαγή προσανατολισμού των στόχων. Μόνο με τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές και τις “top” εταιρείες, και τη κατανόηση των λειτουργιών που χρησιμοποιούν, είναι δυνατό να λαμβάνονται σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις.
3. Η ενσωμάτωση των καλύτερων πρακτικών/ χαρακτηριστικών. Η «μελέτη» των καλύτερων εταιρειών, θα αναδείξει τα σημεία υπεροχής, ενώ η ανάλυση των σημείων αυτών θα φανερώσει τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν. Οι καλύτερες μεθοδολογίες, μπορούν να τροποποιηθούν έτσι ώστε να καταστούν χρησιμοποιήσιμες και να ενσωματωθούν στη λειτουργική δομή της εταιρείας.

4. Η κυριαρχία επί του ανταγωνισμού. Εάν όλες οι παραπάνω ενέργειες εφαρμοστούν με το σωστό τρόπο, τότε η εταιρεία, έχοντας ενδυναμώσει περισσότερο τα δυνατά της σημεία και έχοντας ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, είναι σε θέση να κυριαρχήσει επί του ανταγωνισμού και να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς της.[4]

Εδώ να σημειώσουμε ότι, δεν υπάρχει μία και μοναδική ‘βέλτιστη πρακτική’, διότι το βέλτιστο δεν είναι το άριστο για όλους. Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός σε κάθε του τομέα και τελικά μοναδικός (διαφορετική κουλτούρα, όραμα, αποστολή, περιβάλλον και τεχνολογίες). Με την έννοια *βέλτιστη*, εννοούμε ότι επιλέγονται εκείνες οι πρακτικές που έχουν να επιδείξουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, οι οποίες έχουν υιοθετηθεί από κάποιον άλλον οργανισμό και είναι επιλεγμένες κατόπιν μίας συστηματικής διαδικασίας, μέσω καινοτόμου σκέψεως και με προσπάθεια εφαρμογής σε συγκεκριμένες και μοναδικές συνθήκες.

Μολονότι η ιδέα της συγκριτικής προτυποποίησης φαίνεται συνυφασμένη με την εξελικτική πορεία του ανθρώπου, η χρήση της ως επιχειρηματικού εργαλείου της ΔΟΠ υιοθετήθηκε κυρίως περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και μετά, από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς των Η.Π.Α και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η έννοια της συγκριτικής προτυποποίησης δεν είναι μια έννοια στάσιμη στο πέρασμα των χρόνων. Αντίθετα, είναι μια πρακτική που αλλάζει και προσαρμόζεται στις μεταβολές της αγοράς και στις ανάγκες των εταιρειών. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια της δεκαετίας του 1990, η συγκριτική προτυποποίηση έχει εξελιχθεί από ένα μάλλον μακροσκελές και σχετικά πολύπλοκο σύνολο διαδικασιών, σε ένα ταχύ και ευέλικτο εργαλείο, το οποίο είναι λιγότερο λεπτομερές και ονομάζεται “fast cycle” ή ταχεία συγκριτική προτυποποίηση. Στη περίπτωση αυτή, η εταιρεία που αναζητά κάποιες βελτιώσεις στις λειτουργικές της δομές, ψάχνει για «χρήσιμες αναλογίες» από άλλες

εταιρείες, οι οποίες ευελπιστεί ότι θα την βοηθήσουν να επιλύσει τα προβλήματά της.

Παράδειγμα αυτού του είδους της συγκριτικής προτυποποίησης, εφαρμόστηκε από την εταιρεία Mobil Corporation (τώρα Exxon-Mobil), η οποία ήθελε να μειώσει το χρόνο ανεφοδιασμού στα 8000 πρατήρια καυσίμου που διατηρεί στις Η.Π.Α. Μελέτησε την εταιρεία Home Depot, αναφορικά με το πώς οι πελάτες της παραμένουν τόσο αφοσιωμένοι σε αυτήν και την ομάδα αγώνων ταχύτητας Team Penske και τους τρόπους με τους οποίους η ομάδα αυτή ελαχιστοποιεί το χρόνο ανεφοδιασμού στα πιτς. Αυτές οι χρήσιμες αναλογίες, οδήγησαν την εταιρεία στην εισαγωγή του Speed Pass, ενός νέου συστήματος το οποίο ελαχιστοποίησε το χρόνο παραμονής στις αντλίες καυσίμου και αύξησε την αφοσίωση των πελατών.[5]

Σχετικά με τη συγκριτική προτυποποίηση, αναφέρουμε ότι υπάρχουν απόψεις, μερικές εκ των οποίων είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες και οι οποίες είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων μακριά από την πραγματικότητα της συγκριτικής προτυποποίησης. Μερικές από τις απόψεις αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται και δεν υποστηρίζει τη συγκριτική προτυποποίηση.

Όπως υποστηρίζει ο Turk Enustun, διευθυντής του τμήματος επιχειρηματικής συγκριτικής προτυποποίησης στην εταιρεία Eastman Kodak στο Rochester της Νέας Υόρκης, μερικοί μάνατζερ επιμένουν να διατηρούν μια επιφυλακτικότητα σε σχέση με τα πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης έναντι των άλλων επιχειρηματικών εργαλείων. Ωστόσο, οι περισσότεροι μάνατζερ οι οποίοι κατέχουν υπεύθυνες θέσεις σε μικρότερα ιεραρχικά επίπεδα, αντιμετωπίζουν με πιο θετική διάθεση τη συγκριτική προτυποποίηση. Μετά από μια δεκαετία εμπειρίας στη διαδικασία ποιότητας, είναι πεπεισμένος ότι η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί μια φυσική επέκταση του παραδοσιακού ρόλου της διοίκησης.

Οι μάνατζερ είναι από τη φύση τους ανταγωνιστικά άτομα, οπότε είναι λογικό να ενδιαφέρονται να γνωρίσουν τα πεπραγμένα των άλλων

εταιρειών. Ο Turk Enustun συμπληρώνει ότι, οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να συγκρίνουν τις επιδόσεις άλλων εταιρειών με τις επιδόσεις της δικής τους και είναι απόλυτα δεκτικοί στην εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης, αφού αυτό είναι κάτι που αναμένουν και οι αναλυτές του χρηματιστηρίου της Wall Street και οι διαχειριστές κεφαλαίων.

Επίσης, για να υποστηρίξει ο κύριος Enustun το γεγονός ότι η διοίκηση αναγνωρίζει τις δυνατότητες της συγκριτικής προτυποποίησης και υποστηρίζει την εφαρμογή της, αναφέρει το εξής παράδειγμα από την εταιρεία του. Το 1990 το τμήμα παραγωγής συγκέντρωσε εσωτερικά δεδομένα για τη συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων τους. Μετά από σύγκριση επτά διαφορετικών προϊόντων που κατασκευάζονταν σε ισάριθμες διαφορετικές χώρες, βρήκαν διαφορές σε σημαντικούς τομείς όπως η ποιότητα, το κόστος και το ύψος των αποθεμάτων. Αυτή η πληροφορία ήταν τόσο σημαντική για το γενικό διευθυντή του τμήματος, ο οποίος, συνειδητοποίησε ότι, αν κάθε μονάδα γινόταν τόσο καλή όσο η καλύτερη μεταξύ των επτά συγκρινόμενων, θα προσέθετε εκατομμύρια δολάρια στα εταιρικά έσοδα. Το αποτέλεσμα ήταν, να γίνει ο ίδιος ένας από τους θερμότερους υποστηρικτές της διαδικασίας της συγκριτικής προτυποποίησης.

2. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.

Η ποιότητα των προϊόντων είναι πολύ σημαντική υπόθεση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μια εταιρεία παραγωγής ιατρικών διαγνωστικών μηχανημάτων με εικόνα. Αυτός ήταν ο κύριος λόγος που, ώθησε την εταιρεία Medrad, με έδρα το Πίτσμπουργκ, να εισάγει το δικό της σύστημα ποιότητας το 1990.

Κατά τη περίοδο 1990 – 1994, οι εργαζόμενοι της εταιρείας που ήταν και μέλη των ομάδων ποιότητας, ταξίδεψαν και επισκέφτηκαν τις εταιρείες που είχαν κερδίσει το βραβείο ποιότητας National Quality Baldrige Award, ανεξαρτήτως του επιχειρηματικού πεδίου δράσης στο οποίο οι εταιρείες αυτές ανήκαν. Οι επισκέψεις αυτές, ήταν μια πρώτη

τάξεως ευκαιρία για τους εργαζόμενους αυτούς να αποκομίσουν την αναγκαία γνώση για τις βέλτιστες τεχνικές των καλύτερων εταιρειών.

Ο αντιπρόεδρος της επιχειρηματικής διαδικασίας ποιότητας της Medrad, δηλώνει ότι «πραγματικά υπάρχουν κάποια έξοδα που σχετίζονται με τα ταξίδια των εργαζομένων και τους χρόνους απασχόλησής τους στη διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης. Ωστόσο η διαδικασία δεν είναι τόσο δαπανηρή όσο κάποιοι πιστεύουν». Εξηγεί ότι: «με προσεκτικό σχεδιασμό, το κόστος που σχετίζεται με τη συγκριτική προτυποποίηση μπορεί να συμπεσθεί στο ελάχιστο».

Θεωρεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ελεγχθεί το κόστος της συγκριτικής προτυποποίησης είναι να επικεντρώνεται κανείς σε ένα συγκεκριμένο στάδιο κάθε φορά. Επίσης, η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας συντελεί στην σημαντική συρρίκνωση των επιπέδων κόστους.

3. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει μόνο με τους άριστους κάθε επιχειρηματικού τομέα.

Η συγκριτική προτυποποίηση διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην πρόοδο της εταιρείας Pacific Bell, για τρία συνεχόμενα έτη. Ο Al Rozos, πρώην μάνατζερ συγκριτικής προτυποποίησης για το κέντρο ποιότητας της Pacific Bell στο San Ramon της Καλιφόρνια, και μετέπειτα διευθυντής στο International Benchmarking Clearinghouse στο Χιούστον, δηλώνει ότι «εφαρμόσαμε συγκριτική προτυποποίηση σε ένα πλήθος θεμάτων, όχι όμως μόνο επιλέγοντας ως συνεργάτες τις εταιρείες εκείνες που θεωρούνται άριστες. Δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόζεις συγκριτική προτυποποίηση μόνο με τις καλύτερες εταιρείες, για να έχεις τα αποτελέσματα που επιθυμείς». Ο λόγος που ο Al Rozos αναφέρει τα παραπάνω είναι ότι οι εταιρείες με τις καλύτερες, αναγνωρισμένα, πρακτικές, είναι συνήθως 'κορεσμένες' από αιτήσεις για συγκριτική προτυποποίηση από άλλες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, υπάρχει συνήθως μία δυσθεώρητη απόσταση (gap) ανάμεσα στις πρακτικές της οποιασδήποτε εταιρείας με τις πρακτικές της κορυφαίας επιχείρησης. Ο Al Rozos προσθέτει ότι «απαιτεί ένα

πολύ μεγάλο άλμα για να φτάσεις στο επίπεδο της καλύτερης εταιρείας, γεγονός που μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποθαρρυντικό. Μερικές φορές είναι καλύτερο να κάνεις σταδιακές αλλαγές».

Είναι γεγονός ότι, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις κορυφαίες εταιρείες μπορεί να είναι αρκετά 'τρομακτική', όταν υπάρχουν πολύ περίπλοκα έργα, που συμπεριλαμβάνουν σειρά παραμέτρων που απαιτούν σημαντικούς όγκους δεδομένων.

Στη πράξη, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με εταιρείες ενός επιπέδου κατώτερες από τις καλύτερες, είχε θετικά αποτελέσματα για την Pacific Bell . Σύμφωνα με τον Al Pozos «είναι εφικτό να μάθεις από ένα αθλητή των Ολυμπιακών Αγώνων. Όμως, μπορείς επίσης να μάθεις πολλά και από τον ντόπιο αθλητή, υποδεέστερης εμβέλειας και ικανοτήτων».

Προσωπική άποψη του γράφοντος είναι ότι, εάν μια εταιρεία έχει τις οικονομικές, οργανωτικές και λειτουργικές ικανότητες να εφαρμόσει συγκριτική προτυποποίηση στις καλύτερες επιχειρήσεις, καλό είναι να πράξει έτσι και να μην αυτοπεριοριστεί σε μέτριες ή απλώς καλές εταιρείες. Μόνο οι άριστες εταιρείες σε κάθε τομέα μπορούν (με τις διαδικασίες, την οργάνωση, την εξειδίκευση που έχουν και το προσωπικό που απασχολούν), να προσδώσουν μια διαφορετική δυναμική, να εμψυχήσουν μια άλλη φιλοσοφία και να αποτελέσουν πυρήνες απόκτησης πρωτοποριακών ιδεών για μια μικρότερη και λιγότερο επιτυχημένη εταιρεία.

4. Δεν υφίσταται ανάλογη διαδικασία για σύγκριση στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης της εταιρείας μας.

Όταν ο Brian Andes, διευθυντής βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών στην εταιρεία Tenneco Inc. (εταιρεία χημικών προϊόντων), δέχτηκε μια πρόσκληση για συγκριτική προτυποποίηση από μια τηλεφωνική εταιρεία, δεν εξεπλάγη. Ο αρμόδιος της τηλεφωνικής εταιρείας ήθελε να επιλύσει ένα πρόβλημα που σχετιζόταν με την προστασία των υπόγειων τηλεφωνικών καλωδίων.

Για τον Brian Andes, η αναλογία ήταν φανερή: «Μπορεί η Tenneco Inc. να μην έχει υπόγεια τηλεφωνικά καλώδια, έχει ωστόσο

υπόγειους σωλήνες. Βέβαια το ‘αντικείμενο’ των διαδικασιών είναι διαφορετικό αλλά η προσέγγιση για τη λύση των προβλημάτων μπορεί να είναι παρόμοια».

5. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μόνο για τις μεγάλες εταιρείες.

Είναι εύλογο η συγκριτική προτυποποίηση να βρίσκει πιο πρόσφορο έδαφος σε μία μεγαλύτερη εταιρεία, γιατί συνήθως η εταιρεία αυτή διαθέτει και τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους για την πραγματοποίηση της διαδικασίας αυτής και παράλληλα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τα αιτήματα άλλων εταιρειών για συγκριτική προτυποποίηση.

Ο Ken Dooley, διευθυντής ποιότητας στην Synttron Inc. (εταιρεία κατασκευής υποβρύχιων ηλεκτρονικών που χρησιμοποιούνται από βιομηχανίες τρυπανιών για ερευνητικούς σκοπούς σε θέματα σεισμικότητας), ισχυρίζεται ότι « η συγκριτική προτυποποίηση ωφελεί και τις μικρές επιχειρήσεις». Η εταιρεία στην οποία εργάζεται αριθμεί περίπου 300 εργαζόμενους και μετέχει ενεργά σε διαδικασίες συγκριτικής προτυποποίησης. Θεωρεί ότι «υπάρχουν στοιχεία σχεδόν σε κάθε διαδικασία που είναι παρόμοια, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας. Άλλωστε, η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια διαδικασία μάθησης και η επιτυχία των προσπαθειών σου έγκειται στο κατά πόσο μαθαίνεις τις διαδικασίες που μελετάς. Όσες περισσότερες εταιρείες έχεις ως συνεργάτες σε έργα συγκριτικής προτυποποίησης, - ανεξάρτητα από το μέγεθός τους – τόσο το καλύτερο».

2.2 Ιστορική πορεία

Οι πρώτες, ιστορικά, επιχειρησιακές προσπάθειες εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης, εμφανίστηκαν γύρω στα 1800 από έναν αμερικανό επιχειρηματία ονόματι Francis Lowell, ο οποίος, αφού μελέτησε συστηματικά τα καλύτερα κλωστοϋφαντουργικά εργοστάσια της Αγγλίας, κατασκεύασε το 1815 στη περιοχή της Μασαχουσέτης των

Η.Π.Α ένα παρόμοιο εργοστάσιο. Εδώ χρειάζεται να σημειωθεί ότι, ο Lowell, δεν περιορίστηκε απλώς στην υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών των Άγγλων αλλά, προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, βελτίωσε τον τρόπο διαχείρισης της ανθρώπινης εργασίας στο εργοστάσιό του. Έτσι, δεν φαίνεται περίεργο που το εργοστάσιο είχε μια περίοδο άνθισης 20 ετών.

Το 1912, ο Henry Ford, παρατηρώντας τη κοπή κρέατος σε ένα σφαγείο στο Σικάγο, όπου κάθε εργαζόμενος έκανε στη σειρά διαφορετικό έργο στα σφάγια που περνούσαν από μπροστά του, επινόησε και μετά από μόλις έξι μήνες δημιούργησε τη πρώτη βιομηχανική σειρά παραγωγής. Η ιδέα του αυτή, που έφερε την επανάσταση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανικής παραγωγής γενικότερα, προήλθε, όπως φαίνεται άλλωστε, από μία άλλη παραγωγική διαδικασία.[6]

Τη δεκαετία του 1950, η General Motors ήταν ο παγκόσμιος ηγέτης στην βιομηχανία αυτοκινήτων και η Toyota ένας μικρός προμηθευτής της ιαπωνικής αγοράς αυτοκινήτων. Ο ιδρυτής της Toyota, έστειλε το γιο του στο εργοστάσιο της General Motors να μελετήσει τον τρόπο παραγωγής των αυτοκινήτων της. Ο νεαρός τότε, Eliji Toyoda, κρατούσε συστηματικά εκτενείς σημειώσεις, για οτιδήποτε παρατηρούσε, ακόμα και εκτός εργοστασίου. Ιδιαίτερη εντύπωση του προκάλεσε ο τρόπος ανεφοδιασμού των ραφιών των αμερικάνικων πολύ-καταστημάτων (super-markets). Οι εντυπώσεις και σημειώσεις αυτές, θεωρείται ότι οδήγησαν στην έμπνευση και εφαρμογή των τεχνικών Total Quality Control και Just In Time, με μεγάλη επιτυχία από την Toyota για τα επόμενα 20 χρόνια, με διευθύνοντα σύμβουλο τον Eliji Toyoda.

Με τη στρατηγική της και τις επιχειρηματικές της πρακτικές, η Toyota κατόρθωσε να καταλάβει το 23% της αμερικάνικης αγοράς αυτοκινήτου το 1983.[7]

Το σπουδαιότερο, ίσως, παράδειγμα συγκριτικής προτυποποίησης εφαρμόστηκε από την εταιρεία Xerox Corporation από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετά. Η Xerox Corporation ήταν από τις πρώτες εταιρείες που είχαν τη τύχη να ανακαλύψουν

έγκαιρα τη συγκριτική προτυποποίηση και να τη χρησιμοποιήσουν ως ένα σημαντικό εργαλείο για να αντισταθούν στον ανταγωνισμό.

Κατά τη δεκαετία του 1960 μέχρι και τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1970, η Xerox Corporation απολάμβανε ένα – σχεδόν-μονοπώλιο στην αγορά των φωτοτυπικών και φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων, κυρίως λόγω της υψηλής τεχνολογίας και των πολυάριθμων καινοτομιών που είχε κατοχυρώσει για τις συσκευές που παρήγαγε. Ενδεικτικό της γρήγορης ανάπτυξης της επιχείρησης αποτελεί το γεγονός ότι, η Xerox Corporation (με έτος ίδρυσης το 1956) παρουσίασε έσοδα της τάξης των 33 εκατομμυρίων δολαρίων το 1959, 176 εκατ. \$ το 1963, ενώ το 1975, η εταιρεία είχε έσοδα που έφτασαν το ποσό ρεκόρ των 4 δις. \$ [8]. Όμως, από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και μετά, ο ανταγωνισμός, κυρίως από ιαπωνικές εταιρείες που διέθεταν τις συσκευές τους σε τιμές χαμηλότερες από το κόστος κατασκευής των αντίστοιχων συσκευών της Xerox (!), εντάθηκε σε τέτοιο βαθμό που το μερίδιο της Xerox Corporation συρρικνώθηκε στο 35% της αγοράς, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα πολλά ελλείμματα. Η εταιρεία στην αρχή δεν μπορούσε να δεχθεί ότι κάτι τέτοιο ήταν δυνατόν, πιστεύοντας ότι οι ιαπωνικές εταιρείες πουλούν στις τιμές αυτές για να εισχωρήσουν γρήγορα στην αμερικάνικη αγορά. Γρήγορα όμως συνειδητοποίησαν ότι, τα πράγματα δεν ήταν τόσο απλά, και αποφάσισαν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να αντιμετωπίσουν την απειλή. Η συνειδητοποίηση της απειλής ώθησε την εταιρεία Xerox Corporation να προχωρήσει σε προσεκτική μελέτη ανταγωνιστών της, αντιγράφοντας και βελτιώνοντας οποιοδήποτε σχέδιο θεωρούνταν καλύτερο από τα δικά της.

Η εταιρική κουλτούρα, από το δόγμα «ότι δεν είναι Xerox δεν μπορεί να είναι καλό», διαφοροποιήθηκε σε τέτοιο βαθμό, που οι άνθρωποί της ερευνούσαν συστηματικά οτιδήποτε μπορούσε να τους φανεί χρήσιμο για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και πρακτικών. Η εταιρεία χρησιμοποίησε το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης μελετώντας αρχικά τα προϊόντα της θυγατρικής , (ιαπωνικής), Fuji – Xerox καθώς και άλλων ιαπωνικών εταιρειών και συνειδητοποίησε άμεσα το πολύ υψηλό κόστος κατασκευής των δικών

της προϊόντων. Στη συνέχεια, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών, επέλεξαν την εταιρεία L.L.Bean, ως συνεργάτη για σύγκριση και μελέτη (benchmarking partner). Η εταιρεία L.L.Bean είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των ταχυδρομικών παραγγελιών και είναι προμηθευτής αθλητικών ειδών. Τελικά, στο μεσοδιάστημα μέχρι το 1989, εκτέλεσε περισσότερα από 230 έργα συγκριτικής προτυποποίησης, μελετώντας τις βέλτιστες διαδικασίες σε πολλές εταιρείες.[9]

Η συγκριτική προτυποποίηση, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 έγινε «κτήμα» όλων των εργαζομένων στην εταιρεία, όντας μια από τις πιο θεμελιώδεις εργασιακές διαδικασίες, με θετικό αντίκτυπο σε πολλούς τομείς της εταιρείας (λιγότεροι προμηθευτές, μικρότερο κατασκευαστικό κόστος κατά 20%, μικρότερος χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων κατά 60%, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά 93%, μικρότεροι ρυθμοί απόρριψης ελαττωματικών και τελικά, σημαντική ανάκαμψη του μεριδίου αγοράς της εταιρείας). Αποτέλεσμα της συνολικής αυτής προσπάθειας, ήταν η βράβευση της εταιρείας, το 1989, με το βραβείο National Quality Baldrige Award.[10]

Ένα ακόμη λαμπρό παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης αποτελεί και η εταιρεία AT&T. Συγκεκριμένα, ενώ μέχρι το 1984 η AT&T κατείχε το μονοπώλιο παροχής των τηλεφωνικών υπηρεσιών στις Η.Π.Α. με την αλλαγή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, αναγκάστηκε να στραφεί περισσότερο στους πελάτες της. Η στροφή αυτή, την ώθησε σε μια προσπάθεια αναβάθμισης του τρόπου αντιμετώπισης και χειρισμού των παραπόνων των πελατών της. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποίησε ως συνεργάτες για τη συγκριτική μελέτη χειρισμού παραπόνων τρεις εταιρείες από άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, (μία αεροπορική εταιρεία, μία αλυσίδα ξενοδοχείων και μία ταχυδρομική εταιρεία).[11]

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Με την ολοκλήρωση της αρχικής μελέτης συγκριτικής προτυποποίησης, εφαρμόστηκαν δύο άμεσες βελτιώσεις. Η πρώτη αφορούσε τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με κατηγοριοποίηση και

κωδικοποίηση παραπόνων, έτσι ώστε ο εντοπισμός των παραπόνων να είναι δυνατός. Η δεύτερη αφορούσε τη μορφοποίηση της κεντρικής συγκεντρωτικής ομάδας διαχείρισης των παραπόνων. Συνολικά, το σύστημα διαχείρισης παραπόνων παρουσίασε βελτίωση. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις καλύτερες εταιρείες στη συγκεκριμένη διαδικασία, επέφερε στην AT&T την αναγκαία τεχνογνωσία με την οποία βελτίωσε σημαντικά στο σύστημα διαχείρισης παραπόνων, με τέτοιο τρόπο που δεν θα μπορούσε να το επιτύχει με εσωτερική μελέτη ή ανασχεδιασμό των υπαρχόντων διαδικασιών.

2.3 Στάδια εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης

Η διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης εκτελείται σε τέσσερα γενικά στάδια, κάθε ένα εκ των οποίων αποτελείται από διαφορετικά βήματα. Η διαδικασία στο σύνολό της, χαρακτηρίζεται από εξής στάδια, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.1:

- Σχεδιασμός (Planning)
- Ανάλυση (Analysis)
- Ολοκλήρωση (Integration)
- Δράση (Action)
- Ωρίμανση (Maturity)

Σχεδιασμός

Σκοπός του πρώτου σταδίου είναι ο σχεδιασμός της έρευνας συγκριτικής προτυποποίησης. Τα επιμέρους βήματα έχουν ως ακολούθως:

Βήμα 1^ο: Αναγνώριση των χαρακτηριστικών εκείνων που θα αποτελέσουν τους στόχους της διαδικασίας συγκριτικής προτυποποίησης που θα εφαρμοστεί. Κάθε λειτουργία μέσα σε μια

Σχεδιασμός

1. Αναγνώριση του στόχου της συγκρ. προτυποποίησης



2. Αναγνώριση εταιρειών του ίδιου κλάδου



3. Καθορισμός τρόπου συλλογής δεδομένων και συλλογή

τους

**Ανάλυση**

4. Καθορισμός του υφιστάμενου κενού απόδοσης



5. Προβολή των μελλοντικών επιπέδων απόδοσης

**Ολοκλήρωση**

6. Γνωστοποίηση των ευρημάτων



7. Οριοθέτηση και καθορισμός λειτουργικών στόχων

**Δράση**

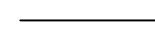
8. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης



9. Εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών και παρακολούθηση της προόδου



10. Επαναδιαμόρφωση στόχων απόδοσης

**Ωρίμανση**

- Ηγετική θέση στην αγορά
- Οι καλύτερες πρακτικές έχουν αφομοιωθεί στις διαδικασίες

Σχήμα 2.1: Στάδια εφαρμογής Συγκριτικής Προτυποποίησης

επιχείρηση έχει ένα ‘προϊόν’, είτε αυτό είναι το τελικό προϊόν, είτε είναι μια υπηρεσία, μια παραγγελία, ένα τιμολόγιο, μια αναφορά.

Πρέπει λοιπόν να καθοριστεί ποιο από αυτά τα ‘προϊόντα’ θα χρησιμοποιηθεί ως υλικό της συγκριτικής προτυποποίησης.

Βήμα 2^ο : Επιλογή των καλύτερων ανταγωνιστικών ή άλλων επιχειρήσεων, που επιλέγονται ως σημεία αναφοράς για τις συγκρίσεις με τις δικές μας επιδόσεις. Δεν είναι αναγκαίο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εταιρείες αυτές να ανήκουν υποχρεωτικά στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο με την δική μας εταιρεία.

Βήμα 3^ο : Καθορισμός τρόπου συλλογής δεδομένων. Υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός τρόπων συλλογής δεδομένων και τα περισσότερα από τα δεδομένα είναι εύκολο να βρεθούν. Μια ποικιλία μεθοδολογιών εξασφαλίζει συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό που πρέπει να τονιστεί εδώ, είναι ότι πρέπει να δίνεται περισσότερη σημασία στις λειτουργίες και τις διαδικασίες και το πώς αυτές πραγματοποιούνται και όχι τόσο σε ‘ψυχρά’ στατιστικά στοιχεία και αριθμούς.[12]

Ανάλυση

Αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός της διαδικασίας, ακολουθεί η συλλογή των δεδομένων και η ανάλυσή τους. Τα επιμέρους βήματα έχουν ως ακολούθως:

Βήμα 4^ο : Προσδιορισμός της διαφοράς απόδοσης (performance gap), μεταξύ της εταιρείας μας και της προς μελέτη επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, καθορίζονται τα σημεία που υπερέχουμε ή μειονεκτούμε απέναντι στους κυριότερους ανταγωνιστές, καθώς και το πόσο μειονεκτούμε ή υπερέχουμε.

Βήμα 5^ο : Αναγκαία κρίνεται επίσης όχι μόνο η κατανόηση της παρούσας διαφοράς σε απόδοση σε κάποιους κρίσιμους παράγοντες, σε σχέση με την προς μελέτη εταιρεία αλλά και η προσπάθεια να προβλέψουμε αυτή τη διαφορά και στο μέλλον. Η συγκριτική προτυποποίηση δεν είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται μόνο μία φορά, αλλά αποτελεί μια συνεχή διαδικασία όπου η απόδοση ελέγχεται συνεχώς και ανάλογα με τα αποτελέσματα που λαμβάνονται, αποφασίζονται και οι αντίστοιχες διορθωτικές κινήσεις.

Ολοκλήρωση

Κατά την ολοκλήρωση, γίνεται χρήση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συγκρίσεις, μετρήσεις κλπ, με σκοπό τον καθορισμό των λειτουργικών στόχων που θα αλλάξουν. Τα επιμέρους βήματα έχουν ως ακολούθως:

Βήμα 6^ο : Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που ευθύνονται για την εφαρμογή νέων μεθόδων και οι οποίες αφορούν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια ποικιλία τρόπων επικοινωνίας, ενώ το κλειδί για την αποδοχή βρίσκεται στην παροχή προς τους ενδιαφερόμενους, αξιόπιστων και αντικειμενικών δεδομένων με τρόπο παρουσίασης που θα είναι σαφής και ακριβής.

Βήμα 7^ο : Δημιουργία και εγκαθίδρυση των κατάλληλων λειτουργικών στόχων. Η επιτυχία του βήματος αυτού έγκειται στη σωστή μετατροπή των δεδομένων σε λειτουργικά μοτίβα, τα οποία θα έχουν μετρήσιμα χαρακτηριστικά και θα δίνουν την δυνατότητα αξιολόγησης της επιτυχίας ή όχι των μέτρων που υιοθετούνται.

Δράση

Τα δεδομένα που προήλθαν από τις συγκρίσεις καθώς και οι λειτουργικοί στόχοι που βασίστηκαν στα δεδομένα αυτά, θα πρέπει στη συνέχεια να μετουσιωθούν σε πράξεις. Τα επιμέρους βήματα έχουν ως ακολούθως:

Βήμα 8^ο : Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και προσδιορισμός των κατάλληλων στόχων για επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες. Οι στόχοι που επιλέγονται απορρέουν από την αξιολόγηση και αξιοποίηση των πληροφοριών και αναφέρουν τους λόγους για τους οποίους οι καλύτεροι ανταγωνιστές σημειώνουν υψηλές επιδόσεις.

Βήμα 9^ο : Υλοποίηση των σχεδίων δράσης και παρακολούθηση της προόδου. Αναγκαία κρίνεται η περιοδική μέτρηση των επιδόσεων και της προόδου που σημειώνεται, καθώς και η περιοδική καταγραφή των δαπανών. Ιδιαίτερη βοήθεια για τη πραγματοποίηση των παραπάνω, μπορούν να προσφέρουν οι εργαζόμενοι εκείνοι που είναι

επιφορτισμένοι με την πραγμάτωση των δράσεων, γιατί εκτός από όλες τις ικανότητες και γνώσεις, έχουν και άμεση καθημερινή επαφή με τα τεκταινόμενα.

Βήμα 10^ο : Αναθεώρηση των στόχων βελτίωσης που προέκυψαν από τις διεπιχειρησιακές συγκρίσεις ανταγωνιστικών επιδόσεων. Κατά τη πορεία εφαρμογής της σειράς μέτρων για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας, της παραγωγικότητας ή άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας, εντοπίζονται εμπόδια ή ευκαιρίες που επιβάλλουν την αναθεώρηση των στόχων κατά διαστήματα. Από την εμπειρία παρακολούθησης της εφαρμογής των σχεδίων δράσης και της αποκάλυψης αδυναμιών που δεν είχαν προβλεφθεί ή εκτιμηθεί κατά την αρχική εκπόνηση των σχεδίων, αναθεωρούνται οι στόχοι που ήταν ανέφικτοι υπό προηγούμενες συνθήκες.

Ωρίμανση

Η εταιρεία θα φτάσει στο στάδιο της ‘ωρίμανσης’, όταν θα έχουν αφομοιωθεί οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές σε όλες τις λειτουργίες της, διασφαλίζοντας έτσι την ανωτερότητα και τη μέγιστη ανταγωνιστικότητα έναντι των άλλων εταιρειών. Είμαστε σίγουροι ότι μια εταιρεία έχει φτάσει στο στάδιο της ‘ωριμότητας’, το στάδιο στο οποίο η συγκριτική προτυποποίηση έχει επιτελέσει το έργο της διασφάλισης της ανωτερότητας μέσω της χρησιμοποίησης των βέλτιστων επιχειρησιακών προσεγγίσεων, όταν το ενδιαφέρον και η εστίαση σε άριστες εξωτερικές πρακτικές συναντάται σε όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις από τον ανώτερο διευθυντή μέχρι τον κατώτερο υπάλληλο.

Όπως όμως έχει αποδειχθεί και στη πράξη, τα παραπάνω 5 στάδια εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης, πολλές φορές δεν ακολουθούνται επακριβώς από τις διάφορες εταιρείες. Υπάρχουν περιπτώσεις που επιχειρήσεις ακολουθούν διαδικασίες έξι ή και επτά σταδίων. Η καλύτερη διαδικασία συγκριτικής προτυποποίησης είναι εκείνη που ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας που της εφαρμόζει. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες έχουν μία κοινή προσέγγιση η οποία

τις βοηθά να σχεδιάσουν το έργο, να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα και να εφαρμόσουν τα σχέδια βελτίωσης.

Συνήθως, οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη συγκριτική προτυποποίηση, τυποποιούν τις διαδικασίες τους. Παρακάτω, αναφέρονται κάποια παραδείγματα πολύ γνωστών εταιρειών, που καταδεικνύουν τον τρόπο που τυποποιούν τις διαδικασίες συγκριτικής προτυποποίησης.

Η Motorola, μια εταιρεία που εφαρμόζει συχνά μελέτες συγκριτικής προτυποποίησης, χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία 5 βημάτων. Είναι ένα μοντέλο που εμφανίζει ευκολία χρήσης και προσαρμόζεται σε οποιοδήποτε έργο συγκριτικής προτυποποίησης εκτελεί η επιχείρηση. Η διαδικασία έχει ως εξής:

Βήμα 1^ο: Καθορισμός θέματος για σύγκριση.

Βήμα 2^ο: Εύρεση εταιρειών για σύγκριση.

Βήμα 3^ο: Συλλογή δεδομένων.

Βήμα 4^ο: Ανάλυση δεδομένων και ολοκλήρωση αποτελεσμάτων σε σχέδια δραστηριοτήτων.

Βήμα 5^ο: Ανακύκλωση της διαδικασίας.

Η Bristol-Myers και η Baxter International και μερικές άλλες εταιρείες, χρησιμοποιούν το ακόλουθο μοντέλο των 7 σταδίων:

Στάδιο 1^ο: Προσδιορισμός της(των) λειτουργίας(ων), οι οποίες θα συγκριθούν.

Στάδιο 2^ο: Καθορισμός των σημαντικότερων μεταβλητών απόδοσης για μέτρηση.

Στάδιο 3^ο: Καθορισμός των καλύτερων στο κόσμο εταιρειών.

Στάδιο 4^ο: Μέτρηση της απόδοσης των καλύτερων στο κόσμο εταιρειών.

Στάδιο 5^ο: Μέτρηση της δικιάς μας απόδοσης.

Στάδιο 6^ο: Προσδιορισμός προγραμμάτων και δραστηριοτήτων με σκοπό να φτάσει και να ξεπεράσει τις αποδόσεις στόχους.

Στάδιο 7^ο: Εφαρμογή και ενημέρωση των αποτελεσμάτων.

Η AT&T, η οποία έχει δύο λειτουργικές μονάδες της , μεταξύ των νικητών του Malkolm Baldrige National Quality Award, χρησιμοποιεί μια διαδικασία εννέα βημάτων για όλες τις μελέτες συγκριτικής προτυποποίησης που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία.

Βήμα 1^ο: Σύλληψη του έργου.

Καθορισμός της ανάγκης και απόφαση τι να συγκριθεί.

Βήμα 2^ο: Σχεδιασμός.

Καθορισμός του σκοπού και των στόχων και ανάπτυξη σχεδίου συγκριτικής προτυποποίησης.

Βήμα 3^ο: Συλλογή προκαταρκτικών δεδομένων.

Συλλογή δεδομένων για τις εταιρείες του κλάδου καθώς και αναλυτική περιγραφή των δικών μας διαδικασιών.

Βήμα 4^ο: Επιλογή των καλύτερων εταιρειών.

Επιλογή εταιρειών με τις βέλτιστες διαδικασίες.

Βήμα 5^ο: Συλλογή δεδομένων από τις καλύτερες εταιρείες.

Συλλογή αναλυτικών δεδομένων από εταιρείες με τις βέλτιστες διαδικασίες.

Βήμα 6^ο: Εκτίμηση.

Σύγκριση της δικιάς μας με τις καλύτερες στο κόσμο διαδικασίες και ανάπτυξη συστάσεων.

Βήμα 7^ο: Σχεδιασμός εφαρμογής.

Ανάπτυξη λειτουργικών σχεδίων βελτίωσης για να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση.

Βήμα 8^ο: Εφαρμογή.

Θέσπιση λειτουργικών σχεδίων και παρακίνηση για βελτίωση διαδικασιών.

Βήμα 9^ο: Επαναπροσδιορισμός.

Ανανέωση των ευρημάτων της διαδικασίας συγκριτικής προτυποποίησης και εκτίμηση των βελτιώσεων στις διαδικασίες.

Η ένωση SPI (Strtegic Planning Institute Council on Benchmarking), η οποία αποτελείται από συμβούλους συγκριτικής

προτυποποίησης, προωθεί και ενισχύει το θεσμό και τον επιχειρηματικό ρόλο της συγκριτικής προτυποποίησης. Το συμβούλιο της SPI, με σκοπό τη διευκόλυνση και μάθηση μεταξύ των μελών της, θέσπισε μια απλά διαμορφωμένη διαδικασία πέντε βημάτων, η οποία συμπεριλαμβάνει τα ουσιαστικότερα στάδια από τις πλέον επιτυχημένες διαδικασίες συγκριτικής προτυποποίησης. Τη διαδικασία αυτή καθόρισαν περισσότεροι από 50 οργανισμοί, μέλη της SPI.

Στάδιο 1^ο: Εισαγωγή

Στάδιο 2^ο: Οργάνωση

Στάδιο 3^ο: Προσέγγιση

Στάδιο 4^ο: Αφομοίωση

Στάδιο 5^ο: Δράση

Το μοντέλο της SPI είναι φιλικό στο χρήστη και αποτελεί ένα γενικό περίγραμμα. Είναι εκ προθέσεως δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε διαδικασία συγκριτικής προτυποποίησης να είναι εφικτή να «χαρτογραφηθεί» μέσα στο γενικό αυτό μοντέλο.

2.4 Είδη της συγκριτικής προτυποποίησης

Στη βιβλιογραφία αλλά και στη παγκόσμια πρακτική, συναντάμε διαφορετικά είδη συγκριτικής προτυποποίησης, ανάλογα με το αντικείμενο σύγκρισης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εφαρμογές διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο γίνεται η αξιολόγηση και το εύρος των δραστηριοτήτων που κρίνονται σημαντικές για ένα κλάδο. Γενικότερα, οι συγκρίσεις μπορούν να γίνουν σε επίπεδο στρατηγικής, σε επίπεδο λειτουργιών και σε επίπεδο ολοκληρωμένων διαδικασιών. Ειδικότερα:

1. Συγκριτική προτυποποίηση διαδικασιών (Process benchmarking). Εστιάζεται στη μελέτη των διακριτών λειτουργικών

διαδικασιών και συστημάτων, όπως η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων πελατών, χρέωσης, πρόσληψης προσωπικού, διαχείρισης παραγγελιών, διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού κτλ. Αυτό το είδος συγκριτικής προτυποποίησης προσπαθεί να πιστοποιήσει τις αποτελεσματικότερες λειτουργικές πρακτικές από διάφορες εταιρείες οι οποίες εκτελούν παρόμοιες εργασιακές λειτουργίες. Στις Η.Π.Α, η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας γνωρίζει μεγάλη άνθηση τα τελευταία χρόνια, καθώς η δυναμική της και η ελκυστικότητά της έγκειται στο ότι επιτυγχάνει ορατά οικονομικά αποτελέσματα. Εάν ένας οργανισμός βελτιώσει μια θεμελιώδη διαδικασία, μπορεί γρήγορα να παρουσιάσει βελτιώσεις στην επίδοση. Για παράδειγμα, η εταιρεία Texas Instruments (εταιρεία κατασκευής ηλεκτρονικών για αμυντικές εφαρμογές), μελέτησε τις διαδικασίες ετοιμασίας παραγγελιών έξι διαφορετικών εταιρειών, μεταξύ των οποίων και της εταιρείας Mary Kay Cosmetics (που δραστηριοποιείται στο χώρο των καλλυντικών), και σχεδίασε μια νέα διαδικασία παραγγελίας, η οποία μειώνει το χρόνο ετοιμασίας της παραγγελίας κατά 50%. [13] Αυτές οι βελτιώσεις στην επίδοση, μπορούν να μετρηθούν μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, του χαμηλότερου κόστους και των αυξημένων πωλήσεων. Ωστόσο, το τελικό καθαρό αποτέλεσμα συχνά μεταφράζεται σε βελτιωμένα οικονομικά χαρακτηριστικά μικρής χρονικής διάρκειας.

2. Συγκριτική προτυποποίηση επίδοσης (Performance benchmarking). Δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να εκτιμήσουν τις δικές τους ανταγωνιστικές θέσεις μέσω συγκρίσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών τους με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους. Η επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας συνήθως εστιάζεται στα στοιχεία της τιμής, της τεχνικής ποιότητας, στα βοηθητικά προϊόντα ή στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, στην ταχύτητα, στην αξιοπιστία και στα άλλα χαρακτηριστικά της επίδοσης. Οι άμεσες συγκρίσεις μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων, είναι οι κατεξοχήν τεχνικές που τυγχάνουν εφαρμογής στην επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής τηλεοράσεων μπορεί να συγκρίνει το

κόστος κατασκευής ανά μονάδα προϊόντος ή το ποσοστό των ελαττωματικών με τα αντίστοιχα μεγέθη κάποιου άλλου κατασκευαστή τηλεοράσεων. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι εταιρείες πληροφορικής, οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, μεταξύ άλλων, χρησιμοποιούν την επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας ως ένα τυποποιημένο εργαλείο.

3. Στρατηγική συγκριτική προτυποποίηση (Στρατηγικό benchmarking). Σε γενικούς όρους η στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες ανταγωνίζονται, ανεξαρτήτως προϊόντος ή υπηρεσίας ή και της χώρας δραστηριοποίησης. Η στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας διαπερνά την παγκόσμια αγορά αναζητώντας τις εταιρείες εκείνες που εφαρμόζουν επιτυχημένες στρατηγικές στις δικές τους αγορές – στόχους. Σωστό θα ήταν να μεριμνήσουμε κυρίως τις ιαπωνικές εταιρείες που, ξεκίνησαν πρώτες να εστιάζουν τη προσοχή τους σε μακροχρόνια οφέλη, και ως εκ τούτου, ένα από τα βασικότερα επιχειρηματικά τους εργαλεία είναι και η στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας.

Όταν μια εταιρεία εφαρμόζει τη στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας, οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα, με σκοπό να είναι ικανή να προσδιορίσει τα σχέδιά της. Τα κυριότερα από τα ερωτήματα αυτά, έχουν ως ακολούθως:

- Πως συγκρίνεται η στρατηγική θέση της εταιρείας μας με αυτή των ανταγωνιστών της σε κύριες αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο;
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των καλύτερων – παγκοσμίως – εταιρειών, που ανήκουν στο επαγγελματικό μας πεδίο και ποιους από αυτούς κατέχουμε;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία και ποιες οι αδυναμίες τις εταιρείας μας;

- Η εταιρεία μας πωλεί προϊόντα (ή παρέχει υπηρεσίες) που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών μας ή, ακόμα περισσότερο, να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους;
- Η εταιρεία μας στοχεύει στις κατάλληλες αγοραστικές ομάδες και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες των αντίστοιχων αγορών;
- Πως η οργάνωση βοηθά την εταιρεία στη δημιουργία αξίας;

Η στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας είναι ο παράγοντας που ενισχύει τη δράση και οδηγεί τον οργανισμό σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, μέσω της άρνησης του εφησυχασμού και της στασιμότητας, με τη παράλληλη υιοθέτηση της νοοτροπίας της συνεχούς αλλαγής.[14]

Πέρα όμως από τα παραπάνω είδη συγκριτικής προτυποποίησης, στη βιβλιογραφία συναντούμε και κάποια άλλα είδη, τα οποία είναι επίσης σημαντικά:

4. Εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση (Internal benchmarking). Είναι η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας, η οποία λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού / επιχείρησης, συγκρίνοντας παρεμφερείς εταιρικές μονάδες ή διαδικασίες. Συνήθως αξιολογείται η απόδοση και λειτουργική αποτελεσματικότητα τμημάτων ή φορέων ή γραμμών παραγωγής, με τελικό σκοπό τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων ή αδυναμιών. Το θετικό στην εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση είναι ότι, τα δεδομένα είναι πολύ εύκολο να βρεθούν, οι πληροφορίες είναι πλήρεις ενώ ταυτόχρονα, δεν υπάρχουν προβλήματα εμπιστευτικότητας.

5. Εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση (External benchmarking). Αντίθετα, η εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση, ξεκινά με τη γνώση της εσωτερικής απόδοσης και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της και αναφορικά με τις καλύτερες στο κόσμο εταιρείες, ακόμη και αν δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά πεδία.[15]

6. Λειτουργική συγκριτική προτυποποίηση (Functional benchmarking). Είναι η σύγκριση μίας συγκεκριμένης λειτουργίας

μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι αναγκαίο να ανήκουν στο ίδιο επιχειρηματικό πεδίο. Ο όρος «λειτουργική συγκριτική προτυποποίηση», χρησιμοποιείται πολλές φορές αντί του όρου της συγκριτικής προτυποποίησης διαδικασιών (Process benchmarking). Πλεονέκτημα του είδους αυτού της σύγκρισης, είναι ότι υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη μεριά των εργαζομένων, μιας και έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν και εταιρείες που ανήκουν σε άλλους κλάδους, οπότε διευκολύνεται η ροή πληροφοριών και υπάρχει μεγαλύτερη επιθυμία για την κατανόηση των προς ανάλυση λειτουργιών. Το δύσκολο στην υπόθεση αυτή είναι να αντιμετωπισθούν οι γνώμες εκείνων των «ειδικών», που εντελώς λανθασμένα υποστηρίζουν ότι « εφόσον δεν παράγουμε το ίδιο προϊόν, τότε δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους τους...»

7. Γενική συγκριτική προτυποποίηση (Generic benchmarking). Ορίζεται η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας που μελετά και συγκρίνει μία ξεχωριστή επιχειρηματική λειτουργία ή διαδικασία, μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την επιχειρηματική κατηγορία που ανήκουν. Η γενική συγκριτική προτυποποίηση βρίσκει σπουδαία εφαρμογή σε περιπτώσεις όπου, γίνεται μελέτη μιας επιχειρηματικής διαδικασίας η οποία δεν παρουσιάζει μεταβολές στη δομή της, σε οποιοδήποτε κλάδο και αν ανήκει η εταιρεία την οποία την εφαρμόζει. Για παράδειγμα, λειτουργίες που έχουν να κάνουν με διαδικασίες παραγγελιών, δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, είτε αναφερόμαστε σε μια χημική βιομηχανία , είτε σε μια βιομηχανία τροφίμων ή σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών.[16]

8. Τέλος, παγκόσμια συγκριτική προτυποποίηση (global benchmarking), δεν είναι παρά η επέκταση της στρατηγικής συγκριτικής προτυποποίησης σε διεθνές επίπεδο.

2.5 Τύποι μελετών της συγκριτικής προτυποποίησης

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό διενεργούνται μελέτες συγκριτικής προτυποποίησης. Οι περισσότεροι διευθυντές και μάνατζερ, εκ φύσεως ανταγωνιστικοί, επιθυμούν να γνωρίζουν και να συγκρίνουν την απόδοση της επιχείρησής τους με την απόδοση των ανταγωνιστών τους. Ωστόσο, η παρόρμηση αυτή δεν εγγυάται ότι η συγκριτική προτυποποίηση γίνεται συστηματικά. Η συγκριτική προτυποποίηση έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν δεν γίνεται αποσπασματικά και περιστασιακά.

Σύμφωνα με τον Stephen A.W.Drew (1997), έχουν μορφοποιηθεί, μέσω της επιχειρηματικής πρακτικής διάφοροι τύποι συγκριτικής προτυποποίησης, των οποίων η συσχέτιση και η αλληλεπίδραση με διακριτές λειτουργίες της επιχείρησης, απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα.[17]

Είναι προφανές ότι, όταν η μελέτη συγκριτικής προτυποποίησης γίνεται με ένα τρόπο επίσημο και συστηματικό, η σύνδεση με την καθημερινή πρακτική της εταιρείας είναι ολοσχερής, αποτέλεσμα το οποίο είναι και το ζητούμενο.

2.6 Λάθη στη προσέγγιση της συγκριτικής προτυποποίησης

Αν και τα τελευταία χρόνια, η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο διασφάλισης της ανταγωνιστικότητας για τις περισσότερες επιχειρήσεις, συχνά συμβαίνει να υπάρχουν ορισμένες συγχύσεις που βάζουν τροχοπέδη στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Έτσι λοιπόν, τα κυριότερα 'λάθη' που πραγματοποιούνται είναι τα ακόλουθα:

- Όταν συγχέεται η έννοια της συγκριτικής προτυποποίησης με τη συμμετοχή σε μια έρευνα.

Μια έρευνα εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε κοινό επιχειρηματικό χώρο δεν αποτελεί συγκριτική προτυποποίηση, έστω κι

Πίνακας 2.1 - Τύποι μελετών συγκριτικής προτυποποίησης

	Ανεπίσημη	Ημιεπίσημη	Επίσημη
Συχνότητα	Μη κανονική	Συχνά	Συνεχώς
Οργάνωση	Άτομα ή ομάδες εργασίας	Ομάδες διασταυρούμενες	Ομάδες και ειδικοί από κεντρικές πηγές.
Σύνδεση με συστήματα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι άνθρωποι πόροι και η αποζημίωση.	Ελάχιστη	Μερική	Ολοσχερής
Οικονομικά	Μη ύπαρξη ειδικού προϋπολογισμού.	Η πρακτική διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και το σκοπό του έργου.	Επίσημος προϋπολογισμός και έλεγχος του έργου.
Μεθοδολογία	Ανεπίσημη	Μερικώς ανεπτυγμένη	Επαρκώς ανεπτυγμένη
Πηγές δεδομένων	Ευκαιριακές π.χ επισκέψεις σε εταιρείες, ανεπίσημες συνεντεύξεις, έρευνα βιβλιογραφίας.	Κάποια σχετική συλλογή δεδομένων και για ανταγωνιστές.	Συστηματική μελέτη περιβάλλοντος, συλλογή δεδομένων και ανάλυσή τους.
Ολοκλήρωση -	Σποραδική	Μερική	Συνδεδεμένη με

διασύνδεση	σύνδεση με άλλες δραστηριότητες.	ολοκλήρωση	την καθημερινή εργασία.
-------------------	----------------------------------	------------	-------------------------

αν αποκαλείται με αυτόν τον τρόπο. Μία έρευνα θα δώσει ως αποτέλεσμα κάποιους αριθμούς, αλλά η συγκριτική προτυποποίηση είναι η διαδικασία εύρεσης των διαδικασιών και των λειτουργιών που βρίσκονται πίσω από τους αριθμούς. Δηλαδή η έρευνα μπορεί να προσδιορίσει τη σειρά κατάταξης, ωστόσο δεν θα βοηθήσει την εταιρεία να βελτιώσει τη θέση της. [18]

- Όταν περιορίζεται η προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη

Υπάρχουν αναρίθμητες ιστορίες εταιρειών που χρησιμοποιώντας τη συγκριτική προτυποποίηση, έγιναν τόσο ανελαστικές στο κόστος παροχής της υπηρεσίας ή του προϊόντος, που απέτυχαν να λάβουν υπόψη τους τον πελάτη. Το αποτέλεσμα ήταν να χάσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς λόγω μείωσης του αριθμού των πελατών τους.

- Μη ορθολογική ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της εταιρείας.

Το λάθος αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις εκείνες που, το επιλεγμένο θέμα προς συγκριτική προτυποποίηση δεν συμπλέει με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας, ή ακόμα χειρότερα, έρχεται σε ολοκληρωτική αντίθεση με κάποια άλλη προτεραιότητα που έχει θέσει η επιχείρηση. Το πρόβλημα αυτό επιλύεται μέσω της παρουσίας συγκεκριμένης ομάδας, η οποία θα είναι επιφορτισμένη με το αν τα έργα συγκριτικής προτυποποίησης ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

- Όταν υπάρχει η άποψη ότι θα χρησιμοποιηθούν προϋπάρχουσες μετρήσεις.

Κάθε εταιρεία, εξαιτίας της διαφορετικότητας της κουλτούρας της, των πελατών της, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και των διαθέσιμων πόρων της, είναι παράλογο να προσδοκά ότι μπορεί να συγκρίνει την επίδοσή της (σε συγκεκριμένους τομείς λειτουργίας της), με προκαθορισμένα πρότυπα επίδοσης.

- Η διαδικασία είναι πολύ μεγάλη και πολύπλοκη και ως εκ τούτου, έχει δύσκολη διαχείριση.

Κάθε διαδικασία είναι ένα σύνολο καθηκόντων, όπως και κάθε σύστημα είναι ένα σύνολο διαδικασιών. Ο σωστότερος τρόπος προσέγγισης είναι να αποφεύγεται η εφαρμογή συγκριτικής προτυποποίησης σε ολόκληρο το σύστημα καθώς είναι εξαιρετικά δαπανηρό, απαιτεί πολύ χρόνο και είναι δύσκολο η προσπάθεια να εστιάζεται πάντα στο σωστό στόχο. Είναι πιο πρόσφορο αρχικά να επιλεγούν μία ή περισσότερες διαδικασίες, να αναλυθούν και στη συνέχεια να ακολουθηθεί αντίστοιχη διαδικασία για το επόμενο τμήμα του συστήματος.

- Επιλογή θέματος το οποίο δεν είναι απτό και είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί.

Η ‘επικοινωνία των εργαζόμενων’ είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που υπάρχουν σε ένα οργανισμό. Συχνά όμως, αποτελεί και ένα από τα πλέον ακανθώδη προβλήματα και γι’ αυτό το λόγο, πολλές εταιρείες επιθυμούν να διεξάγουν μετρήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ομάδα που εκτελεί τη συγκριτική προτυποποίηση θα πρέπει να επιλέγει ένα τμήμα του θέματος, το οποίο να μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί.

- Ανεπαρκής καθορισμός του σημείου αναφοράς.

Είναι σημαντικό, πριν την προσέγγιση του υποψήφιου συνεργάτη, η εταιρεία που θα διενεργήσει τη συγκριτική προτυποποίηση να είναι ξεκάθαρη σε σχέση με το τι επιθυμεί να μάθει, αλλά και να γνωρίζει άριστα τις εσωτερικές της διαδικασίες και το επίπεδο επίδοσής της.

- Κακή επιλογή συνεργατών συγκριτικής προτυποποίησης

Είναι προφανές ότι πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλοι συνεργάτες. Κατάλληλοι είναι εκείνοι οι συνεργάτες οι οποίοι μπορούν να παρέχουν στοιχεία τα οποία δεν μπορούν να βρεθούν μέσω της βιβλιογραφίας ή άλλων πηγών.[19]

- Η μη τήρηση του κώδικα δεοντολογίας και του συμβολαίου από τους εμπλεκόμενους κατά τη διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης.

Σε αντίθεση με την ‘κατασκοπεία’ μεταξύ ανταγωνιστών – εταιρειών, η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια σοβαρή προσπάθεια συνεργασίας. Η γνωστοποίηση πληροφοριών μεταξύ κάποιων επιχειρήσεων, απαιτεί μια βασική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα διεξαχθεί η διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης. Το ‘Πρωτόκολλο Συγκριτικής Προτυποποίησης’ είναι μια βασική προσέγγιση στην πραγμάτωση συγκριτικής προτυποποίησης και οριοθετείται από κάποιους βασικούς κανόνες ηθικής. Το Πρωτόκολλο αποτελείται από μια λίστα οδηγιών, οι οποίες καθοδηγούν τις ενέργειες των επαγγελματιών της συγκριτικής προτυποποίησης. Η ύπαρξη του Πρωτοκόλλου αυτού, υπογραμμίζει την έμφαση που πρέπει να δίνεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών. Κάποιες από τις ‘καλές’ πρακτικές που συναντάμε στο Πρωτόκολλο και που θα πρέπει να ακολουθούνται είναι οι εξής:

- i. Η χρήση δευτερογενούς έρευνας για τον εντοπισμό δημόσιων εγγράφων που έχουν να κάνουν με την προς μελέτη εταιρεία.
- ii. Η αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων από την αγορά και πραγματοποίηση reverse engineering (αποσυναρμολόγηση των προϊόντων αυτών και μελέτη των εξαρτημάτων και των χαρακτηριστικών τους).
- iii. Διεξαγωγή διαφόρων ερευνών αγοράς και μελετών για την ικανοποίηση των πελατών.
- iv. Η πρόσκτηση πληροφοριών από εκθέσεις, shows κτλ.
- v. Η ζήτηση πληροφοριών από άλλες εταιρείες με αμεσότητα και διαφάνεια για τις διεργασίες που μας απασχολούν.
- vi. Η δημιουργία μια βάσης δεδομένων, με στοιχεία που θα έχουν προέλθει από εργαζόμενους της εταιρείας, οι οποίοι παλιότερα εργαζόντουσαν σε κάποιον ανταγωνιστή.[20]

2.7 Οφέλη και προβλήματα της συγκριτικής προτυποποίησης

Τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση, σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της, από τη χρησιμοποίηση του επιχειρηματικού εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης είναι τα ακόλουθα:

- Εντοπισμός και κατανόηση των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης, σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και την ανάπτυξή της.
- Μεθόδευση των κατάλληλων οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που δύνανται να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας εταιρικής νοοτροπίας σε όλα τα εργασιακά επίπεδα, σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε όλοι μέσα στην εταιρεία να επιζητούν τη βελτίωση. Η επιλογή διατήρησης του ίδιου τρόπου λειτουργίας σε μια εποχή που η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών απαιτεί πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καινοτόμο σκέψη και αύξηση της παραγωγικότητας, ισοδυναμεί με καταδίκη της επιχείρησης σε μαρασμό και εξαφάνιση.
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, την ενημέρωσή τους πάνω στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστών και την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές που θα συμβάλλουν σε βελτιώσεις προϊόντων και υπηρεσιών.
- Όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί μια άριστη μεθοδολογία μέσω της οποίας μπορούν να αναγνωρισθούν και να «μετρηθούν» τα όποια κενά στην επίδοση στις προς μελέτη λειτουργικές διαδικασίες.
- Βελτίωση της γνώσης, όσον αφορά τα κόστη ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων ή προσφοράς μιας υπηρεσίας, σε σχέση με τα αντίστοιχα κόστη των ανταγωνιστών.[21]

Εδώ είναι απαραίτητο να σημειώσουμε ότι, το κρίσιμο σημείο είναι η αφύπνιση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων στην ανάγκη προσανατολισμού προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, σε αντιδιαστολή με την εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει πολλές από τις επιχειρήσεις στον ιδιωτικό και ιδιαίτερα στον ευρύτερα δημόσιο τομέα.

Από την άλλη πλευρά όμως, η συγκριτική προτυποποίηση δεν αποτελεί πανάκεια και δεν μπορεί να επιλύσει από μόνη της όλα τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

Η διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης δεν πρέπει να συγχέεται σε καμία περίπτωση με τη διαμόρφωση στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με ένα προϊόν ή αγορά. Το επιχειρηματικό αυτό εργαλείο αποτελείται από ένα σύνολο δράσεων, τα οποία αναδεικνύουν και προωθούν τις στρατηγικές που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η συγκριτική προτυποποίηση βοηθά την οποιαδήποτε εταιρεία να εξοικονομεί πόρους. Με τη συστηματική εφαρμογή της, δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία καλλιεργεί τη μάθηση και τον εμπλουτισμό των ιδεών. Κάποιες φορές όμως, η συγκριτική προτυποποίηση αντί να απελευθερώσει και να καλλιεργήσει τις δημιουργικές ικανότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τους οδηγεί σε μια διάθεση αντιγραφής από τους επιτυχημένους ανταγωνιστές, παραγνωρίζοντας τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Η αξία της συγκριτικής προτυποποίησης είναι πολύ μεγάλη, όμως εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι, ελλοχεύει ο κίνδυνος της στείρας αντιγραφής μεθόδων και πρακτικών από την μία επιχείρηση στην άλλη. Καμία εταιρεία δεν είναι ίδια με την άλλη, και συνεπώς μια διαδικασία που μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής για μια εταιρεία, να μην ταιριάζει με τη φιλοσοφία και τη λειτουργία κάποιας άλλης, ακόμα και αν ανήκουν στον ίδιο τομέα της αγοράς ή είναι απ'ευθείας ανταγωνιστές. Γι' αυτό το λόγο, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στη καινοτόμο μίμηση και όχι στην αντιγραφή.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

1. **Ταβλάκη Έλενα**, «*Στρατηγική Σύγκριση Ανταγωνιστικότητας Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών*», Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2002, σελ. 12.
2. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 13,14-19.
3. **American Productivity and Quality Center**, “*The Benchmarking Management Guide*”, Productivity Press, USA, 1993, σελ. 4.
4. **Robert C. Camp**, “*Benchmarking: The search for Industry Best Practises that lead to Superior Performance*”, Quality Press, Milwaukee, 1992, σελ. 4.
5. **Dominick Salvatore**, “*Managerial Economics in a Global Economy*”, Hartcourt College Publishers, Orlando, 2001, σελ. 66-67.
6. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**, “*Benchmarking for Best Practises. Winning Through Innovative Adaptation*”, McGraw-Hill, Inc., 1994, σελ. 1.
7. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**, ό.π. , σελ. 2.
8. **Mohamed Zairi**, “*Effective Management of Benchmarking Projects*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, σελ. 5.
9. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 22,47-50.
10. **Mohamed Zairi**, ό.π. , σελ. 11.
11. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**, ό.π., σελ. 145.
12. **Robert C. Camp**, ό.π. , σελ. 16-18.
13. **James R. Evans, William M. Lindsay**, “*The Management and Control of Quality*”, South-Western, 2002, σελ 414.
14. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 25-26.
15. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 27.
16. **Robert C. Camp**, ό.π. , σελ. 63-65.

17. **Steven A.W.Drew**, "*From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organisational Performance*", **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3, σελ. 427-441.
18. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 53.
19. **Ταβλάκη Έλενα**, ό.π. , σελ. 54-56.
20. **American Productivity and Quality Center**, ό.π. , σελ. 99-100.
21. **Κώστας Δερβιτσιώτης**, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Αθήνα, 1993, σελ. 305.

Κεφάλαιο 3

Ο κλάδος του επιβατικού αυτοκινήτου

3.1 Εισαγωγή

Στο τρίτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, θα ασχοληθούμε με το κλάδο του επιβατικού αυτοκινήτου. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να καταδείξει την δυναμική της αγοράς αυτοκινήτου, να παρουσιάσει τα μεγέθη του και να αναδείξει τον σκληρό ανταγωνισμό των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο. Θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση του μεγέθους της αγοράς του επιβατικού αυτοκινήτου στην Ελλάδα, με την παράθεση των επίσημων στοιχείων πωλήσεων στον ελληνικό χώρο ανά εταιρεία τα τελευταία χρόνια. Κατόπιν, θα ασχοληθούμε με το κλάδο του αυτοκινήτου μέσα στα γεωγραφικά όρια της Ευρώπης, όπου, πέρα από τις πωλήσεις ανά χώρα, θα δούμε και τον όγκο παραγωγής επιβατικών αυτοκινήτων ανά χώρα αλλά και ανά κατασκευαστή. Επίσης, θα αναφερθούμε και στην ανάπτυξη της αγοράς του αυτοκινήτου σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ θα γίνουν διάφορα σχόλια και παρατηρήσεις αναφορικά με τις τάσεις που διαμορφώνονται στο χώρο του επιβατικού αυτοκινήτου. Τέλος, θα υπάρξει και αναφορά σε μελέτες συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) που έλαβαν χώρα και συνδέονται άμεσα με το κλάδο της αγοράς ή της βιομηχανίας αυτοκινήτου.

3.2 Η αγορά επιβατικού αυτοκινήτου στην Ελλάδα

Στο πίνακα 3.1 που ακολουθεί, είμαστε σε θέση να παρατηρήσουμε τις ταξινομήσεις καινούριων επιβατικών οχημάτων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, από το 1991 και μετά. Εδώ να σημειώσουμε ότι, με τον όρο «ταξινομήσεις» εννοούμε τις πωλήσεις

επιβατικών αυτοκινήτων που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, οι οποίες αποκαλύπτουν με το καλύτερο τρόπο τις αυξομειώσεις στη ζήτηση. Όπως βλέπουμε λοιπόν από το πίνακα 3.1

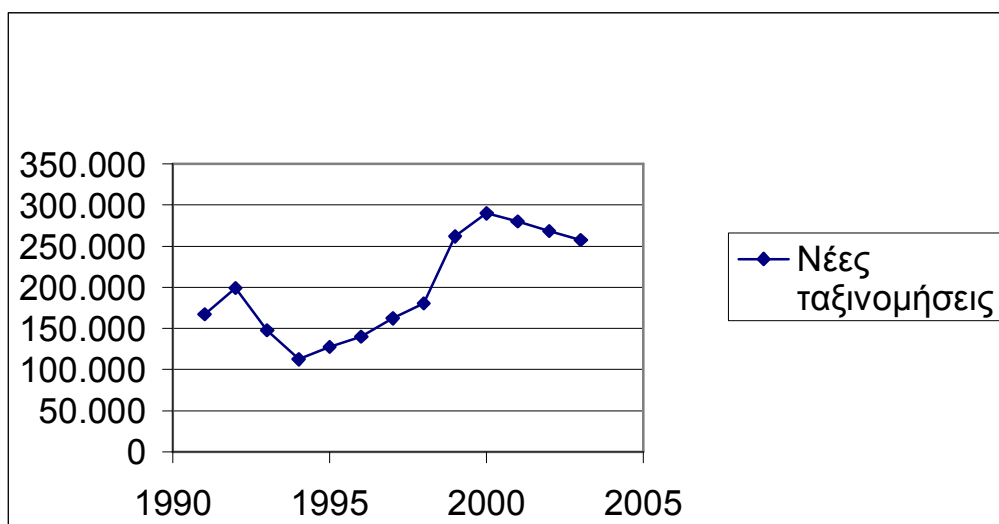
Πίνακας 3.1 - Ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων ανά έτος

Έτος	Νέες ταξινομήσεις	Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές (%)
1991	167.737	-
1992	199.004	18,64
1993	147.789	-25,74
1994	112.567	-23,83
1995	127.777	13,51
1996	139.674	9,31
1997	162.338	16,23
1998	180.541	11,21
1999	261.706	44,96
2000	290.216	10,89
2001	280.212	-3,44
2002	268.489	-4,2
2003	257.293	-4,2

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α

αλλά και από το σχήμα 3.1 που παρουσιάζει γραφικά τις μεταβολές του όγκου πωλήσεων, τη περίοδο 1991 – 1992 παρουσιάζεται αύξηση της ζήτησης επιβατικών αυτοκινήτων στη χώρα μας, λόγω του θεσμού της απόσυρσης, ενώ τα επόμενα δύο έτη παρατηρούμε μείωση των πωλήσεων, γεγονός που συνδυάζεται με την κατάργηση του μέτρου αυτού. Όπως όμως βλέπουμε, από το 1994 και έως και το έτος 2000, έχουμε μια σημαντική αύξηση των πωλήσεων φτάνοντας το νούμερο – ρεκόρ των 290.216 ταξινομήσεων, που ακολουθείται από μικρή πτώση τα τρία τελευταία χρόνια, φτάνοντας τις 257.293 πωλήσεις

αυτοκινήτων για τη χρονιά που μας πέρασε. Η αύξηση στις πωλήσεις των αυτοκινήτων τα τελευταία χρόνια, οφείλεται κατά κύριο λόγο στην δυνατότητα αγοράς μέσω τραπεζικού διακανονισμού, δηλαδή δίνοντας μια μικρή προκαταβολή και αποπληρώνοντας το υπόλοιπο ποσό σε πολλές μηνιαίες (και πολλές φορές άτοκες) δόσεις.



Σχήμα 3.1 – Νέες ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων

3.2.1 Δεδομένα εταιρειών του κλάδου στην Ελληνική αγορά

Ο κλάδος των επιβατικών οχημάτων στην Ελληνική αγορά αναφέρεται αποκλειστικά στην εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων. Υπήρξαν κάποιες προσπάθειες ανάπτυξης ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, που όμως δεν ευδοκίμησαν και τελείωσαν άδοξα με τη παύση της λειτουργίας του εργοστασίου της NISSAN στο Βόλο τη δεκαετία του 1980.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.Α), τα μέλη αυτού αριθμούν 52 εισαγωγείς ενώ το πανελλαδικό δίκτυο των μελών αποτελείται από 1.550 αντιπροσώπους (dealers) και 1.440 συνεργεία. Το σύνολο των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ξεπερνά τα 30.000 άτομα, ενώ ο

συνολικός τζίρος του κλάδου για τη περίοδο 2000 ξεπέρασε τα 4,4 δις. Ευρώ. Με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση της αγοράς και της εναρμόνισης των εταιρειών με τους κανονισμούς της κοινοτικής νομοθεσίας, οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου ανέπτυξαν εξουσιοδοτημένα πανελλαδικά δίκτυα κάθετων μονάδων πώλησης, συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων.[1] Στόχος των δικτύων αυτών ήταν και είναι η άμεση σύνδεση του πελάτη με την εν λόγω εταιρεία, καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του αυτοκινήτου, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης, οι εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων, αφού σύμφωνα με τα στοιχεία που αναφέραμε, οι πωλήσεις την τελευταία πενταετία έφτασαν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα.

Όπως βλέπουμε λοιπόν από τους πίνακες 3.2 και 3.3, όσον αφορά τις δέκα μεγαλύτερες – από πλευράς πωλήσεων εταιρείες -, η ιαπωνική εταιρεία TOYOTA διατηρεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και για το 2003 (9,39%) με 24.170 ταξινομήσεις αυτοκινήτων. Δεύτερη σε πωλήσεις για το 2003 (όπως και τα δύο προηγούμενα χρόνια) έρχεται η HYUNDAI με μερίδιο που φτάνει το 8,14% και 20.935 ταξινομήσεις. Η γερμανική OPEL, ενώ είχε το μεγαλύτερο μερίδιο το 2001(10,36% - 29.021 πωλήσεις), υποχωρεί στη τρίτη θέση για το 2003 με ποσοστό 7,71% και 19.838 ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων. Η FORD παρουσιάζει μια σταθερά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, φτάνοντας το 2003 να πουλήσει 17.392 αυτοκίνητα με μερίδιο αγοράς 6,76%. Η VW κατέχει την 5^η θέση για το 2003, φτάνοντας αισίως τις 16.655 μονάδες με ποσοστό 6,47%. Η PEUGEOT χάνει την δεύτερη θέση που κατείχε το 2002 και υποχωρεί στην έκτη με 16.210 ταξινομήσεις (μερίδιο αγοράς 6,30%), ενώ η επίσης γαλλική CITROEN, μετά από τις ιδιαίτερα αυξημένες πωλήσεις των ετών 2000 και 2001, δείχνει να χάνει έδαφος και περιορίζεται στις 15.311 μονάδες που αντιστοιχούν σε μερίδιο της τάξης του 5,95%. Η FIAT παρουσιάζει μια σημαντική μείωση των πωλήσεων της τα τελευταία χρόνια, φτάνοντας μόλις τις 13.441 ταξινομήσεις (5,22%) το 2003, ενώ μείωση του ποσοστού της για το προηγούμενο έτος εμφανίζει και η SEAT με

13.441 ταξινομήσεις και μερίδιο αγοράς 5,22%. Τέλος, η ιαπωνική NISSAN εμφανίζει μια μικρή ανάκαμψη του μεριδίου της για το 2003 με 4,94% και πωλήσεις της τάξης των 12.714 αυτοκινήτων.

Πίνακας 3.2 - Ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων ανά εταιρεία

	1999	2000	2001	2002	2003
TOYOTA	27.256	26.356	22.620	23.952	24.170
HYUNDAI	22.484	28.243	25.841	21.926	20.935
OPEL	23.371	23.491	29.021	20.673	19.838
FORD	6.682	7.813	11.847	15.512	17.392
VOLKS WAGEN	18.398	19.099	19.535	18.764	16.655
PEUGEOT	14.413	17.246	17.837	22.313	16.210
CITROEN	19.402	20.615	18.703	17.310	15.311
FIAT	19.630	25.447	23.060	20.089	14.658
SEAT	12.109	17.419	17.937	15.239	13.441
NISSAN	16.477	17.177	12.107	13.050	12.714
RENAULT	13.078	14.316	14.126	12.761	12.228
SUZUKI	11.848	9.666	10.208	10.623	10.775
SKODA	1.980	4.742	8.425	7.902	7.950
MERCEDES	4.190	5.486	4.671	4.501	7.359
DAEWOO	9.975	12.895	11.253	7.255	6.239
AUDI	4.380	3.761	5.081	4.617	5.536
HONDA	3.959	3.460	2.841	3.910	5.323
B.M.W.	3.816	5.252	4.447	4.533	3.836
ALFA ROMEO	5791	4.949	4.734	4.006	3.661
KIA MOTORS	5.844	5.448	2.789	3.947	3.587
MITSUBISHI	2.679	3.361	2.217	3.801	3.359
MAZDA	2.520	1.755	892	859	3.293
CHRYSLER	1.242	1.419	869	2.308	2.164
DAIHATSU	2536	1.482	965	1.497	1.968
SMART	0	846	1.196	1387	1.492
VOLVO	553	704	644	425	1.392
SUBARU	1.147	771	620	750	1.251
LADA	824	1.083	1.070	1.072	1.037
LANCIA	1640	2.073	1.197	905	927
SAAB	450	486	371	377	722
MG ROVER	2740	2.867	2.575	883	594
ΛΟΙΠΟΙ	292	488	511	1.342	276
ΣΥΝΟΛΟ	261.706	290.216	280.212	268.489	257.293

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α

Πίνακας 3.3 - Μερίδια αγοράς ανά εταιρεία

	1999	2000	2001	2002	2003
TOYOTA	10,41%	9,08%	8,07%	8,92%	9,39%
HYUNDAI	8,59%	9,73%	9,22%	8,17%	8,14%
OPEL	8,93%	8,09%	10,36%	7,70%	7,71%
FORD	2,55%	2,69%	4,23%	5,78%	6,76%
VOLKS WAGEN	7,03%	6,58%	6,97%	6,99%	6,47%
PEUGEOT	5,51%	5,94%	6,37%	8,31%	6,30%
CITROEN	7,41%	7,10%	6,67%	6,45%	5,95%
FIAT	7,50%	8,77%	8,23%	7,48%	5,70%
SEAT	4,63%	6,00%	6,40%	5,68%	5,22%
NISSAN	6,30%	5,92%	4,32%	4,86%	4,94%
RENAULT	5,00%	4,93%	5,04%	4,75%	4,75%
SUZUKI	4,53%	3,33%	3,64%	3,96%	4,19%
SKODA	0,76%	1,63%	3,01%	2,94%	3,09%
MERCEDES	1,60%	1,89%	1,67%	1,68%	2,86%
DAEWOO	3,81%	4,44%	4,02%	2,70%	2,42%
AUDI	1,67%	1,30%	1,81%	1,72%	2,15%
HONDA	1,51%	1,19%	1,01%	1,46%	2,07%
B.M.W.	1,46%	1,81%	1,59%	1,69%	1,49%
ALFA ROMEO	2,21%	1,71%	1,69%	1,49%	1,42%
KIA MOTORS	2,23%	1,88%	1,00%	1,47%	1,39%
MITSUBISHI	1,02%	1,16%	0,79%	1,42%	1,31%
MAZDA	0,96%	0,60%	0,32%	0,32%	1,28%
CHRYSLER	0,47%	0,49%	0,31%	0,86%	0,84%
DAIHATSU	0,97%	0,51%	0,34%	0,56%	0,76%
SMART	0,00%	0,29%	0,43%	0,52%	0,58%
VOLVO	0,21%	0,24%	0,23%	0,16%	0,54%
SUBARU	0,44%	0,27%	0,22%	0,28%	0,49%
LADA	0,31%	0,37%	0,38%	0,40%	0,40%
LANCIA	0,63%	0,71%	0,43%	0,34%	0,36%
SAAB	0,17%	0,17%	0,13%	0,14%	0,28%
MG ROVER	1,05%	0,99%	0,92%	0,33%	0,23%
ΛΟΙΠΟΙ	0,11%	0,17%	0,18%	0,50%	0,11%

Πηγή: πίνακας 3.2

Στο πίνακα 3.4, έχουμε την ευκαιρία να δούμε και το ύψος των διαφημιστικών δαπανών ανά αυτοκινητοβιομηχανία στην Ελλάδα. Όπως παρατηρούμε, «πρωταθλητής» στην διαφήμιση και προώθηση των επιβατικών οχημάτων της για το προηγούμενο έτος είναι η εταιρεία FORD, η οποία δαπάνησε για διαφημιστικούς σκοπούς (στη τηλεόραση, σε περιοδικά κλπ) το ποσό των 11,5 εκατομμυρίων Ευρώ περίπου, ακολουθούμενη από τις εταιρείες TOYOTA και HYUNDAI, οι οποίες δαπάνησαν περίπου 11,2 και 7,8 εκατομμύρια Ευρώ αντίστοιχα. Βλέπουμε ότι οι εταιρείες που τείνουν να δαπανούν περισσότερα χρήματα για διαφημιστικούς λόγους, παρουσιάζουν και υψηλότερο αριθμό ταξινομήσεων σε σύγκριση με άλλες εταιρείες που ξοδεύουν λιγότερα χρήματα για τη προώθηση των επιβατικών τους οχημάτων.

Πίνακας 3.4 - Διαφημιστικές δαπάνες ανά εταιρεία

	ποσά σε Ευρώ	ποσοστό %
TOYOTA	11.252.959	9,45%
HYUNDAI	7.874.267	6,61%
OPEL	5.324.298	4,47%
FORD	11.469.944	9,63%
VOLKS WAGEN	5.860.499	4,92%
PEUGEOT	6.439.789	5,41%
CITROEN	5.218.321	4,38%
FIAT	5.000.630	4,20%
SEAT	5.788.029	4,86%
NISSAN	5.444.938	4,57%
RENAULT	5.427.382	4,56%
SUZUKI	4.365.175	3,67%
SKODA	3.999.513	3,36%
MERCEDES	2.332.195	1,96%
DAEWOO	3.657.234	3,07%
AUDI	3.394.202	2,85%
HONDA	1.649.328	1,39%
B.M.W.	1.762.575	1,48%
ALFA ROMEO	2.665.190	2,24%
KIA MOTORS	2.237.973	1,88%
MITSUBISHI	2.131.038	1,79%
MAZDA	2.056.459	1,73%
CHRYSLER	769.989	0,65%
DAIHATSU	1.439.323	1,21%

SMART	757.149	0,64%
VOLVO	3.345.990	2,81%
SUBARU	2.266.413	1,90%
LADA	5.676	0,00%
LANCIA	931.665	0,78%
SAAB	1.414.720	1,19%
MG ROVER	1.114.390	0,94%
ΛΟΙΠΟΙ	1.663.120	1,40%
ΣΥΝΟΛΟ	119.060.373	100,00%

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α

3.3 Ο κλάδος των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη

3.3.1 Η αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη

Η μελέτη της αγοράς των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αν αναλογιστούμε τον ολοένα και αυξανόμενο αριθμό καταναλωτών κυρίως λόγω της διεύρυνσης της Ε.Ε, αλλά και της ανόδου του βιοτικού επιπέδου τις τελευταίες δεκαετίες. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες, αντιλαμβανόμενες τις προοπτικές που ανοίγονται από την είσοδό τους σε νέες αγορές, αλλά και τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς τους στις ήδη υπάρχουσες, συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών τους και στην παραγωγή των προϊόντων εκείνων που με τη μικρότερη δυνατή σπατάλη σε χρόνο και χρήμα θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών έχει οξυνθεί ιδιαίτερα τα τελευταία 10 περίπου χρόνια, κάτι που είναι φανερό άλλωστε από τη συχνή παρουσίαση νέων μοντέλων, την ακόμα πιο συχνή αλλαγή στα ήδη υπάρχοντα, την αύξηση των δαπανών για διαφήμιση και προώθηση, τους πολλούς τρόπους αποπληρωμής, τις διάφορες προσφορές κτλ.

Ακολουθεί παρακάτω ο πίνακας 3.5, στον οποίο παρατίθενται στοιχεία αναφορικά με τις ταξινομήσεις που πραγματοποίησαν οι διάφορες αυτοκινητοβιομηχανίες στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, τα έτη 2001 και 2002 (μιας και για το 2003 τα στοιχεία δεν ήταν ακόμα πλήρη). Βλέπουμε λοιπόν ότι ο όμιλος V/W (AUDI, SEAT, SKODA,

Πίνακας 3.5 - Νέες ταξινομήσεις ανά εταιρεία στις χώρες της
Δυτικής Ευρώπης

ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	2002		2001	
		Όγκος πωλήσεων	Μερίδιο αγοράς %	Όγκος πωλήσεων	Μερίδιο αγοράς %
BMW	BMW	513.151	3,6%	517.797	3,5%
	MINI	105.713	0,7%	24.762	0,2%
	ΣΥΝΟΛΟ	618.864	4,3%	542.559	3,7%
DAF	DAF	2	0,0%		
DAIMLER - CHRYSLER	CHRYSLER	64.101	0,4%	77.904	0,5%
	JEEP	37.494	0,3%	23.818	0,2%
	MERCEDES	737.082	5,1%	736.234	5,0%
	SMART	110.167	0,8%	104.217	0,7%
	Άλλοι	71	0,0%	104	0,0%
	ΣΥΝΟΛΟ	948.915	6,6%	942.277	6,4%
FIAT	ALFA ROMEO	169.022	1,2%	201.306	1,4%
	FIAT	895.758	6,2%	1.062.455	7,2%
	IVECO	22	0,0%	27	0,0%
	LANCIA	109.588	0,8%	148.490	1,0%
	Άλλοι	4.106	0,0%	3.343	0,0%
	ΣΥΝΟΛΟ	1.178.496	8,2%	1.415.621	9,6%
FORD	FORD	1.281.968	8,9%	1.305.702	8,8%
	JAGUAR	51.313	0,4%	41.866	0,3%
	LAND ROVER	72.287	0,5%	74.883	0,5%
	VOLVO	230.581	1,6%	224.229	1,5%
	Άλλοι	1.004	0,0%	1.265	0,0%
	ΣΥΝΟΛΟ	1.637.153	11,4%	1.647.945	11,1%
GM	OPEL	1.351.600	9,4%	1.516.138	10,2%
	SAAB	71.915	0,5%	74.339	0,5%
	Άλλοι	7.598	0,1%	9.080	0,1%
	ΣΥΝΟΛΟ	1.431.113	9,9%	1.599.557	10,8%
ΙΑΠΩΝΙΑ	HONDA	180.111	1,3%	154.731	1,0%
	MAZDA	158.445	1,1%	139.388	0,9%
	MITSUBISHI	118.828	0,8%	130.407	0,9%
	NISSAN	353.424	2,5%	365.712	2,5%

	SUZUKI	150.259	1,0%	138.444	0,9%
	TOYOTA	629.971	4,4%	552.366	3,7%
	Άλλοι	59.946	0,4%	64.417	0,4%
	ΣΥΝΟΛΟ	1.650.984	11,5%	1.545.465	10,4%
KOPEA	DAEWOO	94.734	0,7%	122.966	0,8%
	HYUNDAI	224.571	1,6%	218.900	1,5%
	KIA	72.529	0,5%	68.289	0,5%
	Άλλοι	965	0,0%	918	0,0%
	ΣΥΝΟΛΟ	392.799	2,7%	411.073	2,8%
PSA	CITROEN	886.098	6,2%	860.907	5,8%
	PEUGEOT	1.277.738	8,9%	1.278.840	8,6%
	ΣΥΝΟΛΟ	2.163.836	15,0%	2.139.747	14,4%
RENAULT	RENAULT	1.541.077	10,7%	1.574.893	10,6%
ROVER	ROVER	141.852	1,0%	160.406	1,1%
V/W	AUDI	548.453	3,8%	540.516	3,6%
	SEAT	375.380	2,6%	403.998	2,7%
	SKODA	238.700	1,7%	246.356	1,7%
	VOLKSWAG				
	EN	1.488.988	10,3%	1.603.708	10,8%
	Άλλοι	719	0,0%	773	0,0%
	ΣΥΝΟΛΟ	2.652.240	18,4%	2.795.351	18,9%
Άλλοι	Άλλοι	41.407	0,3%	42.824	0,3%
	ΟΛ. ΣΥΝΟΛΟ	14.398.738		14.817.719	

Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA)

VOLKSWAGEN κ.α εταιρείες), κατέχει τον υψηλότερο αριθμό πωλήσεων αυτοκινήτων για το 2002 με περίπου 2,65 εκατομμύρια ταξινομήσεις, διατηρώντας τη πρώτη θέση που επίσης κατείχε το 2001. Δεύτερος στον αριθμό ταξινομήσεων βρίσκεται ο γαλλικός όμιλος PSA (CITROEN, PEUGEOT) με περίπου 2,16 εκατομμύρια πωληθέντων αυτοκινήτων, ενώ την άτυπη «τριάδα» κλείνουν το σύνολο των Ιαπώνων κατασκευαστών (HONDA, TOYOTA, NISSAN, MITSUBISHI, SUBARU κ.α) με περίπου 1,65 εκατ. ταξινομήσεις. Επίσης, παρατηρούμε μείωση των ταξινομήσεων των εταιρειών που ανήκουν στον όμιλο της FIAT (FIAT, ALFA ROMEO, LANCIA κ.α) και των εταιρειών του ομίλου GM (SAAB, OPEL κ.α), όπως επίσης και στις πωλήσεις των κορεατών κατασκευαστών (DAEWOO, HYUNDAI, KIA

κ.α). Ο συνολικός αριθμός των ταξινομήσεων για το 2002, παρουσίασε μείωση σε σχέση με του 2001, κατά περίπου 4%.

Ο πίνακας 3.6 μας δίνει τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε τον αριθμό των ταξινομήσεων καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων (ανά χώρα) στη Δυτική Ευρώπη, από το 1998 μέχρι και το 2002. Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα του πίνακα, η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αγορά επιβατικών αυτοκινήτων παραμένει η αγορά της Γερμανίας με 3,25 εκατομμύρια ταξινομήσεις για το 2002, ακολουθούμενη από την αγορά της Αγγλίας, στην οποία πωλήθηκαν 2,56 εκατομμύρια επιβατικά οχήματα. Στην τρίτη και τέταρτη θέση αυτής της «κατάταξης» ακολουθούν οι αγορές της Ιταλίας και της Γαλλίας με 2,27 και 2,14 εκατομμύρια ταξινομήσεις αντιστοίχως. Πάντως, οι περισσότερες μεγάλες αγορές (με εξαίρεση αυτή της Αγγλίας), παρουσιάζουν μια ελαφρά έως μέτρια πτωτική πορεία για το 2002.

Πίνακας 3.6 – Νέες ταξινομήσεις στη Δυτική Ευρώπη

	1998	1999	2000	2001	2002
Βέλγιο	452.129	489.621	515.204	488.683	467.569
Δανία	162.508	143.727	112.690	96.173	111.581
Γαλλία	1.943.553	2.148.423	2.133.884	2.254.732	2.145.071
Γερμανία	3.735.987	3.802.176	3.378.343	3.341.718	3.252.898
Ελλάδα	180.145	261.711	290.222	280.214	268.489
Ιρλανδία	145.702	174.242	230.795	164.730	156.125
Ιταλία	2.378.516	2.338.464	2.423.084	2.413.455	2.279.612
Λουξ/ργο	35.928	40.476	41.896	42.833	43.403
Ολλανδία	542.978	611.487	597.625	530.231	510.702
Πορτογαλία	248.398	272.883	257.836	255.210	226.092
Ισπανία	1.192.530	1.406.246	1.381.256	1.425.573	1.331.877
Αγγλία	2.247.403	2.197.615	2.221.670	2.458.769	2.563.631
E.E (12)	13.265.777	13.887.071	13.584.505	13.752.321	13.357.050
Αυστρία	295.865	314.182	309.427	293.528	279.493
Φινλανδία	125.751	136.324	134.646	109.487	116.877
Σουηδία	253.430	295.249	290.529	246.581	254.589
Efta (3)	675.046	745.755	734.602	649.596	650.959
E.E (15)	13.940.823	14.632.826	14.319.107	14.401.917	14.008.009
Ισλανδία	13.593	15.377	13.569	7.245	6.943
Νορβηγία	117.977	101.278	97.376	91.916	88.721

Ελβετία	296.945	316.876	316.519	316.641	295.065
Efta (3)	428.515	433.531	427.464	415.802	390.729
ΣΥΝΟΛΟ	14.369.338	15.066.357	14.746.571	14.817.719	14.398.738

Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA)

3.3.2 Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη

Η μελέτη των παραγωγικών δεδομένων της περιοχής της Ευρώπης έχει ιδιαίτερη οικονομική σπουδαιότητα, όχι μόνο λόγω του μεγάλου αγοραστικού ενδιαφέροντος για καινούρια επιβατικά αυτοκίνητα, αλλά και επειδή στην Ευρώπη πραγματοποιείται το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής αυτοκινήτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA), οι συνολικές επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας μέσα στο 2002 έφτασαν τα 33 δισεκατομμύρια Ευρώ. Από αυτά, τα 19 δις. δαπανήθηκαν σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, εξαρτημάτων και τεχνολογιών (R&D). Οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες έφτασαν τα 59,8 δις Ευρώ, για εισαγωγές δαπανήθηκαν 28,9 δις Ευρώ, ενώ ο συνολικός τζίρος της ευρωπαϊκής αυτοκινητοβιομηχανίας κυμάνθηκε στα 271 δις Ευρώ. Στα εργοστάσια κατασκευής που βρίσκονται στις ευρωπαϊκές χώρες, απασχολούνται 1,042 εκατ. εργαζόμενοι ενώ, σε μονάδες κατασκευής εξαρτημάτων, μηχανημάτων και υλικών οι οποίες προμηθεύουν τα εργοστάσια κατασκευής εργάζονται περίπου άλλοι 900.000 εργαζόμενοι. Συνολικά λοιπόν, το εργατικό δυναμικό που απασχολείται στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία αντιστοιχεί σε περίπου 1,9 εκατ. εργαζόμενους, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 8,4% του συνολικού εργατικού δυναμικού που απασχολείται στον κατασκευαστικό τομέα, σε όλη την Ευρώπη. Τέλος, σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, σε κάθε 1000 Ευρωπαίους αντιστοιχούν 469 επιβατικά αυτοκίνητα.

Από το πίνακα 3.7, είμαστε σε θέση να παρατηρήσουμε ότι συνολικά, η παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρωπαϊκή

Ένωση παρέμεινε σε περίπου σταθερά επίπεδα τα έτη 2000, 2001 και 2002, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, των οποίων η παραγωγή βαίνει ελαφρώς μειωμένη (Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, Ρωσία, Ουκρανία, Τουρκία κλπ). Ο μεγαλύτερος κατασκευαστής επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει η Γερμανία (περίπου 5,3 εκατ. αυτοκίνητα), ακολουθούμενη από τη Γαλλία και την Ισπανία (με παραγωγή περίπου 3,3 και 2,3 εκατ. επιβατικών οχημάτων αντιστοίχως). Εδώ να σημειώσουμε τη μεγάλη πτώση που παρατηρούμε στην παραγωγή αυτοκινήτων της Ιταλίας για τα έτη 2001 και 2002 (-11,5% το 2002), ενώ αντίθετα, η γειτονική Τουρκία φαίνεται να αυξάνει τον όγκο της παραγωγής της κατά 16,5 ποσοστιαίες μονάδες.

Πίνακας 3.7- Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη

	2000	2001	2002	% Μεταβολή 02/01
Ευρώπη*	17.407.047	17.373.368	17.312.114	-0,4%
Ευρωπαϊκή Ένωση	14.778.879	14.938.604	14.815.406	-0,8%
Αυστρία	115.979	131.098	131.411	0,2%
Βέλγιο	912.233	1.058.656	936.903	-11,5%
Δανία				
Φινλανδία	38.468	41.916	41.068	-2,0%
Γαλλία	2.879.810	3.181.549	3.283.775	3,2%
Γερμανία	5.131.918	5.301.189	5.123.238	-3,4%
Ιταλία	1.422.284	1.271.780	1.125.768	-11,5%
Ολλανδία	215.085	189.261	182.368	-3,6%
Πορτογαλία	178.509	177.357	182.573	2,9%
Ισπανία	2.366.359	2.211.172	2.266.902	2,5%
Σουηδία	259.959	251.035	237.975	-5,2%
Ην.Βασίλειο	1.641.452	1.492.365	1.628.020	9,1%
Ελβετία				
Κεντρική &	2.330.692	2.259.421	2.292.510	1,5%

Ανατολική Ευρώπη				
Τσεχία		456.927	441.312	-3,4%
Ουγγαρία		140.401	138.239	-1,5%
Πολωνία		335.996	286.656	-14,7%
Ρουμανία		56.774	65.266	15,0%
Σερβία		7.489	10.271	37,1%
Σλοβακία		181.644	225.476	24,1%
Σλοβενία		116.082	126.661	9,1%
Σύνολο		1.295.313	1.293.881	-0,1%
Ρωσία, Ουκρανία κ.α		1.066.807	1.021.105	-4,3%
Τουρκία		175.343	204.198	16,5%

Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA)

3.4 Παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφερθήκαμε διεξοδικά σε στατιστικά στοιχεία που αφορούσαν την κατανάλωση και την παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στο χώρο της Ευρώπης. Παρά όμως το γεγονός ότι στην Ευρώπη βρίσκονται μερικοί από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές αυτοκινήτων, δεν μπορούμε να παραμελήσουμε την υπόλοιπη παγκόσμια παραγωγή.

Πράγματι λοιπόν, όπως παρατηρούμε από τα δεδομένα του πίνακα 3.9, η Ευρώπη κατέχει για τα έτη 2000, 2001 και 2002 το μεγαλύτερο ποσοστό παραγωγής επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως (42,11% της παγκόσμιας παραγωγής για το 2002). Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσιάζει μια μικρή μείωση της παραγωγικότητας της κατά 1% περίπου, αλλά συνολικά στην Ευρώπη η παραγωγή επιβατικών παραμένει ουσιαστικά σταθερή. Η Αμερική δείχνει να αυξάνει τον αριθμό των αυτοκινήτων που κατασκευάζει, (+3%), κυρίως λόγω της αύξησης της παραγωγής στις Η.Π.Α, στο Μεξικό και τον Καναδά και παρά τη μείωση που παρουσιάζει η παραγωγή στη Νότια Αμερική. Επίσης, σημαντική αύξηση της παραγωγής πραγματοποιείται σε Ασία και Ωκεανία, ενώ γενικότερα, βλέπουμε μια αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής επιβατικών αυτοκινήτων για το 2002, επιστρέφοντας στα επίπεδα του 2000.

Ακόμα, με τη βοήθεια του πίνακα 3.8, είμαστε σε θέση να παρατηρήσουμε ότι, ηγετική θέση στις πωλήσεις παγκοσμίως, κατέχει ο όμιλος των εταιρειών Toyota, Daihatsu, Hino με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 13,17% και συνολικές πωλήσεις 5,55 εκατ. μονάδων. Στη δεύτερη θέση των πωλήσεων για το 2002 συναντάμε τον όμιλο της GM (General Motors, Opel κ.α), με μερίδιο αγοράς 11,62% και 4,9 εκατ. πωλήσεις, ενώ την άτυπη «τριάδα» συμπληρώνει ο όμιλος της V/W (Volkswagen, Audi, Seat κ.α,) με συνολικές πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων που έφτασαν τα 4,82 εκατ., αλλά και μείωση του μεριδίου της για το 2002 στο 11,45%. Επίσης μείωση του μεριδίου και των πωλήσεων για το 2002 υφίσταται και ο όμιλος της Fiat (Fiat, Alfa Romeo, Ferrari κ.α), ενώ αντίθετα, βελτίωση της θέσης της (και των πωλήσεων) παρουσιάζει η ιαπωνική Honda. Συνολικά πάντως, παρατηρούμε μια αύξηση των πωλήσεων επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως, από τα 40,85 εκατ. αυτοκίνητα το 2001 στα 42,17 εκατ. αυτοκίνητα για το 2002, γεγονός που είναι εξαιρετικά παρήγορο, ειδικά αν αναλογιστούμε ότι το 2002, μετά τα τρομοκρατικά χτυπήματα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, κυριαρχούσε η αβεβαιότητα και η εσωστρέφεια, με αποτέλεσμα τη μείωση των δεικτών οικονομικής ανάπτυξης και την ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πίνακας 3.8 – Παγκόσμια παραγωγή ανά αυτοκινητοβιομηχανία

	2002		2001	
	Πωλήσεις	Μερίδιο %	Πωλήσεις	Μερίδιο %
Toyota - Daihatsu - Hino	5.555.111	13,17%	5.021.259	12,29%
G.M (+ Opel, Vauxhall...)	4.900.561	11,62%	4.663.399	11,42%
V/W (+ Audi, Seat...)	4.829.456	11,45%	4.881.096	11,95%
Ford (+ Volvo, Jaguar...)	3.606.715	8,55%	3.699.258	9,06%
Honda	2.930.688	6,95%	2.608.773	6,39%
PSA (Peugeot, Citroen)	2.894.030	6,86%	2.710.472	6,63%
Hyundai - Kia	2.185.002	5,18%	2.087.500	5,11%
Nissan	2.164.621	5,13%	1.966.844	4,81%

Renault	2.049.809	4,86%	2.070.369	5,07%
Fiat (+ Lancia, Ferrari...)	1.710.439	4,06%	1.928.696	4,72%
Mitsubishi	1.406.330	3,33%	1.242.138	3,04%
Suzuki	1.345.806	3,19%	1.161.712	2,84%
BMW	1.090.258	2,59%	946.730	2,32%
Mazda	864.255	2,05%	779.970	1,91%
Daewoo	379.441	0,90%	469.520	1,15%
MG Rover	147.037	0,35%	163.144	0,40%
Άλλοι	4.109.559	9,75%	4.452.072	10,90%
ΣΥΝΟΛΟ	42.169.507		40.852.952	

Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ΟΙCΑ)

Πίνακας 3.9 – παγκόσμια παραγωγή ανά ήπειρο (σε εκατ. τεμάχια)

	2000	2001	2002	μερίδιο αγοράς	
				%	02/01 %
E.E	14,907	14,938	14,815	36,03%	-1%
Ανατ. & Κεντρική Ευρώπη	2,378	2,259	2,292	5,57%	1%
Τουρκία	0,297	0,175	0,204	0,50%	16%
Ευρώπη (σύνολο)	17,582	17,373	17,312	42,11%	0%
NAFTA (Η.Π.Α, Καναδάς, Μεξικό)	8,372	7,154	7,346	17,87%	3%
Ν.Αμερική	1,646	1,721	1,673	4,07%	-3%
Αμερική (σύνολο)	10,018	8,876	9,02	21,94%	2%
Ασία - Ωκεανία	13,477	13,326	14,571	35,44%	9%
Αφρική	0,221	0,251	0,212	0,52%	-16%
ΣΥΝΟΛΟ	41,298	39,825	41,115		3,20%

Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ΟΙCΑ)

3.5 Παραδείγματα και αναφορές συγκριτικής προτυποποίησης στο χώρο του αυτοκινήτου.

Όπως μάλλον έγινε κατανοητό από τα στοιχεία που παρατίθενται παραπάνω, είναι γεγονός ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των κατασκευαστών επιβατικών αυτοκινήτων έχει οξυνθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Τα στοιχεία που πυροδοτούν τον ανταγωνισμό αυτό προέρχονται κυρίως από τις προσπάθειες των εταιρειών να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο από τις ήδη υπάρχουσες αγορές, αλλά και από την επιθυμία να εισχωρήσουν γρηγορότερα σε νέες και πολλά υποσχόμενες αγορές. Ως εκ τούτου οι εταιρείες προσπαθούν, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθοδολογίες και πρακτικές, να προσδώσουν στη λειτουργία τους ή στα προϊόντα τους ορισμένα επιχειρησιακά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Μια από τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων είναι και η συγκριτική προτυποποίηση.

Ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα εφαρμογής συγκριτικής προτυποποίησης, πραγματοποιήθηκε από την αγγλική εταιρεία Rover. Εν συντομία, το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1986 με την επίσκεψη εκπροσώπων της Rover στο εργοστάσιο της Honda, συνεχίστηκε με τη μεταφορά της απαραίτητης τεχνογνωσίας και την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών στη δομή και τις λειτουργίες του εργοστασίου της εταιρείας, ενώ παράλληλα υιοθετήθηκαν και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα αποτελέσματα αποδείχθηκαν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, ειδικά από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όπου ήταν εμφανής πια η «μείωση της απόστασης» που χώριζε την εταιρεία Rover από τους ανταγωνιστές της. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει το γεγονός ότι, οι υπεύθυνοι της Rover συνέκριναν τις επιδόσεις που είχαν στην επεξεργασία των υλικών σε κάθε μηχανή, σε κάθε φάση της παραγωγής, σε κάθε τμήμα του εργοστασίου με δεδομένα από το εργοστάσιο της Honda. Αυτή η προσοχή στη λεπτομέρεια, μαζί με την σωστή αξιολόγηση των δεδομένων, οδήγησε τη Rover, μεταξύ άλλων, στη βέλτιστη αξιοποίηση του εξοπλισμού της και του ανθρώπινου δυναμικού της.[2]

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής συγκριτικής προτυποποίησης κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός νέου μοντέλου

επιβατικού αυτοκινήτου, πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Ford για το μοντέλο Taurus. Συγκεκριμένα, κατά το ολικό επανασχεδιασμό του μοντέλου που έλαβε χώρα το 1992, η Ford χρησιμοποίησε το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης για να αντλήσει δεδομένα και χαρακτηριστικά από ανταγωνιστικά μοντέλα, ενσωματώνοντας τα καλύτερα από τα χαρακτηριστικά αυτά στο δικό της μοντέλο. Για παράδειγμα, η Ford χρησιμοποίησε δεδομένα λειτουργίας και χαρακτηριστικά απόδοσης εξαρτημάτων από το Chevy Lumina (οικονομία στο καύσιμο, μηχανισμοί ανοίγματος θυρών), το Honda Accord (προβολείς, ζάντες), το Nissan Maxima (μηχανισμοί ελέγχου ηλεκτρικών παραθύρων) και το Pontiac Grand Prix (σύστημα ελέγχου λειτουργίας ραδιοφώνου). Το νέο Ford Taurus ενσωμάτωσε τα χαρακτηριστικά αυτά, με αποτέλεσμα να ικανοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού και να αυξήσει τις πωλήσεις του.[3]

Σημαντική είναι επίσης και η μελέτη συγκριτικής προτυποποίησης που πραγματοποιήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990, με σκοπό την ανάλυση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας προμηθειών της Toyota. Στην μελέτη αυτή συμμετείχε μία ομάδα από 8 κύριους και 13 δευτερεύοντες προμηθευτές από την Ιαπωνία και μια αντίστοιχη ομάδα από την Αγγλία. Η σύγκριση των χαρακτηριστικών των δύο αυτών ομάδων, ανέδειξε την σημασία της εφαρμογής του συστήματος Toyota Production System (TPS), από την Toyota σε συνεργασία με τους προμηθευτές της και τα πλεονεκτήματα που το συνοδεύουν (λιγότερα ελαττωματικά, γρηγορότερη ανταπόκριση στις παραγγελίες κτλ).[4]

Άλλη περίπτωση συγκριτικής προτυποποίησης, είναι και η έρευνα που διεξήγαγε το Fisher College of Business, μεταξύ των προμηθευτών πέντε αυτοκινητοβιομηχανιών της Αμερικής (Chrysler, Ford, GM, Honda, Toyota). Ουσιαστικά, οι προμηθευτές καλούνταν να βαθμολογήσουν τους πελάτες τους δηλ. αυτές τις πέντε εταιρείες, σε τομείς όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η απόδοση, η αφοσίωση κτλ, τομείς πάνω στους οποίους χτίζεται μια υγιής και βιώσιμη συνεργασία. Για την ιστορία, την υψηλότερη βαθμολογία (δηλ. τους

πιο ικανοποιημένους προμηθευτές), επέτυχαν η Chrysler και η Honda.[5]

Τη σημασία των στενών και αποτελεσματικών σχέσεων με τους προμηθευτές έχουν καταδείξει και άλλες έρευνες συγκριτικής προτυποποίησης, που έχουν πραγματοποιηθεί από διάφορα ερευνητικά ιδρύματα, ινστιτούτα, Πανεπιστήμια κλπ. Συγκεκριμένα, μελέτη συγκριτικής προτυποποίησης που πραγματοποιήθηκε από τους Corswart και Tanalv [6], επισήμανε ότι πολύ μεγάλη σημασία για τη σωστή ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος έχει και η εσωτερική δομή των προμηθευτών που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία της ανάπτυξης του προϊόντος. Όσο πιο πολύπλοκη είναι η εσωτερική οργάνωση ενός προμηθευτή, τόσο περισσότερο δυσχεραίνεται η ανάπτυξη του προϊόντος. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξε και η μελέτη των Causins και Spekman.[7]

Επίσης, η Mari Sako, σε έρευνα συγκριτικής προτυποποίησης που πραγματοποίησε για λογαριασμό του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης, συνέκρινε τις τρεις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ιαπωνίας (Honda, Toyota, Nissan), όσον αφορά το κατά πόσο αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ενέργειες για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν χαρακτηριστικά των προμηθευτών τους. Έγινε περιγραφή των μεθοδολογιών που έχουν αναπτύξει αυτές οι τρεις εταιρείες και αναφορά στο κατά πόσο ανταποκρίθηκαν οι προμηθευτές στα μέτρα που έλαβαν οι αυτοκινητοβιομηχανίες.[8]

Χαρακτηριστικά είναι και τα αποτελέσματα μελέτης συγκριτικής προτυποποίησης αναφορικά με το βαθμό εμπιστοσύνης που τρέφουν οι κύριοι προμηθευτές στις αυτοκινητοβιομηχανίες – πελάτες τους. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, μεταξύ 6 ομίλων κατασκευαστών (GM, Ford, Daimler Chrysler, Nissan, Honda, Toyota), μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και πίστη από τους προμηθευτές τους, απολαμβάνουν οι εταιρείες Toyota και Honda.[9]

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η έρευνα των Ulusoy και Iknur [10], όπου συνέκριναν τις επιδόσεις και τις πρακτικές της τουρκικής αυτοκινητοβιομηχανίας, με τις αντίστοιχες των καλύτερων Δυτικών αυτοκινητοβιομηχανιών. Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής

χρησιμοποιήθηκαν ως προτάσεις για την βελτίωση των επιδόσεων της τουρκικής αυτοκινητοβιομηχανίας.

Στα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε και την έρευνα του Tim Mack, ο οποίος μελετά τους λόγους της μεγάλης ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας της Renault Αγγλίας. Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνά του, η πραγματοποίηση προγραμμάτων συγκριτικής προτυποποίησης, βοήθησε ιδιαίτερα την εταιρεία να βελτιωθεί σε πολλούς τομείς των δραστηριοτήτων της, να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και τελικά να επιβληθεί σε πολλούς από τους κύριους ανταγωνιστές της.[11]

Από τα παραπάνω λοιπόν παραδείγματα και εφαρμογές συγκριτικής προτυποποίησης, είναι εμφανές ότι πρόκειται για ένα εργαλείο που μπορεί κάλλιστα να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μιας αυτοκινητοβιομηχανίας, αφού δύναται να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση και ακολούθως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών και των εξωτερικών λειτουργιών της.

3.6 Τάσεις στο χώρο του επιβατικού αυτοκινήτου

Βασιζόμενοι στα στοιχεία που παρατέθηκαν για την αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ιδιαίτερα λόγω του οξυμένου ανταγωνισμού που κυριαρχεί στο κλάδο, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια η αύξηση των φαινομένων εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων αυτοκινητοβιομηχανιών. Άμεσος στόχος αυτών των ενεργειών είναι φυσικά η μείωση του κόστους σχεδιασμού και παραγωγής των αυτοκινήτων, η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των εταιρειών και η διασφάλιση της παρουσίας τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Καταλυτικό ρόλο προς αυτήν την πορεία διαδραμάτισαν οι οικονομικές εξελίξεις και οι κοινωνικοπολιτικές

αλλαγές που σημειώθηκαν στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, σε συνδυασμό με την οικονομική ανάπτυξη αρκετών Ασιατικών χωρών.

Με την αλλαγή των κοινωνικών – πολιτικών συνθηκών που επικρατούσαν στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, οι ζημιογόνες αυτοκινητοβιομηχανίες των χωρών αυτών αποτέλεσαν την ιδανική λύση για τις ισχυρότερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Δύσης. Έτσι οι τελευταίες μπόρεσαν να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος των χωρών αυτών (καθώς και από την ύπαρξη ευνοϊκών κρατικών νόμων και κανονισμών που είχαν ως στόχο τη διασφάλιση της λειτουργίας των εξαγοράσιμων εταιρειών και των θέσεων εργασίας τους). Η μεταφορά τεχνογνωσίας προς τις χώρες αυτές, είχε ως αποτέλεσμα τη παραγωγή ποιοτικά αναβαθμισμένων αυτοκινήτων με χαμηλότερο κόστος, άρα και σε φθηνότερη τιμή για το τελικό καταναλωτή, αλλά και τον εμπλουτισμό του εύρους των προϊόντων που οι εταιρείες είχαν στο χαρτοφυλάκιό τους (portfolio), προσελκύοντας με τον τρόπο αυτό νέα τμήματα της αγοράς, που μέχρι τότε δεν είχαν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των όσων αναφέραμε, αποτελεί η εξαγορά της τσέχικης αυτοκινητοβιομηχανίας Skoda από τη γερμανική VW.[12]

Εν συνεχεία, η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη που παρουσιάζουν οι περισσότερες χώρες της Ασίας, ισοδυναμεί με την εύρεση νέων αγορών για τη διοχέτευση των προϊόντων των ευρωπαϊκών και αμερικάνικων αυτοκινητοβιομηχανιών. Λόγω της ιδιομορφίας και της δυσκολίας προσέγγισης που παρουσιάζουν οι ασιατικές αγορές, η διείσδυση σε αυτές μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς μόνο μέσω της εξαγοράς εταιρειών, οι οποίες είναι ήδη γνώστες των τοπικών αγορών και έχουν ήδη διαμορφώσει το απαραίτητο δίκτυο για την διανομή των προϊόντων τους. Για τον ίδιο ακριβώς λόγο, αρκετές ιαπωνικές εταιρείες συνεργάζονται με αμερικανούς ανταγωνιστές τους και δημιουργούν νέες εταιρείες, έτσι ώστε να αποκτήσουν παρουσία και στην μεγάλη αμερικάνικη αγορά. Το ίδιο προσπαθούν να επιτύχουν με τη σειρά τους και οι αμερικάνοι αλλά και οι ευρωπαίοι κατασκευαστές αυτοκινήτων, κάτι που είναι όμως ιδιαίτερα δύσκολο

λόγω των σημαντικών εμποδίων εισόδου που υφίστανται στην ιαπωνική αγορά.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο, λόγω των πολλαπλών εξαγορών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, να αναφερθούν τα εμπορικά σήματα που κατέχουν οι διάφοροι όμιλοι αυτοκινητοβιομηχανιών. Έχουμε λοιπόν:

- General Motors: GM, Chevrolet, Opel, Buick, Isuzu, Saab, GMC, Oldsmobile, Vauxhall, Holden, Saturn, Pontiac, Suzuki, Maruti, GEO.
- Ford: Ford, Jaguar, Land Rover, Range Rover, Aston Martin, Mazda, Volvo, MAC, DAF, Lincoln, Cosworth, Mercury, Daimler.
- Daimler-Chrysler: Mercedes – Benz, Smart, Chrysler, Jeep, Dodge, Plymouth, Aybach, DeSoto, Nash, Hudson, Imperial.
- Toyota Motors: Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino.
- Volkswagen : Volkswagen, Seat, Skoda, Audi, Lamborghini, Bentley, Rolls Royce, NSU, Horch, Autounion, Warderer, Laurin Klement.
- Renault : Renault, Dacia, Samsung, Nissan, Infinity.
- PSA: Peugeot, Citroen, Talbot, Simca, Hilman, Sunbeam, Singer, Panhard.
- Fiat: Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Autobianchi, Innocenti, Piaggio, FSM, IVECO.
- BMW : BMW, Rolls Royce, Mini, Riley, Austin, Austin – Haley, Morris, BMC, Triumph, Varden Plus, Wolseley, Standard, Princess, Metropolitan.
- Hyundai: Hyundai, Kia, Asia.
- Honda: Honda, Acura.[13]

Οι αλλαγές δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο των εξαγορών αλλά επεκτείνονται και σε ποικιλόμορφες συνεργασίες, όχι μόνο μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών, αλλά και μεταξύ των

κατασκευαστών αυτοκινήτων και των προμηθευτών τους. Οι κυριότερες συνεργασίες μεταξύ των κατασκευαστών αφορούν την ανταλλαγή έτοιμων μερών και ειδικά κινητήρων. Έτσι, παρουσιάζεται το φαινόμενο πανομοιότυποι κινητήρες να εφαρμόζονται και να λειτουργούν επιτυχώς σε μοντέλα διαφορετικών εταιρειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κινητήρες κατασκευής Renault, χωρητικότητας 3.5 λίτρων, που χρησιμοποιούνται στο καινούριο coupe μοντέλο 350Z της Nissan.

Στη συνέχεια, έχουμε την από κοινού σχεδίαση ορισμένων τμημάτων των αυτοκινήτων, όπως κινητήρες, κιβώτια ταχυτήτων, ψαλίδια, ακραξόνια, νέα υβριδικά συστήματα κλπ, τα οποία τοποθετούνται στα μοντέλα των εταιρειών που συμμετείχαν στις διαδικασίες σχεδίασης, ανάπτυξης και κατασκευής των εξαρτημάτων αυτών. Σχετικά πρόσφατη συνεργασία αυτής της μορφής ανακοινώθηκε από τις εταιρείες Daimler Chrysler, Mitsubishi και Hyundai, με την δημιουργία μιας νέας εταιρείας με την επωνυμία “Global Engine Alliance LCC”.

Τέλος, η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών μπορεί να αφορά και την από κοινού ολική εξέλιξη ενός μοντέλου, από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού έως την τελική παραγωγή του. Στη περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε πανομοιότυπα μοντέλα αυτοκινήτων με ελάχιστες διαφοροποιήσεις, οι οποίες κυρίως εντοπίζονται στον εξοπλισμό που διαθέτουν και στις ειδικές παροχές που προσφέρουν για να προσελκύσουν το αγοραστικό ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Παράδειγμα των παραπάνω, αποτελεί η ευρωπαϊκή συνεργασία για τη κατασκευή νέου εργοστασίου στην περιοχή της Τσεχίας (Κολίν) από την κοινοπραξία των ομίλων Toyota και PSA (Peugeot, Citroen) με την επωνυμία TPCA. Κύριος στόχος είναι η κατασκευή (από το 2005) ενός μικρού αυτοκινήτου πόλης που θα διατίθεται στην αγορά σε τρεις διαφορετικές μορφές, μία για κάθε εμπορική επωνυμία.

Βασικό μειονέκτημα των προαναφερόμενων συνεργασιών είναι η έλλειψη διαφοροποίησης των παραγόμενων μοντέλων (ίδια τεχνικά χαρακτηριστικά, μεγάλες ομοιότητες στο εσωτερικό και το εξωτερικό του αυτοκινήτου), γεγονός που οδηγεί στην περαιτέρω όξυνση του

ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών και στην αυξημένη ανάγκη για ανάπτυξη των δυναμικών εκείνων χαρακτηριστικών που θα στοχεύουν στο συναίσθημα των δυνητικών αγοραστών.

Μια ακόμη τάση συνεργασίας που επικρατεί στο κλάδο αυτό, έγκειται στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ κατασκευαστών και προμηθευτών. Ολοένα και περισσότεροι κατασκευαστές αυτοκινήτων στρέφονται στη προμήθεια ολόκληρων ή μερών συστημάτων (π.χ ηλεκτρονικών συστημάτων), γεγονός που συνεπάγεται τη μεταφορά της ευθύνης καλής λειτουργίας του εξαρτήματος στους προμηθευτές, επομένως και την αύξηση των προσπαθειών – και δαπανών – των τελευταίων για έρευνα και ανάπτυξη καλύτερων και περισσότερο αξιόπιστων συστημάτων. Η τάση των αυτοκινητοβιομηχανιών (κατά την ανάπτυξη και κατασκευή περίπου του 75% των νέων μοντέλων), είναι να προμηθεύονται ολοκληρωμένα συστήματα από έναν ή δύο κύριους προμηθευτές, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο και στη μείωση της πολυτυπίας των προμηθευτών τους.

Εδώ να σημειώσουμε ότι, η όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών ήταν ένας από τους βασικούς λόγους προώθησης βελτιώσεων και αλλαγών ποιοτικών παραγόντων σε διάφορα τεχνικά και κατασκευαστικά ζητήματα. Με την αλλαγή στον προσανατολισμό υπέρ των καταναλωτών, επήλθαν αλλαγές και σε θέματα όπως ο σχεδιασμός προϊόντος, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και οι σχέσεις με τους προμηθευτές. Πολλές από αυτές τις αλλαγές-προσπάθειες πραγματοποιήθηκαν μετά από πρωτοβουλίες μεγάλων ονομάτων της αυτοκινητοβιομηχανίας και συγκεκριμένα από τις εταιρείες Ford, GM και Chrysler, οι οποίες ώθησαν τους προμηθευτές τους σε ένα δίκτυο προς βελτίωση της ποιότητας.

Συγκεκριμένα, τον Ιούλιο του 1995, δημιουργήθηκε το δίκτυο National Automotive Supplier Network, από το North American Auto Sector Group (NAASG), με σκοπό την καλύτερη πληροφόρηση των μελών του (δηλ. των προμηθευτών των κατασκευαστών αυτοκινήτων) πάνω στο πρότυπο ποιότητας QS-9000. Εδώ να θυμίσουμε ότι οι εταιρείες Ford, GM και Chrysler ανακοίνωσαν το πρότυπο ποιότητας QS-9000 στα τέλη του 1994, το οποίο ήταν μια μετάφραση και

επέκταση του ISO 9000 για τους προμηθευτές της βιομηχανίας αυτοκινήτου. Το QS-9000 απευθύνεται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς προμηθευτές της παραγωγής, των ανταλλακτικών συντήρησης και των πρώτων υλών.[14]

Η ίδια ακριβώς τάση επικρατεί και στο χώρο των ανταλλακτικών αυτοκινήτων, η οποία σηματοδοτεί με τη σειρά της έναν νέο κύκλο εξαγορών και συγχωνεύσεων αυτών των εταιρειών. Στόχος των ενεργειών αυτών είναι η ταχύτατη και ολοκληρωμένη ανταπόκριση από πλευράς προμηθευτών στις απαιτήσεις των αυτοκινητοβιομηχανιών για περαιτέρω βελτίωση της τεχνολογίας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, για τη διασφάλιση της κερδοφορίας τους στην παγκόσμια αγορά.

Γενικότερα ο κλάδος των επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως θα παρουσιάσει μείωση των ζητούμενων αλλά και των παραγόμενων ποσοτήτων κατά τα επόμενα χρόνια. Ισχυρή ένδειξη αυτής της τάσης αποτελούν οι ανακοινώσεις πολλών αυτοκινητοβιομηχανιών για αναστολή ή για ολοκληρωτική παύση των παραγωγικών μονάδων τους ανά τον κόσμο. Για παράδειγμα, η εταιρεία Opel ανήγγειλε τη μείωση κατά 15% της παραγωγής της στην Ευρώπη και τη κατάργηση χιλιάδων θέσεων εργασίας, στο πλαίσιο της προσπάθειάς της να επιστρέψει σε κερδοφόρα επίπεδα έως το 2004. Παράλληλα η αυτοκινητοβιομηχανία Ford ανακοίνωσε επίσης την πρόθεσή της να προχωρήσει σε περικοπές 5.000 θέσεων εργασίας, εξαιτίας της υποχώρησης των κερδών της τα προηγούμενα χρόνια.

Ως αίτια της κατάστασης αυτής αναφέρονται οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες που ισχύουν στην παγκόσμια αγορά, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης των Η.Π.Α, μιας από τις μεγαλύτερες οικονομίες στον κόσμο. Επίσης, λόγω του κορεσμού σε επιβατικά αυτοκίνητα που παρατηρείται στις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης και Αμερικής, το σύνολο των αυτοκινητοβιομηχανιών στρέφεται στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες της Λατινικής Αμερικής και της Κίνας, στις οποίες αναμένεται εκρηκτική αύξηση του αριθμού των κυκλοφορούντων οχημάτων.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

1. **Ειρήνη Φλούδα**, «*Στρατηγικός Σχεδιασμός του Κλάδου των Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα*», Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2002, σελ. 27-28.
2. **Asbjorn Rolstadas**, “*Benchmarking – Theory and Practise*”, Chapman & Hall, 1996, σελ. 44.
3. **Dominick Salvatore**, “*Managerial Economics in a Global Economy*”, Hartcourt College Publishers, Orlando, 2001, σελ. 67.
4. **Peter Hines**, “*Benchmarking Toyota’s Supply Chain: Japan vs U.K*”, **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 6, σελ. 911-918.
5. **W.C.Benton, Michael Maloni**, “*Relationship Performance in the Automotive Supply Chain*”, Μάρτιος 2002, από την ιστοσελίδα: www.chainlinksearch.com/parallaxview/articles

6. **Fredrik von Corswart, Claes Tunalv**, “*Coordinating Customers and Proactive Suppliers. A case study of Supplier Collaboration in Production Development*”, **Journal of Technological Management**, Vol. 19, Issues 3-4, Sept. 2002, σελ. 249-261.
7. **Paul D.Cousins, Robert Spekman**, “*Strategic Supply and the Management of inter- and intra-organisational Relationships*”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 9, Issue 1, January 2003, σελ. 19-29.
8. **Mari Sako**, “*Supplier Deveopment at Honda, Nissan and Toyota*”, University of Oxford, October 2002, από την ιστοσελίδα: www.scirus.com
9. www.Purchasing.com
10. **Gunduz Ulusoy, I. Iknur**, “*Benchmarking Best Manufacturing Practises: A Study into four Sectors of Turkish Industry*”, **Intern. Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No. 7, 2001, σελ. 1020-1043.
11. **Tim Mack**, “*Growing Relationship Marketing’s Role within Renault U.K*”, **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 4, 1996, σελ. 32-35.
12. **Ειρήνη Φλούδα**, ό.π. , σελ. 101.
13. **Ειρήνη Φλούδα**, ό.π. , σελ. 102-108.
14. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**, “*Benchmarking for Best Practises. Winning Through Innovative Adaptation*”, McGraw-Hill, Inc., 1994, σελ. 1,2.

Επίσης, σημαντικά δεδομένα αντλήσαμε και από τους παρακάτω Συνδέσμους και Οργανισμούς:

1. Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (www.acea.be).
2. Διεθνής Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (www.oica.net).
3. Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (www.seaa.gr).
4. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη περιπτώσεως (case study)

4.1 Εισαγωγή

Τα τρία πρώτα κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας κινήθηκαν – περισσότερο ή λιγότερο - σε ένα ιδιαίτερα θεωρητικό πλαίσιο, με αναφορές και διεξοδικές αναλύσεις όλων εκείνων των σημαντικών εννοιών που διαμορφώνουν και χαρακτηρίζουν την υπόσταση της συγκριτικής προτυποποίησης ή σύγκρισης διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας. Βέβαια, αναφέρθηκαν και αρκετά παραδείγματα και εφαρμογές όποτε συναντούσαμε κάποια καινούρια έννοια ή όποτε θεωρείτο απαραίτητο για τη βέλτιστη κατανόηση κάποιων νέων λειτουργιών, χαρακτηριστικών κτλ. Στο τρίτο κεφάλαιο, μάλιστα, έγινε και αναφορά σε κάποια παραδείγματα εφαρμογής συγκριτικής προτυποποίησης στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, τα οποία εντοπίσαμε στη διεθνή βιβλιογραφία. Γεγονός όμως είναι ότι, για την καλύτερη κατανόηση του όρου «συγκριτική προτυποποίηση» και την αναγνώριση της μεθοδολογίας και της εφαρμοσιμότητας σε θέματα που άπτονται της βιομηχανίας αυτοκινήτου, κρίνεται απαραίτητη η λεπτομερής παράθεση κάποιας συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης (case study).

Η μελέτη περίπτωσης που επιλέξαμε να παραθέσουμε, δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες εταιρείες που χαρακτηρίζονται από ένα α' ή ένα β' χαρακτηριστικό γνώρισμα, ή εφαρμόζουν μεμονωμένα το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης για να έχουν κάποια χρηματοοικονομικά ή λειτουργικά οφέλη. Αντίθετα, πρόκειται για μια πολύχρονη έρευνα στους τομείς της απόδοσης παραγωγικότητας, σε χαρακτηριστικά της παραγωγής και στις σχέσεις προμηθευτή –

αγοραστή, για βιομηχανίες συναρμολόγησης επιβατικών οχημάτων και εταιρείες κατασκευής εξαρτημάτων, στην Ιαπωνία, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στην Αγγλία. Ουσιαστικά πρόκειται για σύγκριση χαρακτηριστικών μεταξύ των εταιρειών των συγκεκριμένων χωρών και εξαγωγή των ανάλογων συμπερασμάτων, και όχι για σύγκριση μεμονωμένων εταιρειών μεταξύ τους.

Συγκεκριμένα, εφαρμόστηκαν ιδιαίτερα λεπτομερείς διαδικασίες συγκριτικής προτυποποίησης για ένα σύνολο 26 κατασκευαστών εξαρτημάτων 1^{ης} τάξης (οι εταιρείες των οποίων τα εξαρτήματα αγοράζονται και χρησιμοποιούνται απευθείας από τις βιομηχανίες κατασκευής επιβατικών οχημάτων, χωρίς την παρεμβολή άλλων μεσαζόντων και προμηθευτών), το 1994 και για το χρονικό διάστημα 1999-2001. Σε κάθε περίπτωση, προέκυψαν δεδομένα αναφορικά με το επίπεδο της παραγωγικότητας και του επιπέδου ποιότητας, μαζί με κάποια άλλα μετρήσιμα χαρακτηριστικά που έχουν ιδιαίτερη σημασία.

Όπως θα δούμε και παρακάτω με την παράθεση των στοιχείων που προέκυψαν από τη μεγάλη αυτή έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα ιαπωνικά εργοστάσια αύξησαν κατά 20% την παραγωγικότητα του εργατικού τους δυναμικού μεταξύ των ετών 1994 και 2001, τη στιγμή που τα αντίστοιχα εργοστάσια στις Ηνωμένες Πολιτείες δεν παρουσίαζαν κάποια μεταβολή στον τομέα αυτό. Επίσης, όλα τα εργοστάσια βελτίωσαν την ποιοτική τους απόδοση στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, τα ιαπωνικά εργοστάσια διατήρησαν την «πρώτη θέση», με μόλις (κατά μέσο όρο) 81 ελαττωματικά εξαρτήματα στο 1 εκατομμύριο (81ppm), την ίδια στιγμή που τα αμερικάνικα και τα αγγλικά πέτυχαν μέσο όρο ελαττωματικών 111 και 416ppm αντίστοιχα.

Κατά την διάρκεια τη έρευνας, έγινε καταγραφή κάποιων συγκεκριμένων μετρήσιμων χαρακτηριστικών της εφοδιαστικής αλυσίδας των εταιρειών που μελετήθηκαν, (συχνότητες παραγγελιών, ύψος αποθεμάτων κλπ), τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ενίσχυση ή όχι των εσωτερικών δεσμών που ανέκαθεν χαρακτήριζαν την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία. Τα στοιχεία που προέκυψαν, δεν φανέρωσαν κάποια αποδυνάμωση των δεσμών αυτών, αν και είναι

γεγονός ότι εμφανίζονται κάποια φαινόμενα πώλωσης στις ιαπωνικές εταιρείες, κάτω από την επίδραση της ροής ξένου κεφαλαίου, με ανεξάρτητες εταιρείες όπως η Honda και η Toyota (και οι προμηθευτές τους) να διατηρούν ένα πιο ισχυρό «ιαπωνικό χαρακτήρα» από άλλες εταιρείες οι οποίες έχουν συνάψει συμφωνίες με μη ιαπωνικούς οργανισμούς.

Η μελέτη αυτή, πραγματοποιήθηκε από τους Nick Oliver (University of Cambridge), Rick Delbridge και Harry Barton (Cardiff Business School), υπό την αιγίδα του ESRC Centre for Business Research (CBR), University of Cambridge, ως μέρος του ερευνητικού προγράμματος Βιομηχανικής Οργάνωσης, Ανταγωνιστικής Στρατηγικής και Επιχειρηματικής Απόδοσης του Centre for Business Research (Working Paper No 232, Ιούνιος 2002).

Επίσης να προσθέσουμε ότι, η έρευνα για το 1994 υποστηρίχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Andersen Consulting, ενώ η έρευνα για το χρονικό διάστημα 1999 – 2001, έλαβε σοβαρής υποστήριξης από την αγγλική εταιρεία EPSRC.

Κατά τη δεκαετία του 1980 και για ένα αρκετά σημαντικό μέρος της δεκαετίας του 1990, υπήρξε ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών (Schonberger, Womack, Clark, Fujimoto κ.α), που υποστήριζαν με άρθρα τους, την ανωτερότητα των ιαπωνικών εταιρειών συναρμολόγησης επιβατικών οχημάτων σε σύγκριση με αντίστοιχες δυτικές εταιρείες, τουλάχιστον όσον αφορά σε κατασκευαστικά θέματα και σε ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το βιβλίο των Womack, Jones και Roos “The Machine that Changed the World”,(1990), αποδίδει την κατασκευαστική ανωτερότητα των Ιαπώνων στην επιτυχή εφαρμογή των αρχών της “lean production”, με μια έντονη προσέγγιση στη διαχείριση των κατασκευαστικών λειτουργιών, επικεντρωμένο κυρίως στο σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System, TPS), οι αρχές του οποίου, σύμφωνα με τους συγγραφείς του βιβλίου, μπορούν να εφαρμοστούν και σε πολλές άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Εδώ να σημειώσουμε ότι ο όρος “lean production” χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1980 από ομάδα αμερικανών ερευνητών, σε μια προσπάθεια να περιγράψουν τον τρόπο παραγωγής στις ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, ο οποίος παρουσίαζε μεγάλες διαφοροποιήσεις σε σχέση με τη «παραδοσιακή» μαζική παραγωγή των υπολοίπων κρατών. Συγκεκριμένα, η “lean production” είναι μια πολυδιάστατη προσέγγιση που περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών τεχνικών, όπως το Just-In-Time, συστήματα ποιότητας, ομάδες εργασίας, διαχείριση προμηθευτών κ.α, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Ο πυρήνας της “lean production” είναι η δυνατότητα συνέργειας των παραπάνω τεχνικών, για τη δημιουργία ενός υψηλής ποιότητας αυτοματοποιημένου συστήματος, το οποίο παράγει τελικά προϊόντα, σύμφωνα με το ρυθμό ζήτησης από τους καταναλωτές, με τη παρουσία ελάχιστων ή καθόλου ελαττωματικών. Το μοντέλο της “lean production” αναλύεται στο σχήμα 4.1.[2]

Το Toyota Production System, TPS, είναι μια μεθοδολογία που αναπτύχθηκε με σκοπό τη μείωση του χρόνου που χρειάζεται για να μετατραπούν οι παραγγελίες των πελατών σε παραδόσεις αυτοκινήτων. Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο στόχος, όλη η ακολουθία των ενεργειών από την ανάληψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του αυτοκινήτου έχει οργανωθεί σε μια συνεχή ροή, όπου πραγματοποιούνται συνεχείς προσπάθειες μείωσης του συνολικού χρόνου ολοκλήρωσης της ακολουθίας των ενεργειών. Αποτέλεσμα του συστήματος αυτού, είναι η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας, η καλύτερη ποιότητα και η σημαντική μείωση των νεκρών χρόνων, της σπατάλης σε χρήματα και ανθρώπινους πόρους. Με άλλα λόγια, η παραγωγή καλύτερων προϊόντων με μικρότερο κόστος.

Παρόλα αυτά, η κάμψη της οικονομίας της Ιαπωνίας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, ώθησε πολλούς στο συμπέρασμα ότι δεν αποτελεί πια το παράδειγμα προς μίμηση, όπως πριν από 10 ή 15 χρόνια. Οι λόγοι δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν. Καταρχήν, ένας αριθμός ιαπωνικών οικονομικών οργανισμών έχουν καταρρεύσει μέσω μεγάλης δημοσιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες αντιμετώπισαν διάφορα οικονομικά

προβλήματα και έχουν σχηματίσει συμμαχίες με ξένες βιομηχανίες κατασκευής αυτοκινήτων. Το σημαντικότερο παράδειγμα αυτού του είδους των συμμαχιών, είναι η συγχώνευση μεταξύ της γαλλικής αυτοκινητοβιομηχανίας Renault και της ιαπωνικής Nissan, ενώ υπάρχουν και άλλα παραδείγματα π.χ η Ford κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της Mazda εδώ και αρκετά χρόνια, η GM έχει ένα αρκετά μεγάλο μερίδιο της Fuji Heavy Industries (αυτοκινητοβιομηχανία Subaru) και η Mitsubishi Motors είναι πια μέλος του Daimler – Chrysler Group. Μόνο οι εταιρείες Honda και Toyota παραμένουν «ανεξάρτητες», αν και στην περίπτωση της Toyota, συναντούμε δραστηριότητες κοινής επιχειρηματικής δράσης και συνεργασίες και με μη – ιαπωνικές εταιρείες.

Αν και στις δεκαετίες του 1980 και 1990, η διεθνής βιβλιογραφία είχε δώσει ιδιαίτερο βάρος σε λειτουργικά ζητήματα στις αυτοκινητοβιομηχανίες, (κατασκευή και ανάπτυξη καινούριων προϊόντων), πρόσφατα το ενδιαφέρον έχει στραφεί σε περισσότερο στρατηγικά θέματα π.χ οι συγχωνεύσεις, η προμήθεια συστημάτων, η ηλεκτρονική εφοδιαστική, η διαμορφωσιμότητα κ.α. Γενικότερα πάντως, λόγω του προβληματισμού που υπάρχει για όλο το ιαπωνικό σύστημα, έχει μειωθεί σημαντικά η θεώρηση για τις ιαπωνικές εταιρείες, ως παραδείγματα ενός ανώτερου επιχειρηματικού μοντέλου που μπορούν να αφομοιωθούν από τον υπόλοιπο κόσμο. Επίσης, συγκρίσεις αποδοτικότητας ιαπωνικών και αντίστοιχων δυτικών εταιρειών δεν προκαλούν πια τόσο μεγάλο ενδιαφέρον. Τα χαρακτηριστικά αυτά, όμως, δείχνουν κάποια υπερβολή. Γιατί; Καταρχήν, όπως είπαμε, ενώ τις δεκαετίες του 1980 και 1990 η εστίαση της προσοχής ήταν σε λειτουργικά κυρίως θέματα, αφήνοντας στην άκρη τομείς στρατηγικής σημασίας, (το αντίστροφο συμβαίνει τις μέρες μας), τα λειτουργικά θέματα παραμένουν ζωτικής σημασίας και η Ιαπωνία έχει αρκετά πράγματα να μεταλαμπαδεύσει στον υπόλοιπο κόσμο. Επιπρόσθετα, η αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης, ένα χαρακτηριστικό των Ιαπώνων που είναι υπεύθυνο για την ανωτερότητα που επιδεικνυαν στην κατασκευαστική τους απόδοση, όπως ήταν φανερό και από τις διάφορες έρευνες στις δεκαετίες του 1980 και 1990,

δεν γνωρίζουμε κατά πόσο συνεχίζει να υφίσταται και σε ποιο βαθμό. Τα εσωτερικά δίκτυα συνεργασίας μεταξύ των ιαπωνικών εταιρειών, ενώ κάποτε θεωρούνταν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζονται με σκεπτικισμό, λόγω της οικονομικής κάμψης και της αθρόας εισροής ξένου κεφαλαίου. Άραγε, σήμερα, αυτά τα δίκτυα συνεργασίας λειτουργούν και σε ποιο βαθμό; Διάφοροι μελετητές και συγγραφείς, έχουν αναφέρει ότι, η επιτυχία της αυτοκινητοβιομηχανίας της Ιαπωνίας και των διαφόρων λειτουργιών που συνδέονται με αυτή, υπήρξε αποτέλεσμα ενός ασυνήθιστου συνδυασμού παραγόντων και συνθηκών. Οι ίδιοι πιστεύουν ότι μακροπρόθεσμα, οι ιαπωνικές εταιρείες θα «συμπεριφέρονται» με τρόπους που τελικά δεν θα διαφέρουν από τους αντίστοιχους των δυτικών εταιρειών. Συμβαίνει κάτι τέτοιο στην πραγματικότητα;

Σκοπός λοιπόν αυτής της έρευνας συγκριτικής προτυποποίησης είναι η προσπάθεια απάντησης στα παραπάνω ερωτήματα, μέσω της ανάλυσης των σχετικών επιπέδων απόδοσης και ρυθμών βελτίωσης, μεταξύ των κύριων κατασκευαστών εξαρτημάτων για επιβατικά οχήματα στην Ιαπωνία, στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Μεγάλη Βρετανία. Η μελέτη είναι αρκετά ασυνήθιστη, από την άποψη ότι, λεπτομερή στοιχεία απόδοσης ελήφθησαν από εργοστάσια των τριών χωρών το έτος 1994 και ξανά τη χρονική περίοδο 1999 – 2001, όπου η ίδια διαδικασία επαναλήφθηκε στα ίδια εργοστάσια. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε κατά πόσο έχουμε μεταβολές στο πέρασμα του χρόνου και μάλιστα με αρκετή ακρίβεια.

4.2 Εταιρείες και μέθοδοι

Ο πίνακας 4.1 δείχνει δεδομένα που συλλέχθηκαν από 35 εργοστάσια στις τρεις χώρες το 1994 και από 29 εργοστάσια τη περίοδο 1999 – 2001, εκ των οποίων τα 26 είναι κοινά και για τις δύο χρονικές περιόδους. Η μελέτη του 1994 κάλυψε επίσης ένα πρόσθετο αριθμό 36 μονάδων στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ιταλία, στο Μεξικό και στην

Ισπανία αλλά τα δεδομένα αυτά δεν χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, μιας και δεν έχουμε αντίστοιχα στοιχεία και για το 1999 – 2001.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων περιλάμβανε μια αρχική επίσκεψη μελών της ερευνητικής ομάδας σε κάθε ένα από τα εργοστάσια. Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης αυτής, η ερευνητική ομάδα γνωστοποιούσε το project, διεξήγαγε μια επιθεώρηση στους χώρους της μονάδας και ενημέρωνε το προσωπικό της διεύθυνσης για τον τρόπο με τον οποίο θα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα έπρεπε να συμπληρωθεί μέσα σε ένα χρονικό διάστημα 4 έως 6 εβδομάδων. Το ερωτηματολόγιο ήταν ένα αρκετά πολύπλοκο και μακροσκελές έγγραφο, το οποίο κάλυπτε περίπου 1000 τομείς δεδομένων και απαιτούσε δουλεία αρκετών ημερών από τη διεύθυνση του εργοστασίου για τη συμπλήρωσή του. Η ερευνητική ομάδα κατόπιν έκανε και μια δεύτερη επίσκεψη σε κάθε μονάδα και επεξεργαζόταν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο μαζί με τη διεύθυνση της μονάδας (διαδικασία που κράταγε περίπου μια μέρα). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων για τη περίοδο 1999 – 2001 ακολούθησε τα ίδια ακριβώς βήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η άρνηση κάποιας μονάδας να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο τη δεύτερη φορά, σήμαινε ότι, το προσωπικό της διεύθυνσης της μονάδας αυτής ήταν διαφορετικό από το προσωπικό της ίδιας μονάδας, που είχε λάβει μέρος στην έρευνα του 1994.

Το ερωτηματολόγιο κάλυπτε επτά βασικούς τομείς: απόδοση εργοστασίου, χαρακτηριστικά εργοστασίου, διαδικασία ελέγχου, οργάνωση εργασίας, επίλυση προβλημάτων και βελτίωση, σχέσεις με προμηθευτές και σχέσεις με πελάτες. Ο κύριος σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού ήταν η απόκτηση δεδομένων που θα επέτρεπαν συστηματικές συγκρίσεις απόδοσης μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου, και η δημιουργία του «προφίλ» των επιχειρηματικών τεχνικών σε κάθε εργοστάσιο, που θα επέτρεπε την αξιολόγηση του εύρους της χρησιμοποίησης των αρχών της “lean production”. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σύμφωνα με το μοντέλο της “lean production”, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.1.

Η απόδοση εργοστασίου μετρήθηκε μέσω της φυσικής παραγωγικότητας, με μονάδες μέτρησης τις μονάδες προϊόντος ανά ώρα εργασίας. Αυτό υπολογίστηκε λαμβάνοντας των αριθμό προϊόντων που κατασκευάστηκε σε διάστημα ενός χρόνου στη μονάδα και διαιρώντας τον με τον ετήσιο αριθμό ωρών εργασίας. Οι απαραίτητες ρυθμίσεις έγιναν σε περιπτώσεις κάθετης ολοκλήρωσης, για τη διάρκεια μιας ημέρας εργασίας, για τις υπερωρίες, για τις απουσίες προσωπικού και την πολυπλοκότητα του τελικού προϊόντος (μόνο για τις μονάδες που κατασκεύαζαν συστήματα εξαρτημάτων). Η ποιότητα μετρήθηκε ως αριθμός ελαττωματικών εξαρτημάτων ανά εκατομμύριο (parts per million ppm), το οποίο το γνωστοποιούσε ο πελάτης (ο κατασκευαστής αυτοκινήτων) στην μονάδα, μέσα στην ίδια περίοδο των δώδεκα μηνών. Οι μετρήσεις επιχειρηματικής πρακτικής περιλάμβαναν ποσοτικές ενδείξεις της χρήσης των αρχών της “lean production”. Ως ένδειξη της έκτασης της εφαρμογής των αρχών αυτών, χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση των ωρών που παραμένουν σε αποθήκευση συγκεκριμένα εξαρτήματα, σε διάφορα στάδια κατά μήκος της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης «μετρήθηκαν» μέσω της ύπαρξης ή όχι σχεδίων για κατάθεση προτάσεων, με τον αριθμό προτάσεων ανά εργαζόμενο και τη δημιουργία, χρήση και τους ανάλογους δείκτες δραστηριότητας ομάδων επίλυσης προβλημάτων, όπως οι κύκλοι ποιότητας. Μια παρόμοια προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε και για την εκτίμηση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, και από την πλευρά του πελάτη και από την πλευρά του προμηθευτή. Έτσι, έγινε συλλογή δεδομένων αναφορικά με την αποθήκευση των πρώτων υλών αλλά και των τελικών προϊόντων, τη συχνότητα εφοδιασμού από τους προμηθευτές αλλά και των πελατών, τις ανταλλαγές πληροφοριών, για κοινές ενέργειες επίλυσης προβλημάτων μεταξύ 2 ή περισσότερων εταιρειών κλπ.

4.3 Κατηγορίες αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, χωρίζονται σε 4 κύριες κατηγορίες, οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Κατασκευαστική απόδοση
2. Ποικιλία προϊόντων, εργατικό δυναμικό, άλλοι παράγοντες
3. Επίλυση προβλημάτων και βελτίωση
4. Σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή

4.4 Κατασκευαστική απόδοση

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε ήταν η σχετική παραγωγικότητα των προς μελέτη εργοστασίων και στις τρεις χώρες. Διάφοροι συγγραφείς αναφέρουν ότι υπάρχει ένα χάσμα 2:1 μεταξύ των ιαπωνικών και των δυτικών εταιρειών κατασκευής εξαρτημάτων για οχήματα, ενώ υπάρχουν και έρευνες για το τομέα της κατασκευής εξαρτημάτων για οχήματα που αναφέρουν ότι, οι Ιαπωνικές εταιρείες έχουν ένα μικρότερο αλλά πάντως ευδιάκριτο και σημαντικό προβάδισμα.

Ο πίνακας 4.2, καταδεικνύει ότι, τα ιαπωνικά εργοστάσια ξεπερνούν τα αμερικάνικα και τα αγγλικά, όσον αφορά την εργατική παραγωγικότητα (λεπτά εργασίας ανά μονάδα προϊόντος). Τα ιαπωνικά εργοστάσια κατασκευής καθισμάτων έχουν διπλάσια παραγωγικότητα από τα αντίστοιχα των Η.Π.Α, ενώ τα ιαπωνικά εργοστάσια κατασκευής εξατμίσεων και συστημάτων πέδησης (φρένων), προηγούνται κατά 7% και 15% αντίστοιχα, από τις μονάδες των Η.Π.Α. Όσον αφορά τις μονάδες στο Ηνωμένο Βασίλειο, η διαφορά τους από τις ιαπωνικές είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Το πιο ενδιαφέρον χαρακτηριστικό προκύπτει από την σύγκριση των στοιχείων του έτους 1994 με τα στοιχεία της χρονικής περιόδου 1999 – 2001, όπου παρατηρούμε ότι, ενώ τα ιαπωνικά εργοστάσια αυξάνουν την εργατική τους παραγωγικότητα κατά 20%, στα αμερικάνικα δεν υπάρχει κάποια μεταβολή ενώ στα εργοστάσια του

Ηνωμένου Βασιλείου έχουμε μείωση κατά 13%. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι το «άνοιγμα» του χάσματος της εργατικής παραγωγικότητας μεταξύ των ιαπωνικών μονάδων και των μονάδων των άλλων δύο χωρών, σε ακόμα μεγαλύτερα επίπεδα.

Οι ίδιες παρατηρήσεις πραγματοποιούνται και όσον αφορά τον αριθμό των ελαττωματικών. Συγκεκριμένα, τα ιαπωνικά εργοστάσια παράγουν κατά μέσο όρο 81ppm ελαττωματικά εξαρτήματα αυτοκινήτων, περίπου 25 – 30% χαμηλότερα από τη παραγωγή των αντίστοιχων αμερικανικών εργοστασίων και στο ένα πέμπτο της επίδοσης που λαμβάνουν αυτά του Ηνωμένου Βασιλείου. Συγκρίνοντας τα τελευταία στοιχεία με τα στοιχεία από την πρώτη έρευνα του 1994, παρατηρούμε σημαντικές βελτιώσεις στις μονάδες και των τριών χωρών και ιδιαίτερα του Ηνωμένου Βασιλείου, αναλογιζόμενοι όμως ότι βρισκόταν και σε πολύ χαμηλά επίπεδα (1700ppm ελαττωματικά από τη γραμμή παραγωγής). Το 1994, τα επίπεδα εμφάνισης ελαττωματικών στα εργοστάσια της Ιαπωνίας και των Η.Π.Α ήταν παρεμφερή. Μετά από έξι χρόνια, υπάρχουν σημάδια ότι οι Ιάπωνες ανοίγουν πάλι την ψαλίδα της διαφοράς υπέρ τους.

4.5 Διάφοροι παράγοντες

Στο σημείο αυτό, θεωρούμε σκόπιμο να βρούμε μια εξήγηση που να δικαιολογεί την πτώση της εργατικής παραγωγικότητας στα εργοστάσια των Η.Π.Α και του Ηνωμένου Βασιλείου. Μια εξήγηση θα μπορούσε να είναι μια μείωση στον όγκο της παραγωγής, σε μια προσπάθεια ρύθμισης της ποσότητας των υλικών που βρίσκονται σε αποθήκευση. Όμως, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Αντίθετα, κατά μέσο όρο, οι όγκοι παραγωγής έχουν αυξηθεί, κάτι που φανερώνει ότι οι εταιρείες αυτές έχουν καταφέρει να υπερνικήσουν τις οποιεσδήποτε πιέσεις αποσταθεροποίησης της παραγωγής στη βιομηχανία αυτοκινήτου. Σε απόλυτα μεγέθη, οι όγκοι παραγωγής στα ιαπωνικά και τα αμερικάνικα εργοστάσια είναι συγκρίσιμοι, σε επίπεδα διπλάσια από τα εργοστάσια του Ηνωμένου Βασιλείου. Παρόλα αυτά, προκαλεί

έκπληξη το γεγονός ότι, η αύξηση του παραγόμενου προϊόντος των ιαπωνικών εργοστασίων κατά +33% μεταξύ του 1994 και του 2001, έχει πραγματοποιηθεί μόνο με μικρή αύξηση του εργατικού δυναμικού, ενώ, τα εργοστάσια στις Η.Π.Α και το Ηνωμένο Βασίλειο, παρουσιάζουν σημαντικές αυξήσεις στο παραγόμενο προϊόν και στον αριθμό των εργαζομένων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι, διαφορές στην κάθετη ολοκλήρωση των εσωτερικών λειτουργιών, στην πολυπλοκότητα του προϊόντος, στις υπερωρίες, στις απουσίες και στο χρόνο που δεν αφιερώνεται για εργασία, παρεμβάλλονται στη σχέση μεταξύ του αριθμού του εργατικού δυναμικού, του όγκου παραγωγής και της εργατικής παραγωγικότητας, ενώ είναι σαφές ότι αλλαγές της εργατικής παραγωγικότητας δεν είναι γραμμικά ανάλογες με αλλαγές που μπορούν να συμβούν στο εργατικό δυναμικό ή στον όγκο παραγωγής.

Ο πολλαπλασιασμός των προϊόντων, όπως αποδεικνύεται από τον αυξημένο αριθμό των εξαρτημάτων, θα μπορούσε να είναι η εξήγηση μιας στατικής ή «καταπιεσμένης» εργατικής παραγωγικότητας, που έχει ως επακόλουθα μικρότερες περιόδους παραγωγής, συχνότερο «στήσιμο» νέων παραγωγικών αλυσίδων και μεγάλη πολυπλοκότητα σε όλες τις διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τα logistics της μονάδας. Ο Fujimoto αναφέρει ότι, στην Ιαπωνία γίνονται προσπάθειες χρήσης κοινών εξαρτημάτων σε διαφορετικές πλατφόρμες οχημάτων και υποστηρίζει ότι κάτι τέτοιο ίσως να επιφέρει αύξηση του χρόνου που απαιτείται στο στάδιο του σχεδιασμού κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Στη μελέτη αυτή, ως ένδειξη της ποικιλίας των προϊόντων χρησιμοποιήθηκε ο αριθμός των εξαρτημάτων. Αλλαγές στον αριθμό των εξαρτημάτων μπορούν να προκύψουν είτε από την πλευρά των ίδιων των κατασκευαστών εξαρτημάτων, σε μια προσπάθεια να διαφοροποιήσουν τη βάση των πελατών τους, είτε από την πλευρά των αυτοκινητοβιομηχανιών, όταν επιθυμούν να αυξήσουν την ποικιλία των οχημάτων που παράγουν, για να καλύψουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό του αγοραστικού κοινού.

Όπως βλέπουμε στο πίνακα 4.3, τα ιαπωνικά εργοστάσια παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και συγκεκριμένα τη

διπλάσια από τα εργοστάσια του Ηνωμένου Βασιλείου και την εξαπλάσια από τις μονάδες των Ηνωμένων Πολιτειών. Έχει ήδη αναφερθεί ότι, οι όγκοι παραγωγής μεταξύ των κατασκευαστών στην Ιαπωνία και τις Η.Π.Α βρίσκονται στα ίδια περίπου επίπεδα, κάτι που φανερώνει εντελώς διαφορετικά πηλικά όγκων παραγωγής προς ποικιλία προϊόντων για τις δύο αυτές χώρες. Επιπρόσθετα, συγκρίνοντας τα στοιχεία του 1994 με τα στοιχεία του 2001, είναι εμφανές ότι τα αμερικάνικα εργοστάσια βρίσκονται σε μια πολύ διαφορετική τροχιά σε σχέση με τα ιαπωνικά και τα αγγλικά, καταφέροντας να μειώσουν την ποικιλία των προϊόντων τους περισσότερο από 50%, ενώ παράλληλα να αυξήσουν τους όγκους παραγωγής περίπου κατά το ίδιο ποσοστό. Τα παραπάνω δείχνουν ότι έχει υπάρξει σημαντική πρόοδος στον τομέα της ταυτοποίησης των εξαρτημάτων και της επέκτασης της παραγωγής, σε επίπεδα τα οποία δεν έχουν φτάσει ακόμα οι εταιρείες των άλλων δύο χωρών.

Ερευνήθηκε επίσης ο βαθμός χρησιμοποίησης της υφιστάμενης δυναμικότητας των εργοστασίων. Η έρευνα έδειξε μια μικρή μείωση στη χρησιμοποίηση της δυναμικότητας στα αμερικανικά εργοστάσια, τη στιγμή που στις μονάδες της Ιαπωνίας και του Ηνωμένου Βασιλείου υπήρξε αύξηση στο μέγεθος αυτό. Τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι, ένα μέρος της μεγάλης αύξησης της παραγωγικότητας στα ιαπωνικά εργοστάσια οφείλεται στη βελτίωση της χρησιμοποίησης της υπάρχουσας δυναμικότητας μεταξύ των ετών 1994 και 2001. Παρόλα αυτά, ο βαθμός χρησιμοποίησης της υφιστάμενης δυναμικότητας δεν εξηγεί τους λόγους της μείωσης της παραγωγικότητας στις μονάδες του Ηνωμένου Βασιλείου.

Σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι, και στις τρεις χώρες, τα εργοστάσια έχουν καταφέρει να μειώσουν τα ποσοστά εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων. Όπως όμως βλέπουμε στον πίνακα 4.4, υπάρχουν διάφοροι λόγοι και αιτίες που ερμηνεύουν τις μειώσεις αυτές.

Στα ιαπωνικά εργοστάσια, ο σημαντικότερος λόγος εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων είναι τα ανθρώπινα λάθη που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της κατασκευής. Αντιθέτως, στα

εργοστάσια των Ηνωμένων Πολιτειών και του Ηνωμένου Βασιλείου, τα περισσότερα ελαττωματικά είναι αποτέλεσμα κυρίως τεχνικών προβλημάτων (π.χ προβλήματα στις μηχανές κλπ). Επίσης, στις Η.Π.Α, σημαντική πηγή προβλημάτων ποιότητας αποτελούν και οι προμηθευτές, όπως φαίνεται άλλωστε και από τα ποσοστά των ελαττωματικών εξαρτημάτων που προέρχονται από δευτερεύοντες προμηθευτές και παρουσιάζονται στο πίνακα 4.6. Στη μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1994, οι δευτερεύοντες προμηθευτές δεν έλαβαν καλή βαθμολογία (σε σχέση με τους κύριους), κάτι που δεν φαίνεται να έχει αλλάξει και στο μεσοδιάστημα μέχρι τη πραγματοποίηση της δεύτερης μελέτης.

Κατά τη διάρκεια των επισκέψεων που πραγματοποιήθηκαν σε ιαπωνικές μονάδες, οι σοβαρότερες αποδείξεις για την ύπαρξη σοβαρών προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας, ήταν η εφαρμογή διαφόρων τεχνικών και η χρησιμοποίηση συσκευών για τη μείωση των ανθρώπινων λαθών. Για παράδειγμα, από το 1994, διάφορα εργοστάσια εισήγαγαν συσκευές όπως αισθητήρες υπέρυθρων ακτίνων κοντά στα ανοίγματα των κιβωτίων με τα διάφορα εξαρτήματα, κατά μήκος της γραμμής παραγωγής. Αυτοί οι αισθητήρες αναγνώριζαν εάν και εφόσον ο εργαζόμενος είχε βάλει το χέρι του μέσα στο κιβώτιο για να πάρει ένα εξάρτημα το οποίο θα το τοποθετούσε στο προς συναρμολόγηση προϊόν. Εάν κάτι τέτοιο δεν συνέβαινε, τότε το προς συναρμολόγηση προϊόν δεν μπορούσε να προχωρήσει στον επόμενο σταθμό εργασίας. Έτσι, μειωνόταν σημαντικά η πιθανότητα κάποιο από τα εξαρτήματα να «ξεχαστεί» και να μη χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία συναρμολόγησης. Μία μονάδα κατασκευής καθισμάτων, προχώρησε ένα βήμα πιο πέρα: τοποθέτησε ειδικά καλύμματα πάνω στα κιβώτια με τα διάφορα εξαρτήματα τα οποία άνοιγαν αυτόματα με την άφιξη του συναρμολογούμενου προϊόντος. Υπήρχε ειδική σήμανση (bar code), η οποία ήλεγχε ποια καλύμματα έπρεπε να ανοίξουν (για τη τοποθέτηση των αντίστοιχων εξαρτημάτων) σε κάθε χρονική στιγμή, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα της τοποθέτησης λάθους εξαρτήματος στο προς συναρμολόγηση προϊόν.

Βλέποντας λοιπόν τις παραπάνω καινοτομίες, προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κύρια πηγή εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων στα ιαπωνικά εργοστάσια. Εμμέσως πλην σαφώς όμως, αποδεικνύει την πρόοδο που έχει ήδη γίνει σε άλλους τομείς όπως η απόδοση των μηχανών ή η αξιοπιστία των προμηθευτών.

4.6 Επίλυση προβλημάτων και βελτίωση

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναφερθεί αρκετά εκτεταμένα σε όλες τις μεθοδολογίες αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων που συναντάμε στα ιαπωνικά εργοστάσια. Αυτές οι μεθοδολογίες συνίστανται κυρίως από σχεδιασμούς που υποστηρίζουν τη λήψη προτάσεων από τους εργαζόμενους, από ομάδες επίλυσης προβλημάτων όπως οι κύκλοι ποιότητας και, γενικότερα, από διάφορες ενέργειες που βρίσκονται κάτω από τον γενικότερο όρο 'Kaizen', μια λέξη που ουσιαστικά καθρεφτίζει την κουλτούρα των Ιαπώνων για συνεχή βελτίωση.

Σύμφωνα με τις μεθοδολογίες που βρέθηκαν στη μελέτη του 1994, τα ιαπωνικά εργοστάσια συνεχίζουν να επιδεικνύουν τη μεγαλύτερη δραστηριότητα σε όλο αυτό το πακέτο ενεργειών που καλύπτεται από τον όρο 'Kaizen', όπως φαίνεται και στο πίνακα 4.5. Στις μονάδες παραγωγής που βρίσκονται στην Ιαπωνία, συναντάμε τη μεγαλύτερη συμμετοχή εργαζομένων (στη γραμμή παραγωγής) σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων, καθώς και το μεγαλύτερο αριθμό προτάσεων ανά εργαζόμενο. Βέβαια, αύξηση των προτάσεων ανά εργαζόμενο παρουσιάζεται και σε μονάδες των δύο άλλων χωρών της μελέτης, αλλά θα πρέπει να αποσαφηνίσουμε ότι, αρχικά (1994), το μέγεθος αυτό βρίσκονταν σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με τις μονάδες της Ιαπωνίας, με τη διαφορά να έχει μειωθεί αλλά να παραμένει σε σημαντικά επίπεδα. Την ίδια περίοδο, δεν υπήρξε κάποια σημαντική μεταβολή του αριθμού προτάσεων ανά εργαζόμενο στις ιαπωνικές μονάδες, σταθεροποιούμενο στις – περίπου – 25 προτάσεις ανά εργαζόμενο το χρόνο, κάτι που δείχνει ότι, ίσως, έχουμε φτάσει σε

ένα μέγιστο αριθμό προτάσεων. Μια ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα, είχε να κάνει με το αν η βελτίωση των διαδικασιών, θα μπορούσε για πολύ καιρό να συνεχίζει να υποστηρίζει το στόχο για μείωση του κόστους που έχουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι, μακροπρόθεσμα, η δική τους βελτίωση των διαδικασιών δεν θα μπορούσε επιφέρει την αναμενόμενη από τις αυτοκινητοβιομηχανίες μείωση του κόστους παραγωγής, γι' αυτό και στρέφονται σε τεχνικές value analysis και value engineering (VA/VE techniques) και σε μείωση του κόστους σχεδιασμού για τη συνολική μείωση του κόστους. Ένας από τους ερωτηθέντες, σχολιάζοντας πάνω σε αυτό το θέμα, ανέφερε ότι, η μικρή και συνεχής βελτίωση διαδικασιών για μεγάλα χρονικά διαστήματα μοιάζει «με προσπάθεια να πάρουμε νερό στύβοντας μια στεγνή πετσέτα».

4.7 Σχέσεις πελάτη - προμηθευτή

Η πραγματικά στενή σχέση μεταξύ των πελατών και προμηθευτών στην ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, όπως εκδηλώνεται μέσω της φιλοσοφίας Keiretsu, υπήρξε ένα από τα πιο γνωστά χαρακτηριστικά του ιαπωνικού συστήματος, παρέχοντας ουσιαστική υποστήριξη στην κατασκευαστικό τομέα αλλά και κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Επίσης, αναφέρεται αρκετά εκτεταμένα ότι, με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται μακροχρόνιες σχέσεις αμοιβαίου συμφέροντος, οι οποίες υποστηρίζονται από κοινές ενέργειες (π.χ κοινές ενέργειες μείωσης κόστους και επίλυσης προβλημάτων), και δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη βέλτιστη εφαρμογή του συστήματος Just In Time (J.I.T) στην αλυσίδα προμηθειών.

Βέβαια, τα άσχημα οικονομικά δεδομένα της Ιαπωνίας των τελευταίων ετών, αναμένεται να επηρεάσουν κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συρρίκνωση της αγοράς είναι πιθανόν να επιφέρει προβλήματα στις σχέσεις πελάτη

– προμηθευτή, μιας και το κοινό όφελος από τη σχέση αυτή εξαφανίζεται και κερδισμένη είναι μόνο μία πλευρά (δηλ. από κατάσταση win – win, πηγαίνουμε σε win – lose). Μάλιστα, ήδη υπάρχουν τα πρώτα σημάδια στην αγορά που υποστηρίζουν τα παραπάνω. Για παράδειγμα, στα τέλη του 1999, η εταιρεία Nissan ανακοίνωσε ότι μειώνει τον αριθμό των προμηθευτών της από 1.145 σε λιγότερους από 600 μέχρι το 2002, πουλάει τις μετοχές σχεδόν όλων των θυγατρικών της εταιρειών (εκτός από τέσσερις) και υιοθετεί «δυτικές» μεθοδολογίες επικύρωσης νέων συμβολαίων με τους προμηθευτές της. Οι αντιδράσεις των προμηθευτών εξαρτημάτων της εταιρείας αποτυπώνεται στα παρακάτω λόγια:

«Οι υπεύθυνοι της Nissan δεν αναγνωρίζουν την ευθύνη που έχουν, για το γεγονός ότι, δεν ήταν ικανοί να κατασκευάσουν αυτοκίνητα που θα σημειώσουν υψηλές πωλήσεις. Αντιθέτως, μετακυλύουν την ευθύνη σε εμάς τους προμηθευτές».

«Θα αναγκαστούμε να σταματήσουμε να αγοράζουμε αυτοκίνητα από μια εταιρεία που μας φέρθηκε με ένα τέτοιο τρόπο». (αποσπάσματα από την εφημερίδα Daily Yomiuri, 28 Ιανουαρίου 2000)

Κατά ένα ειρωνικό τρόπο, ενώ κάποτε αυτές οι ισχυρές σχέσεις μεταξύ εταιρειών, τραπεζών και προμηθευτών θεωρούνταν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα τελευταία χρόνια θεωρούνται ως ένα μέρος του προβλήματος, σύμφωνα τουλάχιστον με τη Renault, το Γάλλο συνεργάτη της Nissan. Αυτό οδήγησε πολλούς ερευνητές στο συμπέρασμα ότι, το υφιστάμενο ιαπωνικό επιχειρηματικό σύστημα αρχίζει να καταρρέει και να παραδίδει τη σκυτάλη σε ένα περισσότερο «δυτικό» μοντέλο (στηριζόμενο στην αγορά ή market – based) που θα διέπει τις σχέσεις πελάτη – προμηθευτή. Τα στοιχεία για τους δεσμούς μεταξύ των μονάδων της μελέτης και των προμηθευτών τους παρουσιάζονται στους πίνακες 4.6 και 4.7 , ενώ στους πίνακες 4.8 και 8.9 παρουσιάζονται τα στοιχεία για τις σχέσεις μεταξύ των μονάδων

που μελετήθηκαν και τους πελάτες τους δηλαδή τους κατασκευαστές αυτοκινήτων.

Το 1994, τα ιαπωνικά εργοστάσια είχαν περίπου το διπλάσιο αριθμό προμηθευτών, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες μονάδες στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Μετά από επτά χρόνια, ο αριθμός των ιαπώνων προμηθευτών είχε αυξηθεί κατά 11%, κυρίως λόγω της αύξησης στην ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων. Στα αμερικάνικα εργοστάσια παρουσιάζεται μια πολύ μεγάλη αύξηση στον αριθμό των δευτερευόντων προμηθευτών (+50%), κάτι που φαίνεται μάλλον περίεργο, αν θυμηθούμε την ορθολογικοποίηση του εύρους των προϊόντων που αναφέρθηκε νωρίτερα. Μια πιθανή εξήγηση έγκειται στο γεγονός ότι, η συνεχής κακή απόδοση των δευτερευόντων προμηθευτών σε θέματα ποιότητας έχει ωθήσει τους κύριους προμηθευτές μιας μονάδας κατασκευής αυτοκινήτων, στην έρευνα για νέους προμηθευτές που θα είναι ικανοί να ανταποκρίνονται στα προκαθορισμένα ποιοτικά κριτήρια (αριθμός ελαττωματικών κτλ). Αυτή η πρακτική όμως δεν φαίνεται και τόσο επιτυχής, αν κρίνουμε από τα δεδομένα ποιοτικής απόδοσης που υπάρχουν στο πίνακα 4.6.

Όσον αφορά τους δύο κύριους δείκτες της απόδοσης ενός προμηθευτή, δηλαδή την παράδοση στο σωστό χρόνο και το ποσοστό των ελαττωματικών στα εξαρτήματα που έρχονται, είναι γεγονός ότι τα ιαπωνικά εργοστάσια συνεχίζουν να ξεπερνούν τα αντίστοιχα στις άλλες δύο χώρες. Από το 1994, οι Η.Π.Α αλλά και το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν κάποια βελτίωση αναφορικά με το σωστό χρόνο παράδοσης αλλά ουσιαστικά καμιά βελτίωση στο ποσοστό των εισερχόμενων ελαττωματικών (από τους δευτερεύοντες προμηθευτές), επηρεάζοντας έτσι και την απόδοση σε θέματα ποιότητας των κύριων προμηθευτών.

Οι μετρήσεις των αποθεμάτων και των συχνοτήτων των παραδόσεων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ως μέτρο για να δείξουμε τη στενή ή όχι σχέση μεταξύ των προς μελέτη μονάδων και των προμηθευτών τους, συνεχίζουν να δείχνουν ότι, οι μονάδες που βρίσκονται στην Ιαπωνία έχουν αναπτύξει πολύ στενότερους δεσμούς με τους προμηθευτές τους, από ότι οι αντίστοιχες μονάδες στις Η.Π.Α

και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σύμφωνα με το πίνακα 4.6, ο χρόνος που απαιτείται για να φτάσει κάποιο εξάρτημα στη μονάδα είναι 5 φορές μεγαλύτερος στις αμερικάνικες και 9 φορές μεγαλύτερος στις αγγλικές μονάδες, σε σύγκριση με το χρόνο που απαιτείται στα εργοστάσια που βρίσκονται στην Ιαπωνία. Όσον αφορά τη περίοδο 1994 – 2001, τα αμερικανικά και τα ιαπωνικά εργοστάσια παρουσιάζουν συγκριτικά την ίδια σχεδόν μείωση στα επίπεδα αποθεμάτων, κατά περίπου –25%.

Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα που υπάρχουν στους πίνακες, είναι ελάχιστα τα στοιχεία εκείνα που να υποδεικνύουν μια χαλάρωση των δεσμών μεταξύ των κύριων και των δευτερευόντων προμηθευτών στην Ιαπωνία, τουλάχιστον όσο αφορά τη χρονική περίοδο που κάλυψε η μελέτη αυτή. Εδώ θα πρέπει όμως να πούμε ότι, οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν ίσως να μην έχουν την κατάλληλη ευαισθησία για να αντιληφθούν και να απεικονίσουν αλλαγές που πιθανώς να συμβαίνουν στο εμπορικό γίγνεσθαι, όπως για παράδειγμα, η επιλογή συμβάσεων στηριζόμενοι στη λογική του χαμηλότερης τιμής (price – based competition). Πολλοί είναι εκείνοι όμως που υποστηρίζουν ότι, τέτοιου είδους αλλαγές είναι περισσότερο εμφανείς στις σχέσεις αυτοκινητοβιομηχανιών και κύριων προμηθευτών τους (και λιγότερο στις σχέσεις κύριων / δευτερευόντων προμηθευτών), όπου ο αντίκτυπος γεγονότων όπως η εισροή ξένου κεφαλαίου είναι περισσότερο έντονος. Τα παραπάνω φαίνονται και από τα στοιχεία στους πίνακες 4.8 και 4.9.

Τα δεδομένα που αναφέρονται στη σχέση αυτοκινητοβιομηχανίας και κύριων προμηθευτών, οδηγούν στα ίδια συμπεράσματα με αυτά που είχαμε καταλήξει από τη μελέτη των δεδομένων των σχέσεων κύριου – δευτερεύοντος προμηθευτή. Συγκεκριμένα, και στη περίπτωση αυτή, τα ιαπωνικά εργοστάσια έχουν καλύτερες επιδόσεις αναφορικά με τη παράδοση στο σωστό χρόνο (περίπου 40 φορές καλύτερα!), τα προϊόντα τους μένουν για πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα σε αποθήκευση και έχουν πιο συχνές παραδόσεις στους πελάτες τους, σε σύγκριση με τις μονάδες στις άλλες δύο χώρες. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά υποδεικνύουν μια πολύ στενότερη σχέση και συνεργασία μεταξύ των βιομηχανιών κατασκευής αυτοκινήτων και των προμηθευτών τους. Επιπρόσθετα, όπως φαίνεται και από το πίνακα 4.9, τα ιαπωνικά

εργοστάσια παρουσίασαν μεγαλύτερη πρόοδο στα χαρακτηριστικά αυτά, για το μεσοδιάστημα 1994 – 2001 από τις άλλες δύο χώρες. Επίσης, γεγονός είναι ότι, ο αριθμός των πελατών (βιομηχανιών αυτοκινήτου) που εξυπηρετούν οι μονάδες που βρίσκονται στην Ιαπωνία είναι πρακτικά σταθερός, κάτι που ξανά αποδεικνύει τη σταθερότητα των σχέσεων στα δίκτυα των συνεργασιών μεταξύ πελατών και προμηθευτών, εν αντιθέσει με Αμερική και Αγγλία.

4.8 Συμπεράσματα

Καταρχήν, θα πρέπει να εξηγηθεί η σημασία όλων αυτών των αλλαγών που προκύπτουν για τις τρεις αυτές χώρες, στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένα πρώτο σχόλιο θα μπορούσε να είναι ότι, όσον αφορά τα εργοστάσια κατασκευής εξαρτημάτων που μελετήθηκαν, η Ιαπωνία δεν έχει χάσει το προβάδισμα που είχε έναντι των άλλων χωρών, στους τομείς της κατασκευαστικής απόδοσης. Τα ιαπωνικά εργοστάσια συνέχισαν να βελτιώνονται στο τομέα της εργασιακής απόδοσης, και εξακολουθούν να προηγούνται σε σχέση με τα αμερικάνικα και κυρίως τα αγγλικά εργοστάσια, με ένα σημαντικό ποσοστό. Η παραγωγικότητα της εργασίας στις μονάδες των Η.Π.Α και του Ηνωμένου Βασιλείου έχει μείνει λίγο ή πολύ στατική (και μάλιστα μειώνεται στη περίπτωση της Βρετανίας). Επίσης, παρόλο που και στις τρεις χώρες, παρατηρούμε μια αύξηση κατά μέσο όρο των όγκων παραγωγής, η Ιαπωνία το έχει καταφέρει με μια πολύ μικρότερη αύξηση στον αριθμό του προσωπικού, σε αντίθεση με τις άλλες δύο χώρες και χωρίς να χρειαστεί να μειώσει ή να καταστήσει πιο ορθολογικό το εύρος των προϊόντων που παράγονται. Τα εργοστάσια που βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν μειώσει σημαντικά τη ποικιλία των εξαρτημάτων που παράγουν, με σημαντικά οφέλη για τη διαδικασία παραγωγής.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι, εργοστάσια και στις τρεις χώρες της μελέτης, έχουν επιτύχει τη σημαντική μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών εξαρτημάτων που στέλνουν στο τελικό πελάτη τους

(δηλ. στις διάφορες αυτοκινητοβιομηχανίες). Οι Ιάπωνες εξακολουθούν να προηγούνται έναντι των Αμερικανών κατά ένα ποσοστό που αγγίζει το 30%, ενώ οι Βρετανοί βρίσκονται πολύ πιο πίσω. Σημαντικό είναι το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μονάδες στην Αμερική, λόγω του μεγάλου ποσοστού ελαττωματικών που έρχονται σε αυτούς από τους μικρότερους προμηθευτές. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η συμμόρφωση και των δευτερογενών και τριτογενών προμηθευτών με τις αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας, που έχουν ήδη ενστερνιστεί οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι κύριοι προμηθευτές των εξαρτημάτων τους.

Έκπληξη προκαλεί το γεγονός της συνεχιζόμενης πολύ κακής ποιοτικής απόδοσης των δευτερογενών προμηθευτών στην Αμερική. Στην μελέτη του 1994, ήταν σαφές ότι, οι κύριοι προμηθευτές προσπαθούσαν να τα βγάλουν πέρα με την κακή ποιότητα και την ανακρίβεια στις παραδόσεις των μικρότερων κατασκευαστών εξαρτημάτων, λειτουργώντας ουσιαστικά σαν ένα «φίλτρο ποιότητας» για τον τελικό πελάτη, αφιερώνοντας όμως υπερβολικό χρόνο και χρήμα για το σκοπό αυτό. Αυτά τα συμπεράσματα γνωστοποιήθηκαν στους αρμόδιους φορείς και στους προμηθευτές, αλλά, μετά από επτά χρόνια, υπήρξε μικρή μόνο πρόοδος. Σημαντικό εμπόδιο στις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των μικρότερων προμηθευτών, είναι και το γεγονός ότι, οι περισσότερες αποφάσεις αγορών πραγματοποιούνται λαμβάνοντας κυρίως υπ'όψιν τη προσφερόμενη τιμή, από ανθρώπους που πολλές φορές δεν γνωρίζουν τις εφοδιαστικές και λειτουργικές απαιτήσεις των ίδιων τους των μονάδων. Έχοντας υπ'όψιν το υφιστάμενο και σε κάποιες περιπτώσεις αυξανόμενο επιχειρησιακό πλεονέκτημα των ιαπωνικών επιχειρήσεων σε ορισμένους τομείς, είναι σαφές ότι οι αμερικανικές μονάδες πρέπει να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους σε αυτούς ακριβώς τους τομείς.

Τα στοιχεία που αντικατοπτρίζουν το πόσο στενές είναι οι σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών στην Ιαπωνία, παρουσιάζουν μια εικόνα συνέχειας και σταθερότητας παρά αλλαγών, τα τελευταία χρόνια. Οι αλληλεπιδράσεις που παρουσιάζονται (σε επίπεδο οργάνωσης και logistics), ως αποτέλεσμα των στενών κοινωνικών

δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ πελατών – προμηθευτών, έχουν γίνει ακόμα πιο έντονες στο μεσοδιάστημα των επτά ετών που μεσολάβησαν από την πρώτη έρευνα. Βέβαια, η έρευνα έδειξε ότι οι όποιες αλλαγές στις εμπορικές σχέσεις μεταξύ των εταιρειών δεν έδειξαν να επηρεάζουν τέτοιες λειτουργικές λεπτομέρειες, αν και κάτι τέτοιο έρχεται σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση που υπήρχε στις δεκαετίες του 1980 και 1990, ότι δηλαδή, η ίδια η ύπαρξη στενών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, δημιουργεί τις βάσεις για τη λειτουργική τελειότητα. Μια πιθανή εξήγηση για τα δεδομένα αυτά που εντοπίσαμε, έγκειται στο γεγονός ότι, αν και πραγματικά παρατηρούνται αλλαγές στις κοινωνικές σχέσεις, επηρεάζουν με σημαντική χρονική υστέρηση τα διάφορα λειτουργικά και επιχειρηματικά ζητήματα με αποτέλεσμα, η επίδραση των κοινωνικών αλλαγών στα τελευταία να μην είναι ακόμα εμφανής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν και σε ένα άλλο παράδοξο σημείο. Συγκεκριμένα, όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα που παρατίθενται και στους πίνακες, τα εργοστάσια στην Ιαπωνία πραγματικά αποδίδουν σε ένα πολύ υψηλό λειτουργικό επίπεδο όμως, διάφορες μακρο-οικονομικές αναλύσεις δεν παρουσιάζουν την ίδια εικόνα ευημερίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία των αναλύσεων αυτών, οι μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής εξαρτημάτων για αυτοκίνητα είναι αμερικάνικες και ευρωπαϊκές, με μόνο μία ή δύο εταιρείες από την Ιαπωνία να βρίσκονται στο “top ten”. Επιπρόσθετα, πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις αυτού του είδους αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα διαφόρων ειδών και ως λύση, προσβλέπουν στην απόκτηση ξένου κεφαλαίου. Χωρίς να θέλουμε να εισχωρήσουμε σε περισσότερες λεπτομέρειες για τους λόγους που συμβαίνει κάτι τέτοιο, μιας και θα ξεφύγουμε από το σκοπό της εργασίας αυτής, μπορούμε όμως να πούμε ότι οι Ιάπωνες προμηθευτές υποφέρουν λόγω των λειτουργικών χαρακτηριστικών της ιαπωνικής βιομηχανίας αυτοκινήτου η οποία αποτελείται από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό κατασκευαστών αυτοκινήτων και σχετιζόμενους με αυτούς προμηθευτές εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, όπου οι κατασκευαστές και οι κύριοι προμηθευτές τους αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό. Αυτή η δομή προωθεί τη

συνεργασία μεταξύ των βιομηχανιών κατασκευής και των προμηθευτών τους, όμως, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες συναρμολόγησης εξαρτημάτων είναι λιγότεροι αλλά μεγαλύτεροι. Στην περίπτωση που υπάρξει μια περίοδος οικονομικής στασιμότητας ή και αστάθειας, όπως συμβαίνει τα τελευταία χρόνια στην Ιαπωνία, αυτού του είδους η δομή οδηγεί στην πιο γρήγορη επέκταση των προβλημάτων, σε σύγκριση με κάποια άλλη δομή στην οποία οι προμηθευτές εξαρτημάτων θα εξυπηρετούσαν μεγαλύτερο αριθμό πελατών, οπότε θα μπορούσαν να είχαν επιμερίσει το ρίσκο τους σε περισσότερες βιομηχανίες αυτοκινήτου και έτσι να πολλαπλασίαζαν τις πιθανότητες επιβίωσης τους. Με αυτό το σκεπτικό, οι ίδιες συνθήκες που ενθαρρύνουν την επιχειρηματική τελειότητα μέσω της σύσφιξης των σχέσεων μεταξύ πελατών και προμηθευτών, λειτουργούν και ως εμπόδιο της κατάτμησης των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες.

Παρόλα όμως τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ιαπωνία σε μακρο-οικονομικό επίπεδο, είναι γεγονός ότι, υπάρχουν ακόμα πολλά πράγματα που μπορούν οι εταιρείες του Δυτικού κόσμου να μάθουν από τις αντίστοιχες ιαπωνικές, μέσω της πραγματοποίησης διαφόρων λειτουργικών αξιολογήσεων. Σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας αυτή είναι ότι, αν και οι οικονομικές συνθήκες είναι δύσκολες, τα ιαπωνικά εργοστάσια συνεχίζουν να βελτιώνουν πολλούς τομείς της λειτουργικής τους απόδοσης. Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης είναι ένα από τα σημαντικότερα «συστατικά» του ιαπωνικού κατασκευαστικού μοντέλου και τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή υποδεικνύουν ότι η έννοια αυτή αφενός παραμένει ένα βιώσιμο χαρακτηριστικό των Ιαπώνων κατασκευαστών αυτοκινήτου και αφετέρου, είναι ένας τομέας από τον οποίο οι κατασκευαστές της Δύσης έχουν ακόμα πολλά να μάθουν.

Σχήματα και πίνακες του Κεφαλαίου 4

	Στο εσωτερικό της μονάδας	Κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας
Ροή	Just In Time, χαμηλό ύψος αποθεμάτων των υλικών προς επεξεργασία, ειδικά συστήματα ελέγχου της παραγωγής, απλή ροή εργασίας, οργάνωση της εργασίας βασιζόμενη στη δημιουργία ομάδων, οπτικός έλεγχος	Παραδόσεις Just In Time, χαμηλό ύψος αποθεμάτων των εισερχόμενων υλικών και των τελικών προϊόντων
Πρόληψη λαθών	Υψηλός έλεγχος διαδικασιών, τυποποίηση εργασιών, σχεδιασμός που λαμβάνει υπόψη και τη κατασκευή	Κοινός σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος, δυνατότητα εύκολης παρατήρησης και παρέμβασης κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, μετακινήσεις προσωπικού σε διάφορες θέσεις
Βελτίωση	Ομάδες επίλυσης προβλημάτων και συνεχούς βελτίωσης, σχέδια εισηγήσεων	Κοινές προσπάθειες επίλυσης προβλημάτων και μείωσης κόστους, οργανώσεις προμηθευτών

Σχήμα 4.1- Το μοντέλο της “lean production”

Πίνακας 4.1 - Αριθμός ιαπωνικών, αμερικάνικων και βρετανικών εργοστασίων που έλαβαν μέρος στις μελέτες

	Αριθμός εταιρειών που έλαβαν μέρος στη μελέτη του 1994	Αριθμός εταιρειών που έλαβαν μέρος στη μελέτη του 1999 – 2001	Αριθμός εταιρειών που έλαβαν μέρος και στις 2 μελέτες
Ιαπωνία	9	10	8
Ην. Βασίλειο	12	9	9
Η.Π.Α	14	10	9
Σύνολο	35	29	26

Πίνακας 4.2 - Παραγωγικότητα, ποιότητα και αλλαγές τη περίοδο 1994 – 2001

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Λεπτά (min) άμεσης εργασίας για τη παραγωγή μίας μονάδας, 2001			
Εργοστάσια Καθισμάτων	45.5	83.3	90.1
Εργοστάσια Εξατμίσεων	7.5	9.8	8.1
Εργοστάσια φρένων	5.5	13.8	6.5
Μεταβολή στην εργατική παραγωγικότητα (1994-2001)	+20%	-13%	-2%
Ποσοστά εξερχόμενων ελατ/κων (ppm, 2001)	81	416	111
Μεταβολή ποσοστού ελατ/κων (1994-2001)	-58%	-75%	-35%

Πίνακας 4.3 - Διάφοροι παράγοντες και μεταβολές τους

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Αριθμός εργαζόμενων	275	240	306
Ποικιλία προϊόντων (εκτός εξατμίσεων)	357	145	63
Μεταβολές στον όγκο παραγωγής από το 1994	+33%	+62%	+53%
Μεταβολές στον αριθμό εργαζόμενων από το 1994	+11%	+49%	+55%
Μεταβολές στη ποικιλία προϊόντων από το 1994	+12%	+45%	-52%

Πίνακας 4.4 - Αιτίες εμφάνισης ελαττωμάτων

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Θέματα σχεδιασμού	7.5%	10.3%	7.4%
Προμηθευτές	8.0%	15.7%	25.0%
Κατασκευαστικά –τεχνικά θέματα	7.9%	36.9%	41.9%
Κατασκευαστικά –ανθρώπινος παράγοντας	68.8%	33.5%	21.9%
Άλλα	7.8%	3.6%	3.8%

Πίνακας 4.5 - Επίλυση προβλημάτων και βελτίωση

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
% εργαζομένων που συμμετέχουν σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων	88.1%	70.0%	52.0%
Ετήσιες εισηγήσεις ανά εργαζόμενο	24.5	1.9	4.0
Ετήσιος στόχος εισηγήσεων ανά εργαζόμενο	19.3	2.0	13.3
% συνολικών εισηγήσεων από τους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής	69.0%	87.4%	42.3%

Πίνακας 4.6 - Σχέσεις με τους προμηθευτές

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Αριθμός προμηθευτών	78	32	56
Εισερχόμενα ελαττωματικά (ppm)	463	3861	7752
% καθυστερημένων παραδόσεων από προμηθευτές	3.5%	4.4%	12.3%
Ώρες που χρειάζονται για να έρθουν τα απαραίτητα εξαρτήματα	10.6	93.8	55.4
Συχνότητα παραδόσεων από προμηθευτές (κάθε χ ώρες)	6.1	41.0	25.5

Πίνακας 4.7-Ενδείξεις μεταβολών στις σχέσεις κύριου/δευτερεύοντα προμηθευτή, για το διάστημα 1994 - 2001

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Αριθμός προμηθευτών	+11%	+7%	+51%
Ώρες που χρειάζονται για να έρθουν τα απαραίτητα εξαρτήματα στη μονάδα	-26%	-10%	-25%
Συχνότητα παραδόσεων από τους προμηθευτές	+8%	-4%	+53%

Πίνακας 4.8 - Σχέσεις με τους πελάτες, 2001

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Αριθμός πελατών (αυτοκιν/νίες)	3.0	2.4	2.3
% καθυστερημένων παραδόσεων προς πελάτες	0.1%	4.8%	4.2%
Παραμονή τελικών προϊόντων σε αποθήκευση (ώρες)	2.4	69.6	30.0
Συχνότητα παραδόσεων προς πελάτες (κάθε χ ώρες)	4.1	15.5	10.2

**Πίνακας 4.9 - Ενδείξεις μεταβολών στις σχέσεις αυτοκιν/νιών-
κύριων προμηθευτών για το διάστημα 1994 - 2001**

	Ιαπωνία	Ην. Βασίλειο	Η.Π.Α
Αριθμός πελατών	+3%	+42%	+13%
Παραμονή τελικών προϊόντων σε αποθήκευση (ώρες)	-79%	-1%	+18%
Συχνότητα παραδόσεων προς πελάτες	+20%	-30%	+12%

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

1. **Nick Oliver, Rick Delbridge, Harry Barton**, “*Lean Production and Manufacturing Performance Improvement in Japan, the U.K and U.S.A 1994-2001*”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 232, June 2002, από την ιστοσελίδα: www.cbr.cam.ac.uk
2. **Peter T.Ward, Rachna Shah**, “*Lean Manufacturing: Context, Practise Bundles and Performance*”, **Journal of Operations Management**, Vol. 21, 2003, σελ. 129-149.

Κεφάλαιο 5

Σύνοψη – συμπεράσματα

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσης διπλωματικής εργασίας επιχειρείται μια σύντομη σύνοψη των όσων αναλύθηκαν στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια και θα γίνει αναφορά κάποιων συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη και αξιολόγηση των πληροφοριών, σκέψεων και παραδειγμάτων που παρατίθενται στις προηγούμενες σελίδες.

5.1 Σύνοψη

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε διεξοδική αναφορά στην έννοια της ποιότητας, σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί η σημασία αυτής της έννοιας στο σύγχρονο κατασκευαστικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Στην αρχή του κεφαλαίου, έγινε προσπάθεια για μια σύντομη αναφορά στην ιστορία της ποιότητας και πως, με το πέρασμα των χρόνων, κατόρθωσε να αποκτήσει την ιδιαίτερη σημασία που απολαμβάνει σήμερα. Οι πρώτες προσπάθειες εφαρμογής κάποιων κανόνων ποιότητας στην βιομηχανική παραγωγή υπήρξαν από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αν και, μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, συναντούμε (από τους Ιάπωνες) ουσιαστικές προσπάθειες αφομοίωσης των αξιών και χαρακτηριστικών που εμπερικλείονται από την έννοια της ποιότητας. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, οι προσπάθειες αυτές είχαν φέρει αποτέλεσμα, μιας και οι Ιάπωνες κατάφεραν να πωλούν ποιοτικότερα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. Κατόπιν τούτου, για να μπορέσουν και οι Δυτικές εταιρείες να επιβιώσουν, αποφάσισαν και αυτές να εισάγουν την έννοια της ποιότητας σε όλη τη λειτουργική τους δομή. Εδώ να σημειώσουμε ότι, αν και έχουν εμφανιστεί διάφοροι ορισμοί της ποιότητας κατά καιρούς, ο περισσότερο διαδεδομένος και

αποδεκτός ορισμός, είναι εκείνος που αναφέρει ότι: **«ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών»**.

Επίσης, στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια αποσαφήνισης του ρόλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Total Quality Management (TQM), είναι ένας νέος τρόπος μανάτζμεντ, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους οργανισμούς και υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένων των τελικών καταναλωτών), αλλά και τους εσωτερικούς. Η διοίκηση μια επιχείρησης καλείται να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), για έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων στη προσπάθεια διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα 'μηχανιστικών διαδικασιών', όπως για παράδειγμα, οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την ύπαρξη της απαραίτητης διοικητικής υποδομής.

Μετά την αναφορά μας στις αρχές και τους λόγους για τους οποίους, μια επιχείρηση θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) κατόπιν επιχειρήθηκε μια προσπάθεια σύνδεσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη μέθοδο της συγκριτικής προτυποποίησης. Πράγματι όπως υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές, υφίσταται μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του έργου που επιτελείται στη συγκριτική προτυποποίηση και του έργου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Υπάρχει μια συνυπάρχουσα συνέργεια, η οποία μπορεί και πρέπει να αναπτυχθεί. Η συστηματική ανάπτυξη ενός κοινού μοντέλου, θα ωφελήσει τις εταιρείες που θα το χρησιμοποιήσουν σε τόσο μεγάλο βαθμό, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών γίνεται ακόμα περισσότερο προφανής αν αναλογιστούμε ότι η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί ουσιαστικό συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικής απόδοσης μιας επιχείρησης.

Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά των λόγων για τους οποίους η χρησιμοποίηση του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης από μια εταιρεία, μπορεί να καταστεί επωφελής για την εταιρεία αυτή. Οι σημαντικότεροι από τους λόγους αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

1. Ανασχεδιασμός (reengineering) των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιχειρησιακών συστημάτων.
2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.
3. Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη.
4. Καθορισμός και εξομάλυνση στρατηγικής.
5. Επιτάχυνση της αλλαγής και της αναδόμησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, εστίασαμε την προσοχή μας στην συγκριτική προτυποποίηση. Αρχικά αναφέρθηκαν κάποιοι από τους ορισμούς που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία, αν και ο πλέον διαδεδομένος ορισμός έχει δοθεί από το European Foundation of Quality Management (EFQM), σύμφωνα με το οποίο, με τον όρο συγκριτική προτυποποίηση ή σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας, ή benchmarking όπως είναι η αγγλική ορολογία, **«νοείται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς εκείνους που παρουσιάζουν τις καλύτερες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο, έχοντας ως βασική επιδίωξη την επιχειρηματική τελειότητα.»** Με πιο απλά λόγια, (σύμφωνα με τον J. Main, 1992), η συγκριτική προτυποποίηση είναι η τέχνη του να βρίσκεις με απόλυτα νόμιμο και ‘ανοικτό’ τρόπο, πώς οι

άλλοι κάνουν κάτι καλύτερα από εσένα – ώστε να μπορείς να τους μιμηθείς – και ίσως να βελτιωθείς χρησιμοποιώντας τις τεχνικές τους.

Εδώ να σημειώσουμε ότι, ακριβώς και λόγω των πολλών ερμηνειών που συναντάμε, αλλά και για άλλους λόγους, υπάρχουν διάφορες παρερμηνείες και παρανοήσεις αναφορικά με τη λειτουργία και τις απαιτήσεις της συγκριτικής προτυποποίησης, μερικές εκ των οποίων είναι και οι παρακάτω:

1. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.
2. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μόνο για τις μεγάλες εταιρείες.
3. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει μόνο με τους άριστους κάθε επιχειρηματικού τομέα.

Καλό είναι λοιπόν οι εταιρείες να αντιμετωπίζουν με προσοχή και σοβαρότητα τα θέματα τα συγκριτικής προτυποποίησης, για να είναι σε θέση να αποφύγουν παρανοήσεις που θα υπονομεύσουν τις διάφορες προσπάθειες βελτίωσης.

Πρωτοπόρος στην εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης υπήρξε ο Francis Lowell, ο οποίος, αφού μελέτησε συστηματικά τα καλύτερα κλωστοϋφαντουργικά εργοστάσια της Αγγλίας, κατασκεύασε το 1815 στη περιοχή της Μασαχουσέτης των Η.Π.Α ένα παρόμοιο εργοστάσιο, ενώ και ο Henry Ford, το 1912, χρησιμοποίησε το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης για την κατασκευή της πρώτης βιομηχανικής γραμμής μαζικής παραγωγής αυτοκινήτων. Οι εταιρείες Toyota (τη δεκαετία του 1950 και 1960) καθώς και η Xerox Corporation (ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1970), μπόρεσαν να επωφεληθούν από την εφαρμογή συγκριτικής προτυποποίησης, και να αποτελούν σήμερα λαμπρά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής της μεθόδου για τις άλλες εταιρείες. Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, με πλήθος εφαρμογών σε διάφορους κατασκευαστικούς ή μη κλάδους.

Ακολούθως, αναφερθήκαμε στα στάδια εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης. Η διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης εκτελείται σε τέσσερα γενικά στάδια (συν το στάδιο

της ωριμότητας), κάθε ένα εκ των οποίων αποτελείται από διαφορετικά βήματα. Η διαδικασία στο σύνολό της, χαρακτηρίζεται από εξής στάδια:

- Σχεδιασμός (Planning)
- Ολοκλήρωση (Analysis)
- Αξιολόγηση (Integration)
- Δράση (Action)
- Ωρίμανση (Maturity)

Κάθε ένα από τα στάδια αυτά αποτελείται από έναν αριθμό βημάτων, έχοντας συνολικά 10 βήματα και για τα πέντε στάδια που αναφέρονται παραπάνω. Βέβαια, υπάρχουν αρκετές εταιρείες που διαφοροποιούνται από το μοτίβο των πέντε σταδίων, παρουσιάζοντας τις δικές τους μεθοδολογίες, ανάλογα με το τι ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα τους και στις εσωτερικές τους λειτουργίες.

Λίγο παρακάτω, παραθέτουμε τα διάφορα είδη συγκριτικής προτυποποίησης που συναντάμε στην διεθνή πρακτική, ανάλογα με το είδος σύγκρισης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εφαρμογές διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο γίνεται η αξιολόγηση και το εύρος των δραστηριοτήτων που κρίνονται σημαντικές για ένα κλάδο. Γενικότερα, οι συγκρίσεις μπορούν να γίνουν σε επίπεδο στρατηγικής, σε επίπεδο λειτουργιών και σε επίπεδο ολοκληρωμένων διαδικασιών. Ειδικότερα μερικά από τα είδη που συναντάμε είναι :

1. Συγκριτική προτυποποίηση διαδικασιών (Process benchmarking).
2. Συγκριτική προτυποποίηση επίδοσης (Performance benchmarking).
3. Στρατηγική συγκριτική προτυποποίηση (Στρατηγικό benchmarking).

Σημαντική αναφορά γίνεται επίσης και στα διάφορα λάθη που πραγματοποιούνται, κυρίως λόγω της σύγχυσης που δημιουργείται κατά τη διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου, με αποτέλεσμα να συναντάμε ιδιαίτερες δυσκολίες για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Μερικά από τα «λάθη» που πραγματοποιούνται είναι τα ακόλουθα:

1. Όταν περιορίζεται η προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
2. Όταν υπάρχει σύγχυση μεταξύ της συγκριτικής προτυποποίησης με τη συμμετοχή σε μια έρευνα.
3. Η διαδικασία είναι πολύ μεγάλη και πολύπλοκη και ως εκ τούτου, έχει δύσκολη διαχείριση.
4. Κακή επιλογή συνεργατών συγκριτικής προτυποποίησης.
5. Η μη τήρηση του κώδικα δεοντολογίας και του συμβολαίου από τους εμπλεκόμενους κατά διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης.

Τέλος, γίνεται αναφορά των ωφελειών αλλά και των προβλημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης. Στα οφέλη, συγκαταλέγονται καταρχήν, ο εντοπισμός και κατανόηση των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης, σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και την ανάπτυξή της. Επίσης, έχουμε μεθόδευση των κατάλληλων οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που δύνανται να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας εταιρικής νοοτροπίας σε όλα τα εργασιακά επίπεδα, σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε όλοι μέσα στην εταιρεία να επιζητούν τη βελτίωση.

Ακόμα, η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί μια άριστη μεθοδολογία μέσω της οποίας μπορούν να αναγνωρισθούν και να «μετρηθούν» τα όποια κενά στην επίδοση στις προς μελέτη λειτουργικές διαδικασίες, ενώ έχουμε και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, την ενημέρωσή τους πάνω στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστών και την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές που θα συμβάλλουν σε βελτιώσεις προϊόντων και υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν περιπτώσεις όπου, η συγκριτική προτυποποίηση αντί να απελευθερώσει και να καλλιεργήσει τις δημιουργικές ικανότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τους οδηγεί σε μια διάθεση αντιγραφής από τους επιτυχημένους ανταγωνιστές, παραγνωρίζοντας τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας ασχοληθήκαμε με το κλάδο του επιβατικού αυτοκινήτου. Συγκεκριμένα, παραθέσαμε στοιχεία ταξινομήσεων επιβατικών αυτοκινήτων για την Ελλάδα και την Ευρώπη καθώς και στοιχεία παραγωγικότητας για την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο, συνοδευόμενα από ανάλογους πίνακες και διαγράμματα. Από την παράθεση των στοιχείων αυτών, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο ιδιαίτερα οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών, μιας και η αγορά του επιβατικού αυτοκινήτου είναι τεράστια, τα ποσά που διακινούνται είναι πραγματικά ασύλληπτα ενώ και η εμφάνιση νέων αγορών, αφήνει υποσχέσεις για μεγάλα κέρδη. Ακολουθώντας, κάναμε κάποια σχόλια και παρατηρήσεις αναφορικά με τις παγκόσμιες τάσεις που εμφανίζονται στην αυτοκινητοβιομηχανία. Σημαντικότερο χαρακτηριστικό είναι η εξαγορά μικρότερων και ασθενέστερων αυτοκινητοβιομηχανιών από μεγαλύτερες, όπου ουσιαστικά έχουμε εκμετάλλευση του χαμηλότερου εργατικού κόστους και των ευνοϊκών κρατικών ρυθμίσεων, για τη παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλότερο κόστος. Η ανάδυση νέων αγορών που παρουσιάζουν δυσκολίες στην προσέγγισή τους, είναι ένας ακόμη λόγος της εμφάνισης του φαινομένου αυτού.

Οι νέες παγκόσμιες τάσεις δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο των εξαγορών αλλά επεκτείνονται και σε ποικιλόμορφες συνεργασίες, όχι μόνο μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών, αλλά και μεταξύ των κατασκευαστών αυτοκινήτων και των προμηθευτών τους. Οι κυριότερες συνεργασίες μεταξύ των κατασκευαστών αφορούν την ανταλλαγή έτοιμων μερών και ειδικά κινητήρων, ενώ τελευταία συναντάμε και από κοινού σχεδίαση τμημάτων των αυτοκινήτων. Επίσης, μια ακόμη τάση συνεργασίας που επικρατεί στο κλάδο αυτό, έγκειται στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ κατασκευαστών και προμηθευτών.

Τέλος, αναφέρονται κάποια από τα σημαντικότερα παραδείγματα που συναντάμε στην βιβλιογραφία, αναφορικά με την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης στον κλάδο της βιομηχανίας του επιβατικού αυτοκινήτου. Η αναφορά αυτή γίνεται προκειμένου να γίνει σαφές ότι, η συγκριτική προτυποποίηση μπορεί πράγματι να επηρεάσει θετικά και σε μεγάλο βαθμό, τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα / ανταγωνιστικότητα μιας αυτοκινητοβιομηχανίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά μιας μελέτης περίπτωσης (case study), δηλαδή γίνεται εκτενής περιγραφή της μεθοδολογίας, των τεχνικών, των λεπτομερειών και των αποτελεσμάτων μιας συγκεκριμένης περίπτωσης εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης, που έχει άμεση σχέση με την βιομηχανία του αυτοκινήτου. Η αναφορά του συγκεκριμένου παραδείγματος, έγκειται στην καλύτερη κατανόηση από τον αναγνώστη του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης, καθώς και στο αν οι εταιρείες είναι ικανές να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα μιας μελέτης συγκριτικής προτυποποίησης για την βελτίωση των διαδικασιών τους.

5.2 Συμπεράσματα

Η μελέτη των εννοιών, των παραδειγμάτων, των λειτουργιών, των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων καθώς και της μελέτης περίπτωσης που συναντήσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, οδηγεί σε ορισμένες σκέψεις, σχόλια και συμπεράσματα.

Καταρχήν, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους, η χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης ως εργαλείου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθίσταται επιτακτική σχεδόν για κάθε επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια επιχειρηματική μεθοδολογία που δύναται να προσφέρει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν και εφόσον εφαρμοστεί σωστά και δεν θεωρηθεί αυτοσκοπός αλλά το μέσο για να πραγματοποιηθεί ο τελικός στόχος. Τα πολλά παραδείγματα εφαρμογών συγκριτικής προτυποποίησης που υπάρχουν στη παγκόσμια πρακτική, καθιστούν περισσότερο εύκολη τη μελέτη των αρχών και των διαδικασιών που απαιτούνται για τη σωστή εφαρμογή της και αυξάνουν την πιθανότητα αποφυγής πιθανών λαθών.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εφαρμογή προγραμμάτων συγκριτικής προτυποποίησης είναι πολλά και σημαντικά. Όμως, εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι, ελλοχεύει ο κίνδυνος

της στείρας αντιγραφής μεθόδων και πρακτικών από την μία επιχείρηση στην άλλη. Καμία επιχείρηση δεν είναι ίδια με την άλλη, και συνεπώς μια διαδικασία που μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής για μια εταιρεία, να μην ταιριάζει με τη φιλοσοφία και τη λειτουργία κάποιας άλλης, ακόμα και αν ανήκουν στον ίδιο τομέα της αγοράς ή είναι απ'ευθείας ανταγωνιστές. Γι' αυτό το λόγο, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στην καινοτόμο μίμηση και όχι στην αντιγραφή. Επίσης, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην προσπάθεια να αποφεύγονται σφάλματα, παραλήψεις και βεβιασμένες ενέργειες, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της πραγματοποίησης της μελέτης συγκριτικής προτυποποίησης.

Όσον αφορά τα ποσοτικά χαρακτηριστικά της αγοράς του επιβατικού αυτοκινήτου, από τη μελέτη των δεδομένων του τρίτου κεφαλαίου, συμπεραίνουμε ότι ηγετική θέση στις πωλήσεις παγκοσμίως, κατέχει ο όμιλος των εταιρειών Toyota, Daihatsu, Hino με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 13,17% και συνολικές πωλήσεις 5,55 εκατ. μονάδων. Στη δεύτερη θέση των πωλήσεων για το 2002 συναντάμε τον όμιλο της GM (General Motors, Opel κ.α), με μερίδιο αγοράς 11,62% και 4,9 εκατ. πωλήσεις, ενώ την άτυπη «τριάδα» συμπληρώνει ο όμιλος της V/W (Volkswagen, Audi, Seat κ.α) με συνολικές πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων που έφτασαν τα 4,82 εκατ. αλλά μείωση του μεριδίου της για το 2002 στο 11,45%. Όσον αφορά τα ευρωπαϊκά δεδομένα, η παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρέμεινε σε περίπου σταθερά επίπεδα τα έτη 2000, 2001 και 2002, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, των οποίων η παραγωγή βαίνει ελαφρώς μειωμένη (Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, Ρωσία, Ουκρανία, Τουρκία κλπ). Ο μεγαλύτερος κατασκευαστής επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει η Γερμανία (περίπου 5,3 εκατ. αυτοκίνητα), ακολουθούμενη από τη Γαλλία και την Ισπανία (με παραγωγή περίπου 3,3 και 2,3 εκατ. επιβατικών οχημάτων αντιστοίχως).

Γενικότερα ο κλάδος των επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως θα παρουσιάσει μείωση των ζητούμενων αλλά και των παραγόμενων ποσοτήτων κατά τα επόμενα χρόνια. Όπως αναφέρθηκε, τα

σημαντικότερα αίτια της μείωσης αυτής είναι η επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης αλλά και ο κορεσμός σε επιβατικά αυτοκίνητα στις ανεπτυγμένες χώρες.

Επίσης, από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης στο τέταρτο κεφάλαιο, είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε ότι παρόλα τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ιαπωνία σε μακρο-οικονομικό επίπεδο, υπάρχουν ακόμα πολλά πράγματα που μπορούν οι εταιρείες του Δυτικού κόσμου να μάθουν από τις αντίστοιχες ιαπωνικές, μέσω της πραγματοποίησης διαφόρων λειτουργικών αξιολογήσεων. Σημαντικό συμπέρασμα της μελέτης περίπτωσης είναι ότι, αν και οι οικονομικές συνθήκες είναι δύσκολες, τα ιαπωνικά εργοστάσια συνεχίζουν να βελτιώνουν πολλούς τομείς της λειτουργικής τους απόδοσης. Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης είναι ένα από τα σημαντικότερα «συστατικά» του ιαπωνικού κατασκευαστικού μοντέλου και τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή υποδεικνύουν ότι η έννοια της συνεχούς βελτίωσης αφενός παραμένει ένα βιώσιμο χαρακτηριστικό των Ιαπώνων κατασκευαστών αυτοκινήτου και αφετέρου, είναι ένας τομέας από τον οποίο οι κατασκευαστές της Δύσης έχουν ακόμα πολλά να μάθουν. Με άλλα λόγια, οι Δυτικές αυτοκινητοβιομηχανίες και οι προμηθευτές τους, μπορούν με τη χρησιμοποίηση του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης, να συγκεκριμενοποιήσουν τα σημεία στα οποία υστερούν έναντι των ιαπωνικών εταιρειών, να αποκρυπτογραφήσουν τους λόγους για τους οποίους υστερούν στα συγκεκριμένα σημεία και κατόπιν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες βελτίωσης. Όμως, αν δεν υιοθετήσουν ολοκληρωτικά και την έννοια της συνεχούς βελτίωσης, τότε οι παραπάνω ενέργειες θα έχουν μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. **Δερβιτσιώτης Κώστας**, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Αθήνα, 1993.
2. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Ε.Α).
3. Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπρόσωπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.Α).
4. **Ταβλάκη Έλενα**, «*Στρατηγική σύγκριση Ανταγωνιστικότητας Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών*», Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2002.
5. **Φλούδα Ειρήνη**, «*Στρατηγικός Σχεδιασμός του κλάδου των Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελληνική Αγορά*», Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2002.

Ξενόγλωσση

1. **American Productivity and Quality Center**, “*The Benchmarking Management Guide*”, Productivity Press, USA, 1993.
2. **Benton W.C., Maloni Michael**, “*Relationship Performance in the Automobile Supply Chain*”, March, 2002,
3. **Bogan Christopher, E., English Michael J.**, “*Benchmarking for Best Practises. Winning through Innovative Adaptation*”, McGraw-Hill Inc., 1994.
4. **Camp Robert C.**, “*Benchmarking: The search for Industry Best Practises that Lead to Superior Performance*”, Quality Press, Milwaukee, 1992.
5. **Causins Paul D., Spekman Robert**, “*Strategic Supply and the Management of inter- and intra-organisational Relationships*”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 9, Issue 1, January 2003.

6. **Corswart Fredrik von, Tunalv Claes**, “*Coordinating Customers and Proactive Suppliers. A case study of Supplier Collaboration in Production Development*”, **Journal of Engineering and Technological Management**, Vol. 19, Issues 3-4, September 2002.
7. Διεθνής Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτου (O.I.C.A).
8. **Drew Stephen A.W.**, “*From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organisational Performance*”, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3.
9. Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτου (A.C.E.A).
10. **Evans James R., Lindsay William M.**, “*The Management and Control Of Quality*”, South-Western, Cincinnati, 5th Edition, 2002.
11. **Hines Peter**, “*Benchmarking Toyota’s Supply Chain: Japan vs U.K*”, **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 6, 1998.
12. **Lysons Kenneth**, “*Purchasing*”, M&E Pitman Publishing, U.K, 1996.
13. **Mack Tim**, “*Growing Relationship Marketing’s role within Renault U.K*”, **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 4, 1996.
14. **Oliver Nick, Delbridge Rick, Barton Harry**, “*Lean Production and Manufacturing Performance Improvement in Japan, the U.K and U.S.A 1994-2001*”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, June 2002.
15. **Rolstadas Asbjorn**, “*Benchmarking – Theory and Practise*”, Chapman & Hall, G.B 1996.
16. **Sako Mari**, “*Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota*”, Said Business School, University of Oxford, October 2002.
17. **Salvatore Dominick**, “*Managerial Economics in a Global Economy*”, Hartcourt College Publishers, Orlando, 2001.
18. **Ulusoy Gunduz**, “*Benchmarking Best Manufacturing Practises: A Study into four Sectors of Turkish Industry*”, **International**

Journal of Operations and Production Management, Vol. 21,
No. 7, 2001.

19. **Ward Peter T., Shah Rachna**, “*Lean Manufacturing:Context, Practise Bundles and Performance*”, **Journal of Operations Management**, Vol. 21, 2003
20. **Zairi Mohamed**, “*Benchmarking for Best Practise. Continuous Learning through Sustainable Innovation*”, Reed Educational and Professional Publishing, 1996.
21. **Zairi Mohamed**, “*Effective Management of Benchmarking Projects*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.

Επίσης σημαντικά στοιχεία και δεδομένα βρέθηκαν στις ακόλουθες ιστοσελίδες:

1. : www.acea.be
2. : www.chainlinksearch.com/parallaxview/articles
3. : www.cbr.cam.ac.uk
4. : www.scirus.com
5. : www.elsevier.com
6. : www.oica.net
7. : www.Purchasing.com
8. : www.sciencedirect.com
9. : www.seaa.gr