



Τ.Ε.Ι. ΚΑΒΑΛΑΣ
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

Η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής
Ποιότητας στην απόδοση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού
τομέα



Πτυχιακή Έρευνα - Εργασία
Παρασκευή Δημογέροντα

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Αναστάσιος Γ. Τσολάκης

ΚΑΒΑΛΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2010
Εκπονηθείσα πτυχιακή εργασία απαραίτητη
για την κτήση του βασικού πτυχίου

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) είναι ένα σύνολο αρχών με στόχο την συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού και την αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.

Παρότι η σχετική με την ΔΟΠ βιβλιογραφία είναι τεράστια και έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορες χώρες έρευνες συσχέτισης των στοιχείων της ΔΟΠ με την απόδοση των επιχειρήσεων, στην Ελλάδα παρατηρείται έλλειψη παρόμοιων ερευνών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ιδιαίτερα γνωστή φιλοσοφία ειδικά στις βιομηχανοποιημένες χώρες. Χάρη στη ΔΟΠ πολλές παρακμάζουσες επιχ/σεις κατάφεραν να ανακάμψουν και να γίνουν κερδοφόρες.

Τελειώνοντας αυτόν τον μικρό πρόλογο θα ήθελα να πω πόσο δύσκολο ήταν για μένα στα σαράντα μου χρόνια και όντας μητέρα τεσσάρων παιδιών να ασχοληθώ με κάτι που άφησα ατελείωτο πριν είκοσι περίπου χρόνια , την πτυχιακή μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Τσολάκη και τον σύζυγο μου που χωρίς την βοήθεια τους το όνειρο μου θα παρέμενε ανεκπλήρωτο.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟΥΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ

- 1.1 Έννοια της Ποιότητας
- 1.2 Η Σημασία της Ποιότητας
- 1.3 Τα μεγέθη της Ποιότητας
- 1.4 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας
 - 1.4.1 Ο Deming
 - 1.4.2 Ο Juran
 - 1.4.3 Ο Crosby
 - 1.4.4 Ο Ishihawa
 - 1.4.5 Ο Taguchi
 - 1.4.6 Ο Feigenbaum
 - 1.4.7 Ο Garvin

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE

- 2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 - 2.1.1 Αρχές και αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).
 - 2.1.2 Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (ΔΟΠ)
 - 2.1.3 Κόστος ποιότητας
 - 2.1.4 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ και οφέλη από την εφαρμογή της.
- 2.2 Βραβείο Malcomim Baldrige

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ -ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

- 3.1 Αναφορά στις σημαντικότερες έρευνες Συσχέτισης των πρακτικών της TQM με την Απόδοση των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ

- 4.1 Τα στοιχεία της ΔΟΠ
 - 4.1.1 Ηγεσία
 - 4.1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- 4.1.3 Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη
- 4.1.4 Πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων
- 4.1.5 Βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών
- 4.1.6 Στρατηγικός σχεδιασμός
- 4.1.7 Απόδοση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ - ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ TQM ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 5.1 Ερευνητική μεθοδολογία
- 5.2 Ανάλυση των δεδομένων
- 5.3 Αποτελέσματα
- 5.4 Επίλογος-Συμπεράσματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΔΟΠ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ) αποτελεί μια διαδικασία η οποία χρησιμοποιήθηκε ευρύτατα παγκοσμίως για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα όμως της εφαρμογής της ΔΟΠ δεν είναι πάντοτε επιτυχή. Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση αποκάλυψε ότι παρά το γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα συγγραμμάτων και άρθρων όσον αφορά τις μεθόδους και την φιλοσοφία της Total Quality Management, ελάχιστα είναι αυτά που ερευνούν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της TQM και της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ασχολείται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ειδικότερα ερευνά την σχέση των πρακτικών της με την απόδοση των επιχειρήσεων. Βασισμένη σε προϋπάρχουσα έρευνα των Ο. Samson και M. Terziovski (1999) που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία και στην Ν. Ζηλανδία, η έρευνα αυτή έχει ως σκοπό την εξέταση των πρακτικών της TQM και της απόδοσης των επιχειρήσεων, ώστε να διερευνηθούν οι σχέσεις των στοιχείων της ΔΟΠ των επιχειρήσεων.

Εφαρμόζοντας η όχι την ΔΟΠ, οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, Ιαπωνία, Αμερική και Αυστραλία επιδιώκουν την συνεχή βελτίωση των βασικών στοιχείων της TQM :

- Ηγεσία
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη
- Χρήση και ανάλυση πληροφοριών
- Βελτίωση λειτουργιών
- Στρατηγικός και ποιοτικός σχεδιασμός

Πολλές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει αξιόλογες βελτιώσεις στην TQM , με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις νικήτριες διαφόρων Βραβείων ποιότητας που υπάρχουν ανά τον κόσμο. Υπάρχουν όμως και πολλές επιχ/σεις οι οποίες παρά την επιτυχή εφαρμογή της TQM, δεν έχουν επιτύχει λειτουργική βελτίωση και ανάπτυξη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρη η συσχέτιση των παραπάνω 6 στοιχείων της TQM και της απόδοσης των

επιχειρήσεων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου της έρευνας και την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών της TQM και της απόδοσης πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις (παραγοντική ανάλυση, ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης) στα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου από δείγμα 100 επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα της ελληνικής οικονομίας. Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των υποθέσεων που υιοθετήθηκαν και αφορούν: α) την αξιοπιστία και εγκυρότητα των στοιχείων της TQM ως εργαλείων μέτρησης – πρόβλεψης της απόδοσης και β) την θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών της TQM και της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια:

Στο 1^ο γίνεται αναφορά στη έννοια, την σημασία και τα μεγέθη της ποιότητας.

Στην συνέχεια γίνεται μια αναφορά στους θεωρητικούς της ποιότητας και στις απόψεις του καθενός από αυτούς.

Το 2^ο κεφάλαιο ασχολείται με τα αξιώματα, τις αρχές, τους σκοπούς, το κόστος και τα οφέλη της ΔΟΠ. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού παρουσιάζεται το MBNQA- το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige.

Στο 3^ο κεφάλαιο αναφέρονται οι σημαντικότερες εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί παλαιότερα και επεδίωκαν να συσχετίσουν τα στοιχεία της ΔΟΠ με την απόδοση των επιχειρήσεων. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα και οι ελλείψεις που χαρακτήριζαν τις έρευνες αυτές και οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ηγεσία, ΔΑΠ, κ.τ.λ.). Μετά την κατηγοριοποίηση των στοιχείων της TQM, ακολουθεί η αναφορά των δυο υποθέσεων που υιοθετεί η παρούσα έρευνα.

Το 5^ο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Εδώ παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και η ανάλυση των δεδομένων που πραγματοποιήθηκε. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής ακολουθεί η αξιολόγηση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟΥΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ

1.1 Έννοια της Ποιότητας

Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δεν βασίζεται στην γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σ' αυτήν, αλλά στην σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Κέντρο αποτελεί πάντα ο πελάτης. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πρώτες προσπάθειες για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν προήλθαν από την ανάγκη ικανοποίησης απαιτητικών πελατών αλλά από την ανάγκη υψηλής ασφάλειας και αξιοπιστίας που χρειάζονται σε προϊόντα όπως διαστημικά σκάφη, στρατιωτικό υλικό και τα διάφορα συστήματα ασφαλείας.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι ποιότητα, εδώ αναφέρονται οι πιο χαρακτηριστικοί που έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Επίσης, η ποιότητα είναι:

- Καταλληλότητα για χρήση.

- Ο πιο σύγχρονος, ευέλικτος, ενδεδειγμένος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Πληρωμή γι' αυτό που πραγματικά παίρνεται, με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα είναι κατά βάση η γνώση του τι χρειάζεται βελτίωση και φυσικά η επιλογή του τρόπου με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η κατανόηση όμως όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας θα βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

- α) Χαρακτηριστικά προϊόντος: Τα πιο σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται από τους ειδικότερους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την αγορά και από τις τεχνικές απαιτήσεις των σημαντικότερων από τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας. Συχνά είναι απαραίτητο να γίνεται συμβιβασμός μεταξύ αυτών των δυο πηγών ποιοτικών απαιτήσεων.
- β) Σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός καθορίζει με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες τα χαρακτηριστικά της δομής ενός συγκεκριμένου προϊόντος και είναι ο οδηγός που παρουσιάζει την δίοδο που πρέπει να ακολουθηθεί για την μετάφραση των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά παραγόμενου προϊόντος. Ο αριθμός των σταδίων της μεταποιητικής διαδικασίας, ο τύπος και η μορφή των απαραίτητων μέσων και οι τύποι που απαιτούνται για την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό κατά την φάση του σχεδιασμού.
- γ) Ικανότητα διαδικασίας: Είναι η ικανότητα μιας συγκεκριμένης μεταποιητικής διαδικασίας να παράγει ένα προϊόν που συμμορφώνεται σε καθορισμένες απαιτήσεις του σχεδιασμού, δηλαδή το εύρος της διακύμανσης των χαρακτηριστικών του προϊόντος από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού κάτω από κανονικές εργασιακές συνθήκες.

Στην σημερινή οργανωμένη βιομηχανία των προηγούμενων χωρών ποιότητα σημαίνει «εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο» και φυσικά μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια κόστους. Οι σημαντικότερες από τις απαιτήσεις αυτές είναι η καταλληλότητα για την τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν και η τιμή πώλησης του. Με τη σειρά τους αυτές αντανακλούν στις παρακάτω ειδικότερες απαιτήσεις:

- ⇒ Τις προδιαγραφές όσον αφορά τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά.
- ⇒ Τους στόχους που αφορούν την διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία.
- ⇒ Τις απαιτήσεις για ασφάλεια.
- ⇒ Τα σχετικά πρότυπα που θα ακολουθηθούν.
- ⇒ Τα δομικά, μηχανικά, κατασκευαστικά και ποιοτικά κόστη.
- ⇒ Τις συνθήκες παραγωγής κάτω από τις οποίες το αντικείμενο κατασκευάζεται.
- ⇒ Τους στόχους που αφορούν την εγκατάσταση, συντήρηση και την επισκευή.
- ⇒ Τους παράγοντες ενεργειακής χρήσης και ορθολογικής αξιοποίησης των υλικών.
- ⇒ Τις περιβαλλοντικές και άλλες περιφερειακές επιδράσεις.
- ⇒ Τα κόστη εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο στόχος αυτών των απαιτήσεων είναι η επίτευξη εκείνου του επιπέδου ποιότητας που εγκαθιδρύει την ισορροπία μεταξύ του κόστους του προϊόντος και της υπηρεσίας και της ανταποδοτικής αξίας για τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των ουσιαστικών απαιτήσεων όπως είναι η ασφάλεια.

1.2 Η Σημασία της Ποιότητας

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Για την επιχείρηση αποτελεί από την μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μια επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν εκλείπουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια.

Όταν σε μια επιχ/ση υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:

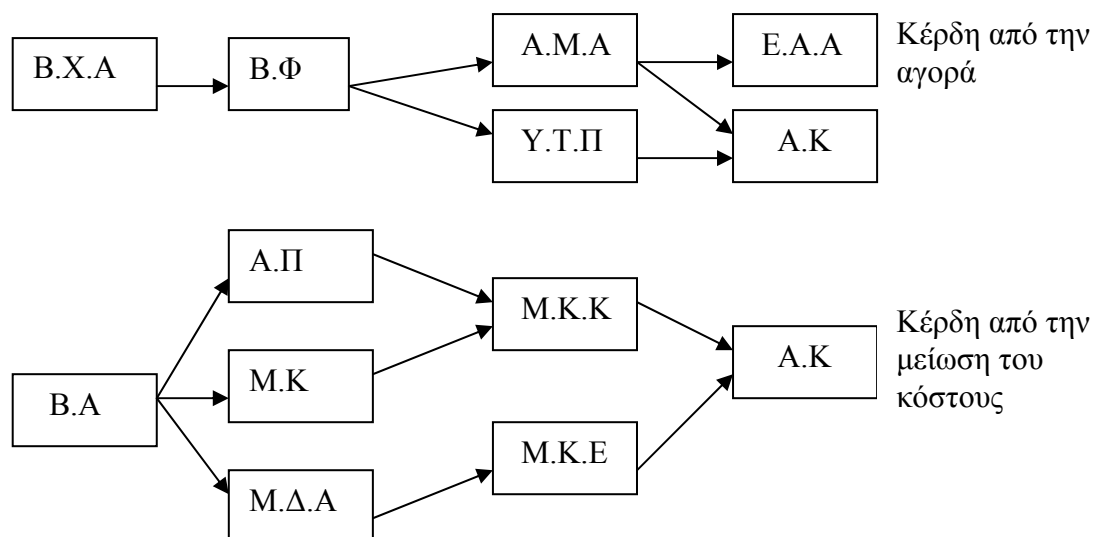
α) Η φήμη.

Η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρείας. Επομένως με την καλή ποιότητα η εταιρεία κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει την δυνατότητα να καλύψει τα καινούρια τα καινούρια προϊόντα της, τους εργαζόμενους της, στους προμηθευτές της και γενικότερα σ' ολόκληρη την κοινωνία. Έχει αποδειχθεί ότι καμιά διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή κι αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα.

Το κόστος κ ό σ τ ο ς και το μ ε ρ ί δ ι ο της αγοράς: Το σχήμα 1 δείχνει ότι κάθε προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία έχουν θετική επίδραση στην κερδοφορία της επιχειρήσεις. Ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα

ελαττωματικά. Είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να γίνεται κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάληψη του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους ακόμα και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού

Σχήμα 1 Ποιότητα και Κερδοφορία



β) Η υπευθυνότητα για το προϊόν

Οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος δίνουν στην ποιότητα την εξέχουσα θέση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους

όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις

περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα.

γ) Η διεθνή εικόνα.

Με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και διεθνείς συμβάσεις η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εταιρείες τείνει όλο και περισσότερο προς την διεθνοποίηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι πια γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρία όσο και για την χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι αυτήν. Οποιαδήποτε εταιρεία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22 ενώ από την άλλη ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο κι αν βρίσκονται θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες.

Ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για δικούς του συγκεκριμένους λόγους που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα από όλους. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμη και ακριβότερα για να τα αποκτήσει.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν ένα μαγικό τρίγωνο, στο οποίο όταν καθοριστούν οι δυο γωνίες η τρίτη αποτελεί μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Σ' ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών. Έτσι προσφέρουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες και χρόνους παράδοσης. Για τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση του προϊόντος ο παραγωγός έχει κάποιο συγκεκριμένο κόστος. Και αυτές οι τρεις παράμετροι αποτελούν επίσης ένα μαγικό τρίγωνο.

Από όλα όσα αναφερθήκαν στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιληπτό το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για την σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια σε μικρό χρονικό διάστημα έγινε

ανάγκη επιβίωσης. Μια εταιρία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Πρέπει λοιπόν να υπάρξει συγκεκριμένη αλλαγή νοοτροπίας σε όλες τις επιχειρήσεις η οποία ξεκινάει από το ακόλουθο αξίωμα :

- Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της.
- Βέβαια εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο κύκλος της ποιότητας μιας εταιρείας ξεκινάει από την προσωπική ποιότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν. Υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και στα επιμέρους τμήματα, τα οποία στην συνέχεια θα παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ανώτερη ποιότητα.

1.3 Τα μεγέθη της Ποιότητας

Για να είναι εφικτή η βελτίωση σε κάτι θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί. Έτσι για την βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση πρέπει να γίνει οποιοσδήποτε σχεδιασμός ή προσπάθεια αλλαγών, να υπάρχει δυνατότητα μέτρησης της υπάρχουσας ποιοτικής στάθμης. Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για την βελτίωση της.

Η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι τόσο εύκολη όσο πολλές φορές φαίνεται. Πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας είναι απαραίτητο να ορισθούν τα μεγέθη της και στην συνέχεια να ορισθούν τα μεγέθη της και στην συνέχεια να γίνει η σχετική ερεύνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησης τους.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μεγέθη τα οποία θεωρούνται ανεξάρτητα, αυτοδύναμα και η βαρύτητα του καθενός από αυτά καθορίζεται από τους πελάτες. Οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που καθοδηγούν τους κατασκευαστές στο να δώσουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένο ποιοτικό μέγεθος.

Γενικά τα ποιοτικά μεγέθη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι τα παρακάτω :

1) Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά : αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών. Και οι δυο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές.

2) Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα : αυτές σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Τα μεγέθη αυτά είναι πολύ σημαντικά ιδιαίτερα για τα πολύπλοκα προϊόντα και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για την μέτρηση τους είναι : α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

3) Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές : το μέγεθος αυτό σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στον βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των καθορισμένων προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Οι τεχνικές προδιαγραφές αναφέρονται πάντοτε στα κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τόσο την ποιοτική στάθμη όσο και το κόστος παραγωγής. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής (π.χ. καταγραφή του αριθμού των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών, του χρόνου των καθυστερήσεων κ.λ.π.), όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των επισκευών και των παραπόνων σε ορισμένο χρονικό διάστημα).

4) Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα : τα μεγέθη αυτά σχετίζονται με την αξιοπιστία και καθορίζουν το χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατό να επιδιορθωθούν με την σχετική επισκευαστική πολιτική (αν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής). Και αυτές είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες. Όταν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση.

5) Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση : αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τόσο πριν όσο και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης αυτού του μεγέθους είναι η ευγένεια με την οποία συμπεριφέρεται το προσωπικό, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.

6) Η αισθητική και η εμφάνιση : αυτή είναι η πρώτη από τα υποκειμενικά μεγέθη της ποιότητας. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η γεύση, η μυρωδιά, η αφή κ.τ.λ.

7) Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας : αυτή προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα, κάτι που κάνει την επιλογή του να βασίζεται όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας αλλά σε καθαρά υποκειμενικά που τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικά και η ανάπτυξη τους επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές. (Γεώργιος Δ. Τσίοτρας, 1995).

1.4 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας

Παρακάτω παρουσιάζεται η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους ανθρώπους που με τον τρόπο σκέψης τους δημιούργησαν την νέα εποχή της ποιότητας. Η ποιότητα είναι κάτι πολύ σημαντικό για κάθε είδους δραστηριότητα αλλά το ίδιο σημαντικοί είναι και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν. Το κοινό σημείο της φιλοσοφίας αυτών των ανθρώπων είναι η ποιότητα με την συμμετοχή όλου του προσωπικού και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Οι δάσκαλοι συγγραφείς και σύμβουλοι αυτοί εργαστήκαν κατά κύριο λόγο στην βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή των προγραμμάτων τους για την βελτίωση της ποιότητας. Τα

σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων θεωρητικών της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω :

1.4.1 Ο Deming

Ο Deming είναι γνωστός για τα 14 σημεία του, καθώς και για τις 7 “θανάσιμες ασθένειες” που εντόπισε. Νωρίτερα από πολλούς άλλους εκτίμησε ιδιαίτερα την αξία της στατιστικής. Στη δεκαετία το 1950 , ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες το στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Αναγνωρίζοντας την καίρια παρέμβαση του και την συνεισφορά του στην Ιαπωνική βιομηχανία , η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής Εταιρίας Ποιοτικού Ελέγχου Θέσπισε το βραβείο Deming. Το 1980, το μητροπολιτικό τμήμα της Αμερικάνικης Εταιρίας Ποιοτικού Ελέγχου καθιέρωσε το Μετάλλιο Deming που απονέμεται σε επιτεύγματα στον τομέα των στατιστικών τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας.

Ο Deming στο βιβλίο του « out of Crisis » (1982) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Χαρακτηριστικές για το θέμα αυτό είναι οι παρακάτω φράσεις του: Η αποτυχία της διοίκησης μα προγραμματίζει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνου μηχανών , τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος .Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα για την επιχείρηση , θα είναι η απώλεια τμήματος από το κεκτημένο μερίδιο της αγοράς ».

Τα 14 σημεία του Deming είναι:

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

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

Ο Deming υποστηρίζει ότι το αμερικανικό (το δυτικό) μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που δρουν από κοινού και

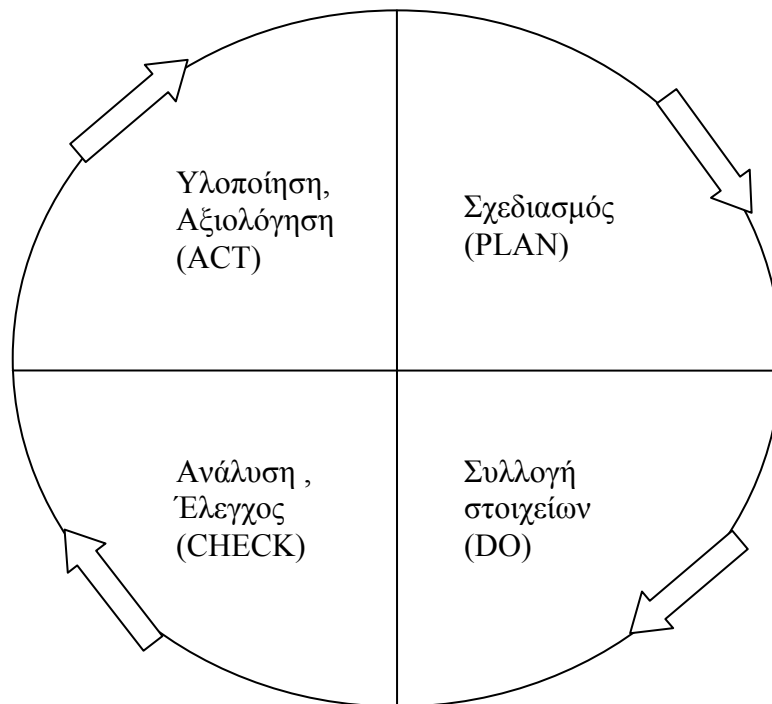
εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές είναι :

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη
3. Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.
4. Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.
5. Διεύθυνση τη εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.
6. Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης.
7. Υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση ο Deming προτείνει το παρακάτω σχέδιο 7 σημείων :

1. Αυστηρή εφαρμογή των 14 αρχών.
2. Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της Ανώτατης Διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσης της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
3. Αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση από τη διοίκηση στους εργαζομένους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη.
4. Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις , και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
5. Εφαρμογή του κύκλου του Deming (Σχήμα 2)
6. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
7. Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.(Γεώργιος Δ.Τσίοτρας., 1995 , σελ. 27-29)

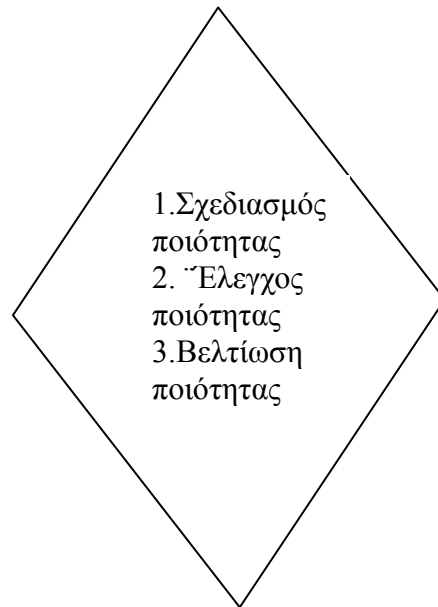
Σχήμα 2 : Ο κύκλος του Deming



1.4.2 Ο Juran

Αμερικανός καθηγητής πανεπιστημίου μηχανικός και ειδικός εργατολόγος. Όπως και ο Deming ανακαλύφθηκε από τις Αμερικανικές επιχειρήσεις πολύ αργά. Έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στη διδασκαλία των Ιαπώνων όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εισαγάγουν συστήματα βελτίωσης της ποιότητας στις επιχειρήσεις τους. Υποστηρίζει ότι **«η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία»** και βλέπει το σχεδιασμό της σαν μέρος της παρακάτω τριλογίας του Σχήματος 3.

Σχήμα 3 : Η τριλογία της ποιότητας



Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης από τα παρακάτω βήματα:

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

Ο Juran δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτης –προμηθευτής.

Πιστεύει, επίσης , ότι δεν υπάρχει σύντομος δρόμος για την ποιότητα.

Τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

Ο Juran έγραψε το βιβλίο με τίτλο «Εγχειρίδιο της Ποιότητας» στο οποίο τονίζετε πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και πλήρης συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης για το σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, την εφαρμογή των μεθόδων και αρχών της Στατιστικής για την αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων και για τη γενικότερη της λειτουργίας του οργανισμού.(Γεώργιος Δ.Τσίτρας., 1995 , σελ 30-31).

1.4.3 Ο Crosby

Ο Crosby εκφράζει την άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών. Το σύνθημα του Crosby για την ποιότητα είναι : “Με συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις η ποιότητα είναι δωρεάν.”

Ο Crosby (1979) ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας .Αυτές είναι:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις . Το σκεπτικό είναι ότι , από τη στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις , η διαδικασίας παραγωγής χαρακτηρίζετε από ποιότητας εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις.
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας.
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας – το να γίνει σωστά η δουλειά από την αρχή κοστίζει πάντοτε λιγότερα.
4. Μόνη μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας
5. Μόνο μέτρο της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα (zero defects).

Η φιλοσοφία που βρίσκεται πίσω από αυτές τις απαράβατες αρχές είναι μια νοοτροπία συμμόρφωσης. Η συμμόρφωση είναι ανέφικτη αν η σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι εσφαλμένη ή αν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Δεδομένου ότι το μάνατζμεντ μιλάει κυρίως στην

γλώσσα του χρήματος , η διατύπωση του κόστους της μη συμμόρφωσης με τον τρόπο αυτόν είναι εύστοχη. Δείχνει καθαρά τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης και δίνει την έμφαση σε ζητήματα πρόληψης . Αυτή είναι η βασική θέση του Crosby όταν λέει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν.

Το πρόγραμμα 14 σημείων του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας αφορά κύριο λόγο ζητήματα υλοποίησης. Αντίθετα, το πρόγραμμα 14 σημείων του Deming αναφέρεται σαφώς στη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη.

Τα 14 σημεία του Crosby είναι :

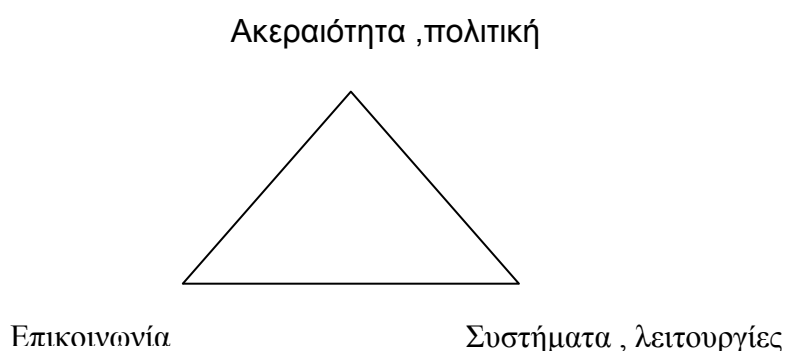
1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα Μηδενικών Ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση

Τα παραπάνω “βήματα” δε νοούνται κυριολεκτικά , με την έννοια ότι κανείς προχωρεί από το ένα στο άλλο. Πρέπει να χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τη βοήθεια στην ανάπτυξη ενός προγράμματος ποιότητας .

Οι Crosby και Deming δίνουν παρόμοια μηνύματα όσον αφορά τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Αυτά είναι που πρέπει να επωμιστούν την ευθύνη για τις ανεπαρκείς διαδικασίες ποιότητας και τα κακά αποτελέσματα , και δικό τους καθήκον είναι να μεριμνήσουν ότι δε θα υπάρχει κακή ποιότητα στον οργανισμό .Επομένως , η προσέγγιση του Crosby είναι : μανάτζμεντ ποιότητας “από πάνω προς τα κάτω” , με εκπαίδευση όλου του προσωπικού

στην ποιότητα , ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση. Το τρίγωνο του Crosby παριστάνει το Σχήμα 4 (Paul T.J Games . 1996, pg 21-22).

Σχήμα 4: Το τρίγωνο του Crosby



1.4.4 Ο Ishihawa

Ο Kaoru Ishihawa θεωρείται από τους πρωτοπόρους της ποιότητας Ιαπωνικής βιομηχανίας και συνέδεσε το όνομα του με ορισμένα εργαλεία ποιότητας, όπως το διάγραμμα αιτίων και αποτελέσματος, καθώς και τεχνικές ποιότητας όπως οι κύκλοι ποιότητας. Ο Ishihawa (1972) όχι μόνο είχε άμεσο αντίκτυπο στη βελτίωση της ποιότητας με το έργο του στην Ιαπωνική βιομηχανία, αλλά και το βιβλίο του « Guide To Quality Control» επηρέασε και μεταγενέστερους «γκουρού » της Ποιότητας.

Μεταξύ των εννοιών που ανέπτυξε ήταν και αυτές των κυρίων (γνήσιων) και των δευτερευόντων (υποκατάστατων) χαρακτηριστικών της ποιότητας των αγαθών. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των πελατών, ενώ τα δευτερεύοντα (υποκατάστατα) χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των παραγωγών. Ο Βαθμός ανταπόκρισης μεταξύ των κυρίων και των δευτερευόντων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος καθορίζουν σε τελική ανάλυση τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Οι αντιλήψεις του Ishihawa για την TQM περιέχουν έξι βασικές αρχές :

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

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

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

Ο Ishihawa είχε βαθιά πίστη στην εκπαίδευση του προσωπικού και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών ώστε το προσωπικό να είναι ικανό να συλλέγει τα δεδομένα και να προσδιορίζει τις πιθανές αιτίες απόκλισης. Πιστεύει ότι το 95% των προβλημάτων ποιότητας σε μία επιχείρηση μπορεί να λυθεί με την χρήση των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας. Εξέδωσε βιβλία για τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής και ανέλυσε όλες τις πτυχές της αποδοτικής εφαρμογής των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας. Τέλος συνέδεσε το όνομα του με την κίνηση του ποιοτικού ελέγχου σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι απόψεις του Ishihawa είχαν βαθιά επίδραση στην χώρα του αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο (Καμπουρίδης Γ., 2001, σελ. 65-66).

1.4.5 Ο Taguchi

Ο Genichi Taguchi υπήρξε σύμβουλος εταιριών που διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στην αμερικάνικη οικονομία (όπως Ford και η IBM) και τις βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξη βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών τους.

Ο Taguchi έδωσε έμφαση σε μια μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Υποστήριξε ότι η παραγωγή θα πρέπει να γίνεται εντός επιλεγμένων ορίων ή απαιτήσεων με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση. Την απόκλιση από τα προκαθορισμένα όρια την ονόμασε «θόρυβος». Διαχώρισε τρεις καθοριστικούς «θορύβους»:

1. Εξωτερικός θόρυβος –προκαλείται από το περιβάλλον ή καταστάσεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες της παραγωγικής διαδικασίας –για παράδειγμα θερμοκρασία, υγρασία, σκόνη κλπ).
2. Θόρυβος φθοράς ή εσωτερικός θόρυβος –αλλαγές που συμβαίνουν σαν αποτέλεσμα φθοράς ή αποθήκευσης .
3. Θόρυβος από μονάδα σε μονάδα – διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ ανεξαρτήτων προϊόντων τα οποία κατασκευάζονται με τις ίδιες προδιαγραφές.

Αντικειμενικός σκοπός επίτευξης της ποιότητας είναι η ελαχιστοποίηση των θορύβων είτε κατά τη διάρκεια των προπαραγωγικών και μεταπαραγωγικών δραστηριοτήτων. Ο Taguchi προτείνει την χρήση της θεωρίας βελτιστοποίησης παράλληλα με τον σχεδιασμό πειραμάτων με απώτερο στόχο την ελαχιστοποίηση των απωλειών (της φθοράς) , για την κοινωνία. Έδωσε ιδιαίτερο βάρος στην επίτευξη της ποιότητας μέσω του σχεδιασμού, οροθετώντας τρία επίπεδα σχεδιασμού:

1. Σύστημα σχεδιασμού (πρωτογενές) – λειτουργικός σχεδιασμός που εστιάζεται στη σχετική τεχνολογία ή αρχιτεκτονική.
2. Παραμετρικός σχεδιασμός (δευτερογενές)- ένας τρόπος για την μείωση του κόστους και βελτίωση της απόδοσης χωρίς την απομάκρυνση των αίτιων που προκαλούν την απόκλιση από τα τεθέντα όρια.

3. Σχεδιασμός ανοχών (τριπογενές)-ένα μέσο μειώσεις της απόκλισης από τα τεθέντα όρια μέσω του ελέγχου των αιτιών , αλλά με αυξημένο κόστος .

Η προσέγγιση του Taguchi, τόσο του παραμετρικού σχεδιασμού όσο και ο σχεδιασμός ανοχών , κάνει χρήση της βελτιστοποίησης με βάση το κόστος –απόδοση και της τεχνολογίας πειραματικού σχεδιασμού .Οι συναρτήσεις απωλειών του Taguchi (απώλειες προς τη κοινωνία) και ο λόγος σήματος προς το θόρυβο είναι κρίσιμα μέρη των διαδικασιών βελτιστοποίησης .Τελικά καθορίζει τρεις βασικούς τύπους συναρτήσεων απωλειών:

1. Το μικρότερο είναι καλύτερο , Π.χ τα επίπεδα ακαθαρσίας, τα λάθη
2. Το μεγαλύτερο είναι καλύτερο , Π.χ η απόδοση των διαδικασιών, η απόδοση των καυσίμων, και
3. Το ονομαστικό είναι το τέλειο , Π.χ εσωτερική-εξωτερική διάμετρος ενός εξαρτήματος , επίπεδο υγρασίας.

Ο αντικειμενικός σκοπός του Taguchi είναι η βελτίωση μιας από τις παραπάνω συναρτήσεις οι οποίες βασίζονται στην επίτευξη στόχων με την ελάχιστη απόκλιση. (Καμπουρίδης Γ.,2001 , σελ . 52-53).

1.4.6 Ο Feigenbaum

Μηχανικός στο επάγγελμα , ο Feigenbaum (1991) έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας .Ήδη από τη δεκαετία του 1950 όρισε την ολική ποιότητα ως ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπάθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη.

Ο Feigenbaum διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου – την ανάπτυξη ενός προϊόντος από την σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιλάμβανε το μάρκετινγκ, τη

σχεδίαση , την παραγωγή , την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση , στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κεφαλαιώδη για το μάνατζμεντ ποιότητας σε έναν οργανισμό , καθώς και για τη διαχείριση ενός συστήματος ποιότητας όπως το ουBS EN ISO 9000.

Η οπτική του για την ολική ποιότητα βασίζονται στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για τον οργανισμό , άρα και για τον πελάτη.

Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου .Η ιδέα του ήταν ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη. Σήμερα , τα στοιχεία κυμαίνονται γύρω στο 20%, που σημαίνει ότι οι πελάτες θα μπορούσαν να έχουν προϊόντα και υπηρεσίες έως και 20% φτηνότερα – και κάτι που ουσιαστικά θα εξασφάλιζε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αυξημένη βάση αναφοράς . (Gower , 1944 pg 32).

1.4.7 Ο Garvin

Ο Garvin έχει αναπτύξει σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά την θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας. Μεταξύ άλλων ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι : επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μια στοιχειώδεις σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις.

Ο Garvin (1998) εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας – το υπερβατικό στοιχείο , το προϊόν, το χρήστη , την κατασκευή, και την αξία. (Δρ Νικόλαος Λογοθέτης , 1992, σελ. 29)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πολλές διοικητικές τάσεις υπάρχουν σήμερα ταυτόχρονα το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Μια δημοφιλής προσέγγιση, που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), επικεντρώνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μέσω της πλήρους οργανωτικής αφοσίωσης, της συμμετοχής των εργαζομένων και της αυστηρής προσοχής στις εισόδους, τις εξόδους και τις διαδικασίες των έργων και των ενεργειών.

Σύμφωνα με τους Dean και Bowen (1994), η ολική ποιότητα είναι ένα φαινόμενο που βρίσκεται παντού, αλλά δεν έχει λάβει την απαραίτητη ερευνητική προσοχή, ενώ θεωρείται από άλλους σαν επέκταση της επιστημονικής διοίκησης (μηχανικού μοντέλου) ή κατά άλλους είναι ένα καινούριο υπόδειγμα διοίκησης. Στην ίδια εργασία οι Dean και Bowen καταλήγουν στην άποψη ότι η ΔΟΠ κατευθύνει την θεωρία της διοίκησης σε νέες κατευθύνσεις, όπου χρειάζεται ανάπτυξη των σχετικών θεωριών. Αυτές οι κατευθύνσεις είναι η επεξεργασία των πληροφοριών, η εφαρμογή στρατηγικών, η βελτίωση των διαδικασιών και η συγκέντρωση στους πελάτες και η ικανοποίηση τους.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και που εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις την δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα, ουσιαστικά φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός είναι : ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στην συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στην δημιουργία μιας οργανωτικής “κουλτούρας” όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την νέα νοοτροπία και αναζητούν και επιτυγχάνουν την συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ΔΟΠ είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή απ’ όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ’ αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη αλλά και η αδυναμία της. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στη ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το συναρτημένο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμψυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στην φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες.

Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η δύναμη και η συγκέντρωση γνώσης δεν είναι μονοπώλιο ενός στρώματος της διοίκησης πλέον, αλλά όλων των επιπέδων διοίκησης και των εργαζομένων στα επίπεδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Η πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός

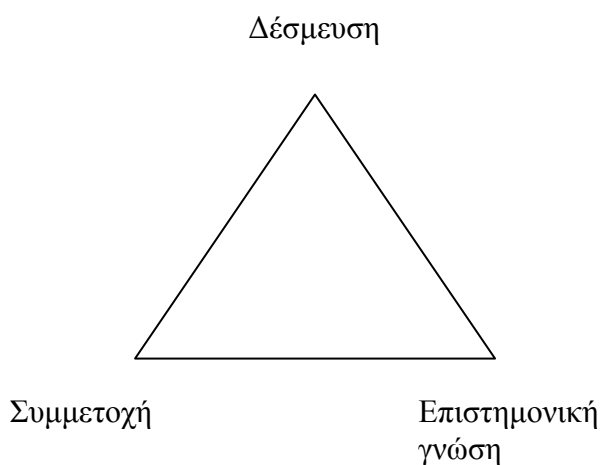
πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία, και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους.

Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σ' έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις ή αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια.

2.1.1 Αρχές και αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Υπάρχουν Θεωρητικοί ή διδάσκαλοι των επιστημών διοίκησης που έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από αρχές και αξιώματα που πρέπει να ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σ' ένα οργανισμό. Τα βασικά αξιώματα – προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι η Δέσμευση, η Συμμετοχή και η Επιστημονική Γνώση, τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω ισόπλευρο τρίγωνο.

ΣΧ.5 Το Τρίγωνο της ΔΟΠ



Από τα τρία αυτά βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά κύριες αρχές :

- 1) Δέσμευση της ηγεσίας: Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή στις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς την δική τους δέσμευση δεν είναι δυνατή καμιά αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δεν θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας αντιμετωπίζουν εκτός από τον φόβο και τις δυσκολίες της αλλαγής που είναι φυσική στο περιβάλλον της επιχείρησης, και την επιπλέον αντίσταση από αυτά τα στελέχη που θα κάμπτονται μονό αν είχαν την οδηγία της ηγεσίας, καθώς και τον φόβο της δοκιμής με πιθανότητα λάθους που μπορεί να είναι μοιραίο για την απασχόληση τους στην επιχείρηση.
- 2) Εφαρμογή σε έκταση : Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου που έτσι περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα που δεν είναι εφικτά στις διάφορες θέσεις εργασίας. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών.
- 3) Υπευθυνότητα σε βάθος : Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η ηγεσία θα πρέπει να παραχωρήσει κάποιες από τις δυνάμεις και υπευθυνότητες στα κατωτέρα επίπεδα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στην σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζόμενου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και συνολικά στην οργανωτική κουλτούρα και απαιτεί σημαντικές δυνάμεις και

ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία. Σ' ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές ακόμη και η τοπική κοινότητα. Οι πελάτες αντιπροσωπεύουν κάθε εργαζόμενο ή ομάδα στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης (εσωτερικοί πελάτες) μέχρι τον τελευταίο κρίκο της όπου συνδέονται οι εξωτερικοί πελάτες. Κάθε κρίκος αποτελεί και τον προμηθευτή του επομένου κρίκου. Ο πρώτος κρίκος έχει σαν προμηθευτές τους προμηθευτές της επιχείρησης. Η δημιουργία μεικτών ομάδων εργαζομένων σε εξαρτώμενες λειτουργίες βοηθάει στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Σε αυτές τις ομάδες είναι δυνατή η συμμετοχή προμηθευτών αλλά και εκπροσώπων των πελατών.

- 4) Πρόληψη όχι θεραπεία : Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν “επιτυχία με την πρώτη” ή “μηδέν ελαττωματικά” (zero defects). Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα “κρυφό τμήμα παραγωγής ή εξυπηρέτησης” όπου “παράγονται” ακατάλληλα προϊόντα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωση τους αν όχι με την απόρριψη τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φθάνει μέχρι και 35% του κόστους παραγωγής. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται με το μέγεθος του χρονικού διαστήματος που παρέρχεται από το χρόνο παραγωγής μέχρι το χρόνο ελέγχου.
- 5) Συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων : Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους εργαζομένους όπως και από την διοίκηση, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο δεν φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ ταυτόχρονα αποκτούν περηφάνια και αγάπη για την εργασία τους. Η άνεση χρήσης και κατανόησης αυτών των μεθόδων συμβάλλει στην μείωση του χρόνου επιτυχίας μιας νέας διαδικασίας. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της αρχής είναι η

εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα αναγκαία εργαλεία και τεχνικές.

- 6) Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmark). Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί επειδή συνδέονται με το πως αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις, ή μέσω ερωτηματολογίων, οι πελάτες του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν διαχρονική εξέλιξη δεικτών ή και διαστρωματική κατανομή τους στα διάφορα τμήματα ή τομείς της επιχείρησης. Από αυτούς τους ελέγχους, δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.
- 7) Συνεχής βελτίωση Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Με την συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με την χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων, με συμμετοχή των εργαζομένων κατά τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιαστεί με μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε νέο επίπεδο ποιότητας. Άλλο, η ανέλιξη παρουσιάζεται σαν μια κλίμακα, όπου κάθε κύκλος προσπαθειών ανεβάζει την ποιότητα στο επόμενο σκαλί. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται σε κάθε κύκλο είναι γνωστή σαν Plan – Do – Check – Act (PDCA), δηλαδή Σχεδιασμός – Συλλογή στοιχείων – Ανάλυση – Υλοποίηση. Κλειδί στην συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες μεθόδους αναγκαίες στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

2.1.2 Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (ΔΟΠ)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές, οι βασικότερες από τις οποίες διατυπώθηκαν παραπάνω, και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικότεροι σκοποί της ΔΟΠ είναι :

Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι αναφερόμαστε στον τελικό χρήστη των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, στον εξωτερικό πελάτη όπως αλλιώς αναφέρεται.

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια συνθέτη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα. Εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, λαμβάνεται μέριμνα βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με τον χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως καλύτερη ενημέρωση, μεγαλύτερη προσφορά ανταγωνισμού προϊόντων, ή ακόμη και διαφοροποίηση ή μετατόπιση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του περιλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές του επόμενου. Μ' αυτή την φιλοσοφία οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα

ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου – εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του κι αυτός δεν θα έχει την δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στην σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής “κουλτούρας” της επιχείρησης.

Η επίτευξη των δυο πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δεν γίνει φιλοσοφία που θα την εγκολπωθούν όλοι οι εργαζόμενοι σε τέτοιο βαθμό, που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας αβίαστα σαν κάτι που δεν θεωρείται ασυνήθιστο ή υπερβολικό. Κάτι που πλέον θα αποτελεί την νέα οργανωτική κουλτούρα (τρόπος ζωής) εργασίας στην επιχείρηση. Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σημαντικότερος στόχος ή σκοπός της ΔΟΠ, επειδή κάθε άλλος στόχος είναι τότε φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης.

2.1.3 Κόστος ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας πραγματοποιείται στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την βελτίωση ενός συστήματος ποιότητας. Πολλές εργασιακές δραστηριότητες μέσα σ' έναν οργανισμό έχουν κόστος ποιότητας. Από την άποψη αυτή, το κόστος της ποιότητας ξεπερνάει τα σύνορα μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, όπως περίπου και η διαδικασία ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κανένα τμήμα ή ομάδα εργαζομένων δεν λειτουργεί σε απομόνωση και επομένως, κανένα δεν είναι εκτός επαφής με τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες της διαχείρισης του κόστους της ποιότητας, δεδομένου ότι η ποιότητα είναι η δραστηριότητα που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση. Γίνεται αποδεκτό επίσης ότι το κόστος της ποιότητας δεν περιορίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες π.χ. των

προμηθευτών κ.τ.λ., δεν μπορούν να επηρεάσουν το σχετικό με την ποιότητα κόστος. Η γνώση του κόστους της ποιότητας βοηθά τους μάνατζερ να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις στην βελτίωση της ποιότητας και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των σχετικών προσπαθειών.

Τα στοιχεία του κόστους της ποιότητας κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες :

1. Κόστος σχετικό με την ποιότητα είναι οι δαπάνες που διατίθενται στην πρόληψη ελαττωμάτων και σε δραστηριότητες εκτίμησης, καθώς και οι απώλειες λόγω εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών.
2. Κόστος πρόληψης είναι το κόστος κάθε ενέργειας που αποσκοπεί στη διερεύνηση, πρόληψη ή περιορισμό ελαττωμάτων και αστοχιών. Τα στοιχεία κόστους πρόληψης μπορούν να περιλαμβάνουν το κόστος του προγραμματισμού, της δημιουργίας και της συντήρησης του συστήματος ελέγχου ποιότητας. Περιλαμβάνουν επίσης σχεδιασμό διεργασιών, σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών και προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.
3. Κόστος εκτίμησης είναι το κόστος της εκτίμησης της επιτευχθείσας ποιότητας. Το κόστος εκτίμησης μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των επιθεωρήσεων , των δοκιμών, κ.τ.λ. που διεξάγονται κατά την διάρκεια της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας και μετά την ολοκλήρωση της.
4. Εσωτερικό κόστος αστοχιών είναι το κόστος που προκύπτει κατά τις παραγωγικές διεργασίες του οργανισμού λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας. Μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος της απόρριψη, της ανακατεργασίας και της εκ νέου επιθεώρησης.
5. Εξωτερικό κόστος αστοχιών είναι το κόστος που προκύπτει έξω από τον οργανισμό, λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας. Ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει τις δαπάνες για κάλυψη εγγυήσεων των πελατών, το κόστος αντικατάστασης προϊόντων και της απώλειας πελατών και καλής φήμης.

2.1.4 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ και οφέλη από την εφαρμογή της.

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης. Γίνεται ορατό αυτό σήμερα στη χώρα μας σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων. Η επίτευξη αναγνώρισης ενός ποιοτικού προϊόντος αναπόφευκτα θα βοηθήσει όχι απλώς στην επιβίωση αλλά στην ανάπτυξη λόγω της δυνατότητας πώλησης στην αυξανόμενη ποιοτική αγορά. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με διατήρηση ή και μείωση των τιμών τότε διατηρείται και το υπάρχον μερίδιο της αγοράς που δεν θα πρέπει ποτέ να παραβλέπεται. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που μπορεί να αποτύχει πολύ εύκολα επειδή μπορεί κανείς να την ανιχνεύσει όταν δει το προϊόν του να πωλείται ή όχι στην αγορά, οπότε είναι πολύ αργά να κάνει σχεδόν οτιδήποτε εκτός από μείωση τιμών με αμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ΔΟΠ είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Οι σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους – πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τους δουλεία τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας, της απομόνωσης.

Η ΔΟΠ ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε αυτές οι σχέσεις αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μια επιχείρησης βασισμένης στην ΔΟΠ αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό. Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή για μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που αλληλοεξαρτώνται σε κάποιο τομέα.

Αυτό το φαινόμενο έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη πλέον σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο. (Γεώργιο Δ Τσίοτρας , 1995 , σελ. 121-129)

2.2 Βραβείο Malcolm Baldrige

Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας είναι το “Ευρωπαϊκό – EFQM”, το “Deming” και το “ Malcolm Baldrige” που έχουν θεσμοθετηθεί αντίστοιχα στην Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στις Η.Π.Α.. Με τα βραβεία αυτά βραβεύονται κυρίως επιχειρήσεις αλλά και άτομα για τις προσπάθειες τους όσον αφορά την βελτίωση της ποιότητας. Οι βραβεύσεις γίνονται κάθε χρόνο και έχουν πολύ μεγάλο κύρος και παγκόσμια ακτινοβολία. Παρακάτω δίνονται τα κυριότερα στοιχεία για τα έπαθλα αυτά της ποιότητας που είναι φανερό ότι πραγματικά έχουν την δική τους πολύ ουσιαστική συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας, σε κάθε είδους οργανισμό.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως για τα διάφορα βραβεία ποιότητας αποτελούν την πλέον γνωστή και συνήθως χρησιμοποιούμενη μέθοδο για την κατηγοριοποίηση των στοιχείων της ΔΟΠ. Πληθώρα ερευνών με αντικείμενο τη συσχέτιση των συστατικών της TQM και της απόδοσης των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τα κριτήρια των MBNQA για την κατηγοριοποίηση των στοιχείων της TQM, καθώς αυτά ήδη επιτυγχάνουν ένα βαθμό συσχέτισης των επιμέρους συστατικών της TQM με την απόδοση.(Samson D.,Terziovski M., 1999, pg. 394 – 395). Για τον λόγο αυτό στην παρούσα ερευνά αποφεύγεται μια σε βάθος ανάλυση των άλλων βραβείων (Deming, EFQM) και το ενδιαφέρον εστιάζεται στα MBNQA.

Το βραβείο Malcolm Baldrige, θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Τα όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμήν του βιομηχάνου και Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης του Ronald Reagan, M. Baldrige κατά την υπουργία του οποίου θεσμοθετήθηκε το βραβείο. Τα κριτήρια βάση των οποίων αξιολογούνται οι επιχειρήσεις που κάνουν αίτηση για την απόκτηση του παρουσιάζονται στο σχήμα 6. Είναι αξιοσημείωτο ότι σε αυτά περιλαμβάνονται περισσότερα

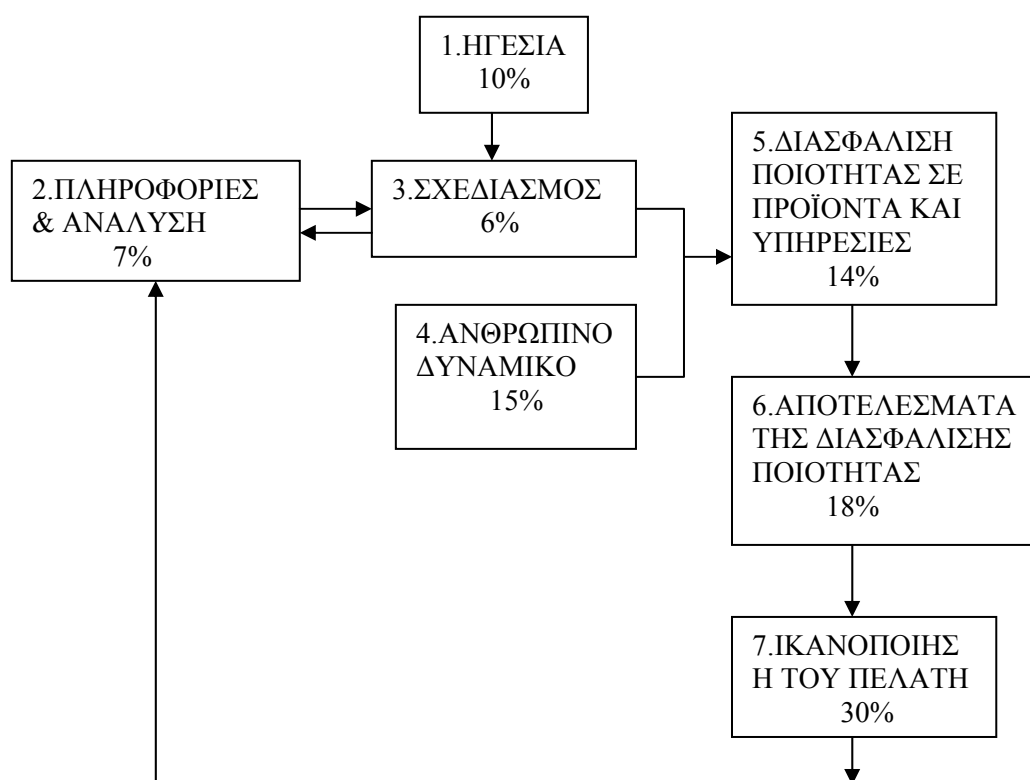
κριτήρια που κατατάσσονται στα λεγόμενα “ελαφρά” (διοίκηση, εργαζόμενοι και πελάτες) παρά στα λεγόμενα “βαριά” (τεχνικές και ανάλυση πληροφοριών). Τα προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα έχουν να κάνουν περισσότερο με την συμπεριφορά και αυτό το επιβεβαιώνουν οι βαθμολογίες των παρακάτω κατηγοριών : ηγεσία 10%, σχεδιασμός 6%, ανθρώπινο δυναμικό 15% και ικανοποίηση του πελάτη 30%, δηλαδή σύνολο που αντίστοιχη περίπου με τα δυο τρίτα της συνολικής βαθμολογίας.

Malcom Baldrige Award: Κατηγορίες αξιολόγησης και βαθμοί

Κατηγορίες /Αντικείμενα	Ανώτατοι Βαθμοί
1.Ηγεσία	100
1.1 Ηγεσία ανώτατων στελεχών	40
1.2 Ποιοτικές αξίες	15
1.3 Διαχείριση για ποιότητα	25
1.4 Κοινωνική ευθηνή	20
2. Πληροφόρηση και Ανάλυση	70
2.1 Εύρος & διαχείριση ποιοτικών στοιχείων & πληροφοριών	20
2.2 Ανταγωνιστικές συγκρίσεις & Benchmarking	30
2.3 Ανάλυση ποιοτικών στοιχείων και πληροφοριών	20
3. Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	60
3.1 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας	35
3.2 Ποιοτικοί στόχοι και σχέδια	25
4. Χρήση Ανθρώπινων Πόρων	150
4.1 Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων	20
4.2 Συμμετοχή εργαζόμενων	40

4.3 Επιμόρφωση & εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας	40
4.4 Αναγνώριση εργαζομένων & διαχείριση επιδόσεων	25
4.5 Ευημερία & ηθικό εργαζομένων	25
5. Διασφάλιση Ποιότητας Προϊόντων & Υπηρεσιών	140
5.1 Σχεδιασμός και εισαγωγή ποιοτικών προϊόντων & υπηρεσιών	35
5.2 Έλεγχος Ποιότητα διαδικασιών	20
5.3 Συνεχείς βελτίωση διαδικασιών	20
5.4 Υπολογισμός ποιότητας	15
5.5 Τεκμηρίωση	10
5.6 Ποιότητα επιχειρηματικών διαδικασιών & υπηρεσιών υποστήριξης	20
5.7 Ποιότητα Προμηθευτών	20
6. Ποιοτικά αποτελέσματα	180
6.1 Ποιοτικά αποτελέσματα προϊόντων & υπηρεσιών	90
6.2 Ποιοτικά αποτελέσματα επιχειρηματικών διαδικασιών, λειτουργιών & υπηρεσιών υποστήριξης	50
6.3 Ποιοτικά αποτελέσματα προμηθευτών	40
7. Ικανοποίηση πελατών	300
7.1 Προσδιορισμός απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών	30
7.2 Διαχείριση σχέσεων με πελάτες	50
7.3 Πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών	20
7.4 Αφοσίωση /Δέσμευση στους πελάτες	15
7.5 Διαχείριση παραπόνων για βελτίωση της ποιότητας	25
7.6 καθορισμός ικανοποίησης πελατών	20
7.7 Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών	70
7.8 Σύγκριση ικανοποίησης πελατών	70
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ	1000

ΣΧΗΜΑ 6 : Κριτήρια αξιολόγησης επιχειρήσεων για την κατάκτηση του βραβείου Malcolm Baldrige.



Τα κριτήρια των βραβείων Baldrige αποτελούν ένα πλαίσιο το οποίο μπορεί να εφαρμόσει οποιοσδήποτε οργανισμός για να βελτιώσει συνολικά την απόδοση του. Διακρίνονται σε επτά κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής :

- **Ηγεσία** : η κατηγορία αυτή εξετάζει πως η ανώτερη διοίκηση καθοδηγεί την εταιρεία και πως η εταιρεία χειρίζεται τις ευθύνες απέναντι στο αγοραστικό κοινό και την κοινωνία.
- **Στρατηγικός σχεδιασμός** : εξετάζει πως η επιχείρηση θέτει τις στρατηγικές της κατευθύνσεις και πως καθορίζει τα σχέδια δράσης της.

- **Εστίαση στον πελάτη και την αγορά** : αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση καθορίζει και χειρίζεται τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών της αγοράς.
- **Πληροφόρηση και ανάλυση δεδομένων** : εξετάζει την διαχείριση, την αποτελεσματική χρήση και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών για την υποστήριξη των βασικών εταιρικών διαδικασιών και του συστήματος διοίκησης.
- **Επικέντρωση στους ανθρώπινους πόρους** : αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση παρακινεί και βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό της να αναπτύσσει συνεχώς όλα του τα προσόντα και στο αν οι εκτιμήσεις και προσδοκίες του προσωπικού είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους της επιχείρησης.
- **Βελτίωση διαδικασιών**: εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους οι διαδικασίες παραγωγής, διαμονής και υποστήριξης σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.
- **Επιχειρηματικά αποτελέσματα – απόδοση** : εξετάζεται η απόδοση και βελτίωση της επιχείρησης στους επιχειρησιακούς τομείς – κλειδιά : ικανοποίηση πελατών, χρηματοοικονομική απόδοση και μερίδιο αγοράς, ανθρώπινοι πόροι, απόδοση προμηθευτών και λοιπών συνεργατών και λειτουργική απόδοση. Επίσης η κατηγορία αυτή εξετάζει τον τρόπο που δρα η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της . (Samson D., Terziovski M., 1999, pg. 394 – 395)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα κεφάλαιο του management στο οποίο έχουν αφιερωθεί πολλά βιβλία, άρθρα και άλλων τύπων συγγράμματα. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα άρθρων που πραγματεύονται τη φιλοσοφία και της αρχές της TQM, είναι μικρό ποσοστό από αυτά διερευνούν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ των στοιχείων της TQM και της επιχειρησιακής απόδοσης.(Samson D., Terziovski, 1999, pg, 394).

3.1 Αναφορά στις σημαντικότερες έρευνες Συσχέτισης των πρακτικών της TQM με την Απόδοση των επιχειρήσεων.

Κρίνεται απαραίτητη μια γρήγορη ανασκόπηση των διαφόρων ερευνών που έχουν γίνει με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης των πρακτικών της ΔΟΠ με την επιχειρησιακή απόδοση για τον εντοπισμό και την υιοθέτηση κοινώς αποδεκτών στοιχείων της TQM και την αποφυγή παλαιότερων λαθών.

Οι Saraph et al. (1989) στην έρευνα που πραγματοποίησαν είχαν ως στόχο τον εντοπισμό των πρακτικών από τις οποίες συνιστάται η TQM. Κατέληξαν σε 8 παράγοντες της TQM : ηγεσία, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η εκπαίδευση, οι σχέσεις των εργαζομένων, πληροφορίες και αναφορές σχετικά με την ποιότητα, διοίκηση ποιότητας των προμηθευτών, σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών και διοίκηση λειτουργιών.

Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες με εκείνους των κριτηρίων των βραβείων ποιότητας, αλλά παρ' όλα αυτά δεν διαπιστώνεται πλήρης ομοφωνία σχετικά με το ποιοι είναι οι πραγματικοί παράγοντες της TQM. Σε έρευνα του Eajton (1993) ανάμεσα σε 22 επιχειρήσεις και βασισμένος στην 4ετη εμπειρία του ως εξεταστής των MBNQA, δηλώνει ότι η

TQM στις Η.Π.Α έχει φτάσει σε ωριμότητα και θεωρεί απαραίτητη τη συνεχή αύξηση και εξάπλωση των TQM. Οι Bemowski και Stratton (1995) εξέτασαν τη χρησιμότητα των κριτηρίων των MBNQA , στέλνοντας ερωτηματολόγια σε τυχαίο δείγμα 3.000 ατόμων παγκοσμίως, με βαθμό ανταπόκρισης 28%. Η έρευνα τους αυτή συμπεραίνει ότι η χρησιμότητα των κριτηρίων των MBNQA συναντούσε ή ακόμη και ξεπερνούσε τις προσδοκίες των χρηστών τους και ότι η χρήση των κριτηρίων γινόταν πρωταρχικώς για την απόκτηση γνώσεων ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική τελειότητα. Όμως η έρευνα αυτή απέτυχε να συνδέσει τα MBNQA με την οργανωσιακή απόδοση.

Οι Black και Porter (1996) πραγματοποίησαν παραγοντική ανάλυση σε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από managers που εφαρμόζουν κάποιο σύστημα ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό κατέληξαν σε 10 παράγοντες τους οποίους περιγράφουν ως σημαντικούς για την ΔΟΠ, παρόμοιους με αυτούς των MBNQA: εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα, στρατηγικό management ποιότητας, διοίκηση προσωπικού με έμφαση στους πελάτες, δομές ομαδικής εργασίας, συστήματα μέτρησης της βελτίωσης της ποιότητας, συνεργασία με τους προμηθευτές, διαχείριση της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης, λειτουργικός ποιοτικός σχεδιασμός, προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη και μετάδοση των πληροφοριών βελτίωσης. Αν και η προσέγγιση τους ήταν σωστή, υπέφερε από τις γενικές αδυναμίες της παραγοντικής ανάλυσης, οι οποίες έχουν να κάνουν με την απουσία κανόνων σχετικά με το πόσοι παράγοντες είναι λογικό να υιοθετούνται.

Οι Ahire et al. (1996) επίσης ανέπτυξαν ένα πολυδιάστατο μοντέλο, χρησιμοποιώντας παρόμοιες τεχνικές με αυτές των Black και Porter (1996). Η λίστα παραγόντων που υιοθέτησαν είναι επίσης παρόμοια με εκείνη των Black και Porter: δέσμευση της διοίκησης, εκπαίδευση του προσωπικού, ενδυνάμωση των εργαζομένων, συμμετοχή του προσωπικού, εσωτερική χρήση των πληροφοριών που αφορούν την ποιότητα, ποιοτικό management των προμηθευτών, απόδοση των προμηθευτών, ποιοτικό management κατά το σχεδιασμό των προϊόντων, χρήση στατιστικού ελέγχου των λειτουργιών (SPC), εστίαση στους πελάτες και benchmarking. Αν και η ποιότητα του προϊόντος λήφθηκε υπόψη ως παράγοντας, στην έρευνα αυτή δεν

περιληφθήκαν διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης (Samson D., Terzionski M., 1999, pg. 394 – 395).

Η παρούσα ερευνά στηρίζεται σε προηγούμενη έρευνα των Samson και Terzionsik (1999) που πραγματοποιήθηκε σε 1200 επιχειρήσεις της Αυστραλίας και Ν. Ζηλανδίας. Η έρευνα τους αυτή όχι μόνο υπερτερεί έναντι των προηγούμενων λόγω δείγματος ($N > 1000$) αλλά πραγματοποιεί και εντονότερη στατιστική ανάλυση. Το σημαντικότερο όμως στοιχείο της έρευνας των Samson και Terzionski είναι ότι συμπύσσουν τους παράγοντες της ΔΟΠ σε 6 και προσθέτουν ένα έβδομο, την απόδοση των επιχειρήσεων. Με τον αυτόν τον τρόπο διευρύνουν την συσχέτιση των στοιχείων της ΔΟΠ με την αποδοτικότητα, γεγονός που αποτελεί ένα βήμα παραπέρα των προηγούμενων ερευνών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Τα στοιχεία της ΔΟΠ

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με την κατηγοριοποίηση των στοιχείων της ΔΟΠ, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί κάποιος διαχωρισμός. Η παρούσα έρευνα δέχεται τον διαχωρισμό που πραγματοποίησαν στην έρευνα τους οι Samson και Terziovski (1999), οι οποίοι βασίστηκαν στα κριτήρια των βραβείων ποιότητας και συγκεκριμένα στο βραβείο Malcolm Baldrige. Τα επτά κριτήρια τα οποία υιοθετήθηκαν ως στοιχεία – κατηγορίες της ΔΟΠ είναι τα παρακάτω και η έρευνα αυτή ασχολείται με την αξιολόγηση τους και την διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των έξι πρώτων και του εβδόμου, που είναι η απόδοση :

- ❖ Ηγεσία
- ❖ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη
- ❖ Χρήση και επεξεργασία – ανάλυση πληροφοριών
- ❖ Βελτίωση διαδικασιών
- ❖ Στρατηγικός και ποιοτικός σχεδιασμός
- ❖ Απόδοση

4.1.1 Ηγεσία

Θεωρείται ως ένα από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες στην εφαρμογή της TAM και αναφέρεται στην ηγεσία και τη προσωπική ανάμειξη των ανώτερων στελεχών στον καθορισμό στρατηγικών κατευθύνσεων και τη δημιουργία και τήρηση ενός τύπου ηγεσίας που οδηγεί σε υψηλή οργανωσιακή απόδοση, ατομική εξέλιξη και οργανωσιακή μάθηση (Jamson και Terziovski, 1999, pg. 396).

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί αυξημένες προσπάθειες από τον καθένα στον οργανισμό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ικανοποίηση των πελατών. Συμπληρωματική στην ανάγκη ευεξίας κατά την

ενασχόληση με τους πελάτες είναι η ανάγκη ευεξίας την οποία επίσης αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως προς την λειτουργία μέσα στα πλαίσια του καθορισμένου χαρακτήρα της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η επιτυχία ισορροπίας ανάμεσα σ' ένα καθοδηγητικό πλαίσιο και στη δυνατότητα του προσωπικού να παίρνει αποφάσεις, δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Αυτό είναι το καθήκον της στρατηγικής ηγεσίας ποιότητας. Μοίρασμα εξουσίας, μοίρασμα ευθυνών και μοίρασμα δέσμευσης δε σημαίνουν τίποτε εάν το προσωπικό κινείται προς μια κατεύθυνση και η διεύθυνση προς την άλλη. Το παράδοξο εδώ είναι ότι η στρατηγική ηγεσία ποιότητας σημαίνει να αναπτυχθούν όλοι οι ηγέτες, όχι μόνο οι μάνατζερ. Κατά συνέπεια, ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών αλλάζει και γίνονται ηγέτες στην εκμάθηση (Long, 1993), ο δε προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει. Ουσιαστικά, το management πρέπει να καλλιεργήσει μία νοοτροπία ηγεσίας από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μέχρι τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού (Staub, 1993) με έμφαση σε μέτρα ηγεσίας βασιζόμενα στην ομάδα (Τουρκίας, 1993). (Paul T.J. James, 1996, pg. 199).

Η ολική ποιότητα εφαρμόζεται μόνον όταν την αποδέχεται και την υποστηρίζει το ανώτατο στέλεχος, ο ρόλος του οποίου είναι πρωταγωνιστικός.

Η άποψη ειδικών, όπως οι Grasby, Feigenbaum/Isikawa και Juran και Deming για την διοίκηση της ποιότητας, είναι ότι αν δεν πάρει ο γενικός διευθυντής την πρωτοβουλία να βελτιώσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων της εταιρίας του, οποιαδήποτε βελτίωση ποιότητας που είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων προσπαθειών από άτομα και τμήματα, θα είναι παροδική.

Η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα, θέτει στόχους, παρακινεί και επιβραβεύει. Στην εξέλιξη του προγράμματος (που είναι δυνατόν να διαρκέσει μια δεκαετία), ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να επιδείξει υπομονή και επιμονή παίζοντας το ρόλο του καταλύτη. Θα πρέπει να διαθέτει καθημερινά ένα μέρος το χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας. Να διαμορφώνει τις οργανωτικές αξίες των συνεργατών του μιλώντας για την ποιότητα και χρησιμοποιώντας την ορολογία της. Έτσι

δημιουργείται ένα κοινό λεξιλόγιο, που εγγυάται ότι η ποιότητα είναι μόνιμο και σημαντικό θέμα στην ατζέντα των συσκέψεων και επηρεάζει τις λαμβανόμενες αποφάσεις.

Η ολική ποιότητα είναι μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας και συστημάτων.

Έχοντας διαγνώσει την ανάγκη για αλλαγή, ο γενικός διευθυντής πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του στην καθιέρωση ανάλογης διοικητικής υποδομής για να εφαρμόσει την αλλαγή σωστά. Για να είναι αποτελεσματικός και να ξεπεράσει την αντίσταση που συνήθως συναντάται στην αρχή, θα πρέπει να εστιασθεί σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της εταιρίας.

Η αλλαγή συνήθως ενοχλεί. Ο φόβος της αλλαγής είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας, όχι μόνο για την έναρξη μιας διαδικασίας βελτίωσης σε άγνοια των αντικειμενικών στόχων και των αναμενόμενων επιπτώσεων από τις προτεινόμενες αλλαγές.

Ένα στέλεχος φοβάται ότι θα χάσει την θέση του ή θα αποδειχθεί ότι οι μέθοδοι που ακολουθεί είναι εσφαλμένες. Η συνέπεια στους στόχους και η σταθερότητα και η εμμονή του ανώτατου στελέχους στην υλοποίηση των αρχών της ποιότητας, δημιουργούν κλίμα συσπείρωσης, σταθερότητας και ενθουσιασμού και χρησιμεύουν σαν παράδειγμα στην εξομάλυνση των προβλημάτων που αναπόφευκτα δημιουργούνται (Α. Σπανός, 1995, σελ 63-64).

Η ηγεσία δεν μπορεί να γίνει αποτελεσματική αν ο μάνατζερ δεν κατανοήσει τη βάση της παρακίνησης της εφαρμογής μεθόδων management ποιότητας, διότι αυτοί που κάνουν πραγματικά τη δουλειά σ' ένα οργανισμό είναι οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ έχουν υιοθετήσει αυτές τις μεθόδους για να αυξήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια, η θεωρία της παρακίνησης έχει να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο την ανάπτυξη ηγετών ή μάνατζερ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό.

Η παρακίνηση μπορεί να ορισθεί ως η δύναμη την οποία παράγουν άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης στόχων (εσωτερικών και εξωτερικών) πράγμα που με την σειρά του παράγει συμπεριφορική αδράνεια. Επομένως, η παρακίνηση δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής (Bartol και Martin, 1991). Η παρακίνηση

είναι μια εσωτερική παρόρμηση που αντανακλά επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων (Paul T.J. James, 1996, pg 200).

Η ηγεσία δεν είναι ένα γεγονός ή ένα άτομο αλλά μία μάρκα, η ουσίας της εταιρικής μάρκας.

Αυτό τόνισε ο N^o1 management educator David Ulrich, μιλώντας σε Executive seminar στην Αθήνα. Υποστήριξε μεταξύ άλλων

- Έργο του ηγέτη είναι να τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή θέση και στη συνέχεια να τους αφήνει ελεύθερους να δράσουν.
- Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει όραμα, να εμπνέει τους εργαζόμενους, να τους παρακινεί και να τους ανταμείβει. Πρέπει να αποτελεί παράδειγμα, να ακούει τους εργαζόμενους και, βεβαίως, να είναι αποτελεσματικός, όπως ο πιλότος που πρέπει να απογειώσει και να προσγειώσει το αεροπλάνο με ασφάλεια.
- Ανταγωνιστικότητα δε σημαίνει στρατηγική αλλά στρατηγικός σχεδιασμός, οργάνωση.
- Σχεδιασμός δεν σημαίνει δομή, αλλά συνδυασμός ικανοτήτων. Η οργάνωση δεν είναι η δομή, αλλά η ικανότητα. Οι ικανότητες αντιπροσωπεύουν αυτό για το οποίο η οργάνωση είναι επιτυχημένη.
- Οι ικανότητες δεν καθορίζονται από αυτόν που τις παρέχει, αλλά από το δέκτη που τις αξιολογεί μέσω της αξίας που δημιουργούν. Οι ικανότητες μετατρέπουν τη στρατηγική σε δράση και βιώσιμα αποτελέσματα.
- Προϋποθέσεις για την ηγεσία-μάρκα αποτελούν ο πιστικός τρόπος διοίκησης, η αποφασιστική ηγεσία για στρατηγικά αποτελέσματα, η αξιολόγηση των ηγετών, η επένδυση στην ικανότητα διοίκησης, η μέτρηση των αποτελεσμάτων της επένδυσης, η διασφάλιση της φήμης της εταιρείας.

(Ναυτεμπορική, Δευτέρα 28/11/2005).

4.1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στο στοιχείο αυτό εξετάζεται το πόσο καλά οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων συμβαδίζουν και οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών

κατευθύνσεων της επιχείρησης καθώς πολύ συχνά ανώτατα στελέχη επιτυχημένων εταιρειών δηλώνουν ότι το προσωπικό τους αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο τους, είναι αναμενόμενο το στοιχείο αυτό να επηρεάζει την απόδοση (Samson και Terziovski, p.g 396).

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού. Από την άποψη αυτή, ποιότητας και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων φαίνεται να συμβαδίζουν. Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όσον αφορά τους μανάτζερ ανθρωπίνων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μανάτζμεντ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό.

Εφόσον η ΔΑΠ αφορά ανθρώπους, ο καθορισμός των επιπτώσεων διορθωτικών αλλαγών με την μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει την κατανόηση του πιθανού αντίκτυπο των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό (εάν υπάρχουν) και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων στη διαδικασία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ζωτική προκειμένου για έναν από τους πολυτιμότερους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός – το προσωπικό του.

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ότι είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι προσανατολισμένη στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θύματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης κτλ. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτη, παραγωγικές εγκαταστάσεις και έλεγχο επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κτλ. Επομένως, η επανάσταση της ποιότητας διαδραμάτισε μείζονα ρόλο στο πως το management προσεγγίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Έχουν περάσει πια οι μέρες που οι άκαμπτες διαχωριστικές γραμμές ιθούσαν σε έντονη σύγκρουση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων.

Σήμερα, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρωπίνων σχέσεων, στο δε εξωτερικό εξασφάλιση της επικοινωνίας, προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες (Paul Jamew, pg 120-121).

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση και να σταθεί στον ανταγωνισμό, προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Είναι ακόμη δύσκολη, σε μια εταιρεία ή οργανισμό, η ύπαρξη ποιότητας αν κάθε μεμονωμένο άτομο δεν έχει υψηλό επίπεδο προσωπικής ποιότητας. Είναι γενική πεποίθηση ότι δίνεται πάρα πολύ λίγη προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων και για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Το καλύτερο σημείο για να ξεκινήσει η ποιοτική ανάπτυξη μια εταιρείας ή οργανισμού είναι η απόδοση του ατόμου και η προδιάθεσή του για ποιότητα. Η προσωπική ποιότητα είναι η αρχή μιας αλυσιδωτής αντίδρασης. Πιο συγκεκριμένα: υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας των επιμέρους τμημάτων, τα οποία παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες με ανώτερη ποιότητα. Αυτό ισχύει για τις επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα, αλλά είναι πολύ εντονότερο στον τριτογενή τομέα ή την παροχή υπηρεσιών. Η ποιότητα σε όλους αυτούς τους τομείς οδηγεί στη δημιουργία νοοτροπίας ποιότητας που επηρεάζει την εταιρεία στο σύνολο της. Μια εταιρεία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον, και οι ικανοποιημένοι πελάτες σημαίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και καλύτερη εικόνα της εταιρείας.

Είναι, όμως, πλέον δεδομένο ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να τηρεί τους κανόνες ποιότητας τους οποίους συνήθως επικοινωνεί μέσω της εκπαίδευσης. Στην Αμερική, σε πολλές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση στον τομέα της ποιότητας είναι απαραίτητη για όλους, όχι μόνο για τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει γιατί κρίνουν ότι σε μια εταιρεία πρέπει να υπάρχει μια κεντρική φιλοσοφία αξιών και συμπεριφοράς, την οποία οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν (Ναυτεμπορική, Δευτέρα 14/4/2004).

4.1.3 Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη

Το στοιχείο αυτό εξετάζει το πώς και το πόσο καλά ο οργανισμός καθορίζει τις παρούσες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, δημιουργεί αποτελεσματικές σχέσεις με τους πελάτες και επιτυγχάνει την ικανοποίησή τους (Samson – Terziovski, pg 396).

Η επικέντρωση στους πελάτες δεν είναι μόνο ένα ποιοτικό ζήτημα, είναι μια υγιής επιχειρησιακή πρακτική. Η βιογραφία της στρατηγικής διοίκησης καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως την ικανότητα μιας εταιρίας να επιτύχει ανωτερότητα στην αγορά πέρα από τους ανταγωνιστές της. Ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγείται από την θέληση και τις ανάγκες των πελατών.

Η προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη επικέντρωση μιας επιχείρησης απευθύνεται πραγματικά σε όλους τους συμμετόχους ,πελάτες υπαλλήλου , προμηθευτές , μέτοχοι και το κοινωνικό σύνολο. Κάθε επιχείρηση έχει τέσσερις βασικούς στόχους :

1. να ικανοποιήσει τους πελάτες της
2. να επιτύχει την ψηλότερη ικανοποίηση των πελατών από τους ανταγωνιστές της
3. να διατηρήσει τους πελάτες της μακροπρόθεσμα
4. να κερδίσει το μερίδιο αγοράς

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, οι επιχειρήσεις δίνει στους πελάτες της συνεχώς βελτιωμένη αξία. Αξία καθορίζετε ως η σχέση της ποιότητας με την τιμή. Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν πλέον απλώς βάσει της τιμής. Συγκρίνουν το συνολικό πακέτο των προϊόντων και τον υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση (πακέτο καταναλωτικών ωφελειών) με την τιμή και τις προσφορές των ανταγωνιστών της. Το πακέτο καταναλωτικών ωφελειών επηρεάζει την αντίληψη για την ποιότητα και περιλαμβάνει τι προϊόν και τις ποιοτικές διαστάσεις του : υποστήριξη προ-πώλησης(όπως διευκόλυνση των παραγγελιών , γρήγορη και ακριβής παράδοση) κα υποστήριξη μεταπώλησης (όπως η εγγύηση κα η τεχνική υποστήριξη). Εάν οι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερες επιλογές με την ίδια τιμή, οι καταναλωτές θα επιλέξουν φυσικά το πακέτο με την υψηλότερα αντιληπτή ποιότητα. Κατά

συνέπεια , το να καταλάβει η εταιρεία τι ακριβώς θέλουν οι καταναλωτές είναι απολύτως κρίσιμο για την ανταγωνιστικής της επιτυχία. Εάν ένας ανταγωνιστής προσφέρει το ίδιο πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών σε μια χαμηλότερη τιμή , οι πελάτες κάνουν την επιλογή. Εντούτοις , οι χαμηλότερες τιμές απαιτούν το χαμηλότερο κόστος εάν η εταιρία πρόκειται να συνεχίσει να είναι κερδοφόρα βελτιώσεις της ποιότητας των λειτουργιών μειώνουν το κόστος. Επομένως , οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και στη μείωση του κόστους.

Η ικανοποίηση των πελατών εμφανίζεται όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών , δηλαδή όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών – που είναι και ο ορισμός της ποιότητας .Η ικανοποίηση των πελατών μεταφράζεται άμεσα στα αυξανόμενα κέρδη. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κακής ποιότητας , αφετέρου , οδηγούν τους πελάτες σε δυσαρέσκεια υπό μορφή καταγγελιών , επιστροφών και δυσφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών .Οι δυσαρεστημένοι πελάτες αγοράζουν από τους ανταγωνιστές .Μια έρευνα έδειξε ότι οι πελάτες είναι πέντε φορές πιθανότερο να αγοράσουν προϊόν άλλης εταιρείας λόγω αντιληπτών προβλημάτων στις υπηρεσίες παρά λόγω της τιμής ή της ποιότητας των προϊόντων .Επιπλέον , κοστίζει περίπου πέντε φορές περισσότερο για μια επιχείρηση ένα νέο πελάτη από το να κρατήσει έναν υπάρχοντα. Οι έρευνες επίσης έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες διηγούνται διπλάσιες φορές τις κακές εμπειρίες από τις καλές .

Στις υπηρεσίες, η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια πελατών πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της στιγμής της αλήθειας δηλαδή κάθε περίπτωσης στην οποία ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με έναν υπάλληλο της επιχειρήσεις. Οι στιγμές της αλήθειας μπορούν να είναι άμεσες επαφές με τους αντιπροσώπους πελατών ή το προσωπικό υπηρεσιών ή όταν διαβάζουν οι πελάτες τις επιστολές, τιμολόγια, η άλλη αλληλογραφία της επιχείρησης. Τα προβλήματα προκύπτουν από ανεκπλήρωτες υποσχέσεις, την ανικανότητα να παρασχεθεί η πλήρης υπηρεσία, την έλλειψη παροχής υπηρεσίας όταν είναι αναγκαία, ανακριβής ή ημιτελής διενεργηθείσα υπηρεσία, ή την αποτυχία σωστής μεταβίβασης πληροφοριών. Στις στιγμές της αλήθειας, οι πελάτες

διαμορφώνουν την άποψη τους για την ποιότητα της υπηρεσίας συγκρίνοντας τις προσδοκίες τους με την πραγματική έκβαση.

Η διατήρηση των πελατών είναι ένας βασικός παράγοντας για την ανταγωνιστική επιτυχία και είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων επηρεάζουν σημαντικά την προπώληση σε έναν πελάτη. Σ' αυτή τη στιγμή οι πελάτες δεν γνωρίζουν ποια ποιοτικά προβλήματα μπορούν να προκύψουν. Εντούτοις η ποιότητα των προϊόντων και οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά τη διάρκεια της ζωής του προϊόντος καθορίζουν τον αριθμό επόμενων πελατών. Μια έρευνα διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις με ένα ποσοστό διατήρησης πελατών 98% είναι δύο φορές πιο κερδοφόρα από εκείνες με 94%.

Η σημασία της εστίασης στους πελάτες και της ικανοποίησης αυτών έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Το Ernst & Young και το American Quality Foundation (Αμερικάνικο Ίδρυμα Ποιότητας) ανέφεραν το 1991 ότι το ποσοστό των Αμερικανικών επιχειρήσεων που θεωρεί την ικανοποίηση των πελατών ένα αρχικό κριτήριο στο στρατηγικό προγραμματισμό αναμενόταν να μεταπηδήσει από 37% σε 69% μέσα σε 3 χρόνια. Στην Ιαπωνία, εντούτοις, οι συγκρίσιμοι αριθμοί ήταν 42% και 80%. (Evans & Likdsay, 1996, pg 147-150).

4.1.4 Πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων

Η βιβλιογραφία της TQM προτείνει ότι οι οργανισμοί οι οποίοι συνεχώς συλλέγουν και αναλύουν πληροφορίες θα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από άλλους που δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πληροφόρηση και την επεξεργασία των δεδομένων. Ωστόσο, κάποιες εμπειρικές έρευνες προτείνουν ότι το είδος των πληροφοριών και της ανάλυσης που συνηγορούνται από τη φιλοσοφία TQM είναι στην πραγματικότητα δυνατό να αναστέλλουν την οργανωσιακή απόδοση. Οι Dean και Bowen (1994) συμπεραίνουν ότι οι θεωρητικοί του management βλέπουν την επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών χρήσιμη εν γένει, αλλά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ακόμη και εν δυνάμει άσχετη και επικίνδυνη. Καθώς η εφαρμογή της TQM μετατοπίζεται από το αρχικό πεδίο χρήσης της, την παραγωγή, σε άλλα πεδία

όπως αυτά της έρευνας, του marketing και των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης των πελατών, τέτοιες συνθήκες αβεβαιότητας όσον αφορά το αποτέλεσμα της συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών είναι περισσότερο πιθανό να προκύψουν (Samson και Terziovski, 1999, pg.397) .

Στόχος οποιουδήποτε υπαλλήλου είναι να λάβει τις αποφάσεις που προάγουν το γενικό στόχο της επιχείρησης ή τις προσδοκίες των πελατών καθώς επίσης και την παραγωγική χρήση των πόρων της επιχείρησης. Για να λάβουν τέτοιες αποφάσεις, οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για τους πελάτες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, και τους ανταγωνιστές.

Αυτές οι πληροφορίες προέρχονται από την ανάλυση των δεδομένων. Τα δεδομένα, με τη σειρά τους προέρχονται από τις μετρήσεις. Κατά συνέπεια, η επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας απαιτεί ένα πλαίσιο μετρήσεων, δεδομένων και ανάλυσης. Η μέτρηση καθορίζει εάν ένα αντικείμενο πληροί ένα ορισμένο ποιοτικό χαρακτηριστικό (συνήθως από την οπτική επιθεώρηση), ή εκτιμάει το ποσό ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού χρησιμοποιώντας κάποιο τύπο οργάνου μέτρησης. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι οι ιδιότητες εκείνες ενός προϊόντος που αξιολογούνται ως προς τις προδιαγραφές, ή κάποια προσδιορισμένα ποσοτικά χαρακτηριστικά όπως η διάμετρος, η σκληρότητα, και το βάρος, ή ακόμη ο χρόνος εκπλήρωσης της παραγγελιάς ενός πελάτη. Η μέτρηση επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού προσαρμογής σε μια προδιαγραφή, η οποία, στη συνέχεια, επιτρέπει στους διευθυντές και τους εργαζομένους να γνωρίζουν πόσο κοντά είναι στους στόχους τους και στις καθορισμένες προτεραιότητες βελτίωσης.

Οι μετρήσεις επιτρέπουν στα στελέχη να λάβουν τις αποφάσεις βάσει των γεγονότων και όχι απόψεις. Αλλά η μέτρηση μπορεί επίσης να είναι επικίνδυνη, γι' αυτό πρέπει να γίνει σωστή επιλογή των μετρήσεων.

Η επιθεώρηση και η μέτρηση παρέχουν τα δεδομένα, ως συνήθως υπό μορφή δεδομένων ποιότητας και απόδοσης λειτουργιών. Τα σχετικά με την ποιότητα δεδομένα όπως τα ποσοστά ατέλειας και τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών, παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία για το στρατηγικό προγραμματισμό, το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών, του ανθρώπινου δυναμικού, και των διαδικασιών βελτίωσης. Τα

δεδομένα της απόδοσης λειτουργιών όπως η παραγωγή, ο κύκλος παραγωγής, και οι μετρήσεις της παραγωγικότητας βοηθούν τα στελέχη στο να καθορίζουν εάν κάνουν τη σωστή εργασία, εάν χρησιμοποιούν τους πόρους αποτελεσματικά, εάν βελτιώνονται εκεί όπου εμφανίζονται προβλήματα, και πού απαιτείται η διορθωτική δράση.

Τέλος, τα δεδομένα υποστηρίζουν την ανάλυση σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης. Τα δεδομένα αυτά παρέχουν στους εργαζόμενους τις πληροφορίες που χρειάζονται για τον έλεγχο των μηχανών και των διαδικασιών. Ο έλεγχος είναι η συνεχής διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, της σύγκρισής της απόδοσης με κάποιο στόχο ή πρότυπο, και της λήψης των διορθωτικών μέτρων όταν χρειάζεται. Ο έλεγχος εστιάζει στη σταθερότητα δηλαδή στην αποβολή των σποραδικών αποκλίσεων από τη σταθερή απόδοση. Κατά συνέπεια, τα μέτρα ελέγχου λαμβάνονται καθημερινά ή ακόμη συχνότερα και σχεδόν πάντα εκφράζονται σε μη νομισματικούς όρους.

Στο επίπεδο των διαδικασιών, τα στοιχεία που συλλέγονται μέσω της συστηματικής μέτρησης περιγράφουν την απόδοση των διαδικασιών και προσδιορίζουν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Αυτά τα δεδομένα εκφράζονται σε νομισματικούς και μη νομισματικούς όρους. Οι ομάδες των εργαζομένων και τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα δεδομένα για να καθορίσουν τις αιτίες των ποιοτικών προβλημάτων και να συστήσουν τις λύσεις. Στο επίπεδο της επιχείρησης, η ποιότητα και τα δεδομένα της απόδοσης λειτουργιών, μαζί με τα σχετικά οικονομικά στοιχεία, αποτελούν τη βάση για το στρατηγικό προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων. Συνοπτικά, η ανάλυση στοιχείων είναι το θεμέλιο για τον έλεγχο και τη βελτίωση.

Τα καλά δεδομένα και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών παρέχουν πολλά οφέλη:

- βοηθούν την επιχείρηση να γνωρίζει ότι οι πελάτες λαμβάνουν το κατάλληλο επίπεδο υπηρεσιών αφού χρησιμοποιεί τους κατάλληλους δείκτες για την ακριβή μέτρηση.
- παρέχουν συγκεκριμένη ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για να ελέγξουν την πρόοδό τους.

- καθιερώνουν μια βάση για την ανταμοιβή και την αναγνώριση.
- παρέχουν τα μέσα για την εκτίμηση της προόδου και της ανάγκης για διορθωτικές δράσεις.
- μειώνουν τις δαπάνες των διαδικασιών μέσω του καλύτερου προγραμματισμού και των βελτιωτικών ενεργειών.

Η επιβίωση στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό κόσμο καθιστά τη διανομή των πληροφοριών σε ολόκληρη την επιχείρηση απολύτως κρίσιμη. Μια παροχή συνεπών, εξακριβωμένων, και έγκαιρων πληροφοριών σε όλες τις λειτουργικές περιοχές διευκολύνει την καλύτερη απάντηση της επιχείρησης στις γρήγορα μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Με μία εκτενή στρατηγική πληροφόρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν με τους πελάτες και τους προμηθευτές για να μειώσουν τις δαπάνες, να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες, και να μικραίνουν τον κύκλο παραγωγής. Όταν οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες και προσιτές, τα καθήκοντα μπορούν να ολοκληρωθούν γρηγορότερα, και έτσι να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Τα ισχυρά συστήματα πληροφοριών ενώνουν τους ανθρώπους ως μέρος της δομής της επιχείρησης. Τα αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης παρέχουν τις πληροφορίες στους σωστούς ανθρώπους, όταν τις χρειάζονται. Δεδομένου ότι η γνώση μεταφράζεται σε δύναμη, εκείνοι που έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις και τα απαραίτητα μέτρα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι ανάγκες σε πληροφορίες στα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης μπορούν να αντιστοιχίσουν τον τύπο τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σε κάθε επίπεδο. Αυτός ο συνδυασμός εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν το σωστό είδος πληροφοριών για να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. (Evans & Lindsay, 1996, pg 286-287).

4.1.5 Βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών

Το στοιχείο αυτό αναφέρεται στο πως η επιχείρηση σχεδιάζει και παρουσιάζει προϊόντα και υπηρεσίες, αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις της

παραγωγής και διανομής και χειρίζεται την απόδοση των προμηθευτών .Η βασική ιδέα αυτής της αρχής του TQM είναι ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες και η βελτίωση αυτών των διαδικασιών αποτελεί θεμέλιο της βελτίωσης της απόδοσης (Samson και Terziovski, 1999, pg.397) .

Η βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης σε μία διαδικασία και τον προσδιορισμό ευκαιριών για την βελτίωση της ποιότητας και της λειτουργικής απόδοσης και εν τέλη, την ικανοποίηση των πελατών. Περιλαμβάνει τη συλλογή των δεδομένων, τον έλεγχο των διαδικασιών μέσω του προσδιορισμού της ανάλυσης και της διόρθωσης των αντικανονικών συνθηκών, τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των βελτιώσεων και την διατήρηση αυτών των βελτιώσεων. Κάθε μέτρηση της απόδοσης διαδικασιών κυμαίνεται φυσιολογικά γύρω από κάποιο μέσο επίπεδο. Οι αντικανονικές συνθήκες προκαλούν μια ασυνήθιστη απόκλιση από το μέσο επίπεδο. Η ουσία του ελέγχου είναι η απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν αυτές τις αντικανονικές συνθήκες. Η βελτίωση, αφ' ετέρου, σημαίνει την αλλαγή της απόδοσης σε ένα νέο επίπεδο. Η διοίκηση διαδικασιών επικεντρώνεται στην παρεμπόδιση των ατελειών και των λαθών, και στην εξάλειψη των άχρηστων βημάτων επεξεργασίας, της αναμονής, τα οποία στην συνέχεια θα έχουν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης της επιχείρησης. (Evans & Lindsay, 1996, pg 326).

4.1.6 Στρατηγικός σχεδιασμός

Η κατηγορία αυτή εστιάζεται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό και στην εφαρμογή των σχεδίων, παράλληλα με την προσοχή της επιχείρησης στις απαιτήσεις των πελατών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ποιότητα που καθοδηγείται από τον πελάτη (customer-driven quality) και στην τελειότητα της λειτουργικής απόδοσης ως καίριους τομείς του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Είναι απαραίτητο στο σημείο αυτό να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ της στρατηγικής από την οπτική γωνία της TQM και της εταιρικής στρατηγικής. Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με το «πώς να αποφασίσεις για ποια κατηγορία πελατών να συναγωνιστείς», ενώ η στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας ασχολείται με το πώς να συναγωνιστείς για μία συγκεκριμένη ομάδα από τους πελάτες της (Samson και Terziovski, 1999, pg.396) .

Η συστηματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας έχει ζωτική σημασία για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Juran και Gryna (1993), στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας είναι "η διαδικασία θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας και ο καθορισμός της προσέγγισης για επίτευξη αυτών των στόχων". Οι διαδικασίες της γενικής θεωρίας του μάνατζμεντ μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο και στον προγραμματισμό ποιότητας. Ωστόσο, ο προγραμματισμός ποιότητας προσφέρει έναν πολύ περισσότερο εστιασμένο προσανατολισμό στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Ο προγραμματισμός ποιότητας έχει κεφαλαιώδη σημασία για μια αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Η εποχή που ένα καλό στρατηγικό πρόγραμμα αρκούσε για να εξασφαλίσει την επιβίωση ενός οργανισμού έχει πλέον παρέλθει. Στην εποχή της ποιότητας, ο πελάτης πρέπει να μείνει όχι ικανοποιημένος αλλά γοητευμένος - και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί με μια διαδικασία που δε βελτιώνεται φιλοσοφικά ή πρακτικά. Το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί επέκταση του στρατηγικού προγράμματος, όχι αντικατάσταση του, τουλάχιστον αρχικά. Αυτό που έχει σημασία είναι τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι να εργαστούν από κοινού για να εξασφαλίσουν τη βελτίωση της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως όχημα το πρόγραμμα ποιότητας.

Η έννοια της στρατηγικής είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο. Ο Quinn χαρακτηρίζει την στρατηγική κατ' αυτόν τον τρόπο:

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο που ενσωματώνει τους βασικούς στόχους, τις πολιτικές και τις δράσεις μίας οργάνωσης σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλά διατυπωμένη στρατηγική βοηθάει στην διάταξη και διάθεση των πόρων ενός οργανισμού σε μία ενιαία και βιώσιμη στάση βασισμένη στις σχετικές εσωτερικές ικανότητες και ανεπάρκειές, στις προσδοκώμενες

αλλαγές στο περιβάλλον, και στις ενδεχόμενες κινήσεις από τους ευφυείς αντιπάλους.

Οι επίσημες στρατηγικές περιλαμβάνουν τρία στοιχεία

1. Στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν
2. Πολιτικές που καθοδηγούν ή περιορίζουν τη δράση
3. Σειρές δράσεων, ή προγράμματα, για την ολοκλήρωση των στόχων.

Η βιβλιογραφία της ανταγωνιστικής στρατηγικής προτείνει ότι μια εταιρία μπορεί να κατέχει δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: χαμηλότερο κόστος και διαφοροποίηση. Έτσι, δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι ο στρατηγικός επιχειρησιακός προγραμματισμός περιστρέφεται γύρω από στόχους οικονομικούς και μάρκετινγκ. *Ο στρατηγικός σχεδιασμού της ποιότητας* - μια συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό των ποιοτικών στόχων – αντιμετωπίστηκε σαν ξεχωριστό κομμάτι από το στρατηγικό επιχειρησιακό προγραμματισμό. Ο προγραμματισμός της ποιότητας πραγματοποιούνταν παραδοσιακά σε χαμηλά επίπεδα της οργάνωσης και εστιαζόταν στην κατασκευή και την τεχνολογία.

Ο ρόλος της ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική έχει κάνει δύο σημαντικά βήματα από το 1980, αρχικά πολλές εταιρίες αναγνώρισαν ότι μια στρατηγική που καθοδηγείται από την ποιότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Έπειτα, ο διαχωρισμός μεταξύ της στρατηγικής ποιότητας και των γενικών επιχειρησιακών στρατηγικών έγινε πιο δύσκολος. Η προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη ποιότητα και η τελειότητα της απόδοσης των λειτουργιών είναι βασικά ζητήματα επιχειρησιακής στρατηγικής και αναπόσπαστο κομμάτι του συνολικού επιχειρησιακού σχεδιασμού. Οι στόχοι βελτίωσης της ποιότητας όπως η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση των ατελειών και η μείωση του χρόνου των διαδικασιών λαμβάνουν πλέον τόση προσοχή όσο και οι οικονομικοί και μάρκετινγκ στόχοι. Η σύγχρονη τάση είναι να ενσωματωθεί ο ποιοτικός σχεδιασμός μέσα στον κανονικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, αναγνωρίζοντας ότι η ποιότητα οδηγεί σε μάρκετινγκ και οικονομική επιτυχία. Κατά συνέπεια, ο *στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας* είναι συνώνυμος με το *στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό*.

Μέσω της χρήσης του στρατηγικού σχεδιασμού οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν αρκετούς σημαντικούς στόχους:

1. Την κατανόηση των βασικών απαιτήσεων των πελατών και των λειτουργιών ως δεδομένα για την ρύθμιση των στρατηγικών κατευθύνσεων. Αυτό το βήμα βάζει στην ίδια γραμμή τις τρέχουσες βελτιώσεις διαδικασιών με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης.
2. Την βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και την γεφύρωση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων απαιτήσεων οι οποίες μπορούν να συνεπάγονται τις δαπάνες, την κατάρτιση, κ.λπ.
3. Την εξασφάλιση πως οι πρωτοβουλίες για την ποιότητα γίνονται κατανοητές στα τρία βασικά επίπεδα της οργάνωσης: στο επίπεδο επιχείρησης /οργάνωσης, στο επίπεδο των διαδικασιών και στο επίπεδο των εργαζομένων.
4. Την εξασφάλιση ότι η οργάνωση και η δομή της εργασίας διευκολύνουν αποτελεσματικά την επίτευξη των στρατηγικών σχεδίων και να ορίσει το γενικό πλαίσιο για την ενσωμάτωση σημαντικών βελτιώσεων.

Η πλήρης ένταξη της ΔΟΠ στο στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό είναι συνήθως το αποτέλεσμα μιας φυσικής εξέλιξης. Για τις περισσότερες νέες επιχειρήσεις ή για αυτές που δεν γνώρισαν μεγάλη επιτυχία, η ποιότητα έχει μικρή σημασία για την αύξηση των πωλήσεων, για τις επεκτάσεις των ικανοτήτων ή για την ώθηση της παραγωγής. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, ο στρατηγικός σχεδιασμός στρέφεται συνήθως σε οικονομικές και μάρκετινγκ στρατηγικές.

Εντούτοις, όταν μια επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και τις αυξανόμενες καταναλωτικές προσδοκίες, οι στόχοι μείωσης του κόστους έχουν την προτεραιότητα. Μερικά τμήματα ή άτομα μπορεί να υπερασπίζονται τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, αλλά η ποιότητα δεν είναι ακόμα ενσωματωμένη στο στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό. Στην περίοδο των κρίσεων της αγοράς που βίωσαν πολλές Αμερικανικές εταιρίες στη δεκαετία του '70 και τη δεκαετία του '80, τα

ανώτερα στελέχη άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας ως στρατηγική πολιτική λειτουργιών. Σε πολλές περιπτώσεις, εντούτοις, τα στελέχη έβλεπαν ακόμα την ποιότητα ξεχωριστά από τους οικονομικούς και μάρκετινγκ σχεδιασμούς. Στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μία παγκόσμια καταξίωση, η ποιότητα γίνεται ένα αναπόσπαστο τμήμα του γενικού στρατηγικού σχεδιασμού ως κεντρική στρατηγική λειτουργιών. (Evans & Lindsay, 1996, pg 96, 197).

4.1.7 Απόδοση

Το έβδομο και τελευταίο στοιχείο της ΔΟΠ που υιοθετεί η παρούσα έρευνα είναι η απόδοση. Αυτό το στοιχείο εστιάζεται σε δείκτες: α) *της ποιοτικής απόδοσης* (quality performance) και β) *της λειτουργικής απόδοσης* (operational performance), όπως η ικανοποίηση των πελατών, το ηθικό του προσωπικού, η παραγωγικότητα, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων-υπηρεσιών και οι επιδόσεις στην παράδοση και διανομή τους (Samson και Terziovski, 1999, pg.397) .

Α)Ποιοτική απόδοση: Υπάρχουν πολλοί δείκτες ποιοτικής απόδοσης, αλλά κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους σημαντικότερους δείκτες για την δραστηριότητα της.

Οι επιχειρήσεις κάνουν γενικά δύο βασικά λάθη: (1) δεν μετράνε τα βασικά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμα για την απόδοση της επιχείρησης ή την ικανοποίηση των πελατών, και (2) οι μετρήσεις είναι άσχετες ή ακατάλληλες. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών της κατά ένα μεγάλο μέρος και χάνει ενδεχομένως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Στη δεύτερη, η επιχείρηση κατευθύνει την προσοχή στις περιοχές που δεν είναι σημαντικές για τους πελάτες, σπαταλώντας κατά συνέπεια το χρόνο και τους πόρους που διαθέτει. Ο αριθμός των δεικτών της απόδοσης φαίνεται να αυξάνεται με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οργάνωσης. Πολλοί δείκτες της απόδοσης υπάρχουν ασυνείδητα στην επιχείρηση και είναι λίγοι οι διευθυντές

που μπορούν να πουν πού, πότε και γιατί αναπτύχθηκαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, κάποιος αποφάσισε ότι ήταν κάτι καλό να τους έχουν.

Γενικά, οι δείκτες της ποιοτικής απόδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει να αντιπροσωπεύουν τους σημαντικότερους παράγοντες που προβλέπουν την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα χρήσης. Ο στόχος της παραγωγής είναι να αναπτυχθούν προϊόντα και υπηρεσίες με μικρή διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης ποιότητας από πλευράς πελατών και της πραγματικής ποιότητας. Οι ανάγκες των πελατών δημιουργούν κάποια πρότυπα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Οι κατάλληλοι δείκτες έπειτα δείχνουν εάν η παραγωγή ανταποκρίνεται σε αυτά τα πρότυπα. Οι σωστές εσωτερικές μετρήσεις παρέχουν τις πληροφορίες για την έγκυρη λήψη διορθωτικών μέτρων και την αντιμετώπιση των προβλήματων προτού να τα αντιμετωπίσει ο πελάτης.

Εκτός από μια καλή σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών, οι καλοί δείκτες πρέπει να είναι κατανοητοί και ερμηνεύσιμοι, να παρέχουν πραγματική βοήθεια για τη λήψη των αποφάσεων, να επιτρέπουν τη συγκριτική ανάλυση και να είναι οικονομικά εφαρμόσιμοι. Οι δείκτες για τους εσωτερικούς πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί.

Οι καλοί δείκτες οδηγούνται επίσης από άλλους παράγοντες που καθορίζουν αυτό που είναι σημαντικό στην επιτυχία της επιχείρησης. Οι βασικοί επιχειρησιακοί παράγοντες είναι τα στρατηγικά στοιχεία μιας επιχείρησης που οδηγούν όλα τα σημαντικά στοιχεία του ποιοτικού συστήματος: ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο σχεδιασμός και η διαχείριση της ποιότητας των διαδικασιών, η ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και οι πληροφορίες και η ανάλυση. Στους βασικούς επιχειρησιακούς παράγοντες περιλαμβάνονται :

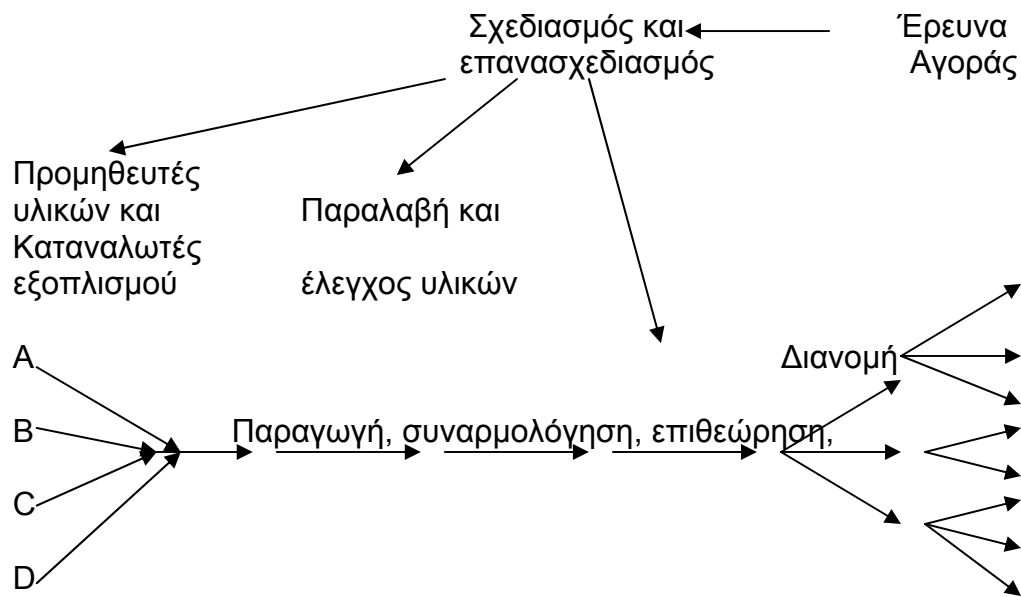
- το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης
- οι κύριοι πελάτες
- οι σημαντικές αγορές
- οι βασικές ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών
- η θέση στην αγορά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον
- οι εγκαταστάσεις και οι τεχνολογίες
- οι προμηθευτές

- το νομικό περιβάλλον
- οι άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στη βιομηχανίας, κ.λπ.

Εάν τα στελέχη μπορούν να καθορίσουν τους βασικούς παράγοντες που κάνουν την επιχείρηση επιτυχής, μπορούν να καθορίσουν ευκολότερα τις κατάλληλες μετρήσεις και τις απαιτήσεις σε δεδομένα. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση λογισμικού δεν χρειάζεται να συλλέξει εκτεταμένα στοιχεία όσον αφορά τα ζητήματα της ποιότητας του περιβάλλοντος ενώ μια χημική επιχείρηση πρέπει να το κάνει οπωσδήποτε.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα σύνολο δεικτών. Για να αξιολογήσουν την αξία τους, τα στελέχη πρέπει να εξετάσουν κατά πόσο αυτοί οι δείκτες σχετίζονται με τις προσδοκίες των πελατών και την απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησης.

B) Λειτουργική απόδοση: Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στηριχθεί παραδοσιακά στα οργανωτικά στοιχεία απόδοσης βασισμένα στις οικονομικές έρευνες, όπως η επιστροφή στην επένδυση ή οι αποδοχές ανά μετοχή. Δυστυχώς, πολλοί από τους δείκτες είναι ανακριβείς και προσδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποσότητα παρά στην ποιότητα. Παραδείγματος χάριν, οι παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης των εργοστασίων όπως η άμεση αποδοτικότητα της εργασίας και η χρησιμοποίηση μηχανών προωθούν την οικοδόμηση περιττής απογραφής και τον έλεγχο της άμεσης εργασίας. Αυτό αποτρέπει τους εργαζομένους από την ανάληψη της ευθύνης για τον έλεγχο και από την εστίαση στη βελτίωση διαδικασιών. Η εστίαση στη χρησιμοποίηση μηχανών ενθαρρύνει την κατοχή λιγότερων, αλλά αυξάνει την γενική χρησιμότητα των μηχανών, με συνέπεια την πιο σύνθετη ροή υλικών και την αύξηση του χρόνου απογραφής και του συνολικού όγκου του έργου. Σε παραδοσιακές διαδικασίες κατασκευής και υπηρεσιών, το κόστος ήταν το βασικό μέτρο της απόδοσης, ιδιαίτερα στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές. Σήμερα, εντούτοις, η ποιότητα οδηγεί τις αποφάσεις. Με την αυξανόμενη έμφαση στην ικανοποίηση πελατών ως στρατηγική διάσταση της απόδοσης, τα λειτουργικά μέτρα όπως τα ποσοστά ατέλειας και ο χρόνος απόκρισης παίρνουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα.



Σχήμα 7: Το διάγραμμα ροής του Deming ενός συστήματος παραγωγής.

Πηγή: Deming, «Out of Crisis» (1982) pg 128.

Το διάγραμμα ροής του Deming ενός συστήματος παραγωγής (σχήμα 7) παρέχει

μια κατάλληλη δομή για τη διοίκηση των σχετικά με την ποιότητα δεδομένων και των πληροφοριών. Τα τέσσερα βασικά σημεία σε αυτό το σύστημα είναι: οι προμηθευτές υλικών και εξοπλισμού (supplier inputs), τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται από το σύστημα (outputs), διαδικασίες (processes) (και κύριες και υποστηρίξιες) και οι πελάτες (customers), καθώς επίσης και το ίδιο το γενικό σύστημα. Κατά συνέπεια, για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση δεδομένων και πληροφοριών θα πρέπει να εξεταστούν τις ακόλουθες πτυχές:

1. Απόδοση προμηθευτών (supplier performance): τα υλικά και ο εξοπλισμός των προμηθευτών που εισάγονται στο σύστημα παραγωγής
2. Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών (product and services quality): προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται από το σύστημα και οι κύριες διαδικασίες που δημιουργούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
3. Επιχειρησιακές και υποστηρικτικές υπηρεσίες (business and support services): οι λειτουργίες και οι διαδικασίες που υποστηρίζουν τις βασικές παραγωγικές και υπηρεσιακές δυνατότητες της εταιρίας

4. Απόδοση λειτουργιών επιχείρησης (company operational performance): δεδομένα σχετικά με τον πελάτη και χρηματοοικονομικά, για τον προγραμματισμό υψηλού επιπέδου.

Η ισχύς των δύο αυτών υποθέσεων εξετάζεται και αξιολογείται στο κεφάλαιο που ακολουθεί, στο οποίο παρουσιάζεται το ερευνητικό σκέλος της εργασίας αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ TQM ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τη διερεύνηση της σχέσης των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την απόδοση των επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν τις σχέσεις των διαφόρων πρακτικών της TQM με την επιχειρησιακή απόδοση.

5.1. Ερευνητική μεθοδολογία

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, εξέτασε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της ελληνικής οικονομίας, οι οποίες κατηγοριοποιούνται και στους τρεις τομείς της οικονομίας (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής).

Το δείγμα της έρευνας ήταν τυχαίο και αποτελείται από 107 επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ανατολική Μακεδονία (κυρίως Νομούς Καβάλας, Δράμας και λιγότερο Σερρών). Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν τυχαία. Η παράδοση των ερωτηματολογίων προς συμπλήρωση έγινε όπου ήταν δυνατόν αυτοπροσώπως, ενώ και σε αρκετές επιχειρήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Δεδομένης της άρνησης πολλών επιχειρήσεων να συμμετάσχουν στην έρευνα, η συγκέντρωση των απαιτούμενων 107 ερωτηματολογίων ήταν μία ιδιαίτερα χρονοβόρα και κοπιώδης διαδικασία.

Το δείγμα της έρευνας δεν αποτελείται αποκλειστικά από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή τους έχει κατοχυρωθεί κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας, και αυτό γιατί είναι δυνατόν κάποιοι οργανισμοί να εφαρμόζουν πρακτικές της TQM και να τηρούν κάποιες από της αρχές της δίχως να το γνωρίζουν και χωρίς να πραγματοποιούν συνειδητές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Επομένως στο δείγμα της έρευνας συμπεριλήφθηκαν και επιχειρήσεις, οι οποίες δεν επικεντρώνονται αποκλειστικά στην ποιότητα και από τις οποίες μπορούν επίσης να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά τη συσχέτιση

διαφόρων πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την επιχειρησιακή απόδοση .

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από μία επιτροπή αποτελούμενη από ακαδημαϊκούς, στελέχη επιχειρήσεων και του Προέδρου του Australian Quality Awards Foundation, δοκιμάστηκε πιλοτικά σε επιχειρήσεις της Αυστραλίας, αλλά και χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία στην έρευνα των Samson και Terziovski (1999), στην οποία κρίθηκε έγκυρο και αξιόπιστο .Περιλαμβάνει συνολικά 45 ερωτήσεις, οι οποίες συντάχθηκαν με τη χρήση ποικίλων πηγών, συμπεριλαμβανομένων των Malcolm Baldrige National Awards Criteria(1994), Deming Prize Criteria, European Quality Awards Criteria, Australian Quality Awards Criteria, 1994 (AQC, 1994), Made In Britain (1992) .

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 7 κατηγορίες-παράγοντες, όσα και τα στοιχεία του TQM (*Ηγεσία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, Στρατηγικός σχεδιασμός, Πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων, Βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών, Απόδοση*) που υιοθετεί η έρευνα.

Οι πρώτες έξι ερωτήσεις αφορούν στην *ηγεσία* και ζητείται από τους ερωτώμενους να τις αξιολογήσουν με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα) .Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στη δημιουργία και επικοινωνία κοινού σκοπού, ενθάρρυνση της αλλαγής, χρήση των ιδεών του προσωπικού για τη βελτίωση της εργασίας και τη διαχείριση θεμάτων προστασίας του περιβάλλοντος .

Οι επόμενες επτά ερωτήσεις αναφέρονται στη *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* και ζητείται επίσης να αξιολογηθούν με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων. Οι ερωτήσεις αυτές εστιάζονται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, στην επικοινωνία, την ποικιλία προσόντων και την ευελιξία του προσωπικού, καθώς επίσης και στην υπευθυνότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων .

Για την μέτρηση της *εστίασης στις ανάγκες του πελάτη* οι ερωτώμενοι καλούνται να αξιολογήσουν ένα σετ έξι ερωτήσεων-προτάσεων με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων, οι οποίες αφορούν μεταξύ άλλων την επίγνωση των απαιτήσεων των πελατών και την ικανοποίησή τους, καθώς επίσης το εύρος κατά το οποίο οι σχετικές με τον πελάτη πληροφορίες

διαχέονται στον οργανισμό και κατά πόσο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά τα παράπονα των πελατών .

Όσον αφορά τον *στρατηγικό σχεδιασμό* οι ερωτώμενοι ζητείται επίσης να αξιολογήσουν έξι προτάσεις-ερωτήσεις με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων (1=διαφωνώ απόλυτα – 5=συμφωνώ απόλυτα). Στον παράγοντα αυτό οι ερωτήσεις έχουν να κάνουν με το βαθμό επίγνωσης της εταιρικής αποστολής από μέρους του προσωπικού και τους τρόπους με τους οποίους θέτονται και επανεξετάζονται οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα εταιρικά σχέδια .

Για τη μέτρηση της *βελτίωσης των λειτουργιών / διαδικασιών*, οι ερωτώμενοι καλούνται να αξιολογήσουν πέντε ερωτήσεις προτάσεις με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων, που αναφέρονται στο σχεδιασμό των προϊόντων-υπηρεσιών, τη σχέση με τους προμηθευτές, τη μέτρηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την εφαρμογή τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών .

Οι επόμενες οκτώ ερωτήσεις αναφέρονται στην *πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων*, εκ των οποίων οι πέντε αναφέρονται στη χρήση benchmarking από την επιχείρηση (απαντήσεις με ναι ή όχι) και οι άλλες τρεις στον χρόνο που μεσολαβεί για την πληροφόρηση σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών (τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων) όσον αφορά θέματα ποιότητας, διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τρόπων εισαγωγής των προϊόντων-υπηρεσιών στην αγορά .

Οι προηγούμενες έξι κατηγορίες-στοιχεία του TQM αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η *απόδοση* της επιχείρησης .Για τη μέτρηση της απόδοσης οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν επτά ερωτήσεις-προτάσεις με βαθμολόγηση τύπου Likert σε κλίμακα 5 σημείων, οι οποίες αναφέρονται στην ικανοποίηση των πελατών, το ηθικό των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών και την αποδοτικότητα της διανομής .Για τη μέτρηση της απόδοσης ελήφθησαν υπόψη κυρίως οι λειτουργικές της διαστάσεις και δεν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε χρηματοοικονομικά δεδομένα, σε αντίθεση με άλλες έρευνες που έχουν προηγηθεί, όπως παραδείγματος χάρη αυτή των Douglas και Judge (2001) .

Μετά το πέρας της συλλογής των δεδομένων και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων (η οποία πραγματοποιήθηκε το Ιανουάριο και Φεβρουάριο του 2010 αριθμό), ακολούθησε η ανάλυσή τους με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της απόδοσης και την αξιολόγηση των υποθέσεων της έρευνας .

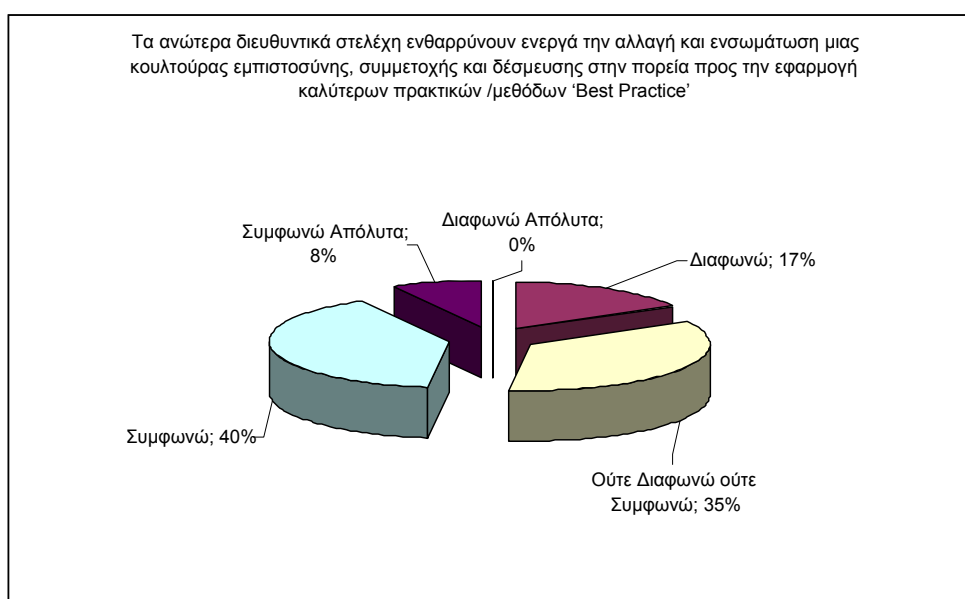
5.2 Ανάλυση των δεδομένων

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, σειρά έχει η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Όλοι οι υπολογισμοί που κρίθηκαν απαραίτητες για την επεξεργασία των δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του Excel.

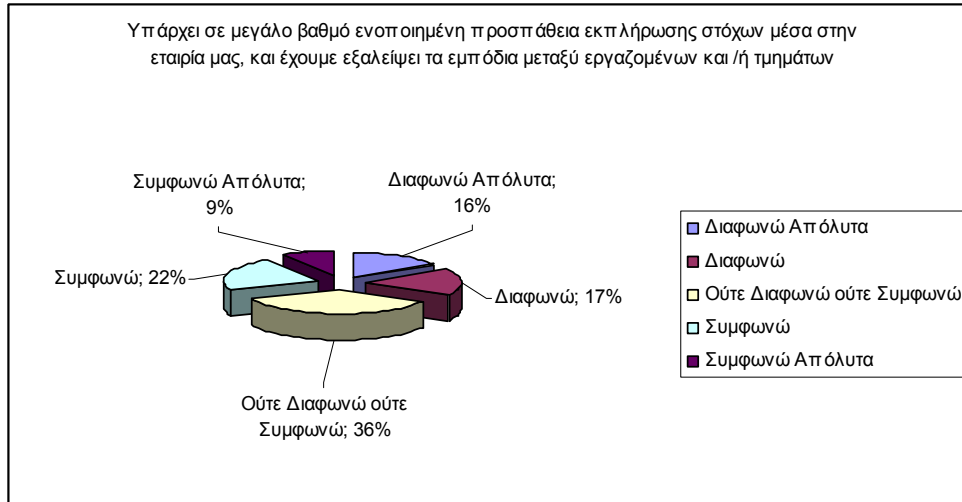
5.3 Αποτελέσματα

A. Ηγεσία

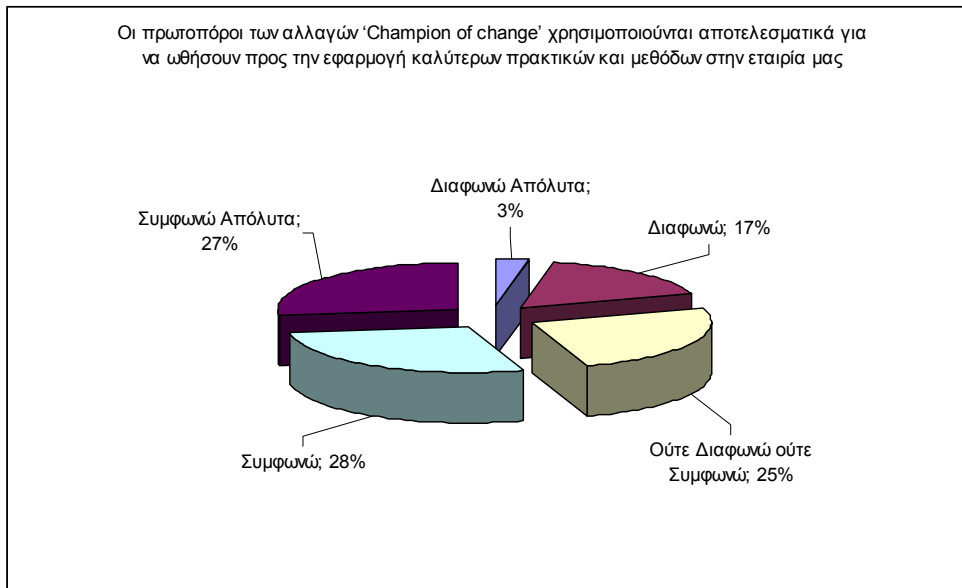
Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν ενεργά 48% την αλλαγή και ενσωμάτωση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, συμμετοχής και δέσμευσης στην πορεία προς την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών / μεθόδων.



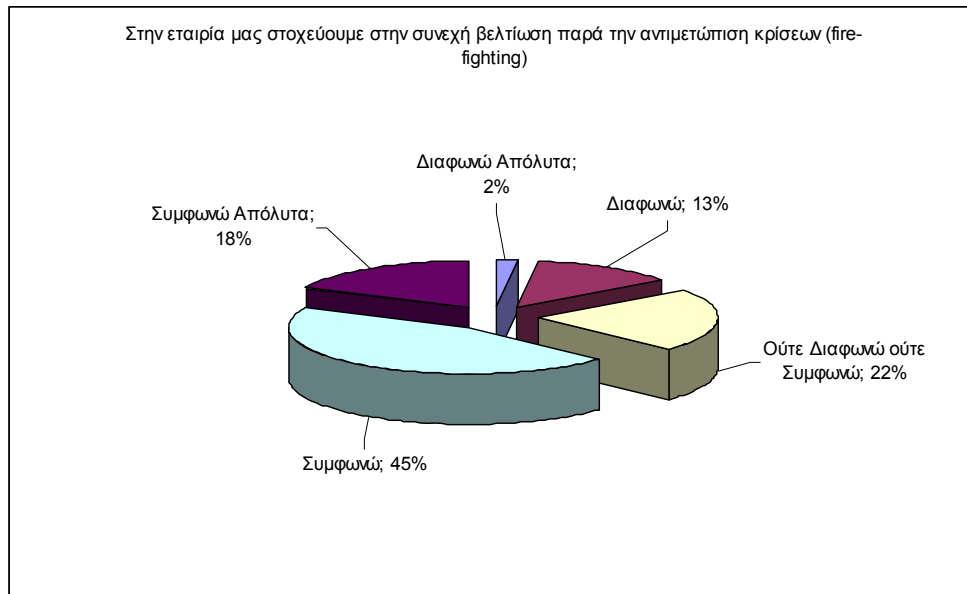
Στην ερώτηση αν υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ενοποιημένη προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων μέσα στην εταιρία μας, και έχουμε εξαλείψει τα εμπόδια μεταξύ εργαζομένων και /ή τμημάτων μόνον το 31% απάντησε θετικά, ενώ το 33% διαφώνησε.



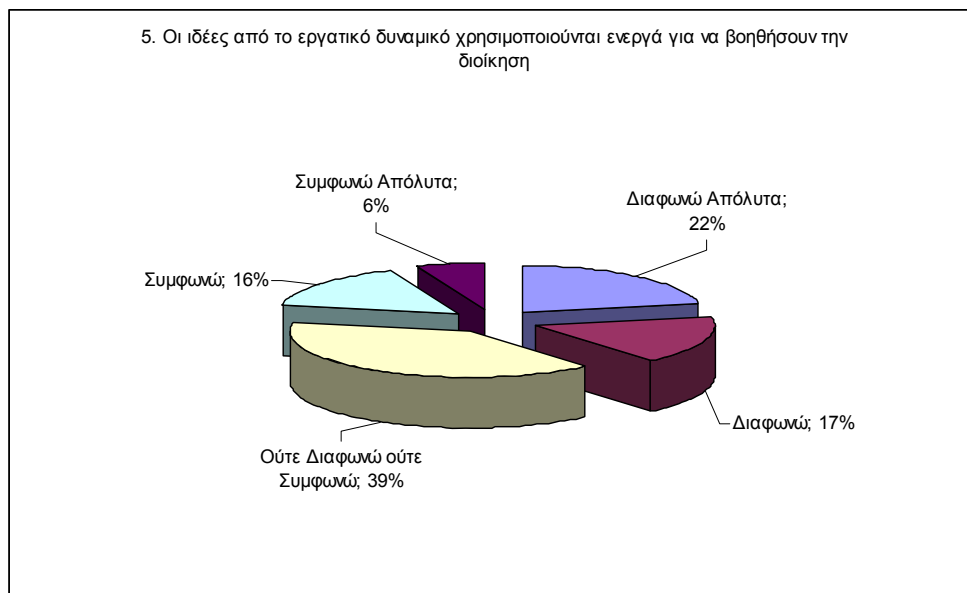
Οι πρωτοπόροι των αλλαγών 'Champion of change' χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για να ωθήσουν προς την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών και μεθόδων στην εταιρία τους πιστεύει το 55%, ενώ διαφωνεί μόλις το 10%.



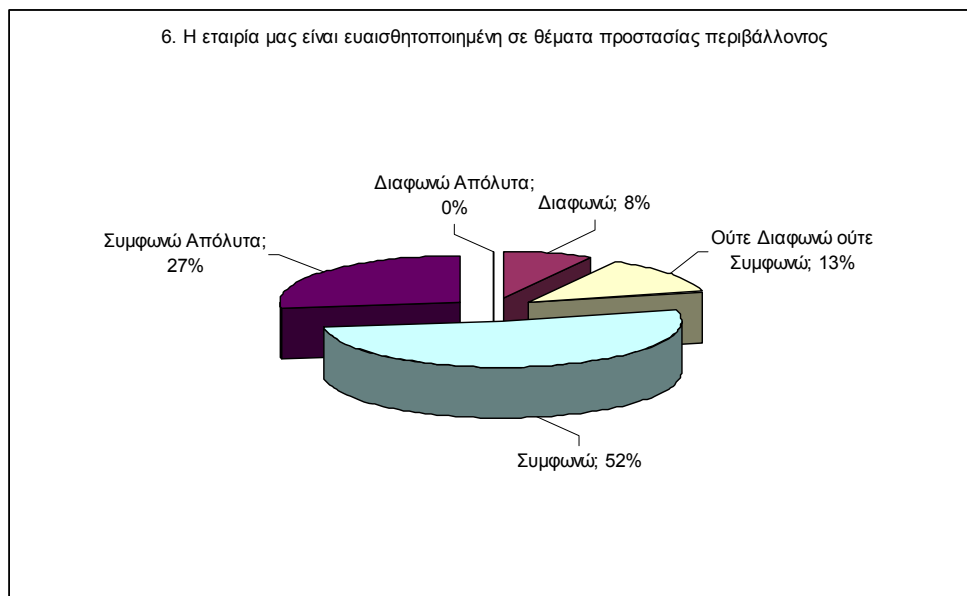
Στην εταιρία τους 63% στοχεύουν στην συνεχή βελτίωση παρά την αντιμετώπιση κρίσεων.



Οι ιδέες από το εργατικό δυναμικό χρησιμοποιούνται ενεργά για να βοηθήσουν την διοίκηση πιστεύει το 22% , ενώ το 39% διαφωνεί και το υπόλοιπο 39% διατηρεί ουδέτερη άποψη.

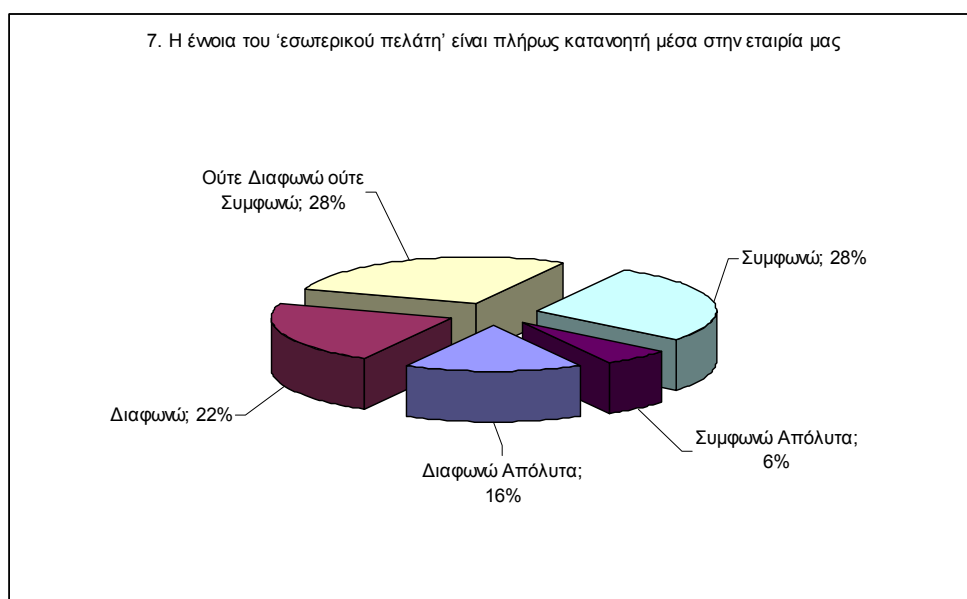


Η εταιρία τους είναι ευαισθητοποιημένη σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος πιστεύει το 79%.

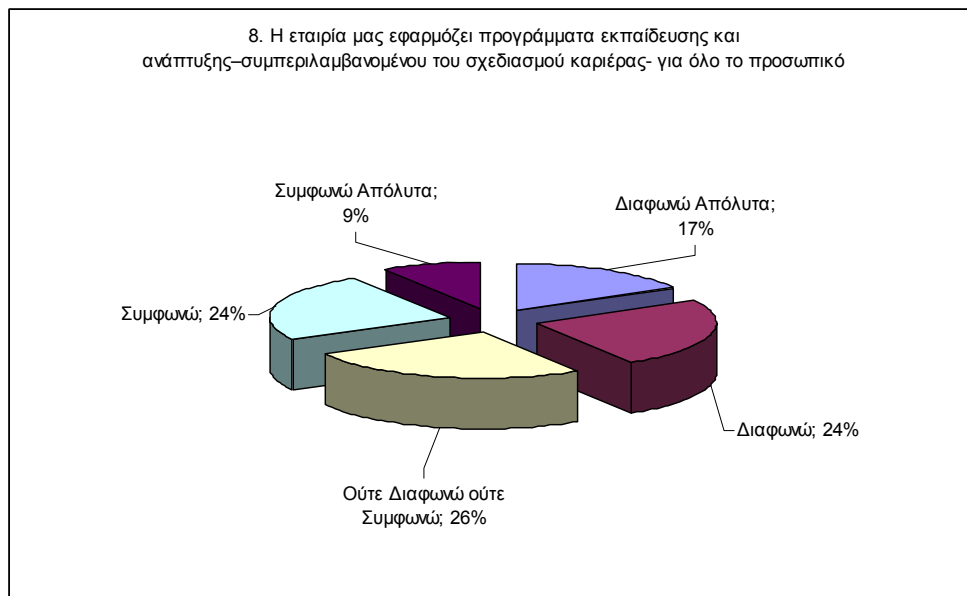


Β. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

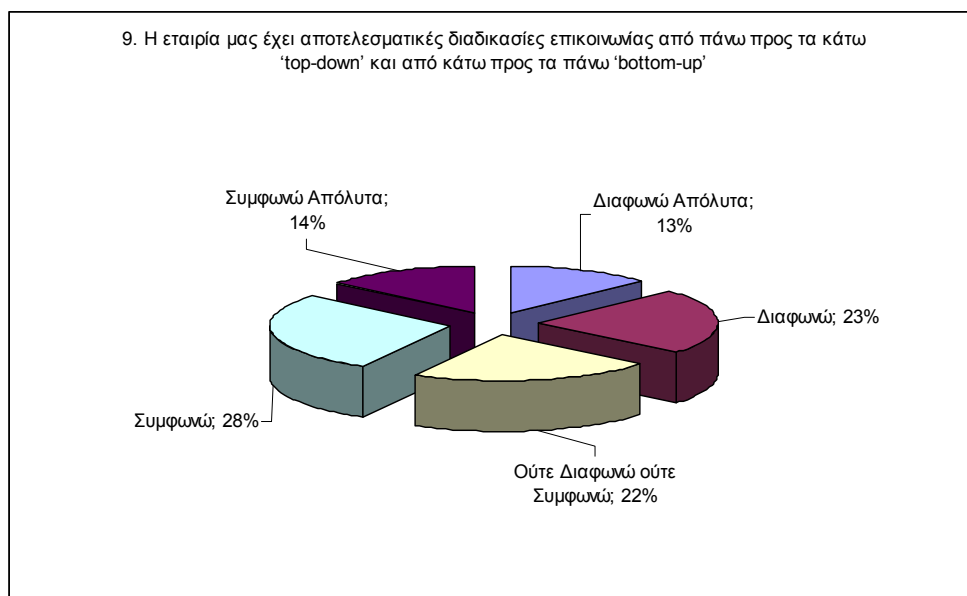
Η έννοια του 'εσωτερικού πελάτη' είναι πλήρως κατανοητή μέσα στην εταιρία μας πιστεύει μόλις το 34%.



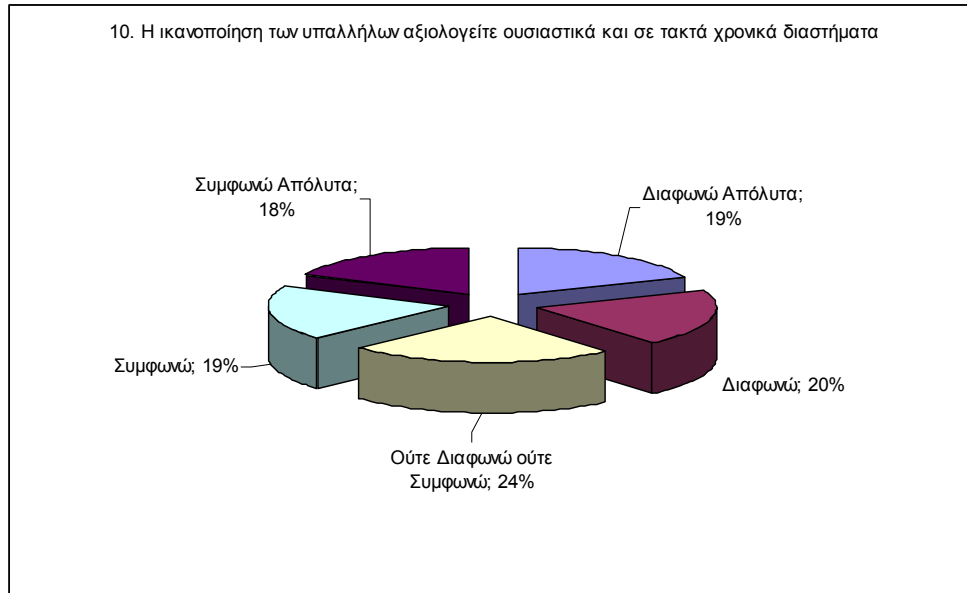
Το 41% απαντά πως η εταιρείας τους εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης – συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού καριέρας- για όλο το προσωπικό.



Ενώ το 42% ισχυρίζεται πως η εταιρείας τους έχει αποτελεσματικές διαδικασίες επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω 'top-down' και από κάτω προς τα πάνω 'bottom-up'.



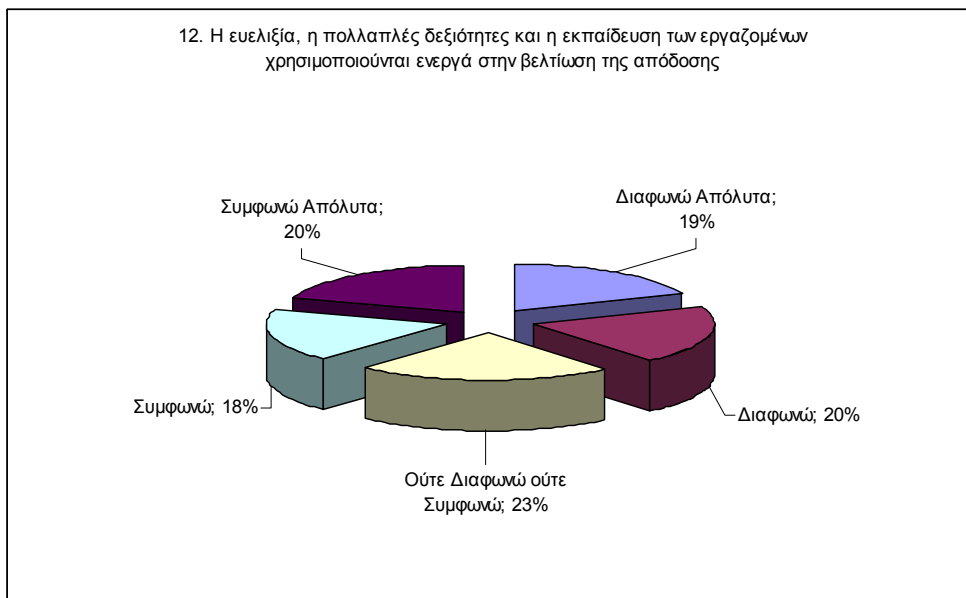
Το 39% πιστεύει πως η ικανοποίηση των υπαλλήλων αξιολογείτε ουσιαστικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα.



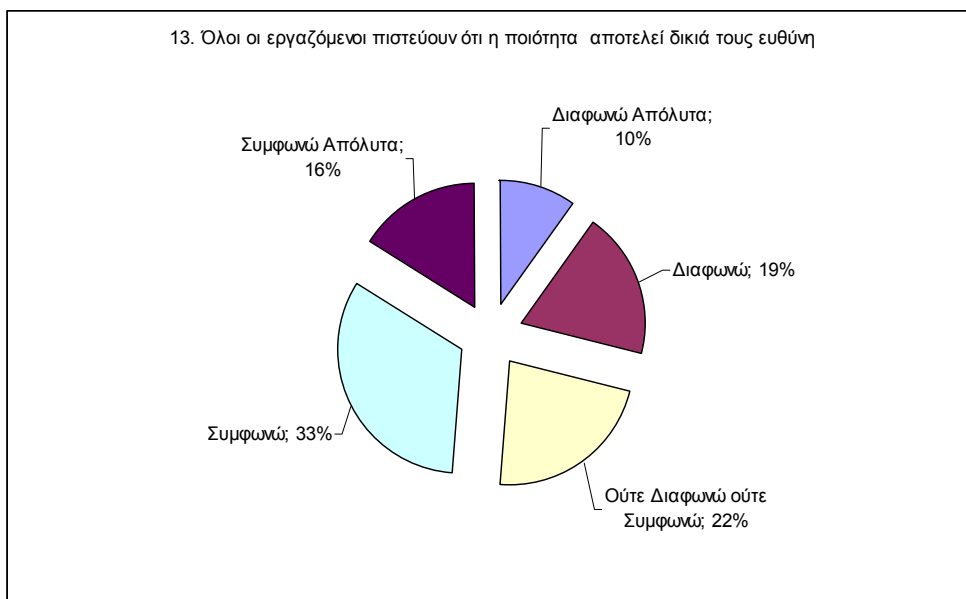
Το 78% απάντησε πως οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων είναι άριστες.



Η ευελιξία, οι πολλαπλές δεξιότητες και η εκπαίδευση των εργαζομένων χρησιμοποιούνται ενεργά στην βελτίωση της απόδοσης υποστηρίζει μόλις το 38%.

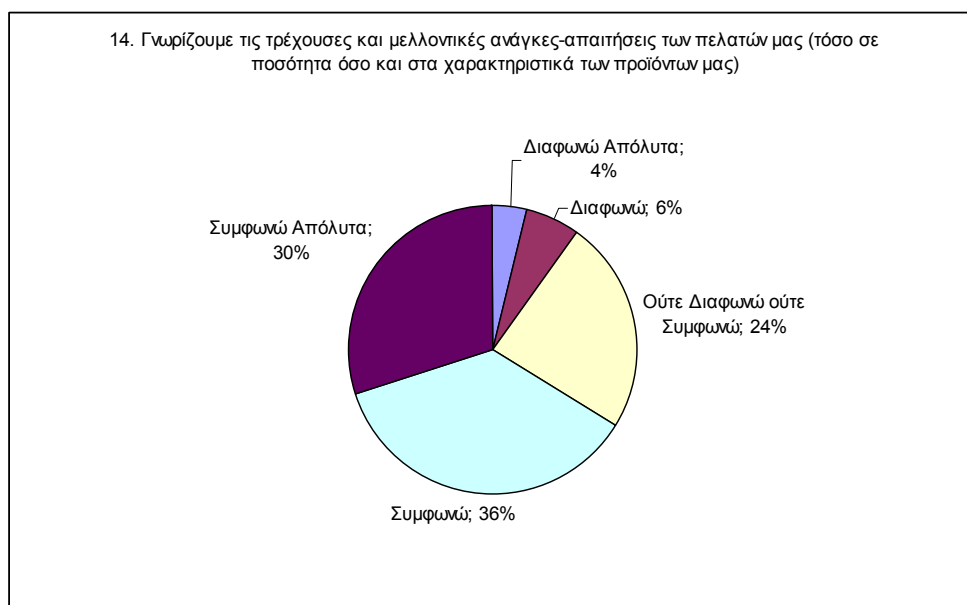


Οι εργαζόμενοι κατά 49% πιστεύουν ότι η ποιότητα αποτελεί δικιά τους ευθύνη.

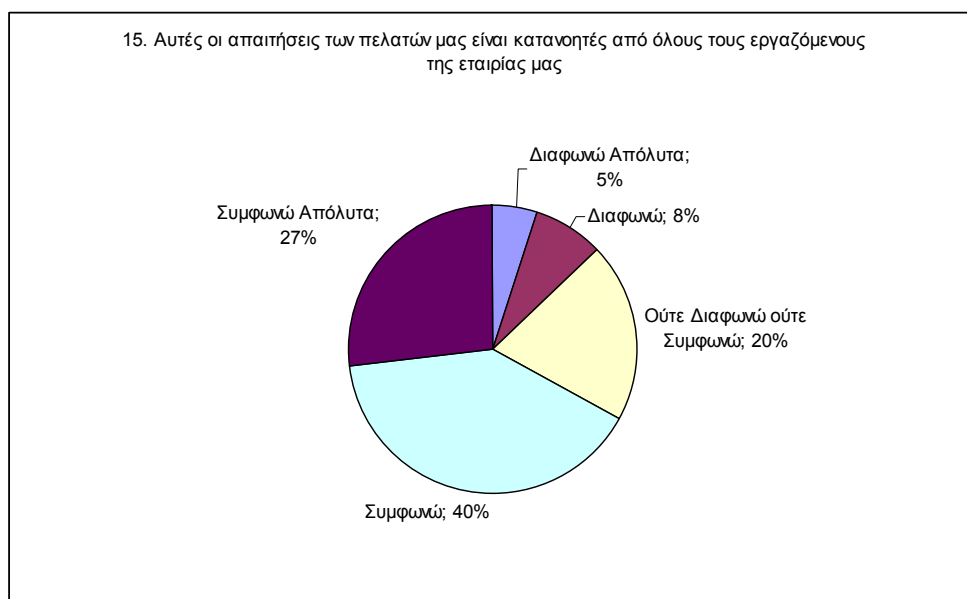


Γ. Εστίαση στους Πελάτες

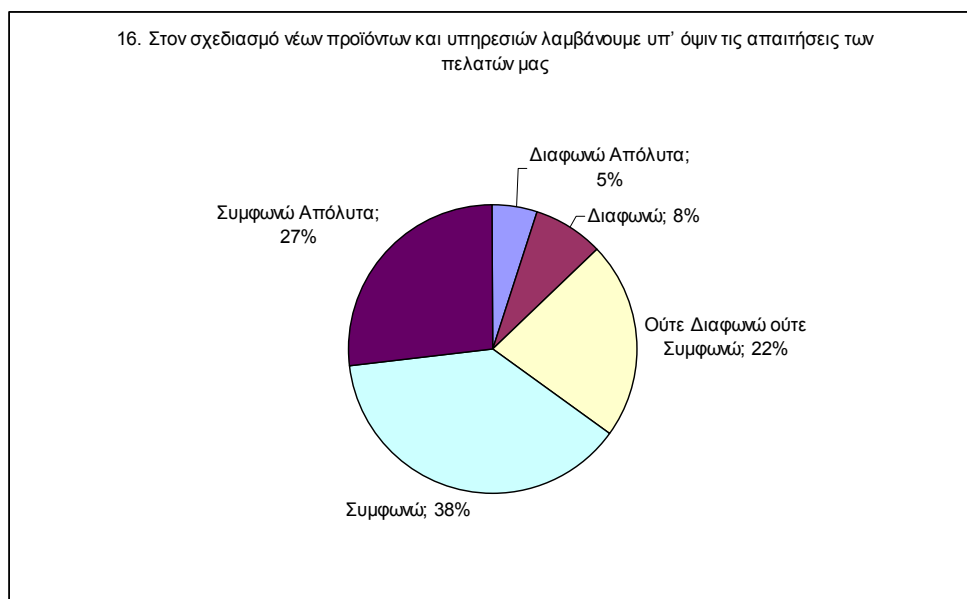
Το 66% γνωρίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες-απαιτήσεις των πελατών (τόσο σε ποσότητα όσο και στα χαρακτηριστικά των προϊόντων), ενώ το 24% διατηρεί ουδέτερη άποψη.



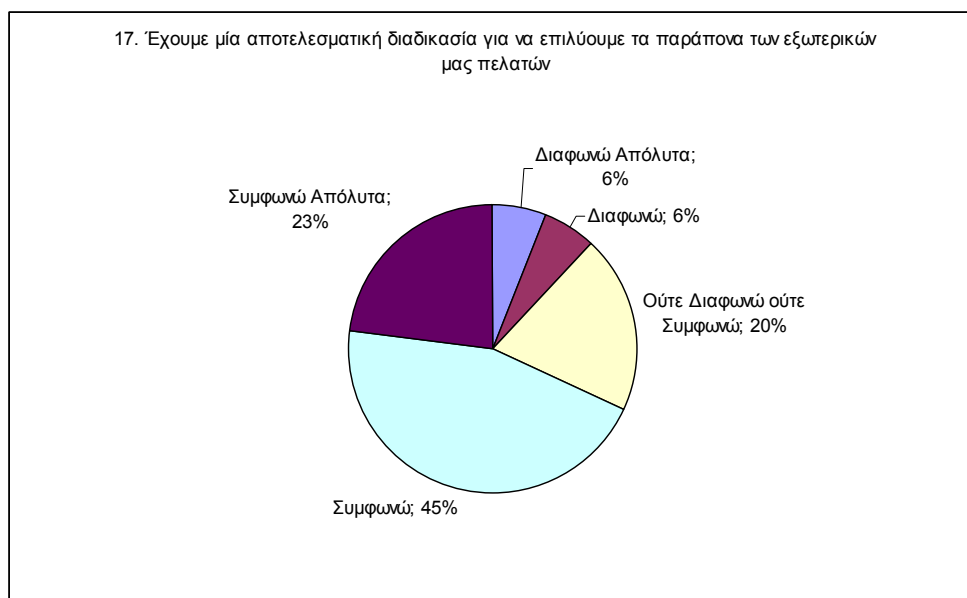
Οι απαιτήσεις των πελατών, υποστηρίζει το 67%, είναι κατανοητές από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας.



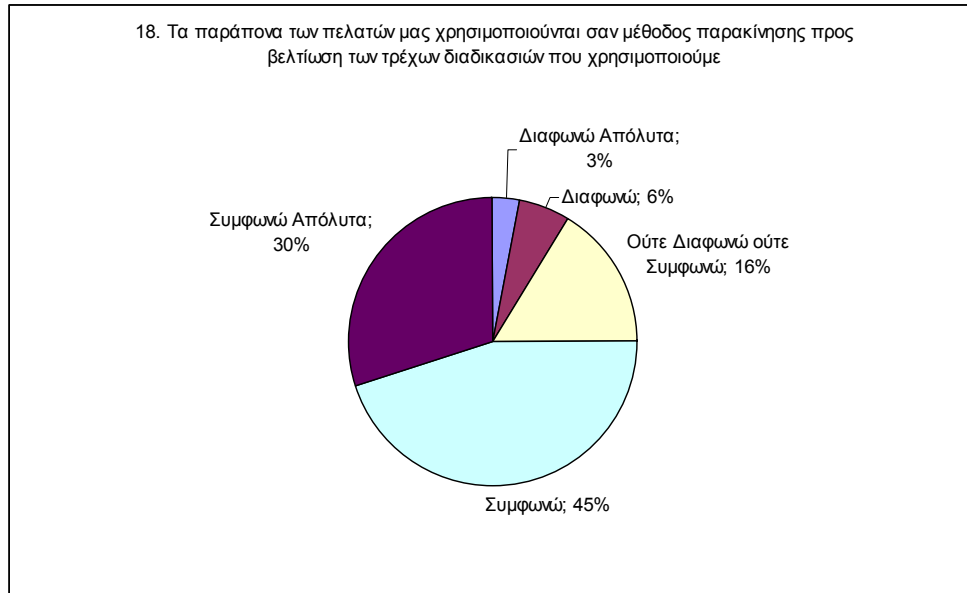
Στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών το 65% ισχυρίζεται πως λαμβάνονται υπ' όψιν οι απαιτήσεις των πελατών.



Έχουμε μία αποτελεσματική διαδικασία για να επιλύουμε τα παράπονα των εξωτερικών μας πελατών πιστεύει το 68%, ενώ διαφωνεί μόλις το 12%.



Τα παράπονα των πελατών τους χρησιμοποιούνται σαν μέθοδος παρακίνησης προς βελτίωση των τρέχων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται υποστηρίζει το 75%.

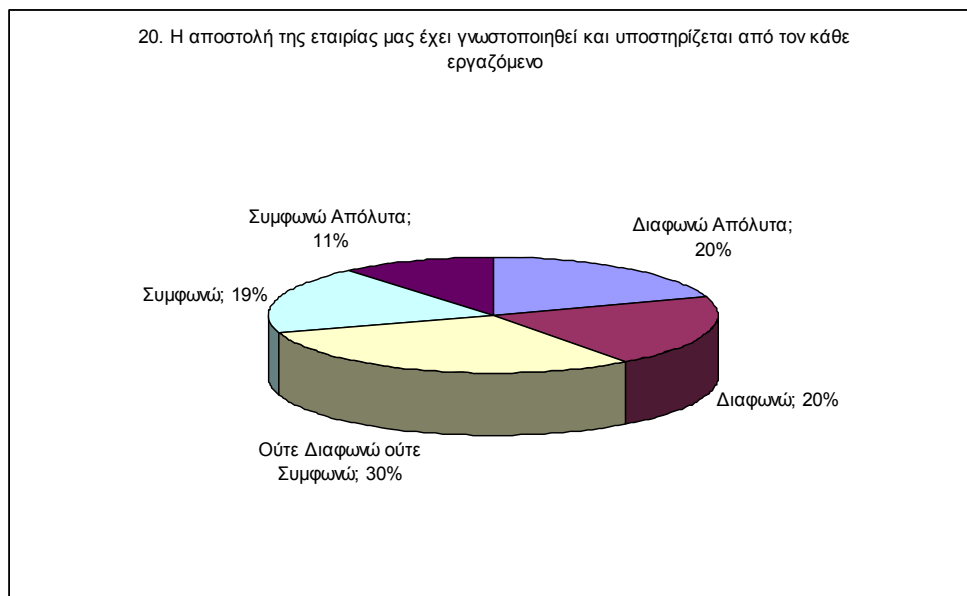


Συστηματικά και τακτικά μετρούν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών υποστηρίζει το 88%.

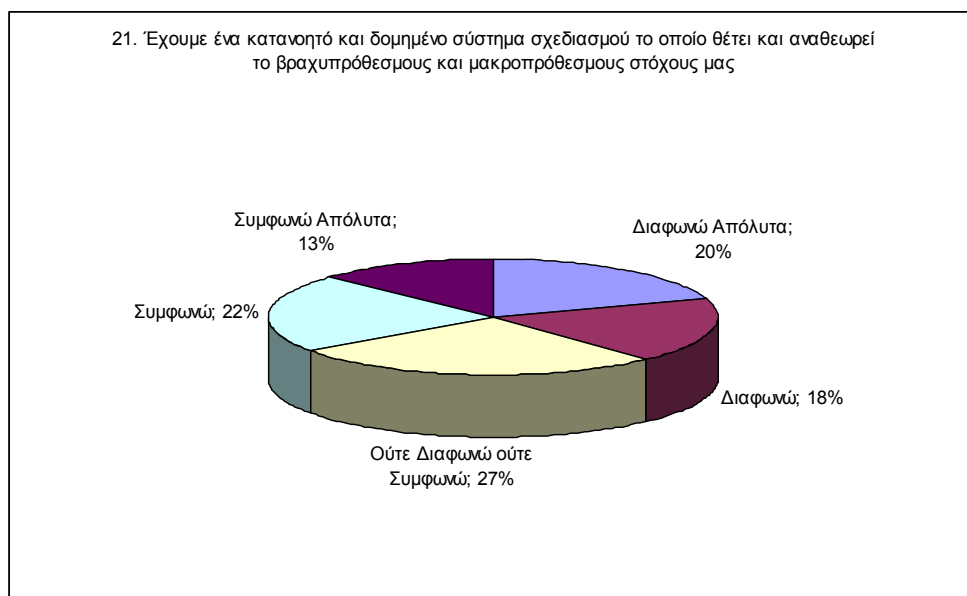


Δ. Στρατηγικός Σχεδιασμός

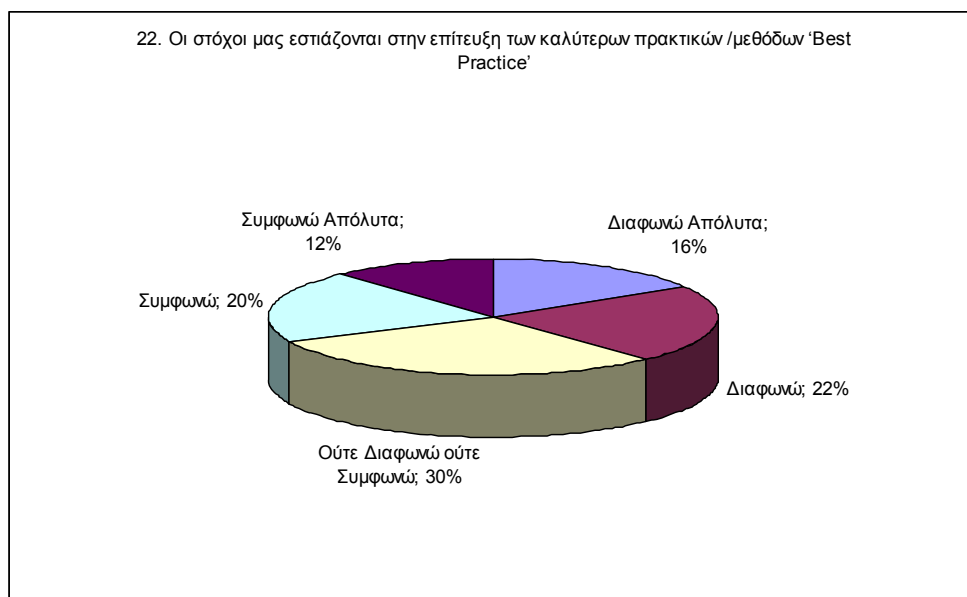
Η αποστολή της εταιρίας τους έχει γνωστοποιηθεί και υποστηρίζεται από τον κάθε εργαζόμενο υποστηρίζει μόλις το 30%, ενώ το 40% διαφωνεί.



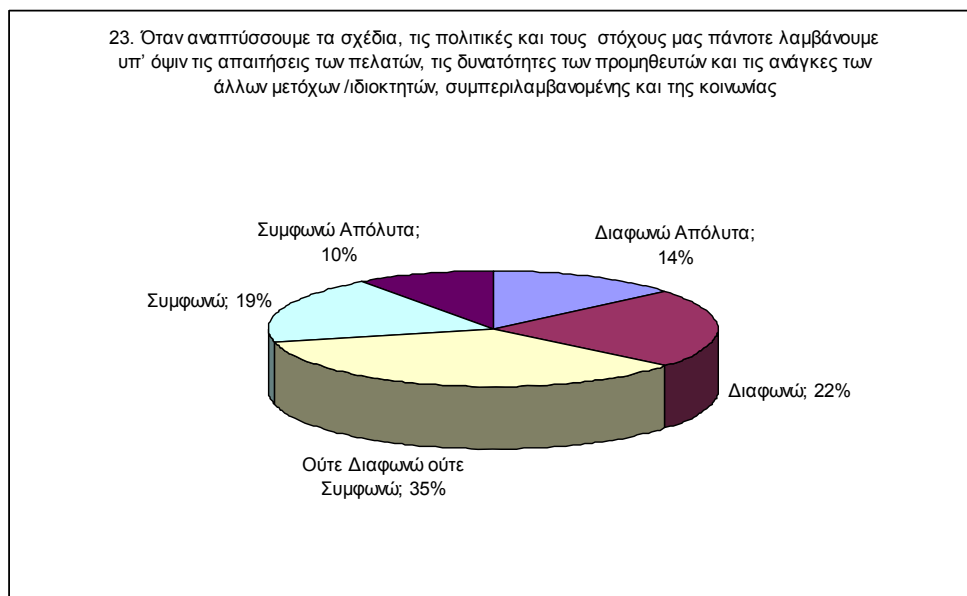
Έχουμε ένα κατανοητό και δομημένο σύστημα σχεδιασμού το οποίο θέτει και αναθεωρεί το βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους μας ισχυρίζεται το 35%, ενώ το 27% είναι ουδέτερο.



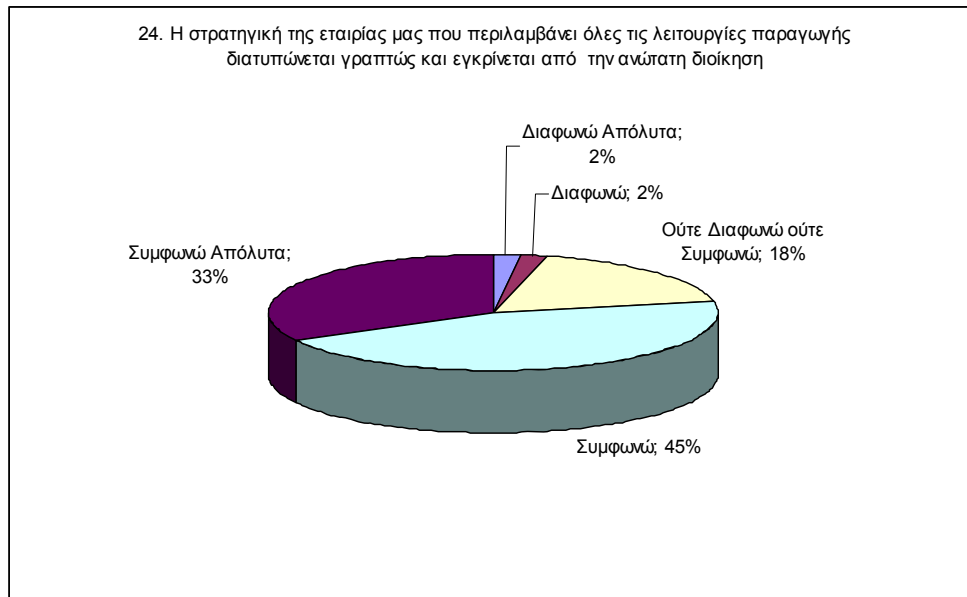
Οι στόχοι μας εστιάζονται στην επίτευξη των καλύτερων πρακτικών /μεθόδων 'Best Practice' λέει το 32%.



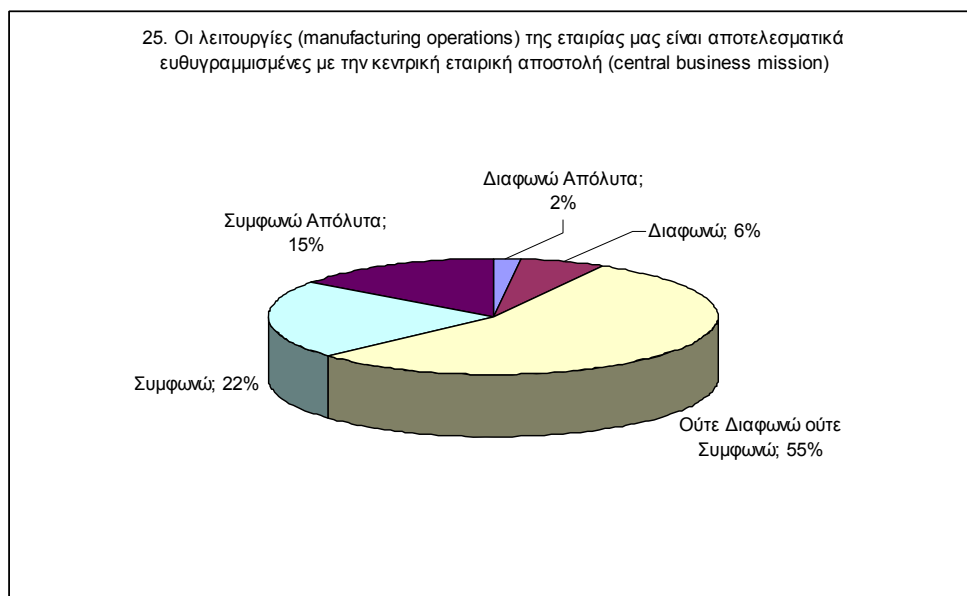
Όταν αναπτύσσουμε τα σχέδια, τις πολιτικές και τους στόχους μας πάντοτε λαμβάνουμε υπ' όψιν τις απαιτήσεις των πελατών, τις δυνατότητες των προμηθευτών και τις ανάγκες των άλλων μετόχων/ιδιοκτητών, συμπεριλαμβανομένης και της κοινωνίας, ισχυρίζεται το 29%.



Η στρατηγική της εταιρίας τους που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες παραγωγής διατυπώνεται γραπτώς και εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει το 78%.

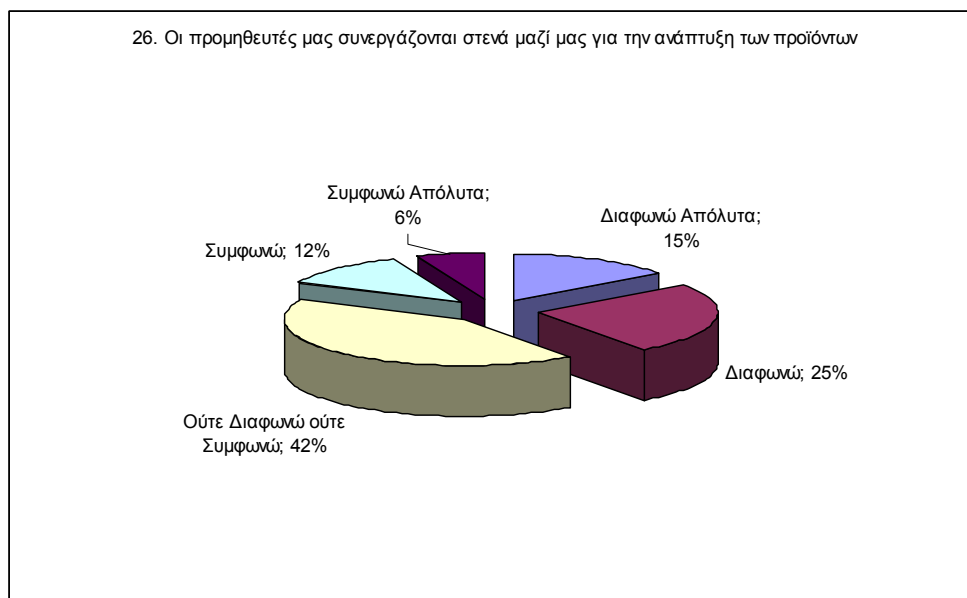


Οι λειτουργίες (manufacturing operations) της εταιρίας μας είναι αποτελεσματικά ευθυγραμμισμένες με την κεντρική εταιρική αποστολή (central business mission) υποστηρίζει το 37%, ενώ η πλειοψηφία 55% απάντησε ουδέτερα.

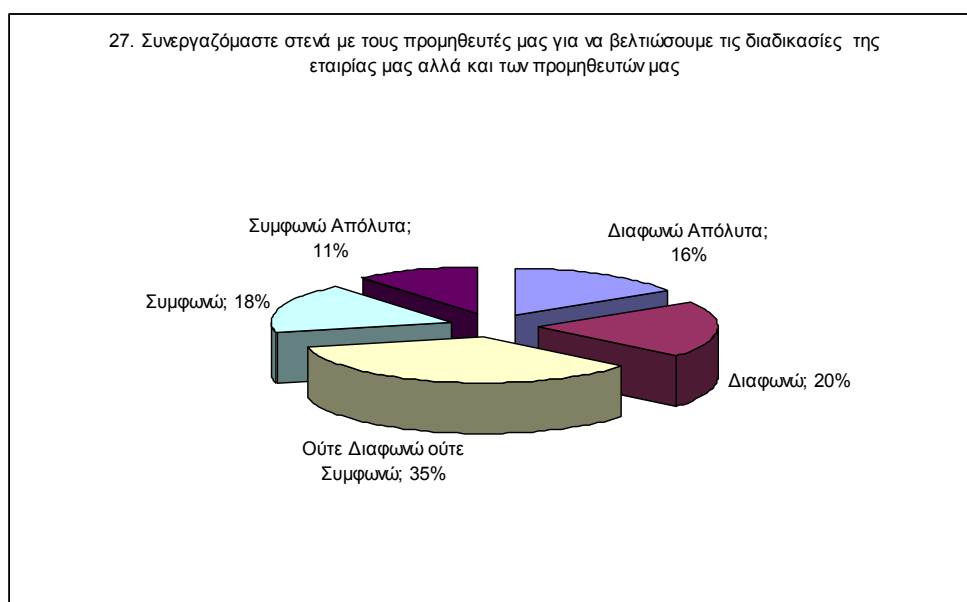


Ε. Βελτίωση Λειτουργιών / Διαδικασιών

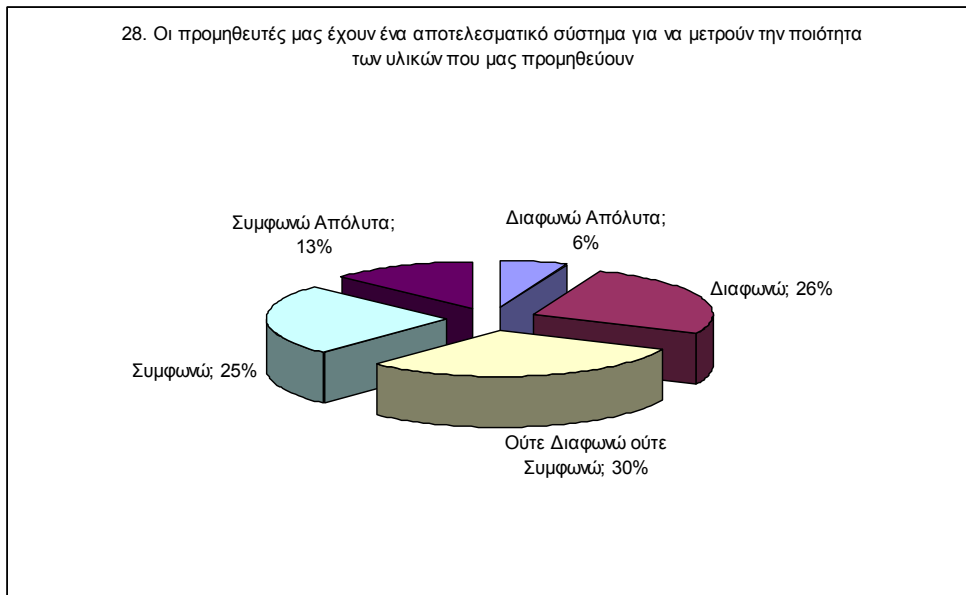
Οι προμηθευτές τους συνεργάζονται στενά μαζί τους για την ανάπτυξη των προϊόντων υποστηρίζει το 18%, ενώ το 37% απαντά αρνητικά.



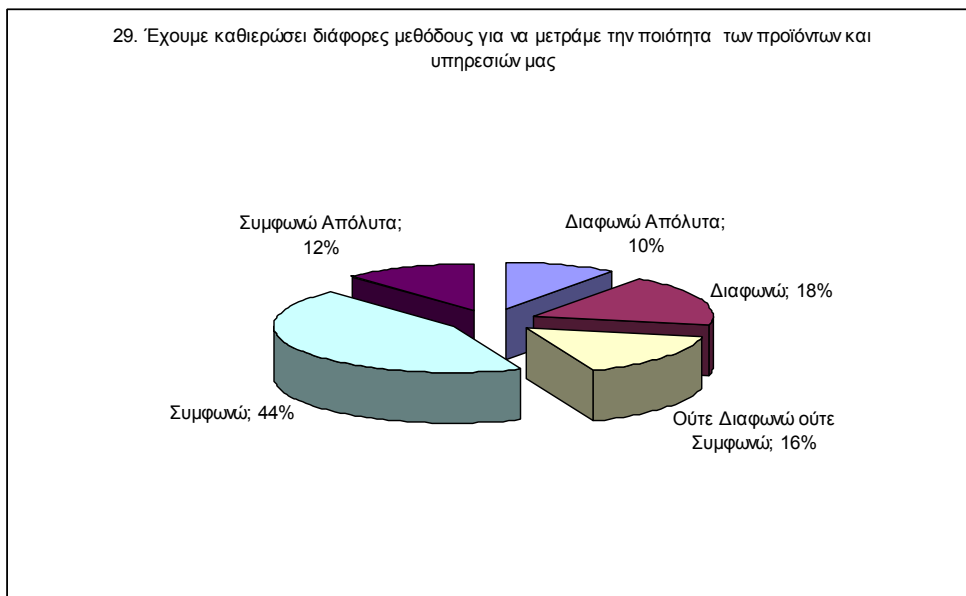
Συνεργαζόμαστε στενά με τους προμηθευτές μας για να βελτιώσουμε τις διαδικασίες της εταιρίας μας αλλά και των προμηθευτών μας ισχυρίζεται το 29%.



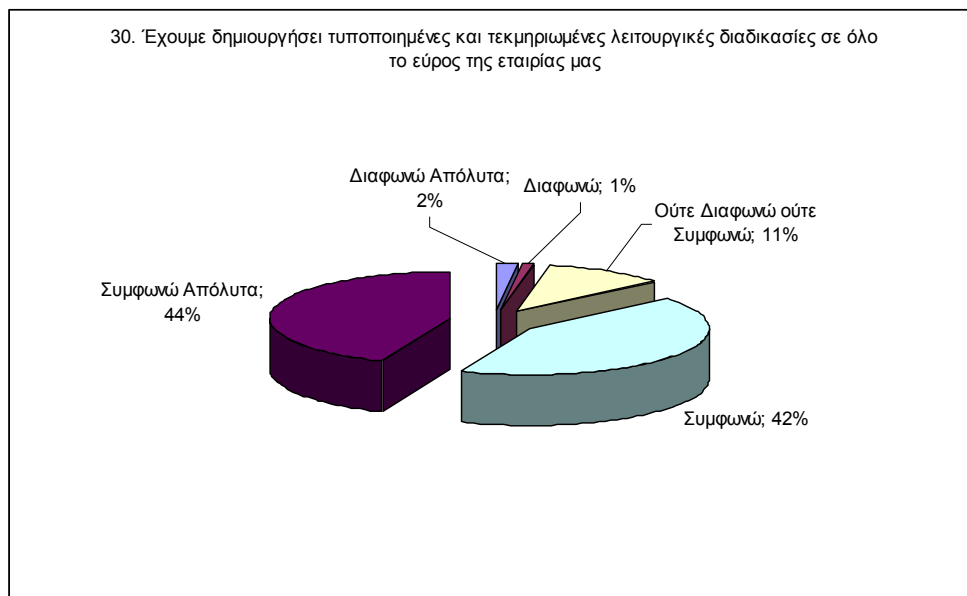
Οι προμηθευτές μας έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα για να μετρούν την ποιότητα των υλικών που μας προμηθεύουν λέει το 38%.



Έχουμε καθιερώσει διάφορες μεθόδους για να μετράμε την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μας υποστηρίζει το 56%, ενώ το 28% διαφωνεί.

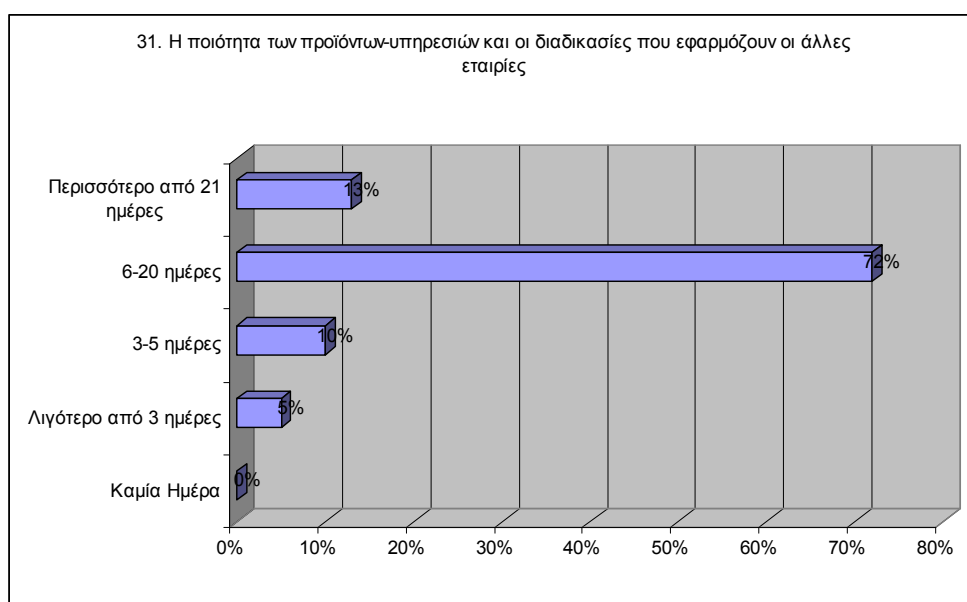


Έχουν δημιουργήσει τυποποιημένες και τεκμηριωμένες λειτουργικές διαδικασίες σε όλο το εύρος της εταιρίας μας υποστηρίζει το 88%.

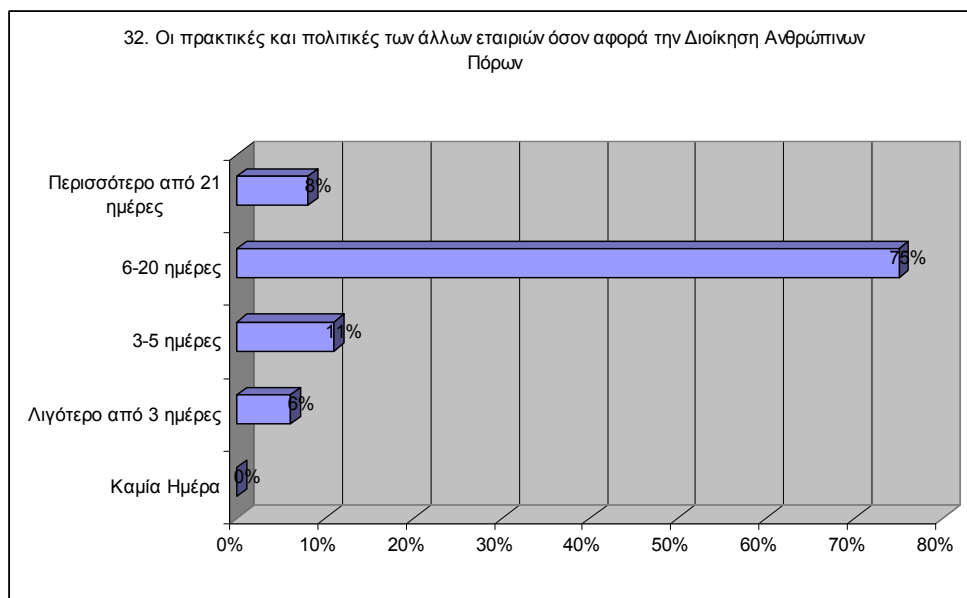


ΣΤ. Πληροφορίες και Ανάλυση

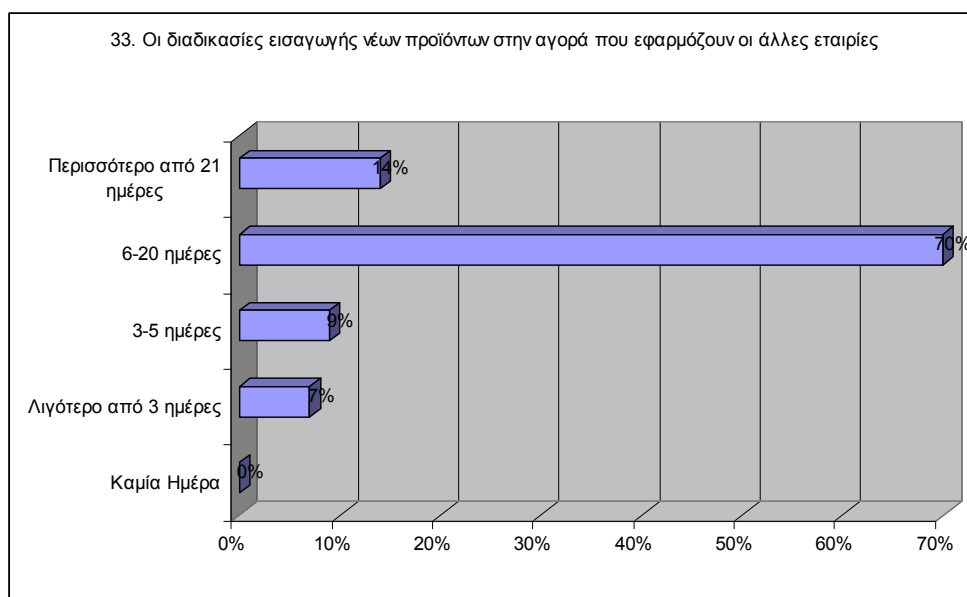
Η εταιρία τους επενδύει ετησίως για να ανασκοπήσει την ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι άλλες εταιρίες περίπου 6-20 ημέρες, υποστηρίζει το 72%, ενώ το 13% επενδύει περισσότερες από 21 ημέρες.



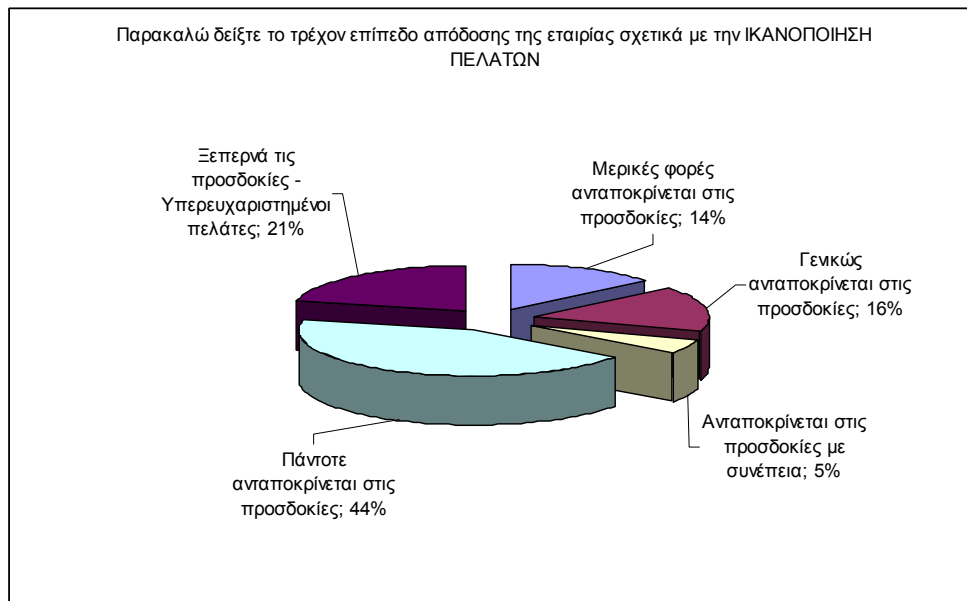
Η εταιρία τους επενδύει ετησίως για να ανασκοπήσει τις πρακτικές και πολιτικές των άλλων εταιριών όσον αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περίπου 6-20 ημέρες, υποστηρίζει το 75%, ενώ το 8% επενδύει περισσότερες από 21 ημέρες.



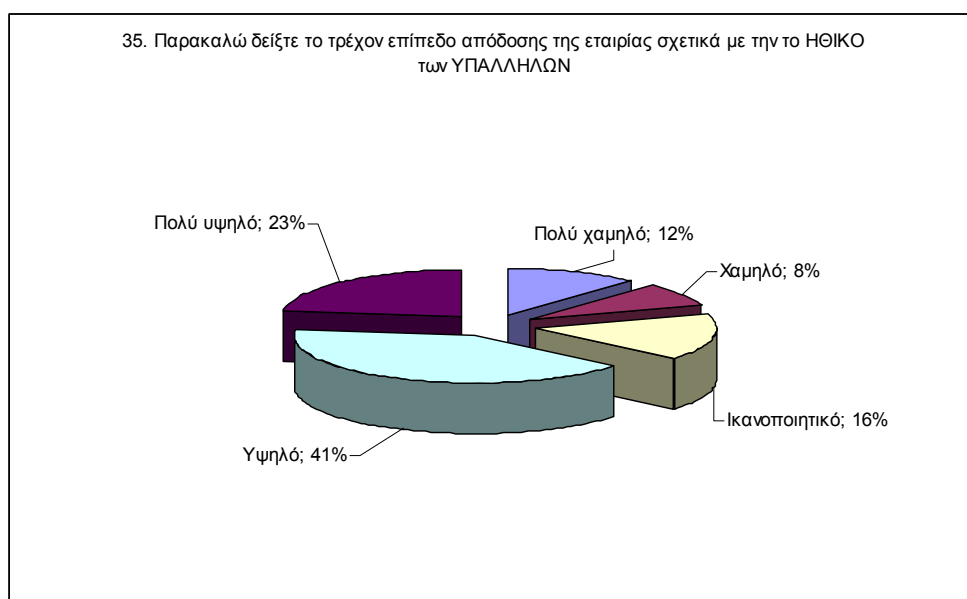
Η εταιρία τους επενδύει ετησίως για να ανασκοπήσει τις διαδικασίες εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά που εφαρμόζουν οι άλλες εταιρίες περίπου 6-20 ημέρες, υποστηρίζει το 70%, ενώ το 14% επενδύει περισσότερες από 21 ημέρες και το 9% επενδύει 3-5 ημέρες.



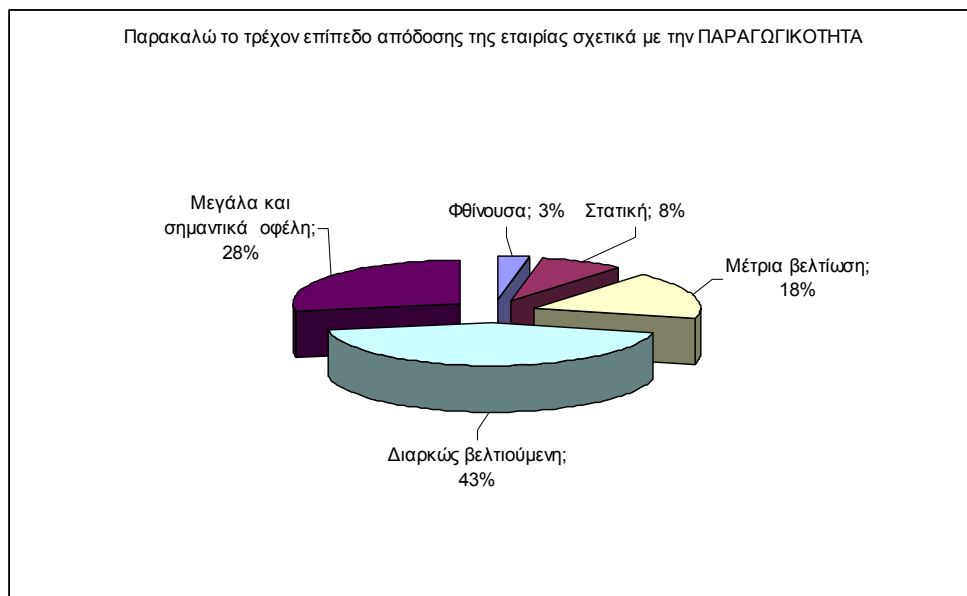
Στην ερώτηση για το τρέχον επίπεδο απόδοσης της εταιρίας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών το 21% απάντησε ξεπερνά τις προσδοκίες - Υπερευχαριστημένοι πελάτες και το 44% απάντησε πως πάντοτε ανταποκρίνεται στις προσδοκίες. Μόλις το 14% απάντησε μερικές φορές ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και το 5% απάντησε πως ανταποκρίνεται στις προσδοκίες με συνέπεια.



Στην ερώτηση για το τρέχον επίπεδο απόδοσης της εταιρίας σχετικά με την το ηθικό των υπαλλήλων το 23% υποστήριξε πως είναι πολύ υψηλό, το 41% υψηλό, ενώ το 20% συνολικά απάντησε χαμηλό, πολύ χαμηλό.



Στην ερώτηση για το τρέχον επίπεδο απόδοσης της εταιρίας σχετικά με την παραγωγικότητα το 28% δήλωσε πως έχουν σημειωθεί μεγάλα και σημαντικά οφέλη, το 43% πως είναι συνεχώς βελτιούμενη, ενώ μόλις το 3% δήλωσε φθίνουσα.



5.4 Επίλογος-Συμπεράσματα

Το βασικότερο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η παρούσα έρευνα συσχέτισης των συστατικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την απόδοση των επιχειρήσεων, είναι ότι το μοντέλο TQM που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης. Το μοντέλο αυτό υιοθετεί ως συστατικά της Διοίκησης Ποιότητας τα κριτήρια των διαφόρων βραβείων ποιότητας και ιδιαίτερα των MBNQA. Πιο συγκεκριμένα, ως στοιχεία της TQM χρησιμοποιήθηκαν η Ηγεσία, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, ο Στρατηγικός σχεδιασμός, η Πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων και η Βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών .

Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι παράγοντες με την ισχυρότερη ικανότητα πρόβλεψης της απόδοσης είναι η Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η Ηγεσία (οι επονομαζόμενοι soft factors), ενώ οι παράγοντες που έχουν να κάνουν περισσότερο με την εφαρμογή

συστημάτων και τη χρήση αναλυτικών κριτηρίων (Στρατηγικός σχεδιασμός, Πληροφόρηση και επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων, Βελτίωση λειτουργιών / διαδικασιών) δεν παρουσιάστηκαν τόσο ισχυρά συνδεδεμένοι με την απόδοση.

Βέβαια είναι απαραίτητο να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι δεν είναι σωστό κρίνοντας από αυτά τα αποτελέσματα να προταθεί στις επιχειρήσεις να μην εστιάσουν τις προσπάθειές τους για βελτίωση στο στρατηγικό και στο λειτουργικό management, αλλά ούτε και να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαδικασία πληροφόρησης και ανάλυσης των δεδομένων είναι άνευ ουσιαστικής σημασίας .

Ωστόσο τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η παρούσα έρευνα παρέχουν στοιχεία τα οποία βοηθούν στον εντοπισμό κάποιων από τους παράγοντες που διακρίνουν τις επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης από αυτές με χαμηλότερη αποδοτικότητα. Με βάση το συμπέρασμα ότι τρία από τα συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζουν ισχυρότερη θετική σχέση με την απόδοση, οδηγεί στη διαπίστωση ότι στην πορεία για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης θα πρέπει να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ηγεσία και στην εστίαση στον πελάτη. Σε καμία περίπτωση όμως δεν πρέπει να αγνοηθούν οι υπόλοιποι τρεις παράγοντες της TQM, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η βελτίωση των λειτουργιών και η επεξεργασία-ανάλυση των πληροφοριών .

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ :

Παρακαλώ σημειώστε με X τον αριθμό που απεικονίζει ακριβώς την ΠΑΡΟΥΣΑ θέση στην εταιρία σας, όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα.

<u>Α</u>	<u>Ηγεσία</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>1</u>	Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν ενεργά την αλλαγή και ενσωμάτωση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, συμμετοχής και δέσμευσης στην πορεία προς την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών /μεθόδων 'Best Practice'					
<u>2</u>	Υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ενοποιημένη προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων μέσα στην εταιρία μας, και έχουμε εξαλείψει τα εμπόδια μεταξύ εργαζομένων και /ή τμημάτων					
<u>3</u>	Οι πρωτοπόροι των αλλαγών 'Champion of change' χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για να ωθήσουν προς την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών και μεθόδων στην εταιρία μας					
<u>4</u>	Στην εταιρία μας στοχεύουμε στην συνεχή βελτίωση παρά την αντιμετώπιση κρίσεων (fire-fighting)					
<u>5</u>	Οι ιδέες από το εργατικό δυναμικό χρησιμοποιούνται ενεργά για να βοηθήσουν την διοίκηση					
<u>6</u>	Η εταιρία μας είναι ευαισθητοποιημένη σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος					
<u>B</u>	<u>Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων</u>					
<u>7</u>	Η έννοια του 'εσωτερικού πελάτη' είναι πλήρως κατανοητή μέσα στην εταιρία μας					
<u>8</u>	Η εταιρία μας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης – συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού καριέρας- για όλο το προσωπικό					
<u>9</u>	Η εταιρία μας έχει αποτελεσματικές διαδικασίες επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω 'top-down' και από κάτω προς τα πάνω 'bottom-up'					
<u>10</u>	Η ικανοποίηση των υπαλλήλων αξιολογείτε ουσιαστικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα					
<u>11</u>	Οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων είναι άριστες					
<u>12</u>	Η ευελιξία, η πολλαπλές δεξιότητες και η εκπαίδευση των εργαζομένων χρησιμοποιούνται ενεργά στην βελτίωση της απόδοσης					
<u>13</u>	Όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ποιότητα αποτελεί δικιά τους ευθύνη					
<u>Γ</u>	<u>Εστίαση στους Πελάτες</u>					
<u>14</u>	Γνωρίζουμε τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες-απαιτήσεις των πελατών μας (τόσο σε ποσότητα όσο και στα χαρακτηριστικά των προϊόντων μας)					
<u>15</u>	Αυτές οι απαιτήσεις των πελατών μας είναι κατανοητές από όλους τους					

	εργαζόμενους της εταιρίας μας					
<u>16</u>	Στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών λαμβάνουμε υπ' όψιν τις απαιτήσεις των πελατών μας					
<u>17</u>	Έχουμε μία αποτελεσματική διαδικασία για να επιλύουμε τα παράπονα των εξωτερικών μας πελατών					
<u>18</u>	Τα παράπονα των πελατών μας χρησιμοποιούνται σαν μέθοδος παρακίνησης προς βελτίωση των τρέχων διαδικασιών που χρησιμοποιούμε					
<u>19</u>	Συστηματικά και τακτικά μετρούμε την ικανοποίηση των εξωτερικών μας πελατών					
<u>4</u>	<u>Στρατηγικός Σχεδιασμός</u>					
<u>20</u>	Η αποστολή της εταιρίας μας έχει γνωστοποιηθεί και υποστηρίζεται από τον κάθε εργαζόμενο					
<u>21</u>	Έχουμε ένα κατανοητό και δομημένο σύστημα σχεδιασμού το οποίο θέτει και αναθεωρεί το βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους μας					
<u>22</u>	Οι στόχοι μας εστιάζονται στην επίτευξη των καλύτερων πρακτικών /μεθόδων 'Best Practice'					
<u>23</u>	Όταν αναπτύσσουμε τα σχέδια, τις πολιτικές και τους στόχους μας πάντοτε λαμβάνουμε υπ' όψιν τις απαιτήσεις των πελατών, τις δυνατότητες των προμηθευτών και τις ανάγκες των άλλων μετόχων /ιδιοκτητών, συμπεριλαμβανομένης και της κοινωνίας					
<u>24</u>	Η στρατηγική της εταιρίας μας που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες παραγωγής διατυπώνεται γραπτώς και εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση					
<u>25</u>	Οι λειτουργίες (manufacturing operations) της εταιρίας μας είναι αποτελεσματικά ευθυγραμμισμένες με την κεντρική εταιρική αποστολή (central business mission)					
<u>E</u>	<u>Βελτίωση Λειτουργιών / Διαδικασιών</u>					
<u>26</u>	Οι προμηθευτές μας συνεργάζονται στενά μαζί μας για την ανάπτυξη των προϊόντων					
<u>27</u>	Συνεργαζόμαστε στενά με τους προμηθευτές μας για να βελτιώσουμε τις διαδικασίες της εταιρίας μας αλλά και των προμηθευτών μας					
<u>28</u>	Οι προμηθευτές μας έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα για να μετρούν την ποιότητα των υλικών που μας προμηθεύουν					
<u>29</u>	Έχουμε καθιερώσει διάφορες μεθόδους για να μετράμε την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μας					
<u>30</u>	Έχουμε δημιουργήσει τυποποιημένες και τεκμηριωμένες λειτουργικές διαδικασίες σε όλο το εύρος της εταιρίας μας					

ΣΤ Πληροφορίες και Ανάλυση

Υπολογίστε τον συνολικό αριθμό των εργάσιμων ημερών που η εταιρία σας επενδύει ετησίως για να ανασκοπήσει τις παρακάτω πληροφορίες που σχετίζονται με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας, όπου: 1= **Καμία**, 2= **Λιγότερο από τρεις εργάσιμες ημέρες**, 3= **Μεταξύ τριών και πέντε εργάσιμων ημερών**, 4= **Μεταξύ έξι και είκοσι εργάσιμων ημερών**, 5= **Από είκοσι μία και πάνω εργάσιμων ημερών**.

(Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό για κάθε ερώτηση)

		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>31</u>	Η ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι άλλες εταιρίες					
<u>32</u>	Οι πρακτικές και πολιτικές των άλλων εταιριών όσον αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων					
<u>33</u>	Οι διαδικασίες εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά που εφαρμόζουν οι άλλες εταιρίες					

Z. Οργανωτική Απόδοση

Παρακαλώ δείξτε με το γράψιμο ενός αριθμού, που κυμαίνεται από 1 έως 5 (στην κενή στήλη δεξιά), το τρέχον επίπεδο απόδοσης της εταιρίας για ΚΑΘΕ ΜΙΑ από τις απαριθμημένες ιδιότητες.

	1	2	3	4	5	SCORE (1-5)
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	Μερικές φορές ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	Γενικώς ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες με συνέπεια	Πάντοτε ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	Ξεπερνά τις προσδοκίες - Υπερευχαριστη μένοι πελάτες	
ΗΘΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Ικανοποιητικό	Υψηλό	Πολύ υψηλό	
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	Φθίνουσα	Στατική	Μέτρια βελτίωση	Διαρκώς βελτιούμενη	Μεγάλα και σημαντικά οφέλη	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεώργιος ν. Μπλάνας (2003), “Δικτύωση Ολικής Ποιότητας”, Αθήνα: εκδ. Πατάκη.

Δερβιτσιώτης ν. Κώστας (2001), “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Δρ. Λογοθέτης Νικόλαος (1992), “Από τον Deming στον Taguchi και τον Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)”, Αθήνα : εκδ. TQM Hellas ltd Interbooks.

Δρ. Μύρων Μ. Ζαβλανός (1998), “Μανατζεμεντ”, Αθήνα : εκδ. Ελλην.

Καμπουρίδης Γ., (2001), “Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση”, Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.

Πάσχος Γεώργιος (2005), “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” Αθήνα: εκδ. Μαυρογένη.

Σπανός Α., (1995), “Ολική Ποιότητα”, Αθήνα : εκδ. Γαλαίος.

Τσιότρας Δ. Γεώργιος (1995), “Βελτίωση Ποιότητας”, Αθήνα: εκδ. Ευγ. Μπένου.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adam Jr. E.E., Corbett L.M., Flores B.E., Harrison N.J., Lee T.S., Rho B.H., Ribera, J., Samson D., Westbrook R., (1997). “An international study of quality improvement approach and firm performance”. *International Journal of Operations and Production Management* 17, pg. 842–873.

Ahire S.L., Golhar D.Y., Waller M.A., (1996). "Development and validation of TQM implementation constructs". *Decision Sciences* **27**, pg. 23–56.

Ahire S.L., O'Shaughnessy K.C., (1998). "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry". *International Journal of Quality Science* **3** (1), pg. 5–37.

Anderson J.C., Rungtusanatham M., Schroeder R.G., Devaraj S., (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming Management Method: preliminary empirical findings". *Decision Sciences* **26**, pg. 637–658.

Bemowski K., Stratton B., (1995). "How do people use the Baldrige award criteria". *Quality Progress* **28** (5), pg. 43–47.

Besterfield D. H., (1998), "*Quality Control*", 5th ed., New Jersey: Prentice Hall.

Black S.A., Porter L.J., (1996). "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences* **27**, pg. 1–21.

Chase B. R., Aquilano J. N., Jacobs R. F., (1998), "*Production and Operations Management: Manufacturing and Services*", 8th ed., New York: Mc Graw-Hill.

Chenhall R.H., (1997). "Reliance on manufacturing performance, total quality management and organizational performance". *Management Accounting Research* **8**, pg. 187–206.

Choi T.Y., Eboch K., (1998). "The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction". *Journal of Operations Management* **17**, pg. 59–75.

Crosby B. P., (1979), "*Quality Is Free*", New York: Mc Graw-Hill.

Das A., Handfield R.B., Calantone R.J., Ghosh S., (2000). "A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality". *Decision Sciences* **31**, pg. 649–690.

Dean J.W. Jr., Bowen D.E., (1994). "Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review* **19** (3), pg. 392–418.

Douglas T.J., Judge Jr. W.Q., (2001). "Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration". *Academy of Management Journal* **44**, pg. 158–169.

Dow D., Samson D., Ford S., (1999). "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?". *Production and Operations Management* **8**, pg. 1–27.

Easton G.S., (1993). "The state of US total quality management: a Baldrige examiners perspective". *California Management Review* **35** (3), pg. 32–54.

Easton G.S., Jarrell S.L., (1998). "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation". *Journal of Business* **71** (2), pg. 253–307.

Evans J.R., Lindsay W.M., (1995). "*The management and control of quality*", 3rd ed. New York: West Publishing.

Flynn B.B., Schroeder R.G., Sakakibara S., (1995). "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage". *Decision Sciences* **26**, pg. 659–691.

Forza C., Flippini R., (1998), "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model". *International Journal of Production Economics* **55**, pg. 1–20.

Gaither N., (1996), "*Production and Operations Management*", 7th ed., New York: Duxbury Press.

Gaither N., Frazier G., (1999), "*Production and Operations Management*", 8th ed., New York: South Western College Publishing.

Garvin D.A., (1983), “Quality on the line”. *Harvard Business Review* **61** (5), pg. 65–75.

Garvin D.A., (1984), “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?”, *Sloan Management Review*, **26** (1), pg. 25-43.

Garvin D.A., (1991), “How the Baldrige award really works”, *Harvard Business Review* **69** (6), pg. 80–95.

Gower J.D., “*Gower Handbook of Quality Management*” 2th ed., New York: Gower Publishing.

Grandzol J.R., Gershon M., (1997), “Which TQM practices really matter: an empirical investigation”. *Quality Management Journal* **4** (4), pg. 43–59.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., (1992), “*Multivariate data analysis*”, New York: Macmillan Publishing.

Heizer J., Render B., (1996), “*Production and Operations Management: Strategic and Tactical Decisions*”, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall.

Hendricks K.B., Singhal V.R., (1996). “Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation”. *Management Science* **42**, pg. 415–436.

Hendricks K.B., Singhal V.R., (1997). “Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards”. *Management Science* **43**, pg. 1258–1274.

Ho D.C.K., Duffy V.G., Shih H.M., (2001). “Total quality management: an empirical test for mediation effect”. *International Journal of Production Research* **39**, pg. 529–548.

James P., (1998) “*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*”, Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.

Johnson R., Winchell O.W., (1989), “*Production and Quality*”, Milwaukee: American Society For Quality Control.

Juran J.M., (1986), “The quality trilogy”, *Quality Progress* **19** (8), pg. 19–24.

Kaynak H., (2002), “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management* **21**, pg. 405–435.

Mohrman S.A., Tenkasi R.V., Lawler III E.E., Ledford Jr. G.G., (1995). “Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms”. *Employee Relations* **17** (3), pg. 26–41.

Powell T.C., (1995). “Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study”. *Strategic Management Journal* **16**, pg. 15–37.

Rungtusanatham M., Forza C., Flippini R., Anderson J.C., (1998). “A replication study of a theory of quality management underlying the Deming method: insights from an Italian context”. *Journal of Operations Management* **17**, pg. 77–95.

Samson D., Terziovski M., (1999), “The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management* **17**, pg. 393–409.

Saraph J.V., Benson G.P., Schroeder R.G., (1989). “An instrument for measuring the critical factors of quality management”. *Decision Sciences* **20**, pg. 810–829.

Wilson D.D., Collier D.A., (2000). “An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model”. *Decision Sciences* **31**, pg. 361–390.