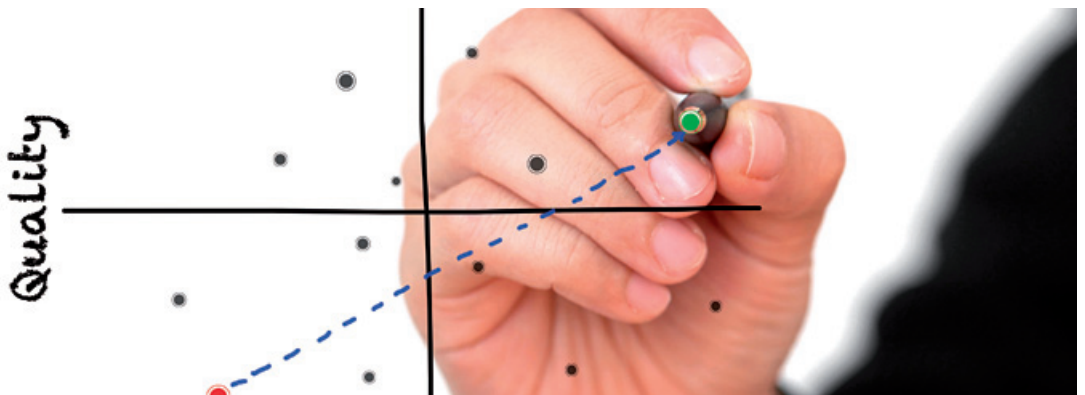


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

στη μικρή επιχείρηση



ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

Σπύρος Γκούμας
Κατερίνα Τέφα



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**
στη μικρή επιχείρηση

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

στη μικρή επιχείρηση

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

Σπύρος Γκούμας
Κατερίνα Τέφα



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46

10433, Αθήνα

Τηλ: 2108846852

Φαξ: 2108846853

E-mail: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Εκδότης: **ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Χρονολογία έκδοσης: **2012**

Τίτλος: **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ** στη μικρή επιχείρηση

Συγγραφείς: **Σπύρος Γκούμας, Κατερίνα Τέφα**

Επιστημονικός υπεύθυνος: **Αναστάσιος Βασιλειάδης**

Γλωσσική επιμέλεια κειμένων: **Ελένη Μιχαλοπούλου**

Εκτύπωση – παραγωγή:

ACCESS

ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.

Ποσειδώνος 23 & Συντ. Δαβάκη

T.K. 14451 Μεταμόρφωση

τηλ.: 210 3804460 - fax: 210 3847447

e-mail: access@access.gr

www.access.gr

© ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ISBN: 978-618-5025-00-7

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει συγγραφεί και εκδοθεί από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, στο πλαίσιο του έργου - πράξης «Προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της μικρής επιχείρησης» το οποίο υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και εθνικών πόρων.

Πρόλογος

Η ΓΣΕΒΕΕ και το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ) είναι τριτοβάθμια πανελλαδική οργάνωση εργοδοτών μικρών επιχειρήσεων και ένας από τους βασικούς κοινωνικούς συνομιλητές που συνυπογράφουν την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Αποτελεί το ανώτατο και μαζικότερο συνδικαλιστικό όργανο των επαγγελματοβιοτεχνών όλης της χώρας. Δραστηριοποιείται στην προαγωγή και κατοχύρωση των επαγγελματικών, οικονομικών, πολιτιστικών και κοινωνικών συμφερόντων των μικρομεσαίων επιχειρηματιών.

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας «ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ» είναι ένας μη κερδοσκοπικός φορέας υλοποίησης μελετών και ερευνών για θέματα που αφορούν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της βιοτεχνίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της ΓΣΕΒΕΕ. Αποτελεί τον επιστημονικό της σύμβουλο σε θέματα οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών. Ασχολείται με τα ζητήματα της οικονομικής ανάπτυξης, της απασχόλησης, της φορολογίας, του ανταγωνισμού, της ασφάλισης και άλλων θεμάτων που αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις. Παρακολουθεί εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις και αξιολογεί την πορεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Αποτελεί το φορέα τεκμηρίωσης των θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ που στοχεύουν στην υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης και συνεργάζεται στενά με το πιστοποιημένο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης της ΓΣΕΒΕΕ (ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ) που οργανώνει και πραγματοποιεί δράσεις επαγγελματικής κατάρτισης.

Προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για απασχολούμενους στις μικρές επιχειρήσεις

Ως φορέας παροχής υπηρεσιών διά βίου μάθησης, σύμφωνα με το νόμο 3879/2010 περί «Ανάπτυξης της διά βίου μάθησης», το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ οργανώνει προγράμματα

εκπαίδευσης που υλοποιούνται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του Υπουργείου Παιδείας, με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και εθνικών πόρων. Στο πλαίσιο αυτό το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ θα υλοποιήσει κατά τα έτη 2012-2013 προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της μικρής επιχείρησης.

Οι έντονες πιέσεις που δέχονται οι ελληνικές μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις μέσα στο περιβάλλον της οξυτάτης οικονομικής κρίσης οδήγησαν το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων για επίκαιρα αντικείμενα μάθησης. Κύρια επιδίωξη είναι η αναβάθμιση των γενικών γνώσεων και των επαγγελματικών προσόντων των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις, ώστε να συμβάλουμε, στο μέτρο του δυνατού, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και αντιμετώπιση των πολλαπλών προβλημάτων. Πρόκειται για έξι θεματικές ενότητες που περιλαμβάνουν 23 αντικείμενα εκπαίδευσης και αντιστοιχούν σε 300 σεμινάρια (περίπου 4.800 ωφελούμενοι/ες) που θα υλοποιηθούν σε πολλές πόλεις της χώρας.

Οι βασικές θεματικές ενότητες των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι:

- Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών – Εφαρμογές του διαδικτύου στη μικρή επιχείρηση
- Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση
- Πρώτες βοήθειες στο χώρο εργασίας
- Νέα διατροφικά πρότυπα
- Περιβαλλοντική εκπαίδευση και εξοικονόμηση ενέργειας
- Εξειδικευμένη ελληνόγλωσση & ξενόγλωσση επιχειρηματική και επαγγελματική ορολογία για μικρές επιχειρήσεις

Τα προγράμματα εκπαίδευσης απευθύνονται σε απασχολούμενους στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, δηλ. σε εργοδότες, αυτοαπασχολούμενους, εργαζόμενους και συμβοηθούντα μέλη των μικρών βιοτεχνικών και εμπορικών οικονομικών μονάδων, άνω των 18 ετών.

Τα προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης υλοποιούνται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και από εθνικούς πόρους, επομένως παρέχονται στους ωφελούμενους ΔΩΡΕΑΝ και όσοι συμμετάσχουν δεν πρόκειται να έχουν καμία οικονομική επιβάρυνση.

Σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα δοθούν κατάλληλα εκπαιδευτικά εγχειρίδια και σημειώσεις διδασκαλίας. Επίσης, θα αξιοποιηθούν έμπειροι εκπαιδευτές, με γνώσεις υψηλού επιπέδου στο αντικείμενο που θα διδάξουν, αλλά και με ικανότητες αξιοποίησης των αρχών και των μεθόδων ενεργητικής και συμμετοχικής εκπαίδευσης ενηλίκων.

Στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης

- Ενίσχυση του αναπτυξιακού χαρακτήρα των μικρών επιχειρήσεων και βελτιωμένη παρουσία στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας μέσω της διά βίου εκπαίδευσης.
- Ανάδειξη της σημασίας της διά βίου μάθησης στην επιχειρηματική πορεία των μικρών οικονομικών μονάδων και αύξηση της συμμετοχής των εργοδοτών, εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης.
- Ανάπτυξη της επιχειρηματικής κουλτούρας των αυτοαπασχολούμενων και εργοδοτών των μικρών επιχειρήσεων, με παράλληλη βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- Βελτίωση των δεξιοτήτων χρήσης εφαρμογών πληροφορικής και επικοινωνιών των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις.
- Ικανοποίηση διαπιστωμένων εκπαιδευτικών αναγκών στους τομείς της υγιεινής & ασφάλειας, της ξενόγλωσσης επαγγελματικής ορολογίας, της περιβαλλοντικής αφύπνισης και της προστασίας του καταναλωτή.

Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφθείτε την ιστοσελίδα www.imegseevee.gr.

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας και ευχόμαστε το παρόν βιβλίο και γενικότερα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να αποδειχθεί χρήσιμο για σας και την επιχείρησή σας.

Περίληψη

Η παρούσα θεματική ενότητα με τίτλο «Διαχείριση ποιότητας» διαπραγματεύεται τις ακόλουθες επτά υποενότητες:

- Κατανοώντας την ποιότητα
- Ο ρόλος της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση
- Ποιότητα: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;
- Η διαχείριση ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες
- Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση ποιότητας
- Η μεθοδολογία διαχείρισης ολικής ποιότητας
- Πρακτικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας

Οι ανωτέρω υποενότητες διαπραγματεύονται συνολικά όλα τα σχετικά με την έννοια και τη σημασία της ποιότητας ζητήματα αλλά και με τους τρόπους διαχείρισής της.

Η μελέτη αυτής της θεματικής ενότητας στοχεύει στην παροχή γνώσεων σχετικά με την ολοκληρωμένη διαχείριση ποιότητας προσαρμοσμένη στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Εν συντομία, στη θεματική ενότητα αυτή:

- Πρώτον, κατανοείς την έννοια της ποιότητας και πώς αυτή εντοπίζεται στην αγορά.
- Δεύτερον, αναγνωρίζεις το ρόλο της ποιότητας για τη μικρομεσαία επιχείρηση.
- Τρίτον, συνειδητοποιείς ότι η ποιότητα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί αναγκαιότητα και όχι πολυτέλεια.
- Τέταρτον, μαθαίνεις τι πρέπει να διαχειριστείς σωστά, με τελικό στόχο τη διαχείριση της ποιότητας.
- Πέμπτον, αντιλαμβάνεσαι το ρόλο του προσωπικού της μικρομεσαίας επιχείρησης στην επίτευξη της ποιότητας.
- Έκτον, απαριθμείς τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.

Abstract

This thematic unit entitled "Quality Management" analyses the following seven sub-units:

- Understanding the sense of quality
- The quality role in the small to medium-sized enterprise
- Quality: Is it a necessity or a luxury?
- Quality management for products and services
- The role of human resources in ensuring quality
- The methodology of total quality management
- Practical techniques for quality management

The above sub-units negotiate all the relative questions that regard not only the role and the importance of quality, but also the manners of managing it.

The study of this thematic unit aim into benefiting a total knowledge for quality management related to the needs and the requirements of small to medium-sized enterprise.

In brevity, in this thematic unit, you can:

- firstly, comprehend the significance of quality and how can we make its identification at the market.
- secondly, recognize the role of quality for the small to medium-sized enterprise.
- thirdly, realise that the quality in the contemporary business environment is a necessity, no luxury.
- fourthly, learn what should be managed properly and effectively in order to reach the appropriate quality management.
- fifthly, realize the role of human resources of small to medium-sized enterprise in reaching quality.
- sixthly, enumerate the techniques of quality management.

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος.....	7
Περίληψη	11
Abstract	12
Πίνακας Περιεχομένων.....	13
Ευρετήριο Εικόνων	15
Ευρετήριο Πινάκων	16
Εισαγωγή.....	17
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	21
1. Κατανοώντας την ποιότητα	23
1.1 Ορίζοντας την αγορά της επιχείρησης.....	25
1.2 Εντοπίζοντας την ποιότητα στην αγορά	27
2. Ο ρόλος της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση.....	29
2.1 Μελέτη Περίπτωσης: Η ποιότητα στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής.....	37
3. Ποιότητα: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;.....	43
3.1 Ποιότητα: Σημείο συνάντησης πελάτη και επιχείρησης.....	44
3.2 Η ποιότητα συμφέρει οικονομικά	45
3.3 Ποιότητα: Είδος πρώτης ανάγκης για την επιχειρηματικότητα	46
4. Η διαχείριση ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες	49
4.1 Τι σημαίνει διαχείριση ποιότητας;.....	50
4.2 Πού εμφανίζεται η ποιότητα σε μια επιχείρηση;.....	51
4.3 Πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την ποιότητα μιας επιχείρησης;.....	53

4.4	Πώς εκτιμάμε την ποιότητα σε ένα προϊόν και πώς σε μια υπηρεσία;.....	56
4.5	Αποτελεσματική διαχείριση παραγωγής.....	62
5.	Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση ποιότητας.....	71
5.1	Η σωστή επιλογή προσωπικού.....	73
5.2	Τα κατάλληλα κίνητρα για ποιοτική απόδοση.....	76
5.3	Οι εσωτερικές βελτιώσεις στη διοίκηση προσωπικού.....	79
6.	Η μεθοδολογία διαχείρισης ολικής ποιότητας.....	87
6.1	Ο σχεδιασμός της ποιότητας.....	91
6.2	Ο έλεγχος της ποιότητας.....	101
6.3	Η βελτίωση της ποιότητας.....	103
7.	Πρακτικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.....	107
7.1	Τα πρότυπα και οι οργανισμοί στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας.....	107
7.2	Σημαντικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.....	113
7.3	Επιχειρησιακή επίδοση και βραβεία ποιότητας.....	114
7.4	Παρουσίαση πρακτικών εργαλείων ποιότητας.....	119
	Αυτοαξιολόγηση.....	131
	Παράρτημα.....	134
	Βοηθήματα μελέτης.....	135
	Ενδεικτική βιβλιογραφία.....	137

Ευρετήριο

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:	Η εξέλιξη των μορφών της διαχείρισης ποιότητας	23
Εικόνα 2:	Οι βασικές ομάδες της αγοράς μιας επιχείρησης	26
Εικόνα 3:	Η ισότητα της ποιότητας	27
Εικόνα 4:	Η αλυσίδα διαδικασιών παραγωγής	32
Εικόνα 5:	Η κατανομή του χρόνου του μικρομεσαίου επιχειρηματία	35
Εικόνα 6:	Οι ενόπτες της διαχείρισης ποιότητας	50
Εικόνα 7:	Διάγραμμα ροής διαδικασίας εξυπηρέτησης - Η περίπτωση του συνεργείου αυτοκινήτων	59
Εικόνα 8:	Γενική μορφή συστήματος παραγωγής	63
Εικόνα 9:	Τα βήματα για τη διαμόρφωση της κατάλληλης παραγωγικής δυναμικότητας	68
Εικόνα 10:	Τα βήματα της διαδικασίας σχεδίασης νέων προϊόντων/υπηρεσιών	69
Εικόνα 11:	Τα επίπεδα ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow	76
Εικόνα 12:	Ανάλυση της βαρύτητας του πελατολογίου	94
Εικόνα 13:	Τα στάδια εξέλιξης των καταστημάτων ευκολίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση	98
Εικόνα 14:	Ο Κύκλος του Deming ως επανάληψη σταδίων βελτίωσης ποιότητας	105
Εικόνα 15:	Η θέση των συστημάτων ποιότητας στη βιομηχανία τροφίμων σε σχέση με την ποιότητα	109
Εικόνα 16:	Η δομή των κριτηρίων των βραβείων ποιότητας	118
Εικόνα 17:	Υπόδειγμα διαγράμματος ροής	120
Εικόνα 18:	Υπόδειγμα διαγράμματος συσχετίσεων	126
Εικόνα 19:	Υπόδειγμα συστηματικού διαγράμματος	127

Εικόνα 20:	Υπόδειγμα διαγράμματος βέλους	128
Εικόνα 21:	Υπόδειγμα διαγράμματος προγράμματος απόφασης διαδικασιών	129
Εικόνα 22:	Υπόδειγμα διαγράμματος αιτίου - αποτελέσματος	130

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας	24
Πίνακας 2:	Οι διαφοροποιήσεις προϊόντος - υπηρεσίας	57
Πίνακας 3:	Παράγοντες ανταγωνιστικού προφίλ μιας επιχείρησης	65
Πίνακας 4:	Είδη αναγκών ανά επίπεδο της κλίμακας Maslow	77
Πίνακας 5:	Ενδεικτικοί τρόποι ικανοποίησης αναγκών κλίμακας Maslow	78
Πίνακας 6:	Προσδιοριστικοί παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας	81
Πίνακας 7:	Τα βήματα του σχεδιασμού της ποιότητας	92
Πίνακας 8:	Τμηματοποίηση λιανικής αγοράς καταστημάτων ευκολίας	97
Πίνακας 9:	Τα βασικά μέρη ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας	102
Πίνακας 10:	Στάδια και ενέργειες του Κύκλου Deming	104
Πίνακας 11:	Ανάλυση χρησιμότητας μερικών εργαλείων ποιότητας	114

Διαχείριση ποιότητας

Εισαγωγή



Στόχος

Στόχος αυτής της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει η ποιότητα στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα της μικρής επιχείρησης.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

■ **Σε επίπεδο γνώσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- να κατανοήσεις την έννοια της ποιότητας,
- να κατανοήσεις το ρόλο της ποιότητας,
- να διακρίνεις τη βαρύτητα της ποιότητας,
- να γνωρίζεις τα βήματα της μεθοδολογίας διαχείρισης της ποιότητας..

■ Σε επίπεδο δεξιοτήτων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να διαχειριστείς σωστά την παραγωγή,
- να διαχειριστείς την ποιότητα στο εσωτερικό και το εξωτερικό μιας μικρομεσαίας επιχείρησης,
- να διαχειριστείς σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης με άμεσο στόχο την προώθηση της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση,
- να απαριθμείς τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας και τη χρησιμότητά τους.

■ Σε επίπεδο στάσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να αντιληφθείς το ρόλο και τη σημασία της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης,
- να αντιληφθείς το ρόλο της οργανωμένης διαδικασίας διαχείρισης ποιότητας.



Έννοιες-κλειδιά

- ποιότητα
- αγοραστής, καταναλωτής, πελάτης
- ανάγκη, προσδοκία
- υιοθέτηση της ποιότητας
- οικονομικά αποτελέσματα της ποιότητας
- διαχείριση ποιότητας, φιλοσοφία και σκοπός
- όψεις και βασικές διαστάσεις ποιότητας
- διαφοροποιήσεις προϊόντος - υπηρεσίας
- θέσεις εξυπηρέτησης
- μέρη συστήματος παροχής υπηρεσιών
- διαμόρφωση αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης
- στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις
- κριτήρια αξιολόγησης αποτελεσματικότητας και απόδοσης συστήματος παραγωγής
- παράγοντες ανταγωνιστικού προφίλ μιας επιχείρησης
- επιτυχημένες στρατηγικές για την ενίσχυση ανταγωνιστικού προφίλ επιχείρησης
- σωστή διαχείριση παραγωγής
- διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας
- έλεγχος και βελτίωση ποιότητας
- τεχνικές διαχείρισης ποιότητας



Σύντομη περιγραφή ενότητας

Σε αυτή τη θεματική ενότητα, όπως ήδη αναφέραμε και στην περίληψη, θα αναφερθούμε στην έννοια της ποιότητας, αλλά και σε όλα τα σχετικά θέματα που στρέφονται γύρω από αυτήν όπως η διαχείριση της ποιότητας και οι τεχνικές διαχείρισης της ποιότητας, καθώς και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγής με άμεσο στόχο την ποιότητα.

Διαχείριση ποιότητας

1. Κατανοώντας την ποιότητα
2. Ο ρόλος της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση
3. Ποιότητα: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;
4. Η διαχείριση ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες
5. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση ποιότητας
6. Η μεθοδολογία διαχείρισης ολικής ποιότητας
7. Πρακτικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας

1. Κατανοώντας την ποιότητα

*Η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν είναι ένα δώρο, όμως είναι δωρεάν.
Φίλιπ Κρόσμπι (Philip Crosby)*



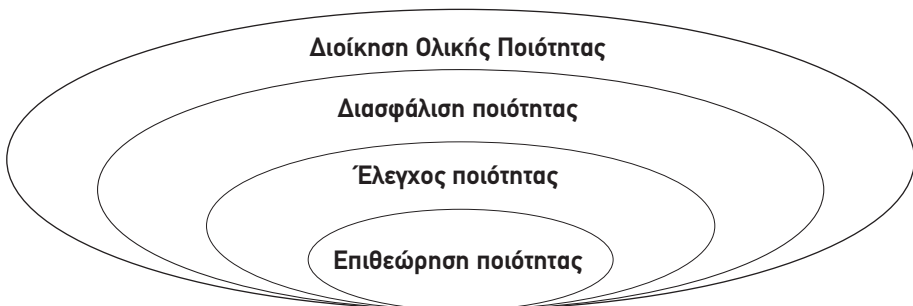
Ας ξεκινήσουμε λοιπόν την προσπάθειά μας για κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης ποιότητας κατανοώντας την έννοια της ποιότητας στην πρακτική της διάσταση, καθώς αυτή αποτελεί και την πιο σημαντική διάσταση για την επιχειρηματικότητα.

Πρακτικά την ποιότητα τη συναντάμε σε διάφορες εκφράσεις στην καθημερινή μας ζωή.

Ας δούμε πώς πρωτοεμφανίστηκε η ποιότητα στην κοινωνική και οικονομική μας ζωή μέσω της διερεύνησης μιας σύντομης ιστορικής εξέλιξης της εφαρμογής της πρακτικής διάστασης της ποιότητας στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζει συγκεντρωτικά τη φιλοσοφία της εξέλιξης της διαχείρισης ποιότητας κατά τη διάρκεια της ιστορικής εξέλιξής της και των βασικότερων σταδίων που τη χαρακτηρίζουν.

Εικόνα 1: Η εξέλιξη των μορφών της διαχείρισης ποιότητας



Πίνακας 1: Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας	
1950	Ποσότητα κι όχι ποιότητα.
1960	Η συνειδητοποίηση του καταναλωτή επιβάλλει την επιθεώρηση ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
1970	Η περιορισμένη ποσότητα των πόρων επιβάλλει τη διασφάλιση ποιότητας με άμεσο στόχο τη μείωση των απωλειών.
1980	Αναδεικνύεται η υπεροχή της Ιαπωνίας στην ποιότητα μέσω της τεχνολογικής αριστείας.
1990	Υιοθέτηση της νοοτροπίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία συνδυάζει την τεχνολογική αριστεία και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
2000	Πρακτικά παρατηρείται ποιότητα ζωής και κοινωνική ποιότητα.

Πηγή: N. Huxtable (1995), *Small Business Total Quality*, Chapman & Hall, London.



Συμπερασματικά η ιστορική εξέλιξη αποδεικνύει ότι **η ποιότητα αναπτύχθηκε ως μια ενδοεπιχειρησιακή ανάγκη για διαχρονική βελτίωση** των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Η ποιότητα θα μπορούσε να οριστεί διαφορετικά για τον καθένα, καθώς τα κριτήρια όσον αφορά τις ελάχιστες απαιτήσεις του καθενός μας είναι εκ φύσεως υποκειμενικά και διαφοροποιούνται σημαντικά, με αποτέλεσμα κάτι που θεωρείται ποιοτικό από ένα άτομο να μην είναι ταυτόχρονα ποιοτικό για κάποιον άλλο.

«Καλή ποιότητα» δεν σημαίνει κατ' ανάγκη «υψηλή ποιότητα».

Έντουαρντ Ντέμινγκ (Edward Deming)

Παρ' όλα αυτά στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό για να κατανοήσουμε την έννοια της ποιότητας όσον αφορά αντικειμενικά επίπεδα κριτηρίων καθώς και για τη διευκόλυνση της ανάλυσης της παρούσας θεματικής ενότητας.



Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας είχε σημαντική επίπτωση και στον ορισμό της έννοιας της ποιότητας.

Συγκεκριμένα **η ποιότητα** στην αρχή **ορίστηκε ως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία καθορίζουν την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών** από το συγκεκριμένο προϊόν ή τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Στη συνέχεια όμως, **η νοοτροπία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έθεσε ως κρίσιμους παράγοντες της ποιότητας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τις απαραίτητες διαδικασίες παραγωγής για τη διασφάλιση της ποιότητας καθώς και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.**

Στην προσπάθειά μας να γίνει κατανοητή η έννοια της ποιότητας θα επικεντρωθούμε σε δυο ορισμούς που συνδέουν την ποιότητα με τον πελάτη μιας επιχείρησης.

- Συγκεκριμένα η ποιότητα ορίζεται και ως η **αξία** που προσφέρει στον **πελάτη ένα προϊόν ή μια υπηρεσία** για το συνολικό χρόνο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί **σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος¹**.
- **Επίσης, η ποιότητα² ορίζεται ως η παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, για όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε κόστος αντιπροσωπευτικό της αξίας τους.**

Βάσει των ανωτέρω ορισμών, η ποιότητα συνδέεται στενά με τον πελάτη, δηλαδή με την ευρεία έννοια με την αγορά της επιχείρησης. Επομένως πρέπει να γνωρίσουμε σε ποια ομάδα πελατών απευθυνόμαστε και ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μας.

1.1 Ορίζοντας την αγορά της επιχείρησης



Υπάρχουν τρεις βασικές έννοιες όσον αφορά την αγορά μιας επιχείρησης, η κατανόηση των οποίων είναι πολύ σημαντική.

- Οι έννοιες αυτές είναι οι εξής:
 - ✓ **αγοραστής,**
 - ✓ **καταναλωτής,** και
 - ✓ **πελάτης.**
- Και οι τρεις έχουν ένα βασικό **κοινό** στοιχείο:

1. Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
 2. Jaguar/Ford: Μπόχωρης, Γ. (2003), «Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος», τόμος Α΄ *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

- ✓ Και οι τρεις **συναλλάσσονται** με επιχειρήσεις ή οργανισμούς, **για να αποκτήσουν** ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ένα συνδυασμό τους, για διάφορους λόγους.

Η **διαφοροποίησή τους** αφορά τα ακόλουθα:

- ✓ **Ο αγοραστής** είναι **το άτομο που αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, για να ικανοποιήσει ανάγκες κι επιθυμίες δικές του ή άλλων ατόμων.**
 - Για παράδειγμα, για την εταιρεία Δέλτα αγοραστής με την ευρύτερη έννοια της αγοράς είναι όλα τα άτομα που αγοράζουν γάλα, ανεξαρτήτως αν επιλέγουν τη Δέλτα ή κάποια άλλη εταιρεία. Κι αυτό γιατί, αν κάποιος σήμερα δεν αγοράζει γάλα της Δέλτα, αυτό δεν σημαίνει ότι και στο μέλλον δεν θα αγοράσει γάλα από την εταιρεία αυτή.
- ✓ **Ο καταναλωτής** είναι **το άτομο που αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και την καταναλώνει ο ίδιος,** ανεξαρτήτως αν επιλέγει τη δική σας ή κάποια άλλη επιχείρηση που προσφέρει το ίδιο προϊόν.
- ✓ **Ο πελάτης** είναι **το άτομο που επιλέγει να αγοράζει δικό σας προϊόν ή δική σας υπηρεσία για τον εαυτό του ή τους άλλους** (μέλη της οικογένειάς του, φιλικά πρόσωπα κ.λπ.).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι τρεις έννοιες είναι πολύ σημαντικές για την ανάλυση της αγοράς μιας επιχείρησης. Η ομαδοποίησή τους παρουσιάζεται στην Εικόνα 2.

Στην ανάλυσή μας **θα χρησιμοποιούμε την έννοια του πελάτη**, καθώς είναι εκείνος που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει η δική σας επιχείρηση, ανεξαρτήτως αν το χρησιμοποιεί ο ίδιος ή άλλα άτομα. Η έννοια του πελάτη έχει περισσότερη σημασία καθώς είναι αυτός που έχει συναλλαγές με την επιχείρηση.

Εικόνα 2: Οι βασικές ομάδες της αγοράς μιας επιχείρησης



1.2 Εντοπίζοντας την ποιότητα στην αγορά

Πρακτικά η ποιότητα αφορά την ικανοποίηση:

- των **αναγκών**, και
- των **προσδοκιών** του πελάτη.

Επομένως μπορεί να εκφραστεί ως ισότητα ικανοποίησης των ανωτέρω συνιστωσών που τον συνδέουν άμεσα με τον πελάτη.

Εικόνα 3: Η ισότητα της ποιότητας

ΠΟΙΟΤΗΤΑ = ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΑΝΑΓΚΩΝ + ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ) ΠΕΛΑΤΗ

Πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Ας αναλύσουμε λοιπόν τι σημαίνουν οι αναφερόμενες έννοιες.

- Η **ανάγκη** αφορά την **έντονη έλλειψη** που νιώθει ο πελάτης, η οποία μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα και να εμποδίσει την ομαλή εξέλιξή του ατομικά, οικογενειακά ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή της κοινωνίας όπου ανήκει.
- Η **προσδοκία** αφορά την **αναμενόμενη αξία ή τα χαρακτηριστικά** που ο πελάτης **πιστεύει ότι διαθέτει** το προϊόν ή η υπηρεσία.

Επομένως, σε συνέχεια των ανωτέρω, καταλήγουμε στο ακόλουθο συμπέρασμα:

η ποιότητα δίνει στον πελάτη μια αξία για τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει αγοράσει, η οποία μετριέται με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του.

Βάσει της σειράς προτύπων ISO 9000, η έννοια της ποιότητας ορίζεται αν συγκρίνουμε τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας με τις προσδοκώμενες απαιτήσεις του πελάτη. Με βάση τη σύγκριση αυτή διαμορφώνονται οι δυο παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν τα χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, τότε θεωρείται ότι η **ποιότητα στην οποία στοχεύαμε έχει επιτευχθεί**.
- Όταν τα χαρακτηριστικά δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, τότε θεωρείται ότι **το επίπεδο ποιότητας είναι πολύ χαμηλό**.

Γενικά, **η ποιότητα θεωρείται μια σχετική έννοια**. Παρ' όλα αυτά είναι απόλυτη η παραδοχή ότι:

Ποιότητα αποτελεί ό,τι κάνει τον πελάτη να επιστρέψει πίσω στην επιχείρησή σου!

Ο ορισμός της έννοιας και του επιπέδου της δεν γίνεται στο κενό, αλλά **σε σύγκριση με τις προσδοκώμενες απαιτήσεις**. Το τελευταίο χρονικό διάστημα η ποιότητα φαίνεται να αναδεικνύεται όλο και περισσότερο πρωταρχικό κριτήριο για την αγορά προϊόντων ή/και υπηρεσιών από τους καταναλωτές. Επομένως η κατανόηση της έννοιάς της αλλά και η κατάρτιση σε θέματα διαχείρισής της αποτελούν πια σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις.

2. Ο ρόλος της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση

Αφού αναλύσαμε την έννοια της ποιότητας, κυρίως σε επίπεδο κατανόησης των βασικών παραμέτρων που την αποτελούν ή την ορίζουν, στην παρούσα παράγραφο θα επεκτείνουμε την ανάλυσή μας σε πιο πρακτικό επίπεδο εστιάζοντας στο ρόλο της ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.



Η **ποιότητα** έχει θεωρηθεί –και συνεχίζει να θεωρείται– **ένας από τους αναγκαίους παράγοντες** της **επιχειρηματικής επιτυχίας**.

Η **έννοια της ποιότητας ως στρατηγικής επιλογής των επιχειρήσεων** εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όταν τα ιαπωνικά προϊόντα άρχισαν να κατακτούν αγορές οι οποίες άνηκαν πριν σε αμερικάνικα προϊόντα. Αξίζει να σημειώσουμε ότι, μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, στο διεθνές εμπόριο η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ήταν μάχη που βασιζόταν σε δυο κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: στο **κόστος παραγωγής** και στην **ποιότητα**. Μια ακόμη πιο νέα διάσταση της ανταγωνιστικότητας, η οποία φαίνεται να καθορίστηκε από το πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον, αλλά και λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, ήταν και η **ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα και την παραγωγικότητα**.



Η ποιότητα, όπως κάθε άλλη στρατηγική επιλογή μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως μεγέθους, ορίζεται και βασίζεται στη **δέσμευση της διοίκησης** μιας επιχείρησης. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι μια επιχείρηση θα προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες εάν η στρατηγική επιλογή της διοίκησής της κινείται προς την κατεύθυνσή αυτή. Από την άλλη όμως, πολλές φορές οι διοικήσεις των επιχειρήσεων

μπορεί να προβούν σε δηλώσεις περί ποιότητας, χωρίς αυτό να σημαίνει και πραγματική ποιότητα διαδικασιών και αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Το τελευταίο μάς δείχνει ότι από μόνη της η δέσμευση της διοίκησης δεν αρκεί.

Η διαχείριση ποιότητας απαιτεί τη γνώση των σχετικών θεμάτων και της μεθοδολογίας διαχείρισής της καταρχάς από τον επιχειρηματία της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι αυτός που θα δεσμευτεί για την εφαρμογή της ποιότητας στην επιχείρηση. Στη συνέχεια όμως θα πρέπει να υιοθετηθούν και να ενσωματωθούν **διαδικασίες διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας** στις διάφορες εργασίες και πρακτικές των ανθρώπων της μικρομεσαίας επιχείρησης, προκειμένου το σύνολο των δραστηριοτήτων, των εργασιών και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών να χαρακτηρίζονται από ποιότητα.



Η υιοθέτηση της ποιότητας ωφελεί τη μικρομεσαία επιχείρηση καθώς:

- Στην πράξη, οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται σωστά την ποιότητα μέσω τεχνικών διαχείρισης και διασφάλισής της εμφανίζουν **αύξηση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος ή/και παροχής της υπηρεσίας**.
- Επακόλουθο της ανωτέρω βελτίωσης αποτελεί και η **αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας** μέσω της παρατηρούμενης **μείωσης του κόστους παραγωγής**.
- Τέλος, η παρεχόμενη ποιότητα φαίνεται να συμβάλλει καθοριστικά στην ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι **η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι συνάρτηση της ποιότητας και της τιμής διάθεσης στην αγορά**. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η σχέση ποιότητας - τιμής βοηθάει στην απορρόφηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά αυξάνοντας το πελατολόγιό της, με άμεση επίπτωση στα οικονομικά της αποτελέσματα αλλά και στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της.

Η μικρομεσαία επιχείρηση, ως έννοια, διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της οικονομίας μιας χώρας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία η οποία στην Ελλάδα θεωρείται μεγάλη σε μια άλλη χώρα, π.χ. στη Σουηδία, μπορεί να θεωρείται μικρομεσαία. Παρόλα αυτά, στατιστικά η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί τη βάση της οικονομίας κάθε χώρας στην Αμερική, στην Ευρώπη και παγκοσμίως.



Ως φυσικό επακόλουθο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν και τις περισσότερες συναλλαγές με τους πελάτες, δηλαδή πρακτικά είναι αυτές που **μεταφέρουν την ποιότητα στο βαθμό που όλοι μας τη συναντάμε στην αγορά**.



Για τη μικρομεσαία επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλη επιχείρηση, **η ποιότητα αποτέλεσε στρατηγική επιλογή για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας**. Συγκεκριμένα η **ανταγωνιστικότητα αφορά τη διατήρηση της αγοράς και την επικράτηση του προϊόντος ή και της υπηρεσίας που η επιχείρηση προσφέρει**.

- Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί μέσω μια **καλής σχέσης τιμής διάθεσης προϊόντος/υπηρεσίας και προσφερόμενης ποιότητας**.
- Η τιμή διάθεσης σε μεγάλο βαθμό ορίζεται από το **κόστος παραγωγής**.
- Το κόστος παραγωγής σχετίζεται άμεσα με τη **διαχείριση των στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή**. Η σωστή διαχείριση παραγωγής επιφέρει παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση.
- Ωστόσο **η τιμή διάθεσης φαίνεται να ανεξαρτητοποιείται από τα γενικά επίπεδα τιμών της αγοράς όταν στηρίζεται από την καλή ποιότητα**. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή διάθεσής μπορεί να αυξηθεί με ταυτόχρονη διατήρηση της αγοράς όταν η ποιότητα είναι καλή.

Η μικρομεσαία επιχείρηση διευκολύνεται από τη διαχείριση ποιότητας για να μειώσει το κόστος της. Αυτό συμβαίνει καθώς τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας για την παραγωγή ή και εμπορία ενός προϊόντος, ή την παροχή μιας υπηρεσίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από κακή ποιότητα, δημιουργούν προβλήματα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, όπως για παράδειγμα:

- υψηλό κόστος διόρθωσης ή εκ νέου επεξεργασίας των εκροών,
- πρόσθετο χρόνο απασχόλησης του προσωπικού για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων υλοποίησης του σωστού αποτελέσματος ή και για τη βελτίωσή του,
- κακό εργασιακό περιβάλλον για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, καθώς τα αποτελέσματα της εργασίας τους δεν είναι τα προσδοκώμενα και αυτό δημιουργεί πίεση και τριβές.

Στη μικρομεσαία επιχείρηση πολλές φορές η ποιότητα διευκολύνει:

- τη διαχείριση προβλημάτων, έως και κρίσεων, και
- τη σωστή διαχείριση χρόνου από διαδικασίες που χαρακτηρίζονται από ανεπάρκεια σχεδιασμού και κακής ποιότητας εκροές.

Το βασικό λάθος των μικρομεσαίων επιχειρηματιών σχετικά με την ποιότητα είναι η ανικανότητα εντοπισμού της έννοιάς της όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες της επιχείρησής τους. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες σκέφτονται ως εξής: για να βελτιώσω την ποιότητα θα πρέπει να

επενδύσω χρήματα σε ακριβές πρώτες ύλες, σε υψηλόμισθο προσωπικό, σε μηχανήματα, σε συστήματα ποιότητας κ.λπ.

Τα πράγματα όμως πρακτικά είναι πολύ πιο απλά. Προτού προχωρήσει κανείς σε χρονοβόρες και ακριβές επενδύσεις, ας δούμε ποια είναι η βάση για τη δημιουργία ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 4, η σχέση της μικρομεσαίας επιχείρησης ως παραγωγού με τον πελάτη καθορίζεται μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει, τα οποία αποτελούν και την εκροή της διαδικασίας επεξεργασίας των πρώτων υλών που η μικρομεσαία επιχείρηση χρησιμοποιεί. Η εκροή όμως είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας παραγωγής ή επεξεργασίας των πρώτων υλών και μέσω της διαδικασίας αυτής η μικρομεσαία επιχείρηση προσθέτει αξία στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί. Εάν η διαδικασία αυτή καθαυτή δεν προσθέτει αξία στις πρώτες ύλες, τότε θα πρέπει να διορθωθεί, να επανασχεδιαστεί ή ακόμη και να ακυρωθεί.

Επομένως έχει μεγάλη σημασία ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να μπορεί να σχεδιάσει μια διαδικασία η οποία να προσθέτει αξία στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί παράγοντας ένα προϊόν ή προσφέροντας μια υπηρεσία η οποία να παρέχει προστιθέμενη αξία και στον πελάτη. Πρέπει να τονίσουμε ότι όλες οι σχετικές αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης πάντα πρέπει να στοχεύουν στην αύξηση της ποιότητας και να επιτυγχάνονται με αντάλλαγμα ένα αποδεκτό, για τις δυνατότητες της μικρομεσαίας επιχείρησης, κόστος το οποίο κάθε φορά διαφοροποιείται ανάλογα με τις δυνατότητές της.

Εικόνα 4: Η αλυσίδα διαδικασιών παραγωγής

Αλυσίδα διαδικασίας παραγωγής μικρομεσαίας επιχείρησης	Τυποποιημένη αλυσίδα διαδικασίας παραγωγής
Εισροές	Πρώτες ύλες
Μικρομεσαία Επιχείρηση	Παραγωγός
Διαδικασία/Προστιθέμενη αξία εισροών	Διαδικασία/Αλλαγή - μετατροπή πρώτων υλών
Εκροές	Προϊόν/Υπηρεσία
Πελάτης	

Πηγή: *Small Business Guidebook to Quality Management*, USA - Department of Defense - Quality Management Office, The Changing Focus of Management Time, Washington D.C.



Παρατηρώντας το διάγραμμα της αλυσίδας της διαδικασίας παραγωγής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, δεδομένης της απλής δομής και σύνθεσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η εξασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αλλαγή των διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωσή τους.
- Η βελτίωση των διαδικασιών σε μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να παράγει άμεσα και χωρίς μεγάλο κόστος ποιότητα.
- Ποιότητα μπορεί να θεωρηθούν πολλά πράγματα, εξαρτάται πάντα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, τους πιθανούς αγοραστές της καθώς και τους καταναλωτές και τους πελάτες της. Το λεξιλόγιο του Ουεμπστερ (Webster Dictionary), ένα από τα πιο διάσημα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ορίζει την ποιότητα ως τον **βαθμό αριστείας και την ανωτερότητα είδους προϊόντος ή/και υπηρεσίας**.
- Πρακτικά η πρόκληση της ποιότητας αφορά **την προσφορά στον πελάτη προϊόντος ή υπηρεσίας που όχι μόνο χρειάζεται, αλλά το οποίο ανταποκρίνεται και υπερβαίνει τις προσδοκίες του**.

Επομένως και πάλι οδηγούμαστε στα όσα έχουμε αναφέρει στην παράγραφο 1.2 δηλαδή στην ισοτιμία ικανοποίησης του πελάτη.



Πρακτικά η εξασφάλιση της ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση απαιτεί από τον επιχειρηματία:

- να σχεδιάζει προσεκτικά μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα,
- να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και τις διαδικασίες παραγωγής αυτών,
- να δεσμεύεται, να κατανοεί και να εμπλέκεται σε ενέργειες που συμβάλλουν στην παραγωγή ποιότητας από την επιχείρησή του,
- να εστιάζει στις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες, καθώς από τους πρώτους λαμβάνει τις πρώτες ύλες, οι οποίες πρέπει να έχουν ένα τουλάχιστον αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, ενώ στους δεύτερους παρέχει ο ίδιος ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας,
- να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- να υιοθετεί τη νοοτροπία της ομαδικής προσέγγισης για τη βελτίωση του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας, δηλαδή επιχειρηματίας και εργαζόμενοι της μικρής επιχείρησης να συμμετέχουν ομαδικά στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση βελτιώσεων,

- να χρησιμοποιεί τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.



Η **ποιότητα** σε μια μικρομεσαία επιχείρηση **διευκολύνει**:

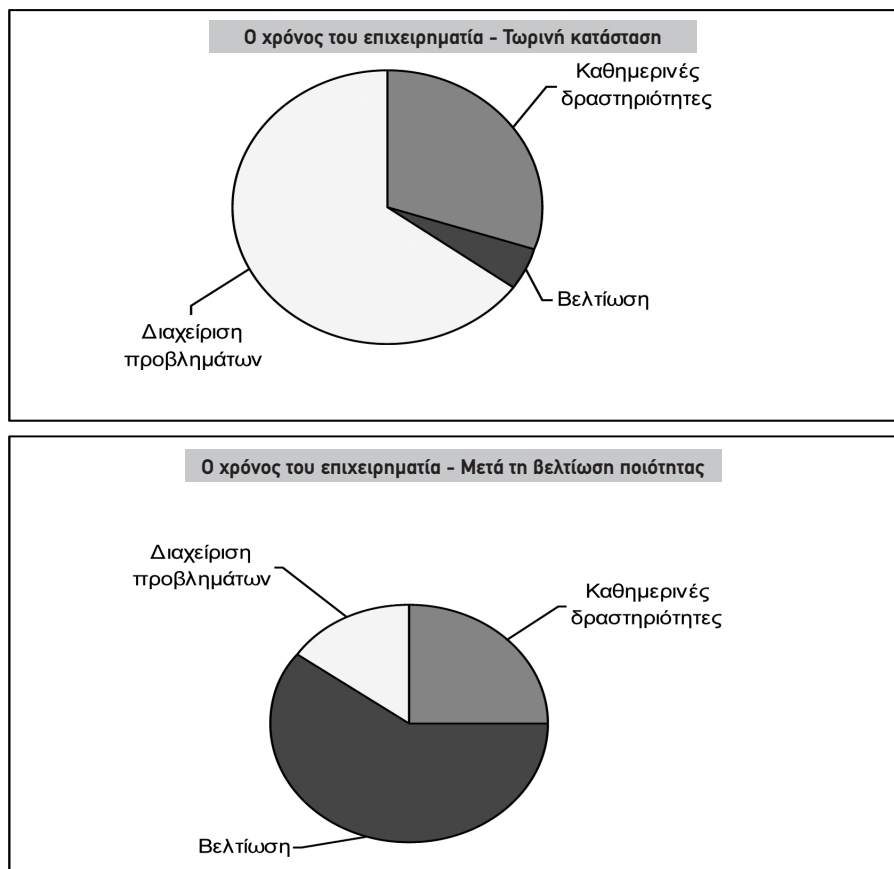
- την παραγωγή και την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών,
- την ικανοποίηση του πελάτη,
- την απόκτηση νέου πελατολογίου και νέου μεριδίου αγοράς,
- τη μείωση των προβλημάτων (άρα μείωση του χρόνου διαχείρισής τους),
- την καλύτερη σχεδίαση, οργάνωση και διοίκηση των διαδικασιών (άρα μείωση του χρόνου διεκπεραίωσής τους),
- την αξιοποίηση του χρόνου για ποιοτικές εργασίες όπως καινοτομίες, δημιουργικότητα και περαιτέρω βελτιώσεις που θα συμβάλλουν σε νέες ποιοτικές αλλαγές στην επιχείρηση και στα προϊόντα ή/και στις υπηρεσίες της (άρα περισσότερο χρόνο για βελτίωση),



Τελικά η υιοθέτηση της ποιότητας διευκολύνει ή δυσκολεύει το μικρομεσαίο επιχειρηματία;

Την απάντηση θα μας δώσει η εικόνα που ακολουθεί, στην οποία παρατηρούμε το εξής φαινόμενο:

Η ποιότητα μειώνει τα προβλήματα άρα και τη διαχείρισή τους, δίνοντας τη δυνατότητα για περαιτέρω βελτιώσεις στο μικρομεσαίο επιχειρηματία.

Εικόνα 5: Η κατανομή του χρόνου του μικρομεσαίου επιχειρηματία

Πηγή: *Small Business Guidebook to Quality Management*, USA - Department of Defense - Quality Management Office, Washington D.C., The Changing Focus of Management Time.

Μας έχει μείνει μόνο ένα τελευταίο ερώτημα για να κλείσουμε τη σύνδεση της ποιότητας με τη μικρομεσαία επιχείρηση.



Γιατί πρέπει να δώσει τόσο μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα η μικρομεσαία επιχείρηση;

Η απάντηση είναι αποτέλεσμα στρατηγικού χαρακτήρα και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ποιότητα αποτελεί **βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Η μικρομεσαία επιχείρηση δεν διαθέτει τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο κόστους παραγωγής διότι παράγει προϊόντα ή προσφέρει υπηρεσίες σε μικρή κλίμακα, δηλαδή μικρή ποσότητα.

- Αυτό σημαίνει ότι τα σταθερά κόστη παραγωγής, όπως π.χ. ενοίκια ή λειτουργικά έξοδα (δηλαδή ηλεκτρισμός, νερό, κοινόχρηστα, μισθοί υπαλλήλων κ.λπ.) επιμερίζονται σε μικρή ποσότητα παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Επομένως το κόστος ανά μονάδα παραγωγής είναι σαφέστατα μεγαλύτερο από το κόστος παραγωγής μιας μεγάλης επιχείρησης η οποία επιμερίζει ένα τέτοιο κόστος σε ποσότητα μεγάλης κλίμακας.



Συνοψίζοντας τα όσα ειπώθηκαν στην παρούσα παράγραφο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα αποτελεί ένα εργαλείο επίτευξης οφέλους για τη μικρομεσαία επιχείρηση σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο.

- **Σε εξωτερικό επίπεδο** βοηθάει την επιχείρηση:
 - στη διατήρηση του πελάτη, και
 - στην απόκτηση νέων πελατών, άρα την επέκταση της αγοράς της.
- **Σε εσωτερικό επίπεδο:**
 - βελτιώνει τις διαδικασίες,
 - συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερου προϊόντος και την εξοικονόμηση πόρων και χρόνου,
 - διευκολύνει τον επιχειρηματία να διαχειρίζεται σωστά την επιχείρηση, και τέλος
 - συνεισφέρει διαχρονικά σε νέες βελτιώσεις, με στόχο την προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη.

2.1 Μελέτη Περίπτωσης: Η ποιότητα στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής



Στην παράγραφο αυτή θα γίνει **ανάλυση της εφαρμογής στην πράξη της ποιότητας στο χώρο της ζαχαροπλαστικής.**



Θα αναφερθούμε σε βασικά ζητήματα τα οποία πραγματεύτηκε σχετικό άρθρο γνωστού περιοδικού του κλάδου αυτού, του περιοδικού *Z+G*³ (Ζαχαροπλαστική + Gelateria) το οποίο εκδίδεται από το 1988 κάθε 2 μήνες και αποστέλλεται σε περίπου 6.396 επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής, σοκολατοποιίας και παγωτού σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο.

Ας δούμε πρακτικά το ρόλο της ποιότητας στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής και τη συμβολή της μέσα από το άρθρο του Γιάννη Λημναίου, το οποίο είναι αφιερωμένο στην ποιότητα του εν λόγω κλάδου και στη συμβολή της σε σχέση με την τωρινή οικονομική κατάσταση. Ο τίτλος του άρθρου «Επενδύστε στην ποιότητα» μάς παρουσιάζει πρακτικά όλα όσα ήδη αναφέρθηκαν.

Στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής οι επιχειρηματίες παρατήρησαν μείωση των πωλήσεων και των εσόδων ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Οι ίδιοι εμφανίζονται να έχουν κατανοήσει ότι η αντιμετώπιση της κρίσης απαιτεί από τη μεριά τους μακροχρόνιο επιχειρηματικό σχεδιασμό ο οποίος να βασίζεται στο κύριο στρατηγικό πλεονέκτημα της ποιότητας. Η πλειοψηφία των επιχειρηματιών του κλάδου θεωρεί την ποιότητα αντίδοτο στην κρίση. Με αφετηρία το φθινόπωρο του 2008, η μεγαλύτερη παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση μετά το 1929 έφερε πτώση πωλήσεων και τζίρου, αλλαγή αγοραστικών συνθηκών και διαμόρφωση νέων πολιτικών σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιπτώσεις της προβλέπεται να διαρκέσουν για την αγορά περισσότερο από την ίδια την κρίση. Τα στατιστικά στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος έδειξαν μείωση της τάξης του 10% μόνο για το πρώτο τετράμηνο του 2009. Οι εξελίξεις αυτές όχι μόνο κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου –ειδικά για τη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων– αλλά ταυτοχρόνως απαιτούν αλλαγές στον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης και των προβλημάτων που δημιουργεί μέσω της σωστής διαχείρισης και του προγραμματισμού του μέλλοντος της επιχείρησης.

3. Σχετικές πληροφορίες στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.forumsa.gr/index.php?catItem=30>. Είναι το μοναδικό επαγγελματικό περιοδικό στην Ελλάδα που είναι μέλος του Euroclub, του κλαμπ με τα καλύτερα περιοδικά ζαχαροπλαστικής της Ευρώπης. Το *Z+G* έχει αναγνωριστεί ως το πρώτο σε κυκλοφορία και πιο έγκυρο ελληνικό επαγγελματικό περιοδικό ζαχαροπλαστικής. Έχει αποδείξει την εμπορική του αποτελεσματικότητα, καθώς αποτελεί διαφημιστική προτεραιότητα για όλους τους εμπόρους που θέλουν να προωθήσουν σωστά και να προβάλλουν ουσιαστικά τα προϊόντα και την επιχείρησή τους στον κλάδο.

Ο ρόλος της ποιότητας στην αντιμετώπιση της γενικής οικονομικής κρίσης είναι καθοριστικός. Η κρίση εμφανίστηκε αμέσως με την αλλαγή της στάσης των καταναλωτών, η οποία εκδηλώθηκε στην αναζήτηση καλύτερης τιμής για τα προϊόντα. Αυτό πολλές φορές δημιουργεί και προωθεί ανάλογες κινήσεις και στις επιχειρήσεις και στους επιχειρηματίες. Αρκετοί ζαχαροπλάστες άρχισαν λοιπόν να επιλέγουν φτηνότερες και χαμηλότερης ποιότητας πρώτες ύλες για να ανταποκριθούν άμεσα στις οικονομικές απαιτήσεις των αγοραστών τους, σε μια προσπάθεια εξασφάλισης της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις τους, κρίνοντας τις κινήσεις αυτές ως τη μόνη λύση για μείωση εξόδων και αύξηση πωλήσεων και θυσιάζοντας ως εκ τούτου την ποιότητα.



Μια συνολική εικόνα των ανωτέρω κινήσεων και των όσων παρατήρησαν και οι επιχειρηματίες μάς οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης στην ουσία μειώνεται ελάχιστα, μιας και το κέρδος της επιχείρησης δεν βασίζεται στις πρώτες ύλες αλλά σε άλλου είδους έξοδα.
- Η διαχρονική βιωσιμότητα της επιχείρησης κινδυνεύει πραγματικά, καθώς οι πελάτες αναζητούν καλύτερες τιμές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα αποδεχτούν ταυτόχρονα και τη χαμηλότερη ποιότητα προϊόντος, με αποτέλεσμα να μην επιλέξουν ξανά την επιχείρηση για άλλες αγορές. Ενδεικτικά το άρθρο αναφέρει το ακόλουθο:

«Έτσι, ένα γλυκό που δεν ήταν καλό, που μπαγιάτουμε γρήγορα και που δεν ικανοποίησε δεν πρόκειται να το αγοράσει ξανά ο καταναλωτής, όσο φτηνό και να είναι. Αντίθετα, το γλυκό που ο πελάτης απόλαυσε και στο οποίο εκτίμησε τη φρεσκάδα, τη γεύση και την ποιότητά του θα το επιλέξει πάλι, έστω κι αν χρειαστεί να το πληρώσει κατιτίς παραπάνω».
- Γι' αυτό οι κινήσεις αντιμετώπισης της κρίσης απαιτούν οι επιχειρηματίες να είναι πρώτα επαγγελματίες, αν θέλουν να επιβιώσουν. Θα πρέπει λοιπόν:
 - να μελετήσουν προσεκτικά,
 - να σχεδιάσουν μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα πώς να διατηρήσουν αλλά ακόμη και πώς να αυξήσουν την πελατεία τους,
 - να κτίσουν μια στρατηγική με γερές βάσεις,
 - να στοχεύσουν στην ουσιαστική λύση των προβλημάτων της επιχείρησής τους.
- Σε περιόδους οικονομικής κρίσης αυτό που παρατηρείται στην αγορά είναι ότι ο καταναλωτής όχι μόνο αναζητά το φτηνότερο, αλλά απαιτεί η κάθε χρηματική μονάδα που διαθέτει να «πιάνει τόπο». Άρα το καταναλωτικό πρότυπο που διαμορφώνεται είναι εκείνο του αγοραστή που αναζητά την καλύτερη τιμή απαιτώντας τη μέγιστη δυνατή καλή ποιότητα στην τιμή αυτή.

- Το καταναλωτικό πρότυπο αυτό στην ουσία θα καταλήξει να είναι τελικά πελάτης εκείνης της επιχείρησης η οποία μπορεί να καταστεί ανταγωνιστική. Αποτέλεσμα: όσοι μπορέσουν στη διάρκεια της κρίσης να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους θα βγουν κερδισμένοι το κρίσιμο διάστημα, αλλά και όταν έρθει η οικονομική ανάκαμψη.
- Όσοι, από την άλλη, δεν διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, θα έχουν ταυτιστεί με την εικόνα μιας επιχείρησης που πουλά φθινό αλλά μη ποιοτικό προϊόν.



Σχετικά με την ποιότητα, θα πρέπει να τονιστούν τα εξής:

- Όλοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να καταλάβουν ότι κάθε επιχείρηση στηρίζεται στους πελάτες της.
- Μιας και ο πελάτης αποτελεί τη βάση της επιχειρηματικής δράσης, η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, τις τρέχουσες και τις μελλοντικές.
- Σε πρώτη φάση η επιχείρηση οφείλει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη.
- Στη συνέχεια, για να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη και την πιστή προτίμηση του πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει την υπέρβαση της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών του.
- Το τελευταίο χρονικό διάστημα, πριν και μετά τη κρίση, η ποιότητα φαίνεται να διαδραματίζει πολύ σημαντικό παράγοντα, αποτελώντας το βασικότερο κριτήριο για την πλειονότητα των αγορών.
- Παρ' όλα αυτά φαίνεται ότι η άριστη ποιότητα δεν αποτελεί εγγύηση για ένα ποιοτικό προϊόν, καθώς σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται και λειτουργεί, διαδραματίζει και η σωστή επικοινωνία με τον πελάτη, ειδικά ο τρόπος προβολής.
- Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η επικοινωνία και η προβολή δεν έχουν την ίδια έννοια με εκείνη των μεγάλων επιχειρήσεων δηλαδή διαφημίσεις κ.λπ. Περισσότερο όμως συνδέεται με την προβολή –ειδικά στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής– της χρήσης ποιοτικών υλικών για την παραγωγή των προϊόντων, όπως για παράδειγμα στις εγκαταστάσεις και στους χώρους της επιχείρησης, και με την ενεργή συμμετοχή της επιχείρησης σε εκθέσεις τοπικές ή επαγγελματικές.
- Επίσης έχει πολύ μεγάλη σημασία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Αυτό πρακτικά αποδίδει πάντα. Έτσι, ένας πελάτης ο οποίος αντιμετωπίζει στις συναλλαγές του ένα ευγενέστατο προσωπικό, που τον εξυπηρετεί και τον συμβουλεύει σωστά για τις αγορές του

σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, γίνεται πιστός στην επιχείρηση. Δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης μαζί της, μετατρέπεται σε θερμό υποστηρικτή και διαφημιστή της φέρνοντας ο ίδιος μέσω των συστάσεών του νέους πελάτες.

Τελικά συμφέρει παρά πολύ να επενδύσεις στην ποιότητα, ειδικά εάν θέλεις τα ίδια σου τα προϊόντα, με βασικό σύμμαχο την ποιότητά τους, να φέρνουν μόνο τους πελάτες και όχι να τρέχεις εσύ να τους μαζεύεις.

Το άρθρο, εκτός των άλλων, αναφέρει **ως διεξόδους από την οικονομική κρίση για τους επαγγελματίες του χώρου δυο λύσεις:**

- την ποιότητα, και
- την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Στη συνέχεια ακολουθούν βασικά αποσπάσματα γνωστών ζαχαροπλαστών του χώρου.

Ο Μανόλης Κότσικας, πρόεδρος της ΟΕΖΕ, εκτός των άλλων αναφέρει στη συνέντευξή του στο πλαίσιο του προαναφερόμενου άρθρου ότι ο ίδιος έκρινε σωστό να αντιμετωπίσει την πτώση των πωλήσεων με σχετική μείωση της παραγωγής, καθώς τα αποθέματα στο συγκεκριμένο κλάδο δεν πωλούνται εύκολα. Επίσης για τον ίδιο η δημιουργία καλού ονόματος στην αγορά είναι δύσκολο κατόρθωμα, το οποίο δύσκολα το επιβάλλεις και είναι χαζό να το καταστρέψεις.

Ο Κωνσταντίνος Νικόλαος, πρόεδρος των Ζαχαροπλαστών Αθήνας, τονίζει ότι σε περίοδο κρίσης ο κλάδος θα πρέπει να παρουσιάσει ευελιξία στους τιμοκαταλόγους και στα είδη των προϊόντων που προσφέρει, καθώς τα προϊόντα πρέπει να είναι προσιτά σε όλους τους καταναλωτές ανεξαρτήτως της αγοραστικής δύναμης που διαθέτουν. Άρα κάθε ζαχαροπλαστείο θα πρέπει, κατά τον κ. Νικόλαο, να διαθέτει γκάμα γλυκών σε νέο κοστολόγιο. Ο ίδιος πιστεύει ότι η συμπίεση του κόστους των πρώτων υλών δεν εξοικονομεί κόστος, αλλά μειώνει την ποιότητα.

Κατά τον Αλέξη Βαλογιώργη της Αγαπητός Γαστρονομία Α.Ε., η μείωση του συνολικού κόστους μπορεί να επιτευχθεί με πολύ καλή οργάνωση που βασίζεται στην άριστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ο Κλάδος της Ζαχαροπλαστικής παράγει ζωντανά προϊόντα τα οποία δεν μπορεί να τα θυσιάσει στο βωμό του κέρδους.

Η Μαρία Κορδελίδου, από το Ζαχαροπλαστείο «Palet», αναφέρει ότι η ποιότητα αποτελεί ίσως το μοναδικό διαβατήριο για βελτίωση και ανάπτυξη, προτείνοντας παράλληλα τρόπους για τη μείωση του κόστους.

Ο Δημήτρης Μαλάμος, από το ζαχαροπλαστείο Μαλάμος, αναφέρει ότι το κόστος των πρώτων υλών είναι μόνο το 60% των συνολικών λειτουργικών εξόδων της επιχείρησής του. Ο πελάτης δείχνει να αντιλαμβάνεται άμεσα την ποιότητα, η οποία δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θυσιαστεί καθώς αποτελεί ζητούμενο του σημερινού αγοραστή.

Μπορείτε να διαβάσετε όλο το άρθρο στην ηλεκτρονική διεύθυνση⁴.

Η Μελέτη Περίπτωσης επικεντρώθηκε περισσότερο σε βασικά θέματα ποιότητας των προϊόντων στον Κλάδο της Ζαχαροπλαστικής και στους λόγους για τους οποίους οι επιχειρηματίες του κλάδου θεωρούν ότι αυτή είναι απαραίτητη.

4. www.forumsa.gr/pdf/c222c22218f26760804f4a5eeb434d16.pdf

3. Ποιότητα: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;

Στην παράγραφο αυτή θα προσπαθήσουμε να καταρρίψουμε το μεγαλύτερο μύθο, εκείνον που λέει ότι:



«Η ποιότητα αποτελεί πολυτέλεια, ειδικά για τη μικρομεσαία επιχείρηση που έχει περιορισμένες δυνατότητες και περιορισμένους πόρους».



Σήμερα η **ποιότητα** αποτελεί ίσως περισσότερο από ποτέ **αναγκαιότητα**, καθώς είναι το μοναδικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη μικρομεσαία επιχείρηση:

- να επιβιώσει, αλλά ακόμη και να αναπτυχθεί σε μια ανταγωνιστική διεθνώς και συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά.
- να διαχειριστεί σωστά τις εσωτερικές διαδικασίες με άμεσα εξωτερικά αποτελέσματα πετυχαίνοντας την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της μικρομεσαίας επιχείρησης με ουσιαστικά και μετρήσιμα οφέλη.
- να διορθώσει την αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών, ανεξαρτήτως αν τις διαδικασίες αυτές χειρίζονται και εκτελούν άνθρωποι ή μηχανές, τον εξοπλισμό κ.λπ.

Για την κατανόηση της αναγκαιότητας της ποιότητας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα σταθούμε σε τρία σημεία τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια:

- Καταρχάς, θα δούμε ότι η ποιότητα αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς των στόχων της επιχείρησης και του πελάτη.
- Δεύτερον, η ποιότητα φαίνεται να συμφέρει οικονομικά μια επιχείρηση.
- Τέλος, η ποιότητα δεδομένου του σημερινού περιβάλλοντος και των οικονομικών εξελίξεων είναι σημαντικός παράγοντας διαχρονικής ύπαρξης μιας επιχείρησης.

3.1 Ποιότητα: Σημείο συνάντησης πελάτη και επιχείρησης

Μια επιχείρηση επιβιώνει και αναπτύσσεται εφόσον υπάρχει για αυτήν αγορά, δηλαδή πελάτες. Ας δούμε τι προσέχει ο πελάτης σε μια αγορά.

Σε κάθε συναλλαγή του με την επιχείρηση, ο πελάτης εστιάζει την προσοχή του στα ακόλουθα:

- Τιμή
- **Ποιότητα**
- Εξυπηρέτηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

Έχει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον να τονίσουμε ότι ακόμη και η επιχείρηση, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, εστιάζει στα ακόλουθα τρία στοιχεία σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες:

- Κόστος
- **Ποιότητα**
- Παραγωγικότητα.

Άρα **το κοινό σημείο των συναλλαγών** της επιχείρησης και του πελάτη είναι η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Δραστηριότητα

Στο σημείο αυτό αξίζει να εστιάσουμε σε μια εξειδικευμένη ανάλυση. Καλείσαι να καταγράψεις τι ισχύει στην περίπτωση της δικής σου επιχείρησης, απαντώντας στις ερωτήσεις που ακολουθούν.

Τι προσέχουν οι πελάτες ή ακόμη και οι υποψήφιοι πελάτες σου κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής;

Κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησής σου, σε ποια στοιχεία έχεις δώσει πολύ μεγάλη προσοχή;

Έχε υπόψη σου ότι ανάλογα με τον κλάδο ή το είδος της επιχείρησης, σε μια συναλλαγή μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση και άλλα στοιχεία εκτός από τα όσα αναφέρθηκαν στην παράγραφο αυτή.

3.2 Η ποιότητα συμφέρει οικονομικά



Η βελτίωση της ποιότητας φέρνει **οικονομικά αποτελέσματα**.

Πρακτικά, η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει την κατάσταση της επιχείρησης:

- **Εξωτερικά:**
 - Ενισχύοντας τη θέση απέναντι στους ανταγωνιστές μέσω της **παροχής καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών** και δίνοντας τη δυνατότητα αύξησης εσόδων, ακόμη και μέσω της αύξησης των τιμών.
 - **Μεγαλώνοντας τον αριθμό των πελατών της** και δίνοντάς της και πάλι δυνατότητα για αύξηση εσόδων.
- **Εσωτερικά:**
 - **Μειώνοντας τον αριθμό των ελαττωματικών και κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών** με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής.
 - **Μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης σε σχέση με ελαττωματικά ή κακής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες**, τα οποία συνήθως επιστρέφονται στην επιχείρηση και δεν χρησιμοποιούνται. Ακόμη και στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών, η κακής ποιότητας υπηρεσία τιμωρείται με άρνηση του πελάτη να πληρώσει την εν λόγω υπηρεσία. Άρα και στην περίπτωση αυτή αποτελεί κόστος για την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, η ποιότητα συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής.
 - **Μειώνοντας το χρόνο και το κόστος για τυχόν ελαττώματα, λάθη κ.λπ.** Με τον ίδιο τρόπο η ποιότητα μειώνει το κόστος παραγωγής.

Εσωτερικά και εξωτερικά όλα τα σχετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την ποιότητα οδηγούν στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους και όχι πάντα από την αύξηση της τιμής, με παράλληλη αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη.

Η αύξηση του περιθωρίου κέρδους συμβάλλει όχι μόνο στην επιβίωση αλλά και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

3.3 Ποιότητα: Είδος πρώτης ανάγκης για την επιχειρηματικότητα



Η ποιότητα, στη σημερινή κατάσταση της οικονομίας και του συνόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αποτελεί αναγκαιότητα. Αυτό συμβαίνει καθώς ο αριθμός των συναλλαγών των πελατών με τις επιχειρήσεις και των αγορών έχει μειωθεί λόγω του αυξημένου κόστους του χρήματος.

Πρακτικά, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν καλή προς άριστη σχέση ποιότητας - κόστους μπορούν να πείσουν τον πελάτη να πραγματοποιήσει μια συναλλαγή.

- Η ποιότητα **προσθέτει αξία**.
- Η αξία στις σημερινές μέρες **σημαίνει σωστή επένδυση και χρησιμότητα για τον πελάτη**.
- Η χρησιμότητα και η επένδυση σημαίνουν **κοινωνική και οικονομική ευημερία για τον πελάτη, την κοινωνία και την οικονομία**.
- Η ευημερία δημιουργεί **προϋποθέσεις για περαιτέρω επενδύσεις και ανάπτυξη**.



Άρα η ποιότητα μπορεί να βοηθήσει πολύ τη σημερινή κατάσταση, όχι μόνο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και για το σύνολο της κοινωνίας και της οικονομίας.

Δεδομένου ότι οι πόροι όλων των επιχειρήσεων είναι περιορισμένοι λόγω της χαμηλής ρευστότητας, η σωστή επιχειρηματική αντίληψη και η σωστή οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση είναι οι μοναδικοί πόροι στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί ο κάθε επιχειρηματίας.

Η κατάσταση πλέον απαιτεί σωστές κινήσεις και ποιοτική διαχείριση που μπορούν να φέρουν άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.



Η καθημερινή λειτουργία και η επιχειρηματική πρακτική δείχνουν ότι **η ποιότητα είναι άμεση αναγκαιότητα** διότι:⁵

5. Α. Λιοναράκης/Σ. Γκούμας/Α. Τέφα, (2007), *Η επιτυχημένη προσαρμογή της ελληνικής μικρής επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον* Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Κ.Π. Equal, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Διά Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας», Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση, υπεύθυνος φορέας: Ε.Α.Π.

- ✓ Το 70-90% των πελατών που έχουν προβληματικές συναλλαγές με την επιχείρηση δεν παραπονιούνται σχετικά με το πρόβλημα που συνάντησαν κατά τη συναλλαγή.
- ✓ Για κάθε παράπονο που δέχεται η επιχείρηση, πιθανόν να υπάρχουν και άλλοι τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι αλλά δεν έχουν εκφράσει το παράπονό τους.
- ✓ Οι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν παραπονιούνται δύσκολα συναλλάσσονται ξανά με την ίδια επιχείρηση. Συνήθως μόνο το 10% αυτών των πελατών κάνει το αντίθετο.
- ✓ Είναι εμφανές και λογικό η προσέλευση νέου πελάτη να είναι πολύ πιο δύσκολη διαδικασία από τη διατήρηση του υπάρχοντος πελάτη. Συγκεκριμένα, το κόστος για την προσέλευση νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από τη διατήρηση του υπάρχοντος πελάτη.
- ✓ Ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπόνων και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την έκφραση των παραπόνων καθορίζει τη μετέπειτα συμπεριφορά του πελάτη.
- ✓ Η καλή εξυπηρέτηση μετά τα παράπονα δείχνει ότι περίπου 70-90% των πελατών που παραπονέθηκαν επιστρέφουν στην ίδια επιχείρηση, ενώ η κακή αντιμετώπιση κάνει περίπου το 83% των παραπονεμένων να επιλέξει άλλη επιχείρηση.
- ✓ Πολλές φορές ένα μη ποιοτικό προϊόν εξουδετερώνει την καλή ποιότητα και των άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ✓ Τα προβλήματα της κακής ποιότητας πολλαπλασιάζουν μέχρι και πέντε φορές τους πελάτες που δεν θα προτιμήσουν πια τη δική σου επιχείρηση στις συναλλαγές τους.
- ✓ Ο μέσος ευχαριστημένος πελάτης θα μεταδώσει την προτίμησή του για τη δική σου επιχείρηση σε άλλους υποψήφιους αγοραστές, οι οποίοι μπορεί να είναι γνωστοί, συνεργάτες, συγγενείς και φίλοι του. Ο μέσος δυσαρεστημένος πελάτης θα μεταδώσει την αρνητική του εμπειρία από την επιχείρησή σου σε άλλους υποψήφιους αγοραστές.

4. Η διαχείριση ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες

Η επιτυχία μιας επιχείρησης μετριέται πάντα με την **ύπαρξη** μιας **αγοράς** για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η ύπαρξη της αγοράς δεν είναι κάτι φυσικό, δηλαδή μπορεί μια επιχείρηση να παράγει π.χ. ένα προϊόν το οποίο όμως να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των υποψήφιων αγοραστών της.

Η αγορά, και συγκεκριμένα το μερίδιο μιας επιχείρησης στην αγορά, είναι στην πλειονότητα των περιπτώσεων **στενά συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη**. Όπως προηγουμένως αναφέρθηκε, **η ποιότητα αποτελεί βασική στρατηγική επιλογή** για τη διατήρηση και την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.



Πρακτικά, η διαχείριση ποιότητας είναι πρώτα τέχνη και μετά επιστήμη.



Θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς γιατί η διαχείριση ποιότητας αποτελεί τέχνη;

Η απάντηση είναι πολύ απλή. Η διαχείριση ποιότητας αποτελεί τέχνη διότι πρακτικά είναι η διαχείριση που στοχεύει στην εξασφάλιση εκείνου του επιπέδου ποιότητας που ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του ή των αγοραστών γενικά και επιπλέον τις υπερβαίνει.



Στις παραγράφους που ακολουθούν θα αναλύσουμε ουσιαστικά θέματα σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας θέτοντας βάσεις για τις επόμενες ενότητες και προσφέροντας τη δυνατότητα κατανόησης ενός τρόπου ορθής διαχείρισης του «καλλιτεχνικού σας ταλέντου» στην τέχνη της ποιότητας.

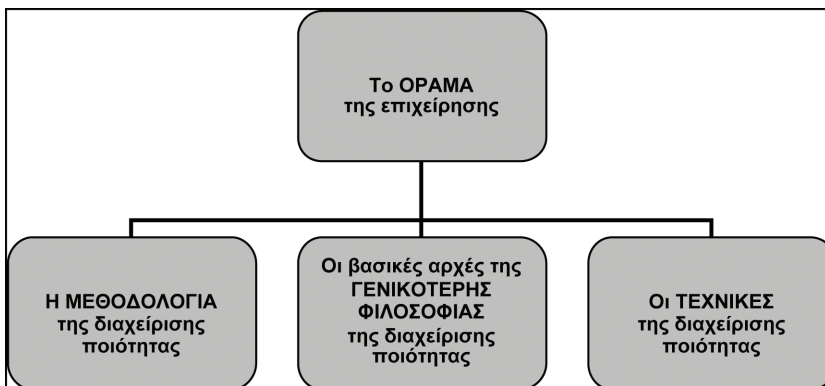
4.1 Τι σημαίνει διαχείριση ποιότητας;



Η **διαχείριση ποιότητας** είναι μια νέα μορφή διαχείρισης της γενικότερης λειτουργίας μιας επιχείρησης η οποία εστιάζει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια της διαχείρισης ποιότητας, η οποία είναι ευρέως γνωστή στο χώρο των επιχειρήσεων ως διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), περιέχει τέσσερα μεγάλα μέρη:

- τις βασικές αρχές, δηλαδή τη γενικότερη φιλοσοφία, της διαχείρισης ποιότητας,
- το όραμα της επιχείρησης,
- τη μεθοδολογία της διαχείρισης ποιότητας, και
- τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.

Εικόνα 6: Οι ενότητες της διαχείρισης ποιότητας



ΠΗΓΗ: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Η **γενικότερη φιλοσοφία** της διαχείρισης ποιότητας βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- υποστήριξη και ενεργή συμμετοχή του επιχειρηματία,
- εστίαση στις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων,
- έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις,
- συμμετοχή των εργαζομένων και δημιουργία ομάδων, και
- λήψη αποφάσεων βάσει των πραγματικών εξελίξεων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



Σκοπός της διαχείρισης ποιότητας είναι:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
2. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.
3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις απαραίτητες προσαρμογές που πρέπει να γίνουν κατά καιρούς.
4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών.
5. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας εργασίας της επιχείρησης.
6. Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας.

Στη συνέχεια, προτού αναπτυχθούν η μεθοδολογία και οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας, αναλύονται βασικά θέματα που αφορούν τον εντοπισμό της ποιότητας στις διαδικασίες μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα:

- τις όψεις της ποιότητας,
- τις διαστάσεις της ποιότητας,
- τις βασικές διαφοροποιήσεις στις έννοιες ποιότητα προϊόντος και ποιότητα υπηρεσίας.

4.2 Πού εμφανίζεται η ποιότητα σε μια επιχείρηση;

Για να μπορέσουμε να διαχειριστούμε σωστά την ποιότητα, θα πρέπει πρώτα να την εντοπίσουμε. Ας δούμε λοιπόν σε ποιες διαδικασίες συναντάμε την ποιότητα σε μια επιχείρηση.



Οι **όψεις της ποιότητας** σε μια επιχείρηση αφορούν:

✓ τη σχεδίαση ή τις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών.

Η όψη της ποιότητας που συνδέεται με την ποιότητα σχεδίασης των προδιαγραφών του προϊόντος ή της υπηρεσίας:

- εξαρτάται από το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται το συγκεκριμένο προϊόν ή η υπηρεσία.
- συνδέεται στενά με το βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, απαιτήσεων οι οποίες περιλαμβάνουν:
 - ανάγκες, και
 - προσδοκίες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Για παράδειγμα, η όψη της ποιότητας που συνδέεται με τη σχεδίαση ή τις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών είναι εκείνη η οποία σχετίζεται με προδιαγραφές π.χ. σαν αυτές μιας ξενοδοχειακής μονάδας για τα δωμάτιά της.

✓ **την παραγωγική διαδικασία.**

Η ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των υπευθύνων της παραγωγής σε μια επιχείρηση να ταιριάζουν τις προδιαγραφές του προϊόντος με τις δυνατότητες της παραγωγικής διαδικασίας. Η ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας συνδέεται με τον τρόπο ή τη μεθοδολογία παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η ποιότητα της παραγωγής συνδέεται με τη δυνατότητα της παραγωγικής διαδικασίας να παράγει προϊόντα κατά τα πρότυπα. Η όψη αυτή δεν συνδέεται αναγκαστικά με τη σχεδίαση των προδιαγραφών αλλά περισσότερο με την πιστή τήρησή τους. Επομένως η ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας μπορεί να δώσει ποιοτική διάσταση ακόμη και σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν χαρακτηρίζονται από ανάλογη σχεδίαση.

Αρκεί να αναφέρουμε ότι υπάρχουν πολλά π.χ. αρτοποιεία τα οποία μπορεί να μην έχουν ποικιλία προϊόντων αλλά ορισμένα προϊόντα τους να είναι πολύ καλά, καθώς παράγονται με πολύ καλή συνταγή.

✓ **τις επιχειρησιακές λειτουργίες.**

Η ποιότητα δεν αφορά μόνο το προϊόν ή την παραγωγή του, αλλά το σύνολο της επιχείρησης και των λειτουργιών που εκτελούνται για την ομαλή διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Για μια καλύτερη κατανόηση της όψης αυτής, αρκεί να αναφέρουμε ότι όλοι μας νιώθουμε πολύ καλύτερα και απολαμβάνουμε περισσότερο τις αγορές μας όταν η ατμόσφαιρα του καταστήματος στο οποίο βρισκόμαστε είναι ευχάριστη, όταν το προσωπικό μάς υποδέχεται ευγενικά, είναι εξυπηρετικό και μας συμβουλεύει σωστά για τις επιλογές μας. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες, όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας δεν πωλούνται άμεσα στην αγορά, αφορούν γενικά τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και τον τρόπο που τα τμήματα λειτουργούν μεταξύ τους με στόχο την επίτευξη του συνολικού αποτελέσματος.

Δηλαδή μια εταιρεία που χαρακτηρίζεται από υψηλή συνεργασία μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται σε αυτήν κι από μεθοδικό και οργανωμένο τρόπο υλοποίησης των εργασιών θέτει τις βάσεις για μια ποιοτική επιχείρηση, η οποία κατέχοντας εσωτερική ποιότητα μπορεί να τη μεταφέρει και εξωτερικά στους πελάτες της. Έχοντας αποκτήσει συνολική και οργανωμένη εικόνα για τις μορφές της ποιότητας μιας επιχείρησης εσωτερικά, ως επιχειρηματίας καλείστε να σχεδιάσετε κατάλληλα και να φέρετε την ποιότητα στην επιχείρηση.

Δραστηριότητα

Στη συνέχεια καλείστε να καταγράψετε τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται οι τρεις βασικές όψεις της ποιότητας στη δική σας επιχείρηση.

4.3 Πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την ποιότητα μιας επιχείρησης;

Ας υποθέσουμε ότι έχουμε εξασφαλίσει την ποιότητα στις τρεις βασικές όψεις της. Πώς είμαστε σίγουροι ότι ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι είμαστε ποιοτική επιχείρηση; Ας δούμε λοιπόν πώς κατανοεί ο πελάτης ότι είμαστε ποιοτικοί.



Οι **βασικές διαστάσεις** της ποιότητας αφορούν:

✓ τα **βασικά χαρακτηριστικά** του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Η σχεδίαση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας απαιτεί την προσεκτική ανάλυση των αγοραστικών αναγκών. Η ανάλυση των αναγκών περιλαμβάνει δυο ομάδες πελατών:

- τους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους αγοραστές.
- τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή την ομάδα που έχει την ευθύνη της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Βασικά στοιχεία αποτελούν τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών.

✓ τα **δευτερεύοντα χαρακτηριστικά** του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι συμπληρωματικά των βασικών χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο ρόλος τους είναι να διευκολύνουν τη χρήση προϊόντος - υπηρεσίας και να δημιουργήσουν μια καλύτερη εικόνα για το προϊόν στον πελάτη.

Παραδείγματα δευτερευόντων χαρακτηριστικών αποτελούν η συσκευασία ενός προϊόντος ή η άνεση στις υπηρεσίες ενός εστιατορίου κ.λπ.

✓ την **αξιοπιστία** του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αφορά το ενδεχόμενο βλάβης κατά τη χρήση του σύμφωνα με τις οδηγίες σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας γίνεται μέσω του χρόνου που μεσολάβησε μέχρι την παρουσίαση της πρώτης βλάβης και του χρόνου μεταξύ επαναλαμβανόμενων βλαβών.

✓ την **ποιότητα της παραγωγής**

Η ποιότητα της παραγωγής αναφέρεται στην ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο παραγωγός. Η ποιότητα παραγωγής συνδέεται με το ποσοστό των παραγόμενων μονάδων, οι οποίες τηρούν τις τεχνικές προδιαγραφές και τις καθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας.

Παράδειγμα για το βαθμό της ποιότητας παραγωγής μπορεί να αποτελέσει ο αριθμός επισκευών σε ετήσια βάση που καλύπτεται από εγγύηση.

✓ την **αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος**

Η αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος αφορά τη χρονική διάρκεια και το βαθμό χρήσης σύμφωνα με τα οποία ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς προβλήματα.

✓ την **ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση.**

Η ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση συνιστά μια πολύ σημαντική μορφή ποιότητας. Δείκτης αυτής της σημασίας είναι τα άμεσα αποτελέσματα στην απόκτηση νέων πελατών και στη διατήρηση και ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων. Μερικές φορές όμως η φύση του προϊόντος, ειδικά εάν αναφερόμαστε σε πολύπλοκα προϊόντα, επιβάλλει την ποιότητα στις υπηρεσίες μετά την πώληση, προκειμένου ο πελάτης να μπορεί να υιοθετήσει και να ικανοποιήσει της ανάγκες του.

✓ τα **αισθητικά χαρακτηριστικά**

Οι τελευταίες εξελίξεις δείχνουν ότι τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος έχουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στη συμπεριφορά, τη στάση και τις πράξεις των πελατών, άρα συμβάλλουν κι αυτά δυναμικά στην ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας

υπηρεσίας. Τα αισθητικά χαρακτηριστικά αφορούν όχι μόνο τα βασικά χαρακτηριστικά, αλλά και δευτερεύοντα ή άλλα στοιχεία ποιότητας.

✓ την **υποκειμενική αντίληψη ποιότητας** προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η αντικειμενική διάσταση της ποιότητας δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή από το μέσο καταναλωτή αγοραστή. Αυτό που συνήθως γίνεται αντιληπτό από το μέσο καταναλωτή είναι οι άμεσες ενδείξεις ποιότητας, όπως για παράδειγμα η φήμη της επιχείρησης, η εικόνα για τα προϊόντα της και άλλα στοιχεία που εντοπίζονται από ένα μη έμπειρο άτομο και τα οποία συνήθως δεν αφορούν πολύπλοκα στοιχεία ποιοτικής παραγωγής.

Όλα όσα αναφέρθηκαν θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διάρκεια των συναλλαγών με τους αγοραστές και να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ποιότητας με άμεσο στόχο τη μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών τους και την εξωτερίκευση της ποιότητας της επιχείρησης, η οποία όμως θα πρέπει όχι μόνο να σχεδιαστεί και να παραχθεί εντός της επιχείρησης αλλά και να μεταδοθεί σωστά εκτός αυτής, δηλαδή στους αγοραστές της.

Δραστηριότητα

Στη συνέχεια καλείστε να καταγράψετε τις βασικές διαστάσεις της ποιότητας για το δικό σας προϊόν ή/και τη δική σας υπηρεσία.

Διάσταση ποιότητας	Υπαρξη ποιότητας (ελέγξτε εάν η συγκεκριμένη διάσταση διαθέτει ποιότητα)	Λεπτομερής περιγραφή (περιγράψτε αναλυτικά πώς εμφανίζεται η ποιότητα στη συγκεκριμένη διάσταση)
Βασικά χαρακτηριστικά		
Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά		
Αξιοπιστία		
Ποιότητα παραγωγής		
Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος		
Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος μετά την πώληση		
Αισθητικά χαρακτηριστικά		
Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας		

4.4 Πώς εκτιμάμε την ποιότητα σε ένα προϊόν και πώς σε μια υπηρεσία;

Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του τριτογενούς τομέα που καλύπτει την παροχή υπηρεσιών θεωρείται σχεδόν αναγκαίο να αναφερθούν **σημαντικά σημεία διαφοροποίησης της ποιότητας ενός προϊόντος από την ποιότητα μιας υπηρεσίας**. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας ειδικά για την ελληνική οικονομία, η οποία βασίζεται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών με κλάδους όπως ο τουρισμός και η ναυτιλία να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο.



Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρακτικά προσφέρει μια **υπηρεσία** η οποία συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. **την άμεση υπηρεσία** για την οποία ουσιαστικά λειτουργεί η επιχείρηση,
2. **τα συνοδευτικά προϊόντα** που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας,
3. **τις έμμεσες υπηρεσίες** που παρέχονται ως ψυχολογική ικανοποίηση των πελατών.



Ας πάρουμε **το παράδειγμα μιας καφετέριας**. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις σχετικές υπηρεσίες που προσφέρει μια καφετέρια, η οποία ως είδος επιχείρησης εντάσσεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

- Η άμεση υπηρεσία είναι η παροχή καφέ και άλλου είδους προϊόντων ανάλογα με τον κατάλογο της καφετέριας.
- Τα συνοδευτικά προϊόντα είναι η επίπλωση και η διακόσμηση του χώρου, η ποιότητα και η καθαριότητα των σκευών που χρησιμοποιούνται για την παροχή του καφέ και λοιπών προϊόντων, η μουσική ή και άλλα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μιας καλής και ευχάριστης ατμόσφαιρας.
- Οι έμμεσες υπηρεσίες αφορούν το αίσθημα της απόλαυσης καφέ, της απόλαυσης μιας ήρεμης και ευχάριστης ατμόσφαιρας, της άνεσης, της ξεκούρασης και διασκέδασης με φιλικά και αγαπημένα πρόσωπα.



Αξιίζει να τονίσουμε ότι ακόμη και στην **περίπτωση παραγωγής ή εμπορίας προϊόντων** μια επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να παρέχει και συνοδευτικές υπηρεσίες.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση εμπορίας ηλεκτρονικών υπολογιστών, μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει, εκτός από το μηχάνημα αυτό καθαυτό, και συνοδευτικές υπηρεσίες, όπως εγκατάσταση και εκπαίδευση για τη χρήση μηχανήματος στην αρχή με την αγορά.

Στη συνέχεια, ο πελάτης μπορεί να χρειαστεί υπηρεσίες συντήρησης και αναβάθμισης του υπολογιστή με νέα προγράμματα.



Αυτό που θέλουμε να τονίσουμε ωστόσο στην περίπτωση της διαφοροποίησης της ποιότητας μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών συνδέεται ουσιαστικά με το γεγονός ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο από την ποιότητα ενός προϊόντος.

Οι **κρίσιμες διαφοροποιήσεις προϊόντος και υπηρεσίας** που απασχολούν τη διαχείριση ποιότητας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Οι διαφοροποιήσεις προϊόντος - υπηρεσίας

Συστήματα μεταποίησης	Συστήματα παροχής υπηρεσιών
Το προϊόν είναι υλικό.	Η υπηρεσία είναι άυλη.
Η παραγωγή ενός προϊόντος προηγείται της κατανάλωσης.	Η υπηρεσία αναλώνεται στη διαδικασία παραγωγής της.
Η παραγωγή και η κατανάλωση μπορεί να είναι γεωγραφικά σε διαφορετικά σημεία.	Η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χώρο.
Η παραγωγή εκτελείται από τον προμηθευτή του προϊόντος.	Ο παραγωγός και ο καταναλωτής εμπλέκονται ταυτόχρονα στη διαδικασία παραγωγής.
Η επαφή παραγωγού και αγοραστή μπορεί να είναι έμμεση.	Η επαφή παραγωγού και πελάτη είναι κατά κανόνα άμεση.
Το προϊόν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλα σημεία διάθεσης.	Οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται για μεταφορά σε άλλο χώρο.
Το προϊόν είναι διαθέσιμο για έλεγχο ή δοκιμή πριν από την αγορά.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν υπάρχει πριν από την αγορά.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα διαχωρίζεται σε λειτουργίες, οπότε οι πωλήσεις πραγματοποιούνται χωριστά από την παραγωγή.	Στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι εφικτός ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων.
Το προϊόν συχνά είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα.
Το αγορασμένο προϊόν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.	Η προσφερόμενη υπηρεσία μετά την ολοκλήρωσή της δεν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.

Πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης, (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.



Η παροχή μιας ή και περισσότερων υπηρεσιών από μια επιχείρηση αποτελεί στην ουσία ένα σύστημα το οποίο συγκροτείται από τα ακόλουθα μέρη:

- τη **στρατηγική της επιχείρησης**, η οποία λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα βασικά στοιχεία: το όραμα, την αποστολή και τους στόχους.
- το **ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης**, δηλαδή τον επιχειρηματία και τους εργαζόμενους.
- το **σύστημα παραγωγής** της υπηρεσίας, δηλαδή τους χώρους στους οποίους έχει εγκατασταθεί η επιχείρηση, τις διαδικασίες που ακολουθεί για την παραγωγή της υπηρεσίας και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί για την παραγωγή ή την προσφορά αυτής.

Στην παροχή υπηρεσιών **η χρησιμότητα της υπηρεσίας μετριέται με την εξυπηρέτηση**.

Από την άλλη, η εξυπηρέτηση και η ποιότητά της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται η απαιτούμενη συναλλαγή σε κάθε θέση εξυπηρέτησης, αλλά και στο σύνολο των θέσεων εξυπηρέτησης που έχει ορίσει η επιχείρηση για την παροχή σχετικής υπηρεσίας. Για το λόγο αυτόν θα πρέπει να γίνει ανάλυση των θέσεων εξυπηρέτησης, δηλαδή ποιος υπάλληλος κάνει τι, σε επίπεδο παροχής μέρους της υπηρεσίας, ώστε να υπάρχει σε επίπεδο σχεδιαγράμματος ένας γενικός χάρτης ατόμων και διαδικασιών κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας.

Οι θέσεις εξυπηρέτησης συνήθως αφορούν τα ακόλουθα:

- τα σημεία εισόδου και εξόδου του πελάτη ή του αγοραστή στην επιχείρηση,
- τις ελεγχόμενες θέσεις εργασίας,
- τις μη ελεγχόμενες θέσεις εργασίας.

Για την καλύτερη διαχείριση και τον έλεγχο του συστήματος εξυπηρέτησης πελα-

τών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών θα πρέπει τα στοιχεία του συστήματος αυτού να συγκεντρώνονται σε ένα διάγραμμα ροής εργασιών ή διαδικασίας εξυπηρέτησης πελάτη.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα διάγραμμα ροής διαδικασίας εξυπηρέτησης σε ένα συνεργείο αυτοκινήτων.

Εικόνα 7: Διάγραμμα ροής διαδικασίας εξυπηρέτησης - Η περίπτωση του συνεργείου αυτοκινήτων

Πελάτης	Τηλ. κέντρο	Υποδοχή	Σέρβις	Λογιστήριο
Βλάβη				
Επικοινωνία με συνεργείο	Απαντά στην κλήση, επικοινωνεί με τμήμα επισκευής, κλείνει ραντεβού			
Άφιξη στο συνεργείο	Συνεννόηση με τον πελάτη, επικοινωνία με λογιστήριο και τμήμα επισκευής			
Αναμονή			Επισκευή αυτοκινήτου, ενημέρωση λογιστηρίου για το κόστος των επισκευών, ενημέρωση πελάτη για τη λειτουργία του οχήματος	
Παραλαβή οχήματος				Πληρωμή της επισκευής στο λογιστήριο
Αποχώρηση				



Είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε ότι **η διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης** βασίζεται:

- **στην αξιοπιστία**

Η αξιοπιστία έγκειται στο κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες του πελάτη για το σκοπό που αυτός εισήλθε στο σύστημα εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της επιχείρησης οργανωμένων ταξιδιών, αφορά την ικανότητα της επιχείρησης για σωστή διοργάνωση του ταξιδιού, σωστή επιλογή ξενοδοχείων, μουσείων και σημείων διασκέδασης. Ο σκοπός των ανθρώπων που επιλέγουν να κάνουν ένα οργανωμένο ταξίδι είναι η προσδοκία παροχής αξέχαστων ταξιδιωτικών εμπειριών και διακοπών. Εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, δηλαδή τους στόχους του, τότε το σύστημα εξυπηρέτησης της συγκεκριμένης επιχείρησης παροχής υπηρεσιών θεωρείται αποτυχημένο.

- **στα υλικά στοιχεία**

Στα υλικά στοιχεία περιλαμβάνονται το προσωπικό που εξυπηρετεί τον πελάτη, ο χώρος στο οποίο έχει εγκατασταθεί η επιχείρηση, ο εξοπλισμός της και άλλα που χρησιμοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών.

- **στην ευαισθησία**

Η ευαισθησία αφορά την ευγένεια, την ταχύτητα και την προθυμία του προσωπικού στην παροχή εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

- **στην αίσθηση αυτοπεποίθησης**

Η αίσθηση αυτοπεποίθησης βασίζεται στην ικανότητα και στις γνώσεις του προσωπικού και γενικά στη δυνατότητα αυτοπεποίθησης που το προσωπικό εμπνέει στους πελάτες.

- **στην ανθρωπιά**

Η ανθρωπιά αφορά την ικανότητα του προσωπικού να δώσει ειδική προσοχή και φροντίδα στον πελάτη ώστε να αισθάνεται σιγουριά για άμεση και σίγουρη υποστήριξη. Στοιχεία που θα μπορούσαν να θεωρηθούν χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας είναι ο σεβασμός, η λιτότητα και η φιλική διάθεση του προσωπικού.



Τονίζουμε ότι **η αξιοπιστία επηρεάζεται από το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας εξυπηρέτησης του πελάτη, ενώ για τους υπόλοιπους τέσσερις παράγοντες η αντίληψη διαμορφώνεται κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη.**

Επίσης, **άλλοι σημαντικοί παράγοντες** οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι και οι ακόλουθοι:

- **η ανταπόκριση**, η οποία συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία να την παρέχει άμεσα βοηθώντας τους πελάτες κατά τη διάρκεια παροχής της.
- **η ικανότητα**, η οποία συνδέεται με την κατοχή πραγματικών γνώσεων και δεξιοτήτων του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία.
- **η εμπιστοσύνη**, η οποία συνδέεται με την αξιοπιστία, την πειστικότητα και την τιμιότητα του παρόχου της υπηρεσίας.
- **η προσβασιμότητα**, η οποία αφορά την εύκολη προσέγγιση και επαφή.
- **η επικοινωνία**, η οποία συνδέεται με την παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με κατανοητό τρόπο καθώς και την αποφυγή παρερμηνειών.



Στη συνέχεια θα δούμε πώς μετριέται **ο βαθμός ικανοποίησης από την ποιότητα μιας υπηρεσίας**. Σύμφωνα με **γνωστό μοντέλο μέτρησης ικανοποίησης του καταναλωτή με την ποιότητα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας**, η ικανοποίηση διαμορφώνεται με βάση τους ακόλουθους πέντε άξονες:

- **τις προσωπικές ανάγκες**, οι οποίες αποτελούν τις πιο σημαντικές συνθήκες για την καλή φυσική ή ψυχολογική κατάσταση του καταναλωτή,
- **τις αντιληπτικές εναλλακτικές υπηρεσίες**, οι οποίες αφορούν τις αντιλήψεις του καταναλωτή σχετικά με την ύπαρξη άλλων εναλλακτικών υπηρεσιών καλύτερων της παρεχόμενης,
- **την αυτο-αντίληψη του ρόλου της υπηρεσίας**, η οποία σχετίζεται με τις πεποιθήσεις των καταναλωτών για το βαθμό στον οποίο οι ίδιοι επηρεάζουν το επίπεδο της υπηρεσίας που καταναλώνουν, δηλαδή κατά πόσο μπορούν κατά τη διάρκεια της παροχής υπηρεσίας να επέμβουν στην ποιότητά της απαιτώντας βελτίωσή της,
- **τους περιστασιακούς παράγοντες**, οι οποίοι σύμφωνα με την αντίληψη των καταναλωτών δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ατόμου που προσφέρει την υπηρεσία,
- **την προηγούμενη εμπειρία** των καταναλωτών από την παροχή παρόμοιων υπηρεσιών.

6. Γ. Σιώμκος (2002), *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, Κεφάλαιο 3: «Αντίληψη καταναλωτή & στρατηγική μάρκετινγκ, αντίληψη ποιότητας, μοντέλο SERVQUAL», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα (Parasuraman *et al.* 1994, Cronin/Taylor 1994, Teas 1994).

4.5 Αποτελεσματική διαχείριση παραγωγής

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η ποιότητα εμφανίζεται σε μια επιχείρηση στις ακόλουθες τρεις όψεις:

- στο σχεδιασμό ή στις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών,
- στην παραγωγική διαδικασία, και
- στις επιχειρησιακές λειτουργίες.



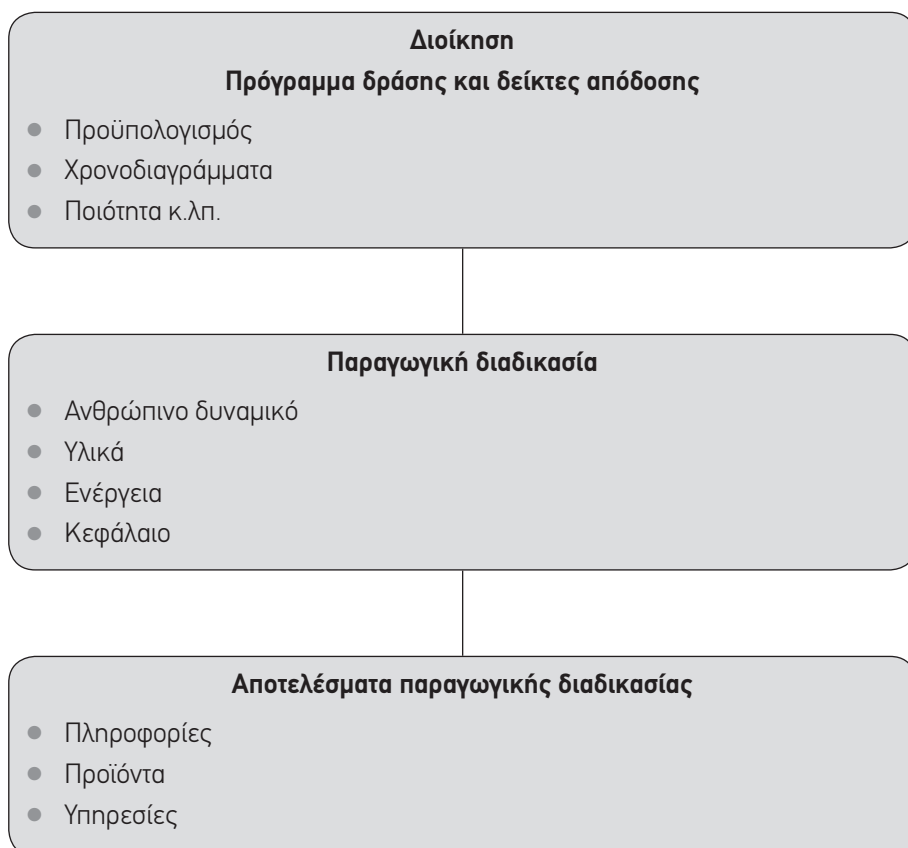
Και **οι τρεις ανωτέρω μορφές στην ουσία στρέφονται γύρω από την παραγωγική διαδικασία** καθώς:

- **ο σχεδιασμός των προδιαγραφών των προϊόντων/υπηρεσιών** γίνεται πάντα βάσει των δυνατοτήτων της μικρομεσαίας επιχείρησης, δηλαδή βάσει της δυνατότητάς της για παραγωγή,
- **οι επιχειρησιακές λειτουργίες**, όπως πωλήσεις και εισπράξεις, οικονομική διαχείριση κ.λπ. ανάλογα με την εκάστοτε οργάνωση της μικρομεσαίας επιχείρησης, λειτουργούν επίσης στηρίζοντας τον επιχειρηματικό κύκλο της παραγωγικής διαδικασίας.

Επομένως είναι πολύ σημαντικό να γίνει ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός της διαδικασίας παραγωγής σε μια επιχείρηση και πάνω από όλα ο σχεδιασμός αυτός να συνοδεύεται από μια αποτελεσματική διαχείριση της παραγωγής.

Για τις ανάγκες της ανάλυσης που θα ακολουθήσει, θα θεωρήσουμε διαδικασία παραγωγής τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή/και τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

Καταρχάς ας δούμε τη γενική μορφή ενός συστήματος παραγωγής προσεγγίζοντας την παραγωγική διαδικασία από τη συστημική της πλευρά.

Εικόνα 8: Γενική μορφή συστήματος παραγωγής

Σε κάθε παραγωγική διαδικασία, **οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυο ειδών:**

- **στρατηγικές αποφάσεις**, δηλαδή αποφάσεις που θα καθορίσουν την κατεύθυνση της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι αποφάσεις τέτοιου είδους αφορούν θέματα όπως βασικοί στόχοι της επιχείρησης, προσανατολισμός της διανομής των προϊόντων, επιλογές υλικής και τεχνολογικής υποδομής μιας επιχείρησης, οργανωτική διάρθρωση, τρόποι ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.λπ.
- **τακτικές αποφάσεις**, οι οποίες λαμβάνονται σε καθημερινό επίπεδο για την εξασφάλιση της λειτουργίας μιας επιχείρησης και την υλοποίηση των καθημερινών της εργασιών.



Οι **στρατηγικές αποφάσεις** χρειάζονται πολύ μεγάλη προσοχή μιας και:

- απαιτούν σημαντικές επενδύσεις για την υποδομή της παραγωγικής διαδικασίας,
- δεσμεύουν την επιχείρηση σε συγκεκριμένες επιλογές,
- παρουσιάζουν μακροχρόνιες επιπτώσεις σε όλη την επιχείρηση.



Το **σύστημα παραγωγής είναι αποτελεσματικό** όταν η λειτουργία παραγωγής μιας επιχείρησης συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελατολογίου της.

Μερικά πολύ **σημαντικά κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης ενός συστήματος παραγωγής** είναι:

- το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος,
- η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών,
- ο χρόνος διεκπεραίωσης και παράδοσης παραγγελιών,
- η ευελιξία του συστήματος παραγωγής,
- η παραγωγικότητα των χρησιμοποιούμενων στην παραγωγική διαδικασία πόρων,
- οι οικονομικοί δείκτες,
- οι δείκτες προσδιορισμού της ποιότητας με τη στενή έννοια.



Έχει πολύ μεγάλη σημασία ο επιχειρηματίας να κατανοήσει ότι η επιβίωση και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του εξαρτώνται άμεσα από τα ανωτέρω κριτήρια, καθώς τα τελευταία προαναφερόμενα έχουν άμεση επίπτωση στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης, άρα και στο επιχειρηματικό της αποτέλεσμα. Οι επιλογές στρατηγικού χαρακτήρα σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής καθορίζονται από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.



Η αξιολόγηση ικανοτήτων, δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης αποτελεί το λεγόμενο **ανταγωνιστικό προφίλ της επιχείρησης** και αφορά συνήθως τα εξής ακόλουθα:

- ποσότητα και ποιότητα προσωπικού,
- αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών που παράγονται/προσφέρονται,
- ποσότητα και ποιότητα εγκαταστάσεων,

- χρήση δυναμικότητας/ποσοστό υποαπασχόλησης,
- ευελιξία συστήματος παραγωγής,
- κόστος παραγωγής,
- ποιότητα μάρκετινγκ,
- δίκτυο διανομής,
- ποιότητα διοίκησης,
- ικανότητα ανάπτυξης και χρηματοδότησης νέων προϊόντων,
- επάρκεια χρηματοδότησης,
- οικονομική απόδοση επιχείρησης,



Στη συνέχεια καλείσαι να αξιολογήσεις βάσει της κλίμακας του πίνακα που ακολουθεί, το ανταγωνιστικό προφίλ της δικής σου επιχείρησης βάσει της ανάλυσης των ακόλουθων παραγόντων.

Πίνακας 3: Παράγοντες ανταγωνιστικού προφίλ μιας επιχείρησης

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΕΣΩ- ΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
	Πολύ αρνητικό	Αρνητικό	Ουδέτερο	Θετικό	Πολύ θετικό
Ποσότητα και ποιότητα προ- σωπικού					
Αριθμός προϊόντων/υπηρε- σιών που παράγονται/προ- σφέρονται					
Ποσότητα και ποιότητα εγκα- ταστάσεων					
Χρήση δυναμικότητας/ποσο- στό υποαπασχόλησης					
Ευελιξία συστήματος παρα- γωγής					
Κόστος παραγωγής					
Ποιότητα μάρκετινγκ					
Δίκτυο διανομής					
Ποιότητα διοίκησης					
Ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων					

Ικανότητα χρηματοδότησης νέων προϊόντων					
Επάρκεια χρηματοδότησης					
Οικονομική απόδοση επιχείρησης					
ΣΥΝΟΛΟ					
ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΤΕΡΗ ΚΛΙΜΑΚΑ					

Πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (1999), *Διοίκηση παραγωγής - Σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα.



Επιτυχημένες στρατηγικές οι οποίες συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού προφίλ της μικρής επιχείρησης είναι:

✓ **η συχνή εισαγωγή καινοτομιών σε όλες της δραστηριότητές της.**

Λόγω μεγέθους η μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να ανταγωνισθεί άλλες επιχειρήσεις με στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί το μικρό μέγεθος δεν επιτρέπει την ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας. Το μειονέκτημα αυτό μπορεί να το αντιμετωπίσει μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, δηλαδή μέσω της προσφοράς καλύτερης ποιότητας προϊόντος - υπηρεσίας.

✓ **η εστίαση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βάσει της προσφερόμενης αξίας στον αγοραστή κι όχι του κόστους ή της τιμής του προϊόντος - υπηρεσίας.**

Το προϊόν ως οντότητα προσφέρει σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως χαρακτηριστικών τη δυνατότητα χρήσιμων διαφοροποιήσεων για τον πελάτη.

✓ **η ανάπτυξη σε παρεμφερείς αγορές και παρόμοια προϊόντα στην περίπτωση επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.**

Είναι πολύ σημαντικό να ξέρεις ότι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης –ειδικά μιας μικρής επιχείρησης– θα πρέπει να γίνει με παρόμοιες δραστηριότητες με την τωρινή, ώστε να μπορεί να μεταφέρει τη γνώση και την πείρα της και να εξασφαλίσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

✓ **η υιοθέτηση επιχειρηματικών σκοπών και αξιών πέρα από το οικονομικό κέρδος σε βραχυχρόνια περίοδο.**

Η φιλοσοφία αυτή είναι η βάση για μια σταθερή επιχειρηματική και μακροχρόνια ανάπτυξη. Συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη κερδοφόρων και πραγματικών σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Χρειάζεται όμως να εκτιμηθούν οι αξίες έναντι του πιθανού κέρδους.

✓ **η ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.**

Η ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας αναφέρεται στη δημιουργία ενός επιχειρημα-

τικού κλίματος που συμβάλλει:

- στην ανάπτυξη της ανεξαρτησίας.
- στο αυξημένο αίσθημα ευθύνης.
- στη διάθεση δημιουργίας και πειραματισμού στο πλαίσιο της επιχείρησης.
- στην ταύτιση του εργαζόμενου με την επιχείρηση.
- στον καλύτερο συντονισμό διαφορετικών τμημάτων στην επίλυση προβλημάτων.
- στις βελτιώσεις στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και τη δημιουργία νέων προϊόντων.

✓ **η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε όλο το προσωπικό της μικρομεσαίας επιχείρησης.**

Η ανάπτυξη και η βελτίωση του προσωπικού θα πρέπει να γίνουν σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της. Κριτήρια στρατηγικής σημασίας για μια επιχείρηση αποτελούν:

- η ποιότητα των προϊόντων της.
- το κόστος παραγωγής των προϊόντων της με βάση το σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιείται.
- η ευελιξία της επιχείρησης.
- ο χρόνος διεκπεραίωσης των παραγγελιών.



Η **αποτελεσματική διαχείριση παραγωγής** ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- ανάλυση του ανταγωνιστικού προφίλ μιας επιχείρησης,
- καθορισμός της στρατηγικής παραγωγής,
- πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της,
- σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας,
- προγραμματισμός παραγωγής,
- διαχείριση αποθεμάτων (στην περίπτωση που υπάρχουν αποθέματα).

Έχοντας ήδη αναφερθεί στην ανάλυση του ανταγωνιστικού προφίλ και στα είδη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική παραγωγής, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των επόμενων βημάτων.



Η **πρόβλεψη της ζήτησης** των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης θα διευκολύνει τις αποφάσεις μας σχετικά με την παραγωγή. Συγκεκριμένα, αναλύοντας τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών μπορούμε να αποκτήσουμε συνολική εικόνα σχετικά με βασικά χαρακτηριστικά της ζήτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μας και συγκεκριμένα για:

- την ποσότητα, που θα απορροφηθεί σε κάθε χρονική περίοδο,

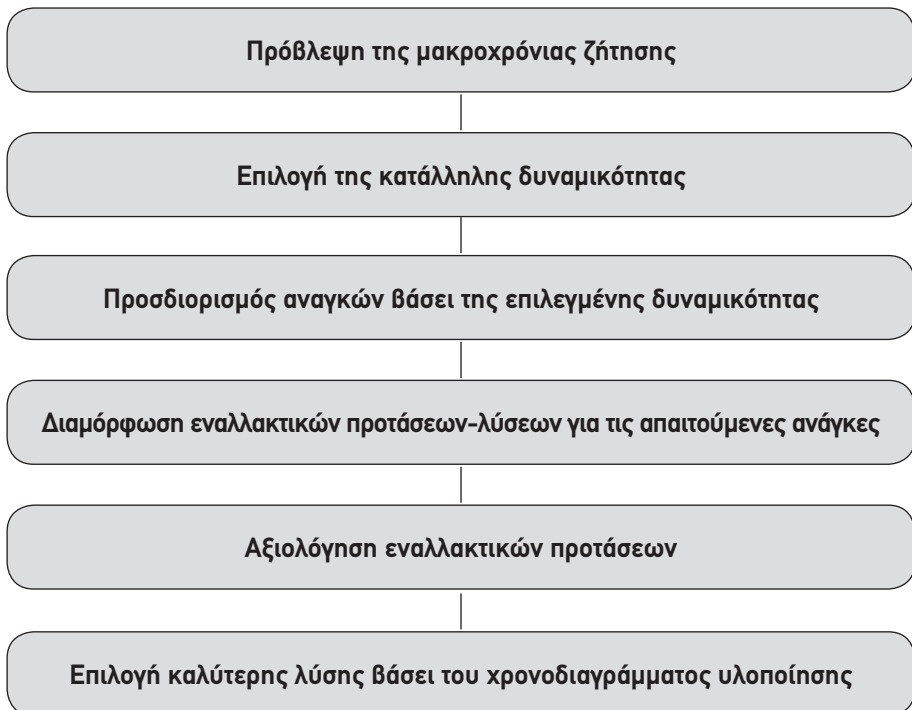
- την ποιότητα, που επιθυμούν οι πελάτες,
- την τυχόν εποχικότητα της ζήτησης, η οποία εμφανίζεται χρονικά, κλιμακωτά ή αναπτυξιακά,
- την αναμενόμενη γεωγραφική κατανομή της ζήτησης, αν υπάρχει δίκτυο διανομής με γεωγραφική διασπορά.

Την πρόβλεψη της ζήτησης σε μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν μπορούμε να την κάνουμε χρησιμοποιώντας πολύπλοκες τεχνικές προβλέψεων στατιστικού τύπου. Προτείνουμε όμως οι προβλέψεις να στηρίζονται στο συνδυασμό της γενικής πορείας της ζήτησης στην αγορά και των διαχρονικών στοιχείων προηγούμενων ετών με την ανάλογη προσαρμογή εάν προβλέπεται αύξηση ή μείωση της συνολικής ζήτησης του κλάδου.

Γι' αυτό σημαντική πηγή πληροφορίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν κλαδικές μελέτες και δείκτες στατιστικών υπηρεσιών, έρευνες αγοράς ή συγκεκριμένοι, σχετικοί με τη ζήτηση δείκτες.

Η διαμόρφωση της κατάλληλης παραγωγικής δυναμικότητας ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

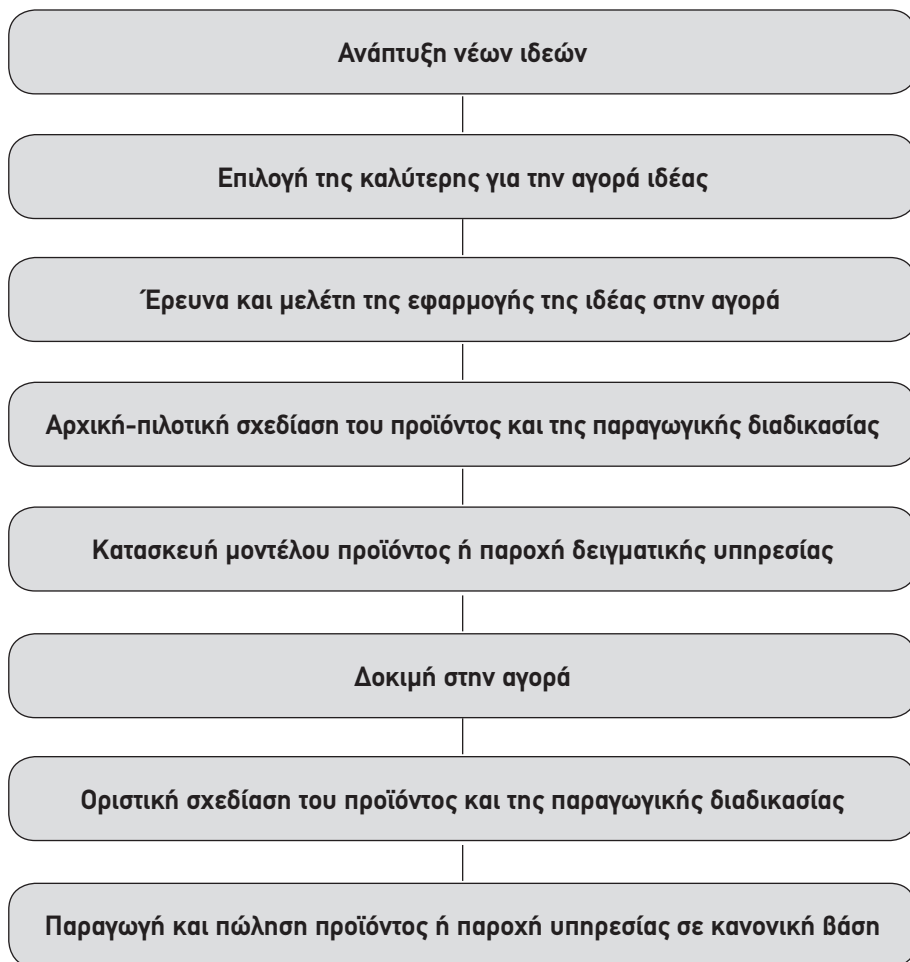
Εικόνα 9: Τα βήματα για τη διαμόρφωση της κατάλληλης παραγωγικής δυναμικότητας



Έχοντας καθορίσει την κατάλληλη παραγωγική δυναμικότητα, το επόμενο βήμα για την αποτελεσματική διαχείριση παραγωγής είναι η σχεδίαση των νέων προϊόντων.

Η σχεδίαση των νέων προϊόντων ή των νέων υπηρεσιών ως διαδικασία αφορά τα ακόλουθα βήματα:

Εικόνα 10: Τα βήματα της διαδικασίας σχεδίασης νέων προϊόντων/υπηρεσιών



Μετά τη σχεδίαση των προϊόντων ακολουθεί η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας αφορά την ανάπτυξη της διαδικασίας παραγωγής σε αναλυτικά στάδια παραγωγής.



Για παράδειγμα τα στάδια διαδικασίας παραγωγής, μιας επιχείρησης παραγωγής ετοιμών ενδυμάτων παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ύφασμα

Μέτρηση

Κοπή

Ράψιμο

Έλεγχος

Έτοιμο ένδυμα

Όλα όσα αναφέρθηκαν για την αποτελεσματική διαχείριση της παραγωγής είναι ουσιαστικής σημασίας για τη μακροχρόνια και τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης. Η διαχείριση της παραγωγής συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας χρήσης των πόρων της επιχείρησης δίνοντας τη δυνατότητα για οικονομική και επιχειρηματική ανάπτυξη της επιχείρησης και βοηθώντας στη σωστή λειτουργία της. **Η λειτουργία της παραγωγής ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την υλοποίηση του σκοπού της δραστηριότητάς της.** Οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης πρακτικά δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς αυτή. Άρα η επιτυχία μιας επιχείρησης αρχίζει να χτίζεται βάσει της αποτελεσματικής διαχείρισης της παραγωγής.

5. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση ποιότητας



Στη διασφάλιση της ποιότητας σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι της μικρής επιχείρησης.



Διαχείριση ποιότητας ή, όπως συχνά τη συναντάμε στις μεγάλες επιχειρήσεις, διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management – τόταλ κουάλιτι μάνατζμεντ) θεωρείται εκείνος ο τρόπος διοίκησης ο οποίος στοχεύει στην **αποτελεσματική ανάπτυξη** μιας επιχείρησης και στην **αύξηση της αποτελεσματικότητάς της με προσανατολισμό τη μέγιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.**



Στη συνέχεια θα δούμε τις αλλαγές που επέφερε η σύγχρονη νοοτροπία της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία βλέπει συνολικά την ποιότητα μιας επιχείρησης και θέτει:

- ως βασικό σκοπό τη συνεχή βελτίωση,
- ως κριτήρια απόδοσης την εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής του με την επιχείρηση αλλά κι έπειτα από αυτή,
- ως μεθοδολογία διακίνησης των πληροφοριών την επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας που απασχολείται στη μικρομεσαία επιχείρηση ανεξαρ-

τήτως βαθμίδας.

- ως μέθοδο μέτρησης δεικτών τη διάγνωση προβλημάτων.
- ως τρόπο αντιμετώπισης αλλαγών την ευέλικτη προσαρμογή.
- ως μορφή αντιμετώπισης σφαλμάτων την εύρεση του λόγου που προκλήθηκε σε επίπεδο διαδικασιών κυρίως και όχι τόσο ατόμων.
- ως τρόπο αντιμετώπισης ελαττωματικών την πρόληψή τους.
- ως επένδυση την εκπαίδευση της ομάδας της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- ως τεχνολογία την αναβάθμιση υποδομών και την ανανέωση δεξιοτήτων εργαζομένων.



Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, βασικό ρόλο για τη διασφάλιση της ποιότητας έχει ο επιχειρηματίας. Ο επιχειρηματίας καλείται να:

- **επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους** στις σωστές θέσεις παραγωγής ή/και εξυπηρέτησης.
- **προσφέρει** στους ανθρώπους που έχει επιλέξει **τις κατάλληλες παροχές και τα κατάλληλα κίνητρα** για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.
- **προχωρήσει σε βελτιώσεις της επιχείρησής του με τη συνεργασία της ομάδας του.**

Επομένως ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι ουσιαστικός στη διασφάλιση της ποιότητας. Ας δούμε πώς ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χειριστεί τις προαναφερόμενες ενέργειες προκειμένου να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα συμβάλλει στη διασφάλιση και αύξηση της ποιότητας στη δική του επιχείρηση.

5.1 Η σωστή επιλογή προσωπικού

Η σωστή επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων είναι ουσιαστικά το θεμέλιο για τη διασφάλιση της ποιότητας.



Ο επιχειρηματίας της μικρής επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι η δυνατότητα της μικρής επιχείρησης για την πρόσληψη προσωπικού είναι περιορισμένη.

Για το λόγο αυτό **θα πρέπει να επιλέξει και να προσλάβει άτομα που να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:**

- γνώση και επαγγελματισμό στο αντικείμενο της εργασίας τους,
- δυνατότητα για άμεση ενσωμάτωση στην επιχείρηση και στις διαδικασίες της, δηλαδή σχετική εργασιακή εμπειρία ή γνώση του σχετικού αντικειμένου της εργασίας,
- δυνατότητα για άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα στη θέση που θα τοποθετηθούν.

Τα τρία αναφερόμενα στοιχεία αποτελούν βασικά κριτήρια για την επιλογή του προσωπικού.



Ένας έμπειρος μικρομεσαίος επιχειρηματίας **πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση** στο τελευταίο κριτήριο, εκείνο της δυνατότητας για άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα. **Ο λόγος γι' αυτό είναι ουσιαστικός και ζωτικός για κάθε μικρομεσαία επιχείρηση.** Το μέγεθος της μικρομεσαίας επιχείρησης στηρίζεται σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας κυρίως στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή. Στηρίζεται όχι μόνο στις γνώσεις και τη σχετική εμπειρία που τα άτομα αυτά κατέχουν, αλλά και στα αποτελέσματα που φέρνουν στη μικρομεσαία επιχείρηση.



Για τη διασφάλιση της ποιότητας, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση ή καλύτερα η ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών που ο εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας **είναι ένας πολύ ουσιαστικός παράγοντας ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.**



Πρακτικά παρατηρείται πολλές φορές ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας αδυνατεί να κάνει τις κατάλληλες επιλογές, καθώς υστερεί σε γνώσεις σχε-

τικές με τις τεχνικές επιλογής του κατάλληλου προσωπικού. **Τα πιο συνηθισμένα λάθη γίνονται κατά τη διάρκεια της επιλογής του προσωπικού⁷.**



Μια χρήσιμη συμβουλή είναι όσοι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ενδιφέρονται πραγματικά για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους να γνωρίζουν οπωσδήποτε ή να παρακολουθήσουν σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα κυρίως για την επιλογή του προσωπικού. Είναι ζωτικής σημασίας, καθώς κάθε ζήτημα που αντιμετωπίζει η μικρομεσαία επιχείρηση συνδέεται άμεσα με το προσωπικό της. **Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, ο μικρομεσαίος λόγω φόρτου εργασίας χρειάζεται τη στήριξη του προσωπικού του. Εάν όμως δεν έχει κάνει τη σωστή επιλογή των κατάλληλων ατόμων δεν μπορεί να τα καταφέρει.**

Τονίζουμε ότι για τη μικρομεσαία επιχείρηση ουσιαστικό κριτήριο για την επιλογή του προσωπικού δεν είναι ο αριθμός των ατόμων που θα απασχοληθούν σε αυτή – ο οποίος αναγκαστικά δεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλος ούτως ή άλλως. Έχει ιδιαίτερη σημασία **η σύνθεση της ομάδας, έτσι ώστε το κάθε μέλος της να συμπληρώνει τα κομμάτια ενός πάζλ διαμορφώνοντας ένα σύνολο ατόμων που να παρουσιάζει προς τα έξω μια επιχείρηση η οποία να μπορεί και εσωτερικά να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά.**



Στην επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση⁸:

- σε άτομα που μπορούν να εντοπίσουν λάθη και καθυστερήσεις, να διορθώσουν διαδικασίες και αποτελέσματα, να διαχειριστούν έργα και συνέπειες εργασιών άλλων ανθρώπων πάντα εκτός της βασικής τους εργασίας. Το τελευταίο τονίζεται ιδιαίτερα καθώς είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο ένας άνθρωπος που δεν γνωρίζει καν την εργασία και τη μεθοδολογία υλοποίησής της να τίθεται επικεφαλής μιας ομάδας με αποτέλεσμα να καθοδηγεί λανθασμένα και να προκαλεί απόλυτο χάος σε μια ομάδα εργαζόμενων, χρεώνοντας μάλιστα πολλές φορές το λάθος του σε άλλα άτομα.
- σε άτομα που μπορούν να κατανοούν και να αξιολογούν αντικειμενικά και τελείως επαγγελματικά συναδέλφους, συνεργάτες και πελάτες.

7. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί κάποιος να κάνει τη σωστή επιλογή και οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούμε για την επιλογή του προσωπικού μας αναλύονται σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό και αντιμετωπίζονται εκπαιδευτικά σε άλλο εκπαιδευτικό σεμινάριο.

8. Ενδεικτικά παραθέτουμε την ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση για να έχετε μια συνοπτική εικόνα σχετικά με τις δυνατότητες επιλογής προσωπικού:
http://www.inlife.com.gr/greek/index4.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=97

Ο επαγγελματισμός είναι πηγή αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για κάθε επιχείρηση. Άτομα που γνωρίζουν τι σημαίνει επαγγελματισμός και τι σημαίνει ουσιαστική εργασία θα δώσουν ουσιαστικά αποτελέσματα και θα επιλέξουν ουσιαστικούς ανθρώπους στην ομάδα τους. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας χρειάζεται τέτοια άτομα καθώς θα τον βοηθήσουν να επιλέξει τους επόμενους κατάλληλους εργαζόμενους (εκτός συγγενικού και φιλικού κριτηρίου, το οποίο συνήθως δεν φέρνει κανένα επιχειρηματικό αποτέλεσμα).

- σε άτομα ευέλικτα που μπορούν άμεσα και γρήγορα να αποκτήσουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, και τα οποία ενδιαφέρονται για τις εξελίξεις στο δικό τους επαγγελματικό χώρο και στο χώρο της τεχνολογίας (ειδικά τα τελευταία χρόνια η σημασία και ο ρόλος της τεχνολογίας έχουν αυξηθεί σημαντικά).
- σε άτομα με πολλές ικανότητες, καθώς ο εργαζόμενος αποτελεί ειδικά για τη μικρομεσαία επιχείρηση πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο ανταγωνιστικότητας – γι' αυτό και η αύξηση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας απαιτούν επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού. Ένα ικανότατο άτομο μπορεί να εκπαιδευτεί γρήγορα και να αποδώσει άμεσα. Άρα ο πιο αποτελεσματικός είναι και ο πιο κατάλληλος (μην ξεχνάμε ότι ο χρόνος είναι χρήμα!).

Ας δούμε στη συνέχεια μια Μελέτη Περίπτωσης για τα κριτήρια της σωστής επιλογής του/της υπαλλήλου δημοσίων σχέσεων.



Μελέτη Περίπτωσης Ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση

Εάν η επιχείρησή σας έχει αποφασίσει να διαχειριστεί εσωτερικά το πρόγραμμα των δημοσίων σχέσεων, αξίζει να δοθεί προσοχή στην ανάθεση της ευθύνης αυτής της θέσης.

Μην την αναθέσετε απλώς σε έναν υπάλληλο που δεν έχει πολλή δουλειά.

Γενικά προσέξτε τα ακόλουθα:


- Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει όλα τα είδη πληροφοριών που θα επηρεάσουν θετικά τα μέσα επικοινωνίας.
- Γνώσεις δημοσιογραφίας ή επικοινωνίας αποτελούν σημαντική βοήθεια.
- Ο καλός χειρισμός του γραπτού λόγου είναι απαραίτητη προϋπόθεση.
- Το άτομο που θα επιλέξετε πρέπει να έχει όλες τις ικανότητες δικτύωσης που απαιτούνται: ένα άτομο δημοσίων σχέσεων δεν μπορεί να περνάει απαρατήρητο.
- Επίσης το άτομο αυτό πρέπει να είναι ενημερωμένο για τον κλάδο τον οποίο καλείται να προωθήσει.

Το πραγματικό τεστ είναι το τελικό αποτέλεσμα. Εάν είχατε στοχεύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά και οι πωλήσεις αυξήθηκαν σε αυτή την αγορά, τότε η επιλογή που κάνατε είναι η σωστή.

Προσαρμογή και περίληψη από: D. Murphry (2000), Μάρκετινγκ: *Σύνθετες ιδέες – εύκολες εφαρμογές*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα.

5.2 Τα κατάλληλα κίνητρα για ποιοτική απόδοση

Ας υποθέσουμε ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχει ήδη κάνει την κατάλληλη επιλογή και ας προχωρήσουμε στους εργαζόμενους.

 Πώς μπορούμε να ενισχύσουμε το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλει στη διασφάλιση της ποιότητας;

Για να ενισχύσουμε το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, άρα των εργαζομένων, θα πρέπει να κατανοήσουμε ποιοι παράγοντες τους επηρεάζουν.

Η εργασία για κάθε εργαζόμενο καλύπτει κάποιες ανάγκες του οι οποίες ιεραρχούνται, βάσει τη διάσημης ιεράρχησης του Maslow (Μάσλοου), όπως παρακάτω:

Εικόνα 11: Τα επίπεδα ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow

Επίπεδα ιεράρχησης αναγκών	
5ο	Ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση
4ο	Καταξίωση, αυτοσεβασμός και κοινωνική αναγνώριση
3ο	Κοινωνική συμμετοχή και αποδοχή
2ο	Κατοχύρωση εργασίας και ασφάλειας
1ο	Βασικές – Φυσιολογικές ανάγκες

Προσαρμογή από πηγή: Χ. Κανελλόπουλος (1995). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση - θεωρία και πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, 3η έκδοση, εκδ. Χ. Κανελλόπουλος, Αθήνα.



Αξίζει να τονίσουμε ότι η ικανοποίηση του κάθε επιπέδου έχει προϋπόθεση την ικανοποίηση όλων των προηγούμενων.

Για παράδειγμα, εάν κάποιος εργαζόμενος χρειάζεται **καταξίωση και κοινωνική αναγνώριση** (επίπεδο ιεράρχησης 4), αυτό σημαίνει αυτόματα ότι η θέση εργασίας του για να τον ικανοποιήσει θα πρέπει πρώτα να καλύψει όλα τα προηγούμενα επίπεδα (Επίπεδα ιεράρχησης 1 έως 3) και πρακτικά τις βασικές και φυσιολογικές ανάγκες», την κατοχύρωση της εργασίας και της ασφάλειας και, τέλος, την κοινωνική συμμετοχή και αποδοχή.

Ας δούμε λοιπόν τι είδους ανάγκη καλύπτει το κάθε επίπεδο.

Πίνακας 4: Είδη αναγκών ανά επίπεδο της κλίμακας Maslow

Επίπεδο ιεράρχησης αναγκών	Ονομασία επιπέδου	Είδος αναγκών επιπέδου
1ο	Βασικές και φυσιολογικές ανάγκες	Πείνα, δίψα, ύπνος
2ο	Κατοχύρωση εργασίας και ασφάλειας	Ασφάλεια και σχετικά ξεκάθαρες καταστάσεις εργασίας και συνεργασίας (συνθήκες απαιτούν ειλικρίνεια και σοβαρότητα)
3ο	Κοινωνική συμμετοχή και αποδοχή	Κοινωνική συμμετοχή σε δραστηριότητες, ανάπτυξη συνεργασιών, επαγγελματικές και φιλικές σχέσεις με άλλα άτομα εντός και εκτός επιχείρησης
4ο	Καταξίωση, αυτοσεβασμός και κοινωνική αναγνώριση	Επιτυχία και κοινωνική αναγνώριση
5ο	Ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση	Καλλιέργεια και ανάπτυξη του ατόμου στο σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του.

Προσαρμογή από πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Έχοντας κατανοήσει τη δομή και τη φιλοσοφία ικανοποίησης των αναγκών, στη συνέχεια θα δούμε τα κατάλληλα κίνητρα για την αποτελεσματική ενίσχυση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση και στη διασφάλιση ποιότητας. Με τη χρήση των κινήτρων αυτών ο επιχειρηματίας, γνωρίζοντας τις προσδοκίες του και τις ανάγκες και επιθυμίες των υπαλλήλων του, μπορεί να ικανοποιεί τους τελευταίους έτσι ώστε να συμβάλλουν μέσω των προσπαθειών τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ας δούμε στη συνέχεια μερικούς ενδεικτικούς τρόπους ικανοποίησης αναγκών.

Πίνακας 5: Ενδεικτικοί τρόποι ικανοποίησης αναγκών κλίμακας Maslow

Επίπεδο	Ονομασία επιπέδου	Ενδεικτικοί τρόποι ικανοποίησης
1ο	Βασικές και φυσιολογικές ανάγκες	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση ασφάλειας της εργασίας • Περισσότερες διευκολύνσεις ανάλογα με τη φύση της εργασίας • Αύξηση αποδοχών
2ο	Κατοχύρωση εργασίας και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση εργασιών που απαιτούν συμμετοχή σε ομάδες λήψης αποφάσεων, διεκπεραίωσης σημαντικών έργων κ.λπ. • Ανάθεση καθηκόντων που απαιτούν συμμετοχή σε συγκεκριμένους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς με ιδιαίτερο κύρος και αναγνώριση
3ο	Κοινωνική συμμετοχή και αποδοχή	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση κύρους στον τομέα της εργασίας του εργαζόμενου απέναντι σε συναδέλφους και πελάτες • Επιπλέον οφέλη από είσοδο σε νέους επαγγελματικούς κύκλους και τομείς • Αναγνώριση και επιβράβευση των αποτελεσμάτων και ειδικά των ικανοτήτων διεκπεραίωσης σημαντικών εργασιών με άμεσα αποτελέσματα και οφέλη⁹
4ο	Καταξίωση, αυτοσεβασμός και κοινωνική αναγνώριση	<ul style="list-style-type: none"> • Εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη τελικών αποφάσεων • Αναγνώριση ικανότητας επιρροής στις αποφάσεις των πελατών και των συνεργατών • Σεβασμός και αναγνώριση θέσης εργασίας και απονομή σχετικού επαγγελματικού ρόλου στην επιχείρηση (σε τίτλο θέσης)
5ο	Ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση του εργαζόμενου σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια για απόκτηση γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του • Ανάθεση εργασιών που απαιτούν σημαντικές ικανότητες • Ανάθεση εργασιών συμβουλευτικού ρόλου σε πελάτες και συνεργάτες

Προσαρμογή από πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

9. Είναι πολύ σημαντικό ένας μικρομεσαίος επιχειρηματίας να αναγνωρίσει και να επιβραβεύσει ανάμεσα στους εργαζομένους του ειδικά όσους εκτός των εργασιακών και επαγγελματικών ικανοτήτων στον τομέα εργασίας τους (αυτό αποτελεί το πρωταρχικό στοιχείο) έχουν και ικανότητες διαχειριστικές, δηλαδή μπορούν να αντιληφθούν την εργασία τους ως ένα συνολικό κομμάτι και να την ενσωματώνουν στο σύνολο της λειτουργίας της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο παρέχουν ποιοτική εργασία όχι μόνο για τους πελάτες αλλά και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

5.3 Οι εσωτερικές βελτιώσεις στη διοίκηση προσωπικού

Επηρεασμένος από τα κατάλληλα κίνητρα, ο κατάλληλος εργαζόμενος μπορεί να μην αποδώσει εφόσον δεν υπάρχουν και οι κατάλληλες εσωτερικές συνθήκες.

Καταρχάς, είναι πολύ σημαντικό ο επιχειρηματίας να έχει ορίσει **το περιεχόμενο εργασίας** για τη κάθε θέση ή τον κάθε εργαζόμενο. Επίσης το περιεχόμενο εργασίας να έχει ένα ελάχιστο επίπεδο βάσει των προδιαγραφών, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει, από τη στιγμή της επιλογής του:

όχι μόνο τι του επιβάλλεται να εκτελέσει βάσει των προδιαγραφών που έχει θέσει ο επιχειρηματίας για τη συγκεκριμένη θέση.

αλλά και σε ποιον ικανοποιητικό βαθμό πρέπει να το εκτελέσει, προκειμένου να μη θέσει σε κίνδυνο τη διατήρηση αυτής της θέσης.



Η έλλειψη του σωστού προσδιορισμού του περιεχόμενου εργασίας μιας θέσης ή ενός εργαζομένου **μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα** όπως:

- πρόσληψη μη κατάλληλου ατόμου,
- αδυναμία ή άρνηση του εργαζομένου να εκτελεί τις εργασίες που του ανατίθενται,
- αποχώρηση του εργαζομένου,
- σύγχυση μεταξύ των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων,
- μη εκτέλεση σημαντικών εργασιών, καθώς μπορεί τα άτομα στα οποία ανατίθενται συγκεκριμένες δουλειές να μην έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και να τις υλοποιούν με λανθασμένο τρόπο,
- δημιουργία εσωτερικών διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων λόγω προβλημάτων που προκύπτουν σε επίπεδο υλοποίησης των εργασιών οι οποίες όμως παρουσιάζονται ως προβλήματα έλλειψης συνεργασίας (καθώς στην πράξη πολύ δύσκολα ο εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί ότι δεν έχει τη γνώση ή τη δεξιότητα να εκτελέσει συγκεκριμένη εργασία),
- μετατροπή των ανωτέρω προβλημάτων σε προβλήματα συνεργασίας και επικοινωνίας, ακόμη και δημιουργία κακού εργασιακού κλίματος,
- προσοχή: την κορύφωση όλων των προηγούμενων προβλημάτων μπορεί να αποτελέσει η απόλυτη δυσλειτουργία της επιχείρησης λόγω συσσωρευμένων προβλημάτων και μαζικής ή συχνής αποχώρησης προσωπικού.

Βάσει των όσων αναφέρθηκαν, ο επιχειρηματίας έχει την υποχρέωση να ξεκαθαρίσει τι απαιτεί σε επίπεδο θέσης εργασίας από τον κάθε εργαζόμενο.



Προσοχή! Ένας πολυδέξιος εργαζόμενος δεν μπορεί να φορτωθεί με εργασίες που απαιτούν 24ωρη απασχόληση για την εκτέλεσή τους. **Το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος έχει την ικανότητα να υλοποιεί πολλές εργασίες, και μάλιστα με επιτυχία, δεν σημαίνει ότι οι ώρες απασχόλησης αρκούν για την υλοποίησή τους.**



Αν ο προγραμματισμός και η ανάθεση των καθηκόντων δεν λαμβάνουν υπόψη τους και το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση των εργασιών, τα αποτελέσματα θα είναι τα παρακάτω:

- όσο καλή πρόθεση κι αν έχει ο εργαζόμενος να τα υλοποιήσει όλα, κάποια στιγμή θα βγει εκτός προγραμματισμού και θα χρεωθεί και το λάθος προσωπικά θέτοντας την επιχείρηση σε δυσλειτουργία.
- επόμενο βήμα για έναν ικανό εργαζόμενο, που εργάζεται σε συνθήκες απόλυτου χάους, είναι η οικειοθελής αποχώρηση. Ως μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα θέλατε να χάσετε έναν ικανό εργαζόμενο; Επειδή η επιχείρηση είναι μικρομεσαία, το κόστος ακόμη και βραχυπρόθεσμα (ποσό μάλλον μακροπρόθεσμα στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης) είναι τεράστιο.

Στη συνέχεια απαριθμούνται μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν το περιεχόμενο της εργασίας ενός εργαζομένου.



Οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στην επέκταση του περιεχομένου της εργασίας ενός εργαζομένου και στην αύξηση της συμμετοχής του στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Πίνακας 6: Προσδιοριστικοί παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας

	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1. Θέση εργασίας
		2. Είδος και ανάγκες επιχείρησης
		3. Περιγραφή θέσης εργασίας
		4. Συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου κατά την πρόσληψη και τη διάρκεια της απασχόλησης
	ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (συνήθως ελέγχεται από τον εργαζόμενο) Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι έχει μεγάλη βαρύτητα η πρόθεση του εργαζομένου η οποία ελέγχεται με τα κατάλληλα κίνητρα και το προφίλ του σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων	1. Αποστολή και κύρος επιχείρησης
		2. Προσδοκίες εργαζομένων
		3. Δικαιοσύνη από τη μεριά του επιχειρηματία σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες
		4. Κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία και εργαζομένων
		5. Εντιμότητα και αλληλοσεβασμός παροχών και συναλλαγών
		6. Αναγνώριση και επιβράβευση αποτελεσμάτων
		7. Σωστή επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων για τη κάθε εργασία
		8. Προώθηση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Προσαρμογή από πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Προκειμένου λοιπόν να παροτρύνετε τους εργαζόμενούς σας να επεκτείνουν το περιεχόμενο της εργασίας τους καθώς και να αυξήσετε τη συμμετοχή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης ακολουθείστε τις παρακάτω συμβουλές:

- πρώτον, **συνεργαστείτε με τους εργαζόμενους από τη στιγμή της πρόσληψής τους.**
 - Να είστε ειλικρινείς και να μιλήσετε μαζί τους ήδη από την ώρα της συνέντευξης ανοιχτά.
 - Να αναφέρετε τις πραγματικές παροχές που μπορείτε να δώσετε.

- Να ρωτήσετε ποιες εργασίες μπορεί να υλοποιήσει πρακτικά ο εργαζόμενος από τη στιγμή της πρόσληψής του.

Ο κάθε εργαζόμενος θα νιώσει πραγματική ασφάλεια αν γνωρίζει εκ των προτέρων την κατάσταση, τις απολαβές του και τις προσδοκίες σας στο επίπεδο της εργασίας του και θα λάβει κι εκείνος μια ξεκάθαρη απόφαση σχετικά με το αν θα μπορεί να συνεισφέρει πραγματικά στην ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας.

- δεύτερον, να παρατηρείτε το σύνολο της ομάδας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας. Ανάλογα με τα όσα παρατηρείτε να εκτιμήσετε την αξία του κάθε εργαζόμενου αντικειμενικά, για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη βαρύτητα της εργασίας και του ρόλου τον οποίο διαδραματίζει μέσα στην επιχείρησή σας. **Τα αντικειμενικά κριτήρια είναι το μεγάλο μυστικό για τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων κινήτρων για τους εργαζόμενους**, αλλά και το κλειδί για την εξασφάλιση, μέσω της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησής σας. Πρακτικά η έννοια των αντικειμενικών κριτηρίων περνά το μήνυμα του δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος που στηρίζεται σε πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο προωθεί την ποιοτική δουλειά και την πραγματική συνεισφορά των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Ο κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι η μικρομεσαία επιχείρηση βασίζεται στους εργαζόμενους, άρα θα πρέπει εάν θέλει να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί να είναι, σε εσωτερικό επίπεδο, δίκαιος και αντικειμενικός. Ας θυμηθούμε ότι επιβραβεύοντας και ανταμείβοντας δίκαια την απόδοση, αυξάνετε στο μέλλον τις προσδοκίες μεγαλύτερης απόδοσης σχεδόν όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας. Εάν δεν ακολουθήσετε αντικειμενικά κριτήρια ανταμοιβής στο μέλλον η απόδοση του προσωπικού θα μειωθεί και τα αποτελέσματα θα τα παρατηρήσετε άμεσα σε λειτουργικό και οικονομικό επίπεδο στην επιχείρησή σας.
- τρίτον, συνεργαστείτε με τους εργαζόμενους. **Ζητήστε τη γνώμη τους για το τι θα έπρεπε να βελτιώσετε εσωτερικά** π.χ. εάν χρειάζονται επιπλέον εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών τους. Προσπαθήστε να ενσωματώσετε στην επιχείρηση τις προτάσεις του καθενός.



Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι **βασικά εμπόδια στην απόδοση των εργαζομένων αποτελούν τα ακόλουθα:**

- η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την προσδοκώμενη ή απαιτούμενη απόδοση του εργαζομένου.
- η έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- οι ακατάλληλες συνθήκες εργασίας.
- οι ακατάλληλες εσωτερικές διαδικασίες εργασίας.
- ο ακατάλληλος εξοπλισμός εργασίας.

- ο λανθασμένος σχεδιασμός θέσης εργασίας με την εκτέλεση πολλών εργασιών διαφορετικού είδους και περιεχομένου σε σχέση με το χρόνο υλοποίησης αυτών των εργασιών.
- η έλλειψη κατάλληλων κινήτρων με ταυτόχρονη δημιουργία αντικινήτρων.
- η έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης των αποτελεσμάτων του εργαζομένου.



Είναι πολύ σημαντικό ο κάθε επιχειρηματίας να γνωρίζει πως **η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από:**

- **την αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή.**

Για το λόγο αυτόν, όταν παρατηρείται δυσλειτουργία σε επίπεδο αποτελεσμάτων εργασίας (προσοχή: μη χρεωθεί το λάθος στην έλλειψη επικοινωνίας για τους λόγους που προαναφέρθηκαν), τότε θα πρέπει το άτομο ή τα άτομα που προκαλούν τη δυσλειτουργία σε επίπεδο αναμενόμενων αποτελεσμάτων να εκπαιδευτούν ή να εκτελούν εργασίες στις οποίες μπορούν τα φέρουν εις πέρας. Η αναποτελεσματικότητά τους δεν θα πρέπει να σταθεί εμπόδιο στην εργασία όλης της ομάδας.

- **την αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας.**

Στο σημείο αυτό συναντάμε για ακόμη μία φορά την αποτελεσματικότητα του επιχειρηματία σχετικά με τη στελέχωση της επιχείρησης. Πρακτικά όταν σε μια ομάδα ανθρώπων αναθέτουμε μια εργασία ή εκτέλεση της οποίας θα πρέπει, λόγω της φύσης της, να γίνει σε ομαδικό επίπεδο, απαιτείται να γνωρίζουμε ότι το σύνολο των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα οφείλει να είναι τέτοιο ώστε ο καθένας να μπορεί να υποστηρίξει και να αλληλοσυμπληρώνει τον άλλον. Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, τότε είναι σαν να έχετε αναθέσει την εργασία σε λιγότερα άτομα και τα αποτελέσματά της σίγουρα δεν θα είναι τα αναμενόμενα, αφού η ομάδα δεν ανταποκρίνεται στο σύνολό της στις απαιτήσεις της εργασίας.

- **το αίσθημα αποτελεσματικότητας από τα μέλη της ομάδας.**

Το αίσθημα αποτελεσματικότητας βασίζεται στην έμπρακτη επιτυχία και ικανότητα των μελών να ολοκληρώσουν συγκεκριμένες διαδικασίες. Επίσης το αίσθημα αυτό βασίζεται ακόμη και σε προηγούμενες επαγγελματικές επιτυχίες. Η δημιουργία του αισθήματος αυτού εξαρτάται και από την ικανότητα του επιχειρηματία να μπορεί, βασιζόμενος στα έμπρακτα αποτελέσματα της εργασίας τους, να κάνει τη σωστή κατανομή εργασιών βάσει των ικανοτήτων τους στην εκτέλεση. Το αίσθημα αποτελεσματικότητας αποκτάται βάσει των προσπαθειών που επιβραβεύονται και αναγνωρίζονται. Για το λόγο αυτόν καλό θα είναι και πάλι τα αντικειμενικά κριτήρια αναγνώρισης να προωθούν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η οποία στην ουσία μετατρέπεται σε αποτελεσματικότητα επιχείρησης.

Δραστηριότητα

Απάντησε στα ερωτήματα που ακολουθούν βάσει της εμπειρίας σου στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

- Τι σημαίνει για σένα και για το είδος της δικής σου επιχείρησης σωστή επιλογή προσωπικού; Ποια είναι τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος εργαζόμενος για τη δική σου επιχείρηση και σε ποια στοιχεία δίνεις ιδιαίτερη έμφαση;

- Ποιες ήταν και ποιες είναι οι πιο σημαντικές ανάγκες του προσωπικού της δικής σου επιχείρησης; Ανάφερε με ποιο τρόπο συνέβαλες ως επιχειρηματίας στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

- Ανάφερε τις θέσεις εργασίας της επιχείρησής σου. Κάνε μια περιγραφή του περιεχομένου της εργασίας της κάθε θέσης. Ποιες είναι οι μέχρι και σήμερα βασικές αλλαγές και βελτιώσεις που έχεις κάνει σε επίπεδο διοίκησης προσωπικού και θέσεων εργασίας;

6. Η μεθοδολογία διαχείρισης ολικής ποιότητας

Η αντιμετώπιση της διαχείρισης ή της διοίκησης ολικής ποιότητας ως μιας ευρύτερης έννοιας η οποία αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας όλης της επιχείρησης και όχι μόνο του ποιοτικού ελέγχου του προϊόντος ή της υπηρεσίας **ερμηνεύει την ποιότητα** ή την πιστοποίηση ποιότητας που μια επιχείρηση διαθέτει **με την ποιότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης**.



Καταρχάς θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Εφαρμογή πολιτικής ποιότητας από μια επιχείρηση δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και εφαρμογή ενός γνωστού και καθορισμένου συστήματος ποιότητας. Αυτό πρακτικά ερμηνεύεται ως εξής: **είναι απόφαση και ευθύνη της διοίκησης ή της διαχείρισης/μνάτζμεντ μιας επιχείρησης να καθορίσει και να εφαρμόσει πολιτική ποιότητας**.

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (quality management system) αφορά εκείνη τη μορφή οργάνωσης, τα μέσα καθώς το προσωπικό που απαιτούνται ώστε μια επιχείρηση να επιτύχει τη διαχείριση ποιότητας. Ο στόχος ενός συστήματος ποιότητας είναι σε πρώτη φάση η τήρηση, και στη συνέχεια η βελτίωση των προδιαγραφών των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών. Η τήρηση στοχεύει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ενώ η βελτίωση στην κάλυψη των προσδοκιών αλλά και των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών.



Τι είναι πρακτικά η πολιτική ποιότητας;

Η πολιτική ποιότητας για τη μικρομεσαία επιχείρηση είναι μια «δήλωση πρόθεσης»

του επιχειρηματία σχετικά με την πολιτική της επιχείρησής του και τους στόχους ποιότητας που εκείνος έχει θέσει.

Καλό θα ήταν η πολιτική ποιότητας να είναι και γραπτώς διατυπωμένη, αποδεικνύοντας τη δέσμευση της διοίκησης σχετικά με τον καθορισμό και την εφαρμογή της ποιότητας αλλά και την υιοθέτηση της φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης.

Επομένως πρέπει να κατανοήσουμε ότι η ποιότητα δεν σημαίνει σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία είναι μια έννοια ακόμη πιο σημαντική, δίνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις στην πολιτική ποιότητας, καθώς ο στόχος επεκτείνεται από τη διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας στη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης από την επιχείρηση ποιότητας. Η έννοια της ολικής ποιότητας αφορά εκείνη τη μορφή ποιότητας η οποία περιλαμβάνει:

- όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας,
- όλους τους ανθρώπους που εμπλέκονται στη διαδικασία, όπως για παράδειγμα εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κ.λπ.



Πώς προσδιορίζουμε την πολιτική ποιότητας;

Καταρχάς, θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι η αντιγραφή της πολιτικής ποιότητας μιας άλλης επιχείρησης ή η ανάθεση της ανάπτυξης της πολιτικής αυτής σε έμπειρα στελέχη μιας εταιρείας συμβούλων δεν αποτελούν τις καλύτερες επιλογές. Κι αυτό συμβαίνει διότι η κάθε επιχείρηση έχει:

- τις δικές της ιδιαιτερότητες,
- τη δική της οργανωτική δομή,
- τα δικά της προϊόντα ή/και τις δικές της υπηρεσίες,
- τη δική της παραγωγική διαδικασία,
- το δικό της προσωπικό.

Επομένως ο καταλληλότερος τρόπος για την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας στηρίζεται στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης, ο οποίος έχοντας πλήρη εικόνα για όλα τα προαναφερόμενα μπορεί να αναπτύξει μια πολιτική ποιότητας η οποία να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η πολιτική ποιότητας θα πρέπει να έχει διατυπωθεί με απλό τρόπο και να μπορεί να ερμηνευτεί με τον ίδιο τρόπο από όλα τα άτομα που συνεργάζονται με την επιχείρηση, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους προμηθευτές.



Πώς υιοθετούμε τη διοίκηση ολικής ποιότητας;

Η βάση της φιλοσοφίας της υιοθέτησης της ποιότητας συνδέεται με την ανάγκη ικα-

νοποίησης των απαιτήσεων των πελατών. Η επίτευξη του στόχου της υιοθέτησης και της πρακτικής εφαρμογής της πραγματοποιείται μέσω:

- του ορισμού ενός τυπικού ή ακόμη και άτυπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας,
- της χρήσης των τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας, και τέλος
- της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στην εφαρμογή.

Επομένως η υιοθέτηση ποιότητας περιλαμβάνει την επαναδιοργάνωση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική, πιο ευέλικτη και πιο ανταγωνιστική στο σύνολό της.



Για να μπορέσετε να αποκτήσετε μια πιο αναλυτική εικόνα για τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, τις απαιτήσεις και τις προκαθορισμένες διαδικασίες ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας καθώς και τη μορφή του εγχειριδίου διαχείρισης ποιότητας, μπορείτε να πλοηγηθείτε στις ακόλουθες ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

- <http://www.prosika.gr/systimadiaxeirisispoiotitas.html>
- http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/pdf_files/dop_egxeiridio_diaxeirishs_poiotitas.pdf
- http://www.varouxakis.gr/files/QUALITY_MANUAL.pdf


Κάντε μια περιήγηση στις ανωτέρω ιστοσελίδες και ρίξτε μια ματιά στα εν λόγω εγχειρίδια ποιότητας.



Αυτό που έχει σημασία να κατανοήσετε είναι ότι:

- Σε πρώτη φάση η επιχείρηση καθορίζει εάν θα ακολουθήσει πολιτική ποιότητας.
- Στη συνέχεια καθορίζει τη δική της πολιτική ποιότητας.
- Η ανάλυση της πολιτικής ποιότητας γίνεται περιγράφοντας:
 - το γενικό σύστημα της ποιότητας,
 - τις διεργασίες ή τις διαδικασίες.
- Εν συνεχεία, όλη η ανάλυση συγκεντρώνεται σε ένα εγχειρίδιο, το αποκαλούμενο εγχειρίδιο ποιότητας (quality manual).

- Στο εγχειρίδιο αυτό περιγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες που η επιχείρηση τηρεί κατά τη λειτουργία της.
- Οι διαδικασίες καθορίζονται και περιγράφονται μέσω διαφόρων οδηγών και εντύπων που δημιουργούνται για τις ανάγκες τυποποίησης των επαναλαμβανόμενων διαδικασιών.
- Και τέλος όλα όσα αναφέρθηκαν οργανώνονται σε αρχεία, στα οποία πλέον μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τεχνολογικών μέσων μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι.

 Ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας;

A/A ΒΗΜΑΤΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΗΜΑΤΟΣ
1	Δημιουργία μιας βασικής ομάδας η οποία θα θεωρείται συμβούλιο ποιότητας.
2	Ενημέρωση και κατάρτιση για τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.
3	Αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης μέσω της επιθεώρησης του επιπέδου ποιότητας.
4	Επικοινωνία με τους εργαζόμενους σχετικά με τα προαναφερόμενα βήματα.
5	Ανάπτυξη σχεδίου ποιότητας σε επίπεδο στρατηγικής της επιχείρησης και επαναδιοργάνωση της επιχείρησης με στόχο την εφαρμογή του σχεδίου αυτού.
6	Καθορισμός δεικτών για τη μέτρηση και την οριοθέτηση στόχων.
7	Βελτίωση της ποιότητας μέσω προκαθορισμένων ομάδων βελτίωσης.
8	Καθορισμός ή επανακαθορισμός της μεθοδολογίας αναγνώρισης και αξιολόγησης του προσωπικού.
9	Επικοινωνία και κοινοποίηση στο προσωπικό της αναθεωρημένης δομής λειτουργίας της επιχείρησης.
10	Επικοινωνία και κοινοποίηση των ενεργειών και στο εξωτερικό της επιχείρησης σε πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.
11	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων και σύγκριση με τους στόχους.
12	Ανασκόπηση και αναθεώρηση του καθορισμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας.

 **Γιατί υιοθετούμε τη διοίκηση ολικής ποιότητας;**

Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας έχει δείξει ότι η επιχείρηση επωφε-

λείται καθώς η επαναδιοργάνωση συμβάλλει στις διορθωτικές ενέργειες προς μια καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και στην παραγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η πολιτική ποιότητας είναι η βάση στην οποία στηρίζεται το σύστημα διαχείρισης ποιότητας μιας επιχείρησης.



Ανεξαρτήτως της πολιτικής ποιότητας που θα ορίσετε και της μορφής οργάνωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της δικής σας επιχείρησης, έχει σημασία να γνωρίζετε ότι η μεθοδολογία διαχείρισης ποιότητας **αφορά την υλοποίηση τριών διαδικασιών:**

- **το σχεδιασμό της ποιότητας,**
- **τον έλεγχο της ποιότητας,** και
- **τη βελτίωση της ποιότητας.**

Τα ανωτέρω βήματα γίνονται πάντα **λαμβάνομένης υπόψη της ποιότητας που θέλουμε να έχουμε σαν αποτέλεσμα.**

6.1 Ο σχεδιασμός της ποιότητας



Ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί **το πρώτο και ίσως το πιο σημαντικό βήμα** για τη σωστή διαχείρισή της σε μια επιχείρηση.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, η ποιότητα συνδέεται στενά με την αγορά στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται.

Για το λόγο αυτόν ο σχεδιασμός της ποιότητας ξεκινάει πάντα σε σχέση με την αγορά της.

Διαγραμματικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για το σχεδιασμό της ποιότητας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Πίνακας 7: Τα βήματα του σχεδιασμού της ποιότητας

Α/Α	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΒΗΜΑΤΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΒΗΜΑΤΟΣ
Προϊόντα και υπηρεσίες επιχείρησης		
ΒΗΜΑ 1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> ● Προσδιορισμός αγοράς-στόχος ● Κατάλογος πελατών ● Ομαδοποίηση πελατολογίου ● Ταξινόμηση πελατολογίου
ΒΗΜΑ 2	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> ● Προσδιορισμός αναγκών πελατών ● Προσδιορισμός προσδοκιών πελατών ● Ιεράρχηση αναγκών και προσδοκιών ανά επίπεδο βαρύτητας και προτεραιότητας
ΒΗΜΑ 3	ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η/ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> ● Μετατροπή των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά προϊόντων ή/και υπηρεσιών της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και την ιεράρχηση αναγκών που έγινε σε προηγούμενο βήμα ● Μετατροπή των προσδοκιών των πελατών σε χαρακτηριστικά προϊόντων ή/και υπηρεσιών της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και την αντίστοιχη ιεράρχηση προηγούμενου βήματος
ΒΗΜΑ 4	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> ● Σχεδιασμός προϊόντων βάσει των χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα ● Οριστικοποίηση του σχεδιασμού βάσει των δυνατοτήτων της μικρομεσαίας επιχείρησης σε επίπεδο εξοπλισμού, ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών, χρόνου και κόστους ή άλλων παραγόντων ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης ● Οριστικοποίηση γενικών χαρακτηριστικών και τεχνικών ή άλλου είδους προδιαγραφών

ΒΗΜΑ 5	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> ● Σχεδιασμός διαδικασίας παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών βάσει του σχεδιασμού σε επίπεδο προϊόντος ή υπηρεσίας όπως οριστικοποιήθηκε σε προηγούμενο βήμα ● Προμήθεια κατάλληλου εξοπλισμού, τεχνολογικού λογισμικού, πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού και χρήση κατάλληλων πρώτων υλών ● Οριστικοποίηση οδηγιών εκτέλεσης εργασιών
Ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες επιχείρησης		

Προσαρμογή από πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.



Το πρώτο βήμα αφορά τον **προσδιορισμό της αγοράς και του πελατολογίου**.

Είναι **όχι μόνο το πρωταρχικό αλλά και πολύ ουσιαστικό** για όλο το σχεδιασμό που ακολουθεί. Εάν ο προσδιορισμός της αγοράς και των πελατών στους οποίους στοχεύουμε είναι ο κατάλληλος, τότε αυτό άμεσα διευκολύνει και αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή για τα επόμενα βήματα.

Ας έχουμε υπόψη ότι οι πελάτες ομαδοποιούνται όπως παρακάτω:

- Εξωτερικοί πελάτες (τελικός καταναλωτής και μεταπωλητές).
- Εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι της επιχείρησης που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας).

Σε αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό να γίνει και μια ανάλυση βαρύτητας των πελατών.

Εικόνα 12: Ανάλυση της βαρύτητας του πελατολογίου

Αριθμός πελατών	Ποσοστιαία σύνδεση	Βαρύτητα πελατών	Εσωτερικοί πελάτες (Εργαζόμενοι)	Εξωτερικοί πελάτες
Χρήσιμοι (Πολλοί)		20%	Εργαζόμενοι & υπάλληλοι	Πελάτες μικρού όγκου ή αξίας πωλήσεων
Πολύτιμοι (Λίγοι)		80%	Στελέχη	Μεγαλοπελάτες
Αξία εργασίας εσωτερικών πελατών για την επιχείρηση				
Αξία πωλήσεων και οικονομικής συνεισφοράς των εξωτερικών πελατών στην επιχείρηση				

Η ποσοστιαία σύνδεση του αριθμού των πελατών και της βαρύτητάς τους αποτελεί και το γνωστό κριτήριο του Pareto (Παρέτο).

Η ερμηνεία του κριτηρίου αυτού έχει ως εξής:

Συνήθως

- **ένα 20% των πελατών αποφέρουν το 80% των πωλήσεων, ενώ**
- **ένα 80% των πελατών αποφέρουν το 20% των πωλήσεων.**

Αυτό ισχύει σε επίπεδο εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.



Το επόμενο βήμα συνδέεται με τις απαιτήσεις των πελατών και συγκεκριμένα με τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών.

Στη συνέχεια ακολουθεί δραστηριότητα για τον πρακτικό προσδιορισμό των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών της δικής σας επιχείρησης.

Τα βήματα 4 και 5 σχετικά με το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και της διαδικασίας παραγωγής ήδη αναλύθηκαν στην παράγραφο 4.5, η οποία αφορά την αποτελεσματική διαχείριση παραγωγής.



Δραστηριότητα

Η ανάλυση της αγοράς καθώς και των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών της επιχείρησής σου

Συγκεκριμένα οι πελάτες που επιλέγουν τη δική σου επιχείρηση παρουσιάζουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες από την αγορά του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας.

Κατέγραψε αναλυτικά ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους.

Απαιτήσεις πελατών

Προσδοκίες πελατών

Προσπάθησε στη συνέχεια να απαντήσεις στα ερωτήματα που ακολουθούν.

1. Εντόπισε το μερίδιο του πελατολογίου σου σε σύγκριση με το σύνολο της αγοράς. Εσύ τι ποσοστό πελατολογίου κατέχεις;

2. Τι αγοράζουν και αν αγοράζουν για τον εαυτό τους ή και για άλλα άτομα, συγγενικά ή φιλικά;

3. Από πού αγοράζουν οι αγοραστές του ίδιου προϊόντος; Από μικρές επιχειρήσεις ή από άλλου είδους επιχειρήσεις π.χ. πολυκαταστήματα; Από πού προτιμούν να κάνουν τις αγορές τους;

4. Πότε και κάθε πότε αγοράζουν;

5. Πώς αγοράζουν και πώς επιλέγουν;

6. Γιατί αγοράζουν;

7. Με ποιο κριτήριο ξαναεπέλεξαν την επιχείρησή σου μετά την πρώτη αγορά;

Ας δούμε ένα πρακτικό παράδειγμα τμηματοποίησης αγοράς και συγκεκριμένα στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η τμηματοποίηση της αγοράς των καταστημάτων ευκολίας.

Πίνακας 8: Τμηματοποίηση λιανικής αγοράς καταστημάτων ευκολίας

Τμήμα	Καταναλωτικό κοινό-στόχος	Λιανεμπορικό πρότυπο
Καταστήματα συμπληρωματικών (έκτακτων) αγορών	Οποιοσδήποτε τύπος νοικοκυριού ζει κοντά στο κατάστημα και το χρησιμοποιεί για έκτακτες ανάγκες.	Κατάστημα ανοιχτό μέχρι αργά που προσφέρει περιορισμένη σειρά βασικών προϊόντων.
Εκπαιωτικά καταστήματα ευκολίας	Καταναλωτές με επίγνωση των τιμών (ενίοτε ηλικιωμένοι) που επιδιώκουν ένα στοιχείο εξυπηρέτησης το οποίο δεν προσφέρουν τα hard discounters.	Περιορισμένη σειρά επώνυμων και ιδιωτικών ετικετών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Το κατάστημα μπορεί να προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες.
Καταστήματα γειτονιάς στις αγροτικές περιοχές	Νοικοκυριά που βρίσκονται σε απομονωμένες ή αγροτικές περιοχές. Ο καταναλωτής μπορεί να χρειάζεται να διασχίσει σημαντική απόσταση προς το κοντινότερο σουπερμάρκετ ή υπεραγορά, γι' αυτό και χρησιμοποιεί το κατάστημα γειτονιάς τακτικά.	Σχετικά ευρύ φάσμα τροφίμων (συμπεριλαμβανομένων φρέσκων προϊόντων) και μικρή επιλογή μη φαγώσιμων προϊόντων. Το κατάστημα προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες όπως εκτύπωση φωτογραφιών, φωτοτυπίες, κ.λπ.
Καταστήματα γειτονιάς σε κεντρικές αστικές περιοχές	Μικρά νοικοκυριά και οικογένειες που ζουν στις μεγάλες πόλεις. Μετακινούνται με δημόσιες συγκοινωνίες και δεν είναι κάτοχοι αυτοκινήτου.	Σχετικά ευρύ φάσμα τροφίμων (συμπεριλαμβανομένων φρέσκων προϊόντων) και μικρή επιλογή μη φαγώσιμων προϊόντων. Το κατάστημα προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της κατ' οίκον παράδοσης.
Καταστήματα έτοιμων λύσεων φαγητού	Πολυάσχολοι, μετακινούμενοι εργαζόμενοι, μονομελών και διμελών νοικοκυριών.	Εστίαση στην προμήθεια τροφίμων και ποτών για κατανάλωση εντός 24ώρου. Καταστήματα εγκατεστημένα σε κεντρικές οδούς, κοντινά γραφεία, σιδηροδρομικούς σταθμούς και οδικά δίκτυα.

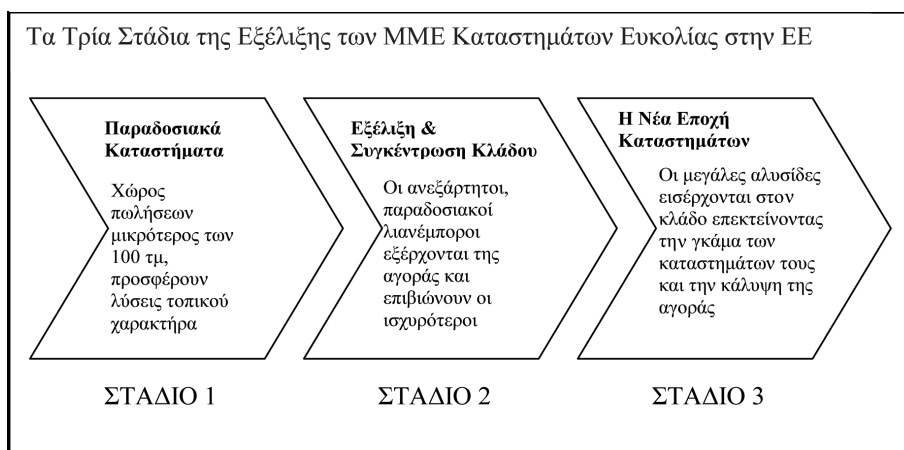
Πηγή: *Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου, Κλαδικές Μελέτες – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ)*, Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης – ΕΕΘ/Γραφείο Μελετών Ελένη Οικονομίδου/ICAP A.E.

Για την καλύτερη κατανόηση των αναφερόμενων στοιχείων αυτής της Μελέτης Περίπτωσης, αξίζει να αναφέρουμε τον ορισμό των «καταστημάτων ευκολίας».

Αυτό που σήμερα ονομάζεται «κατάστημα ευκολίας» είναι ίσως η παλαιότερη μορφή λιανεμπορικής επιχείρησης στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα, έχουμε δει μορφές τέτοιων καταστημάτων, όπως το παλιό και σχεδόν υπό εξαφάνιση παντοπωλείο, καταστήματα τύπου «ΕΒΓΑ της γειτονιάς», το διευρυμένο κατάστημα ψιλικών, κ.λπ. Δεν υπάρχει ένας απλός ορισμός για τα καταστήματα αυτά, καθώς ο όρος αναφέρεται τόσο σε τύπους καταστημάτων όσο και σε μορφές καταναλωτικής συμπεριφοράς¹⁰.

Βάσει της αγοράς στόχου και των προσδοκιών των καταναλωτών, τα καταστήματα ευκολίας σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (δηλαδή όλος ο κλάδος του λιανικού εμπορίου) παρουσίασαν διαχρονικά τα στάδια εξέλιξης που παρατηρούνται στο παρακάτω σχήμα, με **τα εν λόγω καταστήματα να εξελίσσονται βάσει των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών**. Αυτό πρακτικά μας υποδεικνύει ότι οι απαιτήσεις των πελατών διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο **σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας** καθώς στη συγκεκριμένη περίπτωση συνέβαλαν καθοριστικά στην εξέλιξή τους.

Εικόνα 13: Τα στάδια εξέλιξης των καταστημάτων ευκολίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση



Πηγή: *Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου, Κλαδικές Μελέτες - Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ)*, Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης – ΕΕΘ/Γραφείο Μελετών Ελένη Οικονομίδου/ICAP Α.Ε.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα μικρό απόσπασμα της Μελέτης Περίπτωσης του Κλάδου του Λιανεμπορίου σχετικά με τις τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο λιανικού εμπορίου.

10. *Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου, Κλαδικές Μελέτες - Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ)*, Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης – ΕΕΘ/Γραφείο Μελετών Ελένη Οικονομίδου/ICAP Α.Ε.



Μελέτη Περίπτωσης

Τάσεις - Εξελίξεις στο μέλλον για τον Κλάδο του Λιανεμπορίου¹¹

Οι μελετητές του χώρου θεωρούν ότι οι μελλοντικοί νικητές στην ευρωπαϊκή αγορά μικρών λιανεμπορικών επιχειρήσεων θα πρέπει να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Εστίαση στον πελάτη-καταναλωτή**

Για μια επιτυχημένη λιανεμπορική επιχείρηση, προϋπόθεση είναι η καλή γνώση και κατανόηση των αγοραστικών συνθηκών του τοπικού καταναλωτή, καθώς έτσι μπορεί επίσης να καθοριστεί το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών τα οποία θα πρέπει να προσφέρει το κατάστημα. Η ανάπτυξη και η χρήση των νέων μεθόδων διαχείρισης των προϊόντων στο κατάστημα (category management) σε συνδυασμό με τη χρήση νέων συστημάτων πληροφορικής και την άμεση επικοινωνία ανάμεσα στο κατάστημα και τα κεντρικά γραφεία θα επιτρέψουν όχι μόνον τη διαμόρφωση επιτυχημένων στρατηγικών, αλλά και τη συχνή μεταβολή και την προσαρμογή τους στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε περιοχής-τοπικής αγοράς. Δεν πρέπει να ξεχνάμε βεβαίως ότι η ανάπτυξη εστιασμένης πολιτικής προς τον καταναλωτή και συστημάτων category management είναι συνήθως πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες, οι οποίες συχνά απαιτούν **οργανωτικές αλλαγές** στις επιχειρήσεις και μεταβολή της **επιχειρηματικής νοοτροπίας**. Θεωρούμε επίσης ότι τέτοιες αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν σε επίπεδο ανεξάρτητων, πολύ μικρών, λιανεμπορικών επιχειρήσεων αλλά απαιτούν τη δημιουργία πρώτα μίας κρίσιμης μάζας, ακόμα και αν αυτή προέρχεται από τη σύναψη χαλαρών στρατηγικών συνεργασιών.

- **Ξεχωριστή λιανεμπορική φιλοσοφία**

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής πρότασης λιανεμπορικής επιχείρησης είναι κρίσιμη για την επιτυχία της καθώς οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτού του μεγέθους πρέπει να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς. Μέσω της ανάπτυξης μιας ξεχωριστής λιανεμπορικής φιλοσοφίας, η οποία θα στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ξεχωρίσουν και να αποτελέσουν ιδιαίτερα καταστήματα, με ξεχωριστό χαρακτήρα και συγκεκριμένα γνωρίσματα κι έτσι να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.

11. Απόσπασμα από ΕΕΘ – Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου, Κλαδικές Μελέτες – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ), Γραφείο Μελετών Ελένη Οικονομίδου & ICAP Α.Ε.

- **Μέγεθος**

Παρότι τα καταστήματα ευκολίας έχουν συνδυασθεί με μικρού μεγέθους καταστήματα και μικρές επίσης λιανεμπορικές επιχειρήσεις, σταδιακά ο κλάδος αποκτάει μεγαλύτερη οργάνωση και δέχεται ισχυρές επιδράσεις από την παρουσία σε αυτόν μεγάλων, ισχυρών λιανεμπορικών ομίλων. Το μέγεθος είναι το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτών των ομίλων καθώς τους επιτρέπει να επενδύουν στα καταστήματά τους και να χρησιμοποιούν σύγχρονες εγκαταστάσεις και συστήματα, με αποτέλεσμα την προσέλκυση περισσότερης πελατείας. Επίσης, επωφελούνται από την αυξημένη, για τα καταστήματά τους, αναγνωρισιμότητα καθώς μπορούν να επενδύουν σε στρατηγικές μάρκετινγκ και διαφήμισης. Επιπροσθέτως, **το μέγεθος συνδέεται άμεσα με την αγοραστική δύναμη** και συνεπώς οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να απαιτούν καλύτερους όρους από τους προμηθευτές και τελικώς να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε καλύτερες τιμές από ό,τι οι μικρότερες. Βέβαια, **το μέγεθος από μόνο του δεν αποτελεί παράγοντα επιτυχίας**, καθότι **πολύ συχνά μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία σύνθετων δομών διοίκησης και κατά συνέπεια στην αγκύλωση της λήψης αποφάσεων και στην αργή προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.**

- **Αποτελεσματική αλυσίδα προμηθειών**

Στα καταστήματα ευκολίας και γενικότερα στα μικρά καταστήματα η διαθεσιμότητα των προϊόντων και η ποιότητά τους έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζουν τις παρορμητικές αγορές. Παρ' όλα αυτά το μικρό μέγεθος των καταστημάτων αυτών, το μεγάλο τους πλήθος και η εξάπλωσή τους σε μεγάλη γεωγραφική επιφάνεια **καθιστούν την εφοδιαστική αλυσίδα εξαιρετικά δύσκολη και πολύπλοκη**. Οι παραδοσιακοί λιανέμποροι δεν έχουν υιοθετήσει σύγχρονες τεχνικές εφοδιασμού αλλά οι μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις που εισέρχονται σταδιακά στον κλάδο μεταφέρουν τεχνογνωσία από το χώρο των σουπερμάρκετ και των υπεραγορών και αποκτούν έτσι σημαντικό πλεονέκτημα.

- **Κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό**

Οι πελάτες των μικρών καταστημάτων και των καταστημάτων ευκολίας **προσμένουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης από προσωπικό το οποίο είναι ταυτόχρονα φιλικό και καταρτισμένο**. Επιπροσθέτως, **η ικανότητα ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο για τις μικρές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες**. Για τους λόγους αυτούς, **η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, των υπαλλήλων που εργάζονται στα καταστήματα αυτά, έχει μέγιστη σημασία**.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι σήμερα κανένας λιανέμπορος καταστημάτων ευκολίας στην Ευρώπη δεν διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό και τα πέντε προηγούμενα χαρακτηριστικά. Οι σημαντικές αλυσίδες έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα των ανωτέρω και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωσή τους στους τομείς αυτούς.

Η συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης μάς έδωσε τη δυνατότητα να κατανοήσουμε την επίδραση των αναγκών και των προσδοκιών των αγοραστών στην εξέλιξη των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων ενός κλάδου στο σύνολό του. Ταυτόχρονα επιβεβαιώθηκαν τα όσα ήδη αναλύσαμε σε προηγούμενες παραγράφους, όπως για παράδειγμα τα όσα αναφέραμε στην παράγραφο 5 για το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση της ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε αντιληφθεί πόσο μεγάλη σημασία έχει ο σχεδιασμός της ποιότητας βάσει των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών.



Επομένως, για το σωστό σχεδιασμό της ποιότητας, θα πρέπει να παρακολουθούμε τις τάσεις και τις εξελίξεις στη συμπεριφορά των αγοραστών μας και συγκεκριμένα πώς διαφοροποιούνται και τη διαφοροποίηση που απαιτείται σε επίπεδο χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών.

6.2 Ο έλεγχος της ποιότητας



Ο έλεγχος της ποιότητας στοχεύει στη **διατήρηση του επιπέδου ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τα οποία η επιχείρηση έχει ορίσει.**

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου θα πρέπει να οργανωθεί και να σχεδιαστεί ένας ανάλογος μηχανισμός. Δεν πρέπει να σκεφτούμε άμεσα ότι θα φτιάξουμε ένα ολόκληρο γραφειοκρατικό σύστημα για την υλοποίηση του ελέγχου. Έχουμε πάντα υπόψη μας ότι αναλύουμε την περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ο μηχανισμός ελέγχου της ποιότητας θα πρέπει να είναι απλός, ευέλικτος, γρήγορος και να αντιλαμβάνεται άμεσα τις αποκλίσεις από τα σχεδιασμένα πρότυπα.

Τα **βασικά μέρη ενός μηχανισμού ελέγχου ποιότητας** περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 9: Τα βασικά μέρη ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας

ΜΕΡΗ	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Στόχοι ποιότητας	Βασικές προδιαγραφές σε επίπεδο προϊόντων ή/και υπηρεσιών σχετικά με τα ελάχιστα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας σε εκροές και διαδικασίες
Κριτής	Άτομο με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αξιολόγησης του τελικού προϊόντος και της συνολικής διαδικασίας παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών Συνήθως ο ρόλος του είναι να συγκρίνει τα πραγματικά χαρακτηριστικά με τις βασικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί ως στόχοι ποιότητας. <i>Αξιίζει να τονίσουμε ότι όταν ο κριτής μπορεί να αξιολογήσει τη συνολική διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών θα μπορούσε μέσα από τον έλεγχο να προτείνει μελλοντικές βελτιώσεις και η βοήθειά του είναι πολύτιμη για τη μικρομεσαία επιχείρηση.</i>
Διορθωτής	Άτομο με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, το οποίο εφόσον έχει εντοπιστεί απόκλιση μεταξύ πραγματικών και βασικών προδιαγραφών που δεν πληροί τους στόχους της ποιότητας φέρει την ευθύνη της διόρθωσης και επαναφοράς των εκροών ή της διαδικασίας στις ελάχιστα απαιτούμενες προδιαγραφές ποιότητας.
Αισθητήρας	Μέρος του συστήματος ελέγχου το οποίο μπορεί να αντιληφθεί και να εντοπίσει αρνητική απόκλιση από τους ελάχιστα αποδεκτούς στόχους του συστήματος ελέγχου ποιότητας.



Στη συνέχεια εφόσον έχουμε ορίσει τα ανωτέρω αναφερόμενα μέρη για το σύστημα ελέγχου της ποιότητας θα πρέπει να οριοθετηθούν **τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που θα αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου**. Για παράδειγμα:

- Για ένα εστιατόριο, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι η καθαριότητα, η διακόσμηση, η ατμόσφαιρα του χώρου, η γεύση του φαγητού, η εξυπηρέτηση κ.λπ.
- Για ένα κατάστημα λιανικού εμπορίου ειδών ένδυσης, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι η ποιότητα ύφανσης και χρωμάτων, τα σχέδια ένδυσης, η αντοχή, η ευκολία καθαρισμού, η προσαρμογή στις απαιτήσεις της μόδας.

Όπως αναφέρθηκε και στο στάδιο του σχεδιασμού της ποιότητας, συνήθως κρίσιμα χαρακτηριστικά για τον έλεγχο της ποιότητας αποτελούν **οι απαιτήσεις της αγοράς στόχου και του πελατολογίου**. Μόνο με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει την εμπορική και την οικονομική της επιτυχία, την επιβίωση της και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Άρα διασφαλίζεται η ουσία και η χρησιμότητα του ελέγχου της ποιότητας.

Επόμενο βήμα είναι ο **εντοπισμός των διακυμάνσεων ή της αρνητικής απόκλισης** από τους στόχους του συστήματος ποιότητας. Τονίζεται η αρνητική απόκλιση, καθώς η θετική απόκλιση δεν επηρεάζει αρνητικά τον πελάτη, αλλά ούτε και η επιχείρηση ζημιώνεται στην περίπτωση αυτή.

Συνήθως οι αποκλίσεις μπορεί να είναι **τυχαίες ή μη τυχαίες**.

Οι τυχαίες αποκλίσεις ή διακυμάνσεις οφείλονται σε παράγοντες που επηρεάζουν σχεδόν κάθε προϊόν ή διαδικασία σε φυσιολογικές συνθήκες. Για παράδειγμα μπορεί ένα προϊόν ανάμεσα σε 100 τεμάχια να είναι ελαττωματικό. Και η απόκλιση αυτή να είναι μια ελάχιστη αποδεκτή απόκλιση της διαδικασίας παραγωγής μιας επιχείρησης.

Οι μη τυχαίες αποκλίσεις, εκτός του ότι είναι σημαντικές, οφείλονται σε ειδικές αιτίες και συνήθως δείχνουν αποσταθεροποίηση των φυσιολογικών συνθηκών των διαδικασιών της παραγωγής. Οι αιτίες μπορεί να οφείλονται σε κακή ρύθμιση του εξοπλισμού ή/και του λογισμικού, ελαττώματα στην πρώτη ύλη, ανεκπαίδευτους εργαζόμενους κ.λπ.



Ο έλεγχος της ποιότητας έχει **υψηλή χρησιμότητα** για κάθε επιχείρηση καθώς:

- Προλαμβάνει την κακή ποιότητα και συμβάλλει στην εξάλειψη του κόστους από την ελαττωματική παραγωγή.
- Λειτουργεί ως ανατροφοδότης του σχεδιασμού της ποιότητας.
- Εντοπίζει τις αιτίες κακής ποιότητας.
- Προστατεύει την επιχείρηση και την εικόνα της στους πελάτες και στους συνεργάτες της.

6.3 Η Βελτίωση της ποιότητας



Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται με αλλαγές στις εκροές και στις διαδικασίες μιας επιχείρησης, οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της (εσωτερικών και εξωτερικών) καθώς και των ιδιοκτητών της.



Αντικείμενα βελτίωσης σε επίπεδο ποιότητας συνήθως αποτελούν:

- τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών
- οι διαδικασίες παραγωγής προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών ακόμη και οι διαδικασίες διαχείρισης ή λειτουργίας μιας επιχείρησης.



Μερικά παραδείγματα βελτιώσεων αποτελούν:

- η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων
- η μείωση του κόστους παραγωγής
- η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών
- η βελτίωση των συνθηκών εργασίας



Μια από τις πιο διάσημες διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας είναι ο Κύκλος του Deming (Ντέμινγκ), γνωστός και ως PDCA (Πι Ντι Σι Έι).

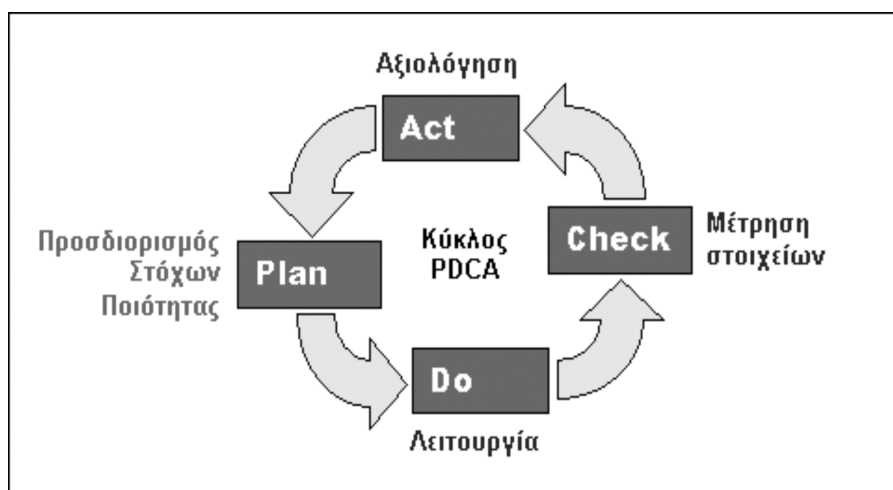
Η διαδικασία με τη σχετική ανάλυση σε στάδια και ενέργειες κάθε σταδίου, όπως πρότεινε ο Deming, αφορά τα όσα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 10: Στάδια και ενέργειες του Κύκλου Deming

ΣΤΑΔΙΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟΥ
Σχεδιασμός (Plan)	Προσδιορισμός προβλημάτων Ανάλυση προβλημάτων Διορθωτικά μέτρα - Προτάσεις βελτίωσης
Δράση (Do)	Υλοποίηση προτάσεων βελτίωσης με στόχο την επίλυση προβλημάτων
Έλεγχος (Check)	Έλεγχος και επιβεβαίωση αποτελεσμάτων, επίτευξης διορθωτικών ενεργειών και επίλυσης προβλημάτων
Βελτίωση (Act)	Επίτευξη οφέλους από τις προτάσεις βελτίωσης Ενσωμάτωση προτάσεων σε τυποποιημένες εσωτερικές διαδικασίες

Τα στάδια αυτά επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια των προσπαθειών της επιχείρησης για τη βελτίωση της ποιότητας και η επανάληψη αυτή αποτελεί στην ουσία το λεγόμενο Κύκλο του Deming.

Εικόνα 14: Ο Κύκλος του Deming ως επανάληψη σταδίων βελτίωσης ποιότητας



7. Πρακτικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας

Σε αυτή την παράγραφο θα εστιάσουμε την προσοχή μας στην πρακτική διάσταση της διαχείρισης ποιότητας και συγκεκριμένα σε τεχνικές για τη διαχείρισή της.

Μιας και πλέον αντιμετωπίζουμε πρακτικά τη διαχείριση ποιότητας, θεωρούμε σκόπιμο να δώσουμε έναν πιο πρακτικό ορισμό της έννοιας αυτής.



Πρακτικά, **διαχείριση ποιότητας (quality management)** αποτελεί το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

7.1 Τα πρότυπα και οι οργανισμοί στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας



Η διαχείριση ποιότητας ανήκει στον τομέα του μάντζμεντ. Αντιμετωπίζεται ακόμη και από διάσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, μεταπτυχιακού επιπέδου, του εξωτερικού ως **Διαχείριση της Επιχειρησιακής Απόδοσης** [Master of Science (MSc) in Business Performance Management]. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ποιότητας έχουν αναπτυχθεί και τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.



Στο πλαίσιο της οργανωμένης προσπάθειας διαχείρισης ποιότητας έχουν ιδρυθεί σημαντικοί οργανισμοί **η λειτουργία των οποίων αφορά**

- την **ανάπτυξη προτύπων ποιότητας**, και
- τη **διάδοση της ποιότητας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς**, καθώς και στην οικονομία και την κοινωνία.
- Σε διεθνές επίπεδο λειτουργεί ο **Διεθνής Οργανισμός Προτύπων** (ISO - International Standards Organization).
- Σε ελληνικό επίπεδο λειτουργεί ο αντίστοιχος **Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης** (ΕΛΟΤ).

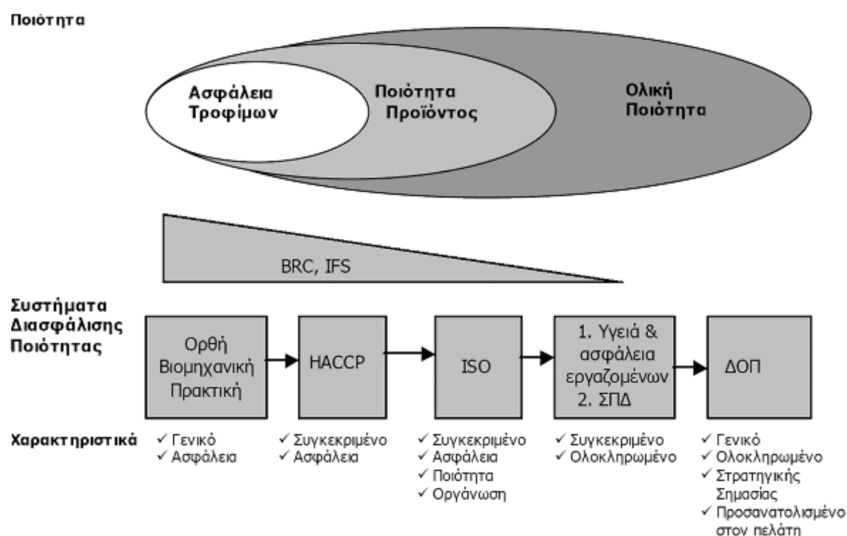


Στα πιο γνωστά τυποποιημένα συστήματα ελέγχου ποιότητας υπάγεται η **σειρά προτύπων ISO 9000**. Άλλα πολύ γνωστά και διαδεδομένα πρότυπα πιστοποίησης είναι:

- το **IFS** που χρησιμοποιείται στη Γερμανία και στη Γαλλία.
- το **BRC** που χρησιμοποιείται στη Μεγάλη Βρετανία από επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου.
- το **SQF** που χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η θέση των προαναφερόμενων συστημάτων ποιότητας σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων στη Βιομηχανία τροφίμων.

Εικόνα 15: Η θέση των συστημάτων ποιότητας στη βιομηχανία τροφίμων σε σχέση με την ποιότητα



Πηγή: M. Van Der Spiegel/P.A. Luning/G.W. Ziggers/W.M.F. Jongen (2005), "Evaluation of Performance Measurement Instruments on their Use for Food Quality Systems", *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 44 (7-8).

Η ονομασία των προτύπων διαφέρει ανάλογα με το φορέα που έχει εκδώσει το πρότυπο. Οι ονομασίες συγκεκριμένα είναι για:

Τα **διεθνή πρότυπα**: **ISO & σειριακός αριθμός - χρονολογία** (International Standards Organization).

Τα **ευρωπαϊκά πρότυπα**: **EN & σειριακός αριθμός** (European Norms).

Τα **ελληνικά πρότυπα**: **ΕΛΟΤ & σειριακός αριθμός** (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).



Ας δούμε, για παράδειγμα, το διεθνές πρότυπο ISO 9000:2000, το οποίο αντιστοιχεί στο ευρωπαϊκό πρότυπο EN 22000 και στο ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1416.

Πρακτικά τα πρότυπα αυτά αναφέρονται στο ίδιο θέμα. Για το λόγο αυτό ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης τοποθετεί δίπλα στο σειριακό αριθμό του ελληνικού προτύπου και εκείνο του ευρωπαϊκού προτύπου, ειδικά όταν το ελληνικό πρότυπο αποτελεί μετάφραση του ευρωπαϊκού προτύπου.

Η πιο σημαντική σειρά προτύπων ποιότητας είναι η **διεθνής σειρά προτύπων ISO 9000-9004**, η οποία:

- Αποτελεί μια σειρά οδηγιών που αποσκοπεί στη διασφάλιση της ποιότητας.
- Η πρώτη έκδοση της σειράς έγινε το 1987 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO - International Standard Organization), ενώ ακολούθησαν βελτιωμένες εκδόσεις το 1994 και το 2000.
- Στόχος της σειράς αυτής είναι η εναρμόνιση των εθνικών προτύπων σε διεθνές επίπεδο και η καθιέρωση και η εκπλήρωση του σκοπού των διεθνών προτύπων.
- Αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ικανότητας των κερδοσκοπικών ή μη κερδοσκοπικών οργανισμών να σχεδιάζουν, να παραγάγουν και να παραδίδουν ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες στο τμήμα της αγοράς και στους πελάτες στους οποίους απευθύνονται.

Η **σειρά προτύπων ISO 9000-9004** περιλαμβάνει τα ακόλουθα **μέρη**:

- **ISO 9001-1**, το οποίο αφορά «Πρότυπα διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας - Οδηγίες για την επιλογή και χρήση».
- **ISO 9001**, το οποίο αφορά «Συστήματα ποιότητας - Μοντέλο για τη διασφάλιση ποιότητας σε σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και συντήρηση».
- **ISO 9002**, το οποίο αφορά «Συστήματα ποιότητας - Μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας σε παραγωγή, εγκατάσταση και συντήρηση».
- **ISO 9003**, το οποίο αφορά «Συστήματα ποιότητας - Μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στην επιθεώρηση του τελικού προϊόντος και των δοκιμών».
- **ISO 9004-1**, το οποίο αφορά «Συστήματα διοίκησης ποιότητας και στοιχεία ποιοτικών συστημάτων - Κατευθυντήριες γραμμές».

Στη διαδικασία καθορισμού των προτύπων ISO δεν συμμετείχαν εκπρόσωποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα πρότυπα να έχουν πολύπλοκη δομή και η εφαρμογή τους από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Οι πρακτικές για την ποιότητα, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, φαίνονται να είναι άτυπες, αλλά τελευταία οι εξελίξεις της αγοράς επιβάλλουν την υιοθέτηση τυποποιημένων μεθόδων ελέγχου της ποιότητας. Οι **τυποποιημένες μέθοδοι ελέγχου της**

ποιότητα είναι καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών και της λειτουργίας μιας επιχείρησης.



Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που μερικές φορές σχεδόν επιβάλλουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή των προτύπων ακόμη και στις μικρές επιχειρήσεις. Για μια μικρομεσαία επιχείρηση τέτοιοι λόγοι θα μπορούσαν να είναι:

- η πίεση από τους μεγαλύτερους πελάτες της,
- η διατήρηση συμφωνιών.
- η αναγκαστική συμμόρφωση των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο λόγω της φύσης του προϊόντος.
- η αναγκαστική συμμόρφωση των προϊόντων ή υπηρεσιών για τη συμμετοχή της επιχείρησης και τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, οι οποίοι μπορεί να είναι πελάτες ή συνεργάτες της εν λόγω επιχείρησης.
- η αναγκαστική συμμόρφωση λόγω της κρατικής νομοθεσίας για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ανάγκη διεθνών πιστοποιήσεων ποιότητας προέκυψε ως μια ανάγκη διεθνοποίησης των αγορών, καθώς η διακίνηση πολλών προϊόντων μεταξύ διαφόρων χωρών δημιούργησε μια συγκεκριμένη απαίτηση από τους αγοραστές, εκείνη της δυνατότητας τυποποίησης και πιστοποίησης των προμηθευτών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό προώθησε τη διεθνή πιστοποίηση της ποιότητας.

Η σειρά ISO-9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Η διασφάλιση της ποιότητας μέσω ISO επιτυγχάνεται μέσω του προσδιορισμού ενός γενικού μοντέλου με επιθυμητά χαρακτηριστικά και ενέργειες, τα οποία εφαρμόζονται από το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης με στόχο την εφαρμογή τους σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Ας δούμε στη συνέχεια τις απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO-9001:1994.

1. Αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης.
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Διαδικασία αξιολόγησης των συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας συμμόρφωσης.
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές κ.ά.
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.
6. Διαδικασία προμηθειών.
7. Έλεγχος προϊόντων - εισροών από προμηθευτές.

8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.
11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές.
14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεσης/διανομής προϊόντος.
16. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων ποιότητας.
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων ποιότητας.
18. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας.
19. Διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών.
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων ποιότητας.

Στη συνέχεια το 2000 οι 20 αυτές απαιτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε **4 ενότητες** όπως ακολούθως:

- Ευθύνες της διοίκησης
- Διαχείριση πόρων
- Παραγωγή προϊόντος
- Μέτρηση, ανάλυση και βελτιώσεις



Τα πλεονεκτήματα πιστοποίησης κατά ISO αφορούν:

- την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- την απόκτηση θέσης υπεροχής σε σχέση με τους ανταγωνιστές,
- τη διασφάλιση ποιότητας τυπικά και ουσιαστικά σε προϊόντα - υπηρεσίες κι επιχειρησιακές λειτουργίες,
- τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και την αύξηση της αξιοπιστίας της στην αγορά,
- την αύξηση των πωλήσεων,
- την προσέγγιση μεγαλύτερων και σημαντικών πελατών καθώς και περισσότερο επικερδών αγορών.

Η πιστοποίηση ISO συμβάλλει σε βελτιώσεις:

- στη γνώση της ποιότητας σε επίπεδο παραγωγής αλλά και λειτουργίας,
- στην καλή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης,
- στην κατανομή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών,
- στην αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων,
- στην αύξηση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.

7.2 Σημαντικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας

Η διαχείριση της ποιότητας, δεδομένης της φύσης της, υλοποιείται με τη χρήση τεχνικών και εργαλείων που έχουν δοκιμαστεί στην πράξη ως ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη διαχείριση της ποιότητας.

Οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας ομαδοποιούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- στα επτά στατιστικά εργαλεία ποιότητας, και
- στα νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας.



Τα επτά στατιστικά εργαλεία ποιότητας είναι:

- το διάγραμμα ροής
- το ιστόγραμμα
- το διάγραμμα διασποράς
- οι χάρτες ελέγχου
- το φύλλο ελέγχου,
- η ανάλυση Pareto
- το διάγραμμα αιτιών - αποτελεσμάτων



Τα νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας είναι:

- το διάγραμμα συνάφειας
- το διάγραμμα διασύνδεσης μεταβλητών
- το διάγραμμα δένδρου
- ο πίνακας προσδιορισμού προτεραιοτήτων
- ο πίνακας συσχέτισης δεδομένων
- ο χάρτης ανάλυσης - επιλογής διαδικασιών,
- το γράφημα δικτύου δράσεων υλοποίησης

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται συνοπτικά η χρησιμότητα των εργαλείων αυτών.

Πίνακας 11: Ανάλυση χρησιμότητας μερικών εργαλείων ποιότητας

Α/Α	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ
1	Διάγραμμα ροής	Κατανόηση των προβλημάτων
2	Ιστογράμμο	Λήψη πληροφοριών σχετικά με την κατανομή των μεταβλητών και των μεταβολών
3	Διάγραμμα ελέγχου	Αξιολόγηση της παραγωγικής διαδικασίας και του βαθμού ελέγχου της
4	Διάγραμμα διασποράς	Σύνδεση των αποτελεσμάτων και των αιτιών και ανάπτυξη λύσεων (ποιες μεταβολές θα επέλθουν και γιατί)
5	Διάγραμμα αιτιών - αποτελεσμάτων	Σύνθετη ανάλυση παρουσίασης της σύνδεσης των αποτελεσμάτων με τις αιτίες με άμεσο στόχο την επίλυση τυχόν προβλημάτων
6	Διάγραμμα Pareto	Προσδιορισμός των προβλημάτων και της σπουδαιότητας των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα
7	Φύλλα ελέγχου	Αποτελεί την πιο απλή μορφή οργάνωσης των δεδομένων, για την παρουσίαση των διαδικασιών και των χαρακτηριστικών τους

7.3 Επιχειρησιακή επίδοση και βραβεία ποιότητας



Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αυξήθηκε σημαντικά από το 1970 και μετά.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να εστιάζουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου όχι μόνο να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αλλά και να αυξήσουν τις ικανότητές τους για:

- τη διείσδυση σε ξένες αγορές,
- την αύξηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς, και
- την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.



Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα:

- σημαντική μείωση του μεριδίου της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει,
- αδυναμία καινοτομίας,
- αδυναμία δημιουργίας και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.

Όλα τα ανωτέρω έχουν σαν αποτέλεσμα **την επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης** λόγω μείωσης κερδών ή ακόμη και της εμφάνισης ζημιών. Σε αυτή την κατάσταση, η διοίκηση της επιχείρησης και μάλιστα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων **θα πρέπει να αναζητά τις αιτίες που συνέβαλαν στην επιδείνωση αυτή.**



Στην πλειονότητα των περιπτώσεων μπορεί μερικά θέματα να μην πέσουν καν στην αντίληψη του επιχειρηματία για διάφορους λόγους ή βάσει μερικών ιδιαιτεροτήτων.

Για το λόγο αυτό, γενικά προτείνεται οι επιδόσεις της εταιρείας να συγκριθούν με τις επιδόσεις άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου. Αυτό προσφέρει τα εξής:

- δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αντιληφθεί τους παράγοντες επιτυχίας του κλάδου στην πράξη,
- αναγνωρίζονται πρακτικά μερικοί σημαντικοί δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης,
- εντοπίζονται λειτουργίες και διαδικασίες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Μια πολύ σημαντική τεχνική για τη σύγκριση των επιχειρησιακών επιδόσεων είναι **η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).**

Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης ορίζεται ως μια συνεχόμενη διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα και διαδικασίες, αλλά και για διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές. Οι μετρήσεις αυτές στοχεύουν στην πραγματοποίηση συγκρίσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους.

Το **Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας** ορίζει τη συγκριτική αξιολόγηση ως μια διαδικασία που δίνει έμφαση σε τρία σημεία:

- την επιλογή δραστηριοτήτων-κλειδιά για βελτιώσεις,
- τον προσδιορισμό και τη μελέτη των καλύτερων μεθοδολογιών και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων στους αναφερόμενους τομείς,
- την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων διαδικασιών και συστημάτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητάς τους.



Η εφαρμογή στην πράξη της μεθόδου γίνεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

Στάδιο 1 - Σχεδιασμός της έρευνας της συγκριτικής αξιολόγησης

Στο στάδιο αυτό εκτελούνται τα ακόλουθα τρία βήματα:

1. Επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Τέτοιου είδους παράγοντες θα μπορούσαν να είναι η ποιότητα, η ικανότητα για καινοτομίες, το κόστος, ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων.
2. Επιλογή καλών ανταγωνιστών, ακόμη και των καλύτερων, ως σημεία αναφοράς για σύγκριση σε επίπεδο επιδόσεων.
3. Επιλογή των καλύτερων επιχειρήσεων για σύγκριση.

Στάδιο 2 - Συλλογή πληροφοριών από τη συγκριτική αξιολόγηση

Το στάδιο αυτό αφορά τα παρακάτω βήματα:

4. Σχεδιασμός μεθόδων και εφαρμογή τους για τη συλλογή στοιχείων.
5. Προσδιορισμός της απόδοσης της σημερινής λειτουργίας της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Στάδιο 3 - Ανάλυση, αξιολόγηση και επικοινωνία αποτελεσμάτων με προτάσεις για βελτιώσεις

Το ανωτέρω στάδιο υλοποιείται μέσω των ακόλουθων βημάτων:

6. Προβολή των σημερινών επιδόσεων σε μελλοντικές χρονικές περιόδους μέσω της ανάλυσης των λόγων στους οποίους οφείλεται η απόδοση του κλάδου.
7. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων της μελέτης στην ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση.
8. Συζήτηση με στόχο τη διαμόρφωση προτάσεων για βελτιώσεις.

Στάδιο 4 - Εφαρμογή προγραμμάτων δράσης για βελτιώσεις

Η υλοποίηση του σταδίου αφορά:

9. Προσδιορισμό των στόχων για επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες.
10. Διαμόρφωση, υλοποίηση και παρακολούθηση των προγραμμάτων δράσης, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και προσαρμογές.
11. Αναμόρφωση των στόχων βελτίωσης που προέκυψαν από τις διεπιχειρησιακές ανταγωνιστικές επιδόσεις.

Ενώ η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης αποτελεί τεχνική αξιολόγησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, τα βραβεία ποιότητας αναπτύχθηκαν με κύριο σκοπό την ενθάρρυνση και την ενίσχυση των προσπαθειών βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.



Η καθιέρωση των βραβείων ποιότητας έχει γίνει σε διεθνές και εθνικό επίπεδο με τα ακόλουθα **βασικά είδη βραβείων ποιότητας**:

- Το Βραβείο Ποιότητας Ντέμινγκ (Deming Application Prize) το οποίο έχει καθιερωθεί από το 1951 στην Ιαπωνία.
- Το Βραβείο Ποιότητας Μπάλντριντζ (National Malcolm Baldrige Award) το οποίο καθιερώθηκε στις ΗΠΑ το 1987.
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) το οποίο καθιερώθηκε στην Ευρώπη το 1992.

Τα βραβεία ποιότητας αναπτύχθηκαν λόγω των εξελίξεων του περιβάλλοντος και ειδικά των αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία και στην τεχνολογία.



Ο σκοπός των βραβείων ποιότητας επικεντρώνεται κυρίως στα ακόλουθα:

- στην **κατανόηση και συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας** ως καθοριστικού παράγοντα ανταγωνιστικότητας,
- στην **αναγνώριση και επιβράβευση των επιχειρήσεων** που διακρίνονται στις επιδόσεις τους στον τομέα της ποιότητας,
- στην **προβολή των επιχειρήσεων με αποτελεσματικές στρατηγικές** σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, αλλά και σε θέματα ποιότητας.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, προκειμένου να κατανοήσουμε μερικούς βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία και εξασφάλιση ποιότητας από μια ευρωπαϊκή επιχείρηση.



Τα επίπεδα αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι τα ακόλουθα δυο:

- **Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)**, επίπεδο που αποδεικνύει ότι μια επιχείρηση έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία,
- **Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)**, επίπεδο το οποίο αποδεικνύει ότι η επιχείρηση είναι καλά διοικούμενη και βρίσκεται στη διαδρομή προς την επιχειρηματική αριστεία.

Ας δούμε στη συνέχεια τη δομή των κριτηρίων αξιολόγησης για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας σχετικά με τις ελάχιστες εσωτερικές προϋποθέσεις για ποιοτικά αποτελέσματα εντός της επιχείρησης και τη σύνδεσή τους με τα τελικά αποτελέσματα που η επιχείρηση παρέχει στο περιβάλλον της.


Εικόνα 16: Η δομή των κριτηρίων των βραβείων ποιότητας

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ			ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Ηγεσία	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών	Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Οικονομικά αποτελέσματα
	Πολιτικές και στρατηγική		Ικανοποίηση πελατών	
	Διοίκηση οικονομικών πόρων		Επιπτώσεις στο περιβάλλον	
Διαμορφωτές			Αποτελέσματα	

Πηγή: *European Foundation for Quality Management*

Η δομή των κριτηρίων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο ανίχνευσης της διοικητικής ικανότητας μιας επιχείρησης για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της.

Πολύ μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος σύνδεσης των εσωτερικών απαιτήσεων με τα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση.



Παρατηρούμε ότι οι προϋποθέσεις της ποιότητας βασίζονται.

- Καταρχάς, στην ηγεσία, δηλαδή στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης στον επιχειρηματία. Για το λόγο αυτόν, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται συνέχεια.
- Τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί σημαντική προσοχή είναι:
 - Η σωστή διαχείριση του προσωπικού ως βασικού πόρου μιας επιχείρησης, ειδικά όταν μιλάμε για τη μικρομεσαία επιχείρηση.
 - Ο σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια περίοδο.
 - Οι πόροι της επιχείρησης σε εσωτερικό επίπεδο αλλά και η πρόσβαση της

επιχείρησης σε άλλους πόρους μέσω συνεργασιών με άλλα άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς.

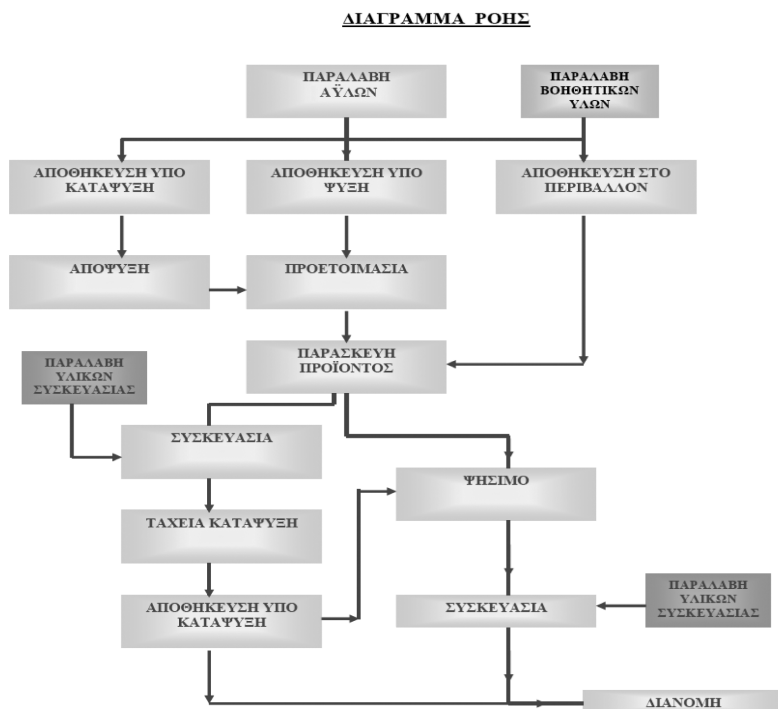
- Οφείλουμε να τονίσουμε ότι ο επιχειρηματίας ως ηγέτης πρέπει να συνδυάσει κατάλληλα τους τρεις αναφερόμενους πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να πραγματοποιεί τις κατάλληλες αλλαγές και να δημιουργεί και να τηρεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησής του.
- Από την άλλη πλευρά, αξίζει να δούμε πού διοχετεύονται τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Πρακτικά υπάρχουν τρεις ομάδες οι οποίες λαμβάνουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το πελατολόγιο και το περιβάλλον ή η κοινωνία.

Η δομή των κριτηρίων αξιολόγησης φαίνεται να οργανώνει πολύ καλά τους διαμορφωτές της ποιότητας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η χρησιμότητα της αξιολόγησης αυτής φαίνεται κυρίως στον προσδιορισμό της σχέσης που διαμορφώνεται μεταξύ των προϋποθέσεων επίτευξης αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα.

7.4 Παρουσίαση πρακτικών εργαλείων ποιότητας

Στη συνέχεια ακολουθεί το υπόδειγμα ενός τυποποιημένου διαγράμματος ροής το οποίο είναι πολύ χρήσιμο για την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών, ειδικά όταν το προσωπικό δεν κατέχει βασικές δεξιότητες ή εργασιακή εμπειρία για την υλοποίησή εργασιών. Αυτό διευκολύνει το προσωπικό να εκτελεί τις εργασίες με την τήρηση απαραίτητων διαδικασιών, να αποφεύγει παραλείψεις κατά την υλοποίηση και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά ακόμη και των νέων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων χωρίς ιδιαίτερες δεξιότητες. Επίσης η χρήση ενός διαγράμματος ροής επιδρά στη μείωση του κόστους επίβλεψης της μεθοδολογίας και του τρόπου υλοποίησης των εργασιών από τον επιχειρηματία ή άλλα άτομα τα όποια έχουν καθήκοντα επίβλεψης.

Εικόνα 17: Υπόδειγμα διαγράμματος ροής

Στη συνέχεια ακολουθούν υποδείγματα ανάπτυξης διαγράμματος ροής για τις διαδικασίες που υλοποιούνται στην επιχείρησή σας.

Ακολουθώντας τα βήματα ανάπτυξης ενός διαγράμματος ροής μπορείτε να δημιουργήσετε διάγραμμα ροής για τις διαδικασίες και τις εργασίες που εκτελούνται στη δική σας επιχείρηση τυποποιώντας τα βήματα εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε:

- να διευκολύνετε τους εργαζόμενους να εκτελέσουν καλύτερα τις εργασίες που τους ανατίθενται και τις επαναλαμβάνουν,
- να θέσετε συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας,
- να διευκολύνετε το νέο προσωπικό να ενσωματωθεί άμεσα στην παραγωγή και στις διαδικασίες της επιχείρησης.

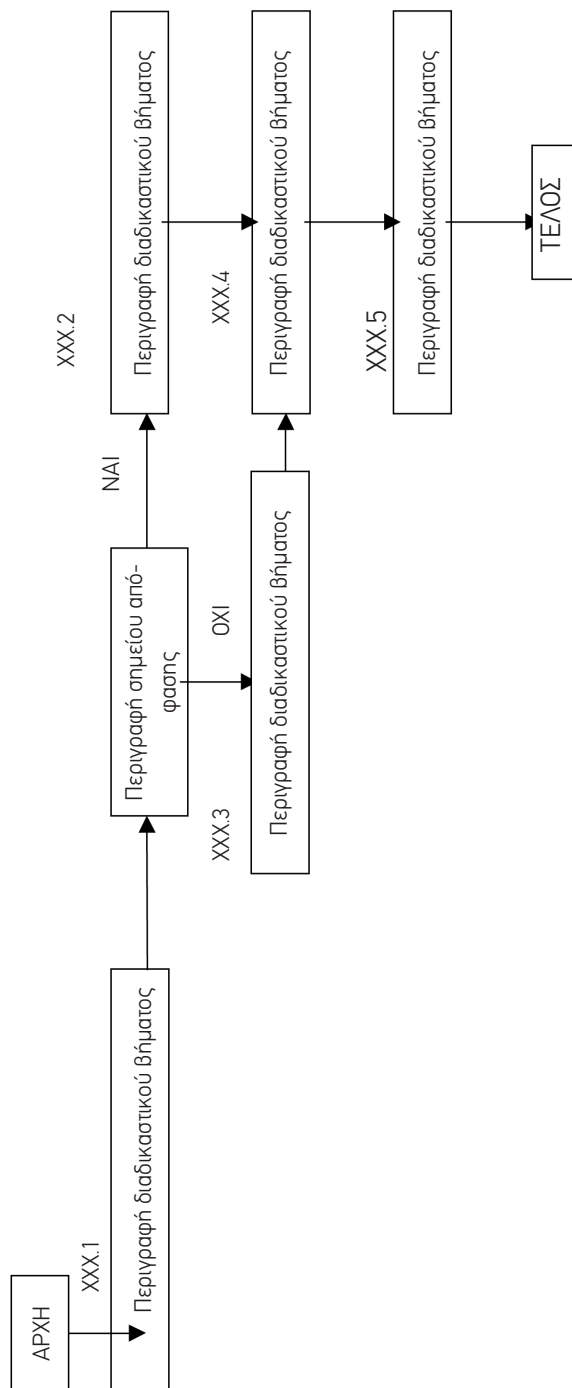
Το διάγραμμα ροής διευκολύνει την τυποποίηση εκτέλεσης των εργασιών βοηθώντας την ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση να είναι πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική, εφόσον έχουν οριστεί οι σωστές διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών.

Είναι σημαντικό όχι μόνο να οριστούν διαγράμματα ροής αλλά και να βελτιώνονται συνεχώς τα διαγράμματα αυτά, εφόσον παρατηρείται η ανάγκη βελτιστοποίησης των διαδικασιών που ορίζουν.

Η τυποποίηση των διαδικασιών πάντως προσφέρει πλεονεκτήματα στην:

- αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας,
- αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας,
- βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται υποδείγματα, με τη χρήση των οποίων θα μπορούσες να δημιουργήσεις ένα διάγραμμα ροής για τις διαδικασίες της δικής σου επιχείρησης.



xxx.1 = Κωδικός διαδικασίας βήμα 1

Πηγή: Γ. Μποχώρης, Διοίκηση ολικής ποιότητας, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ – (Συμπληρώνεται ο κωδικός αριθμός της διαδικασίας)

<p>Διαδικαστικό βήμα Αύξων αριθμός XXX.1</p> <p>Προηγούμενο διαδικαστικό βήμα: Αρχή</p> <p>Επόμενο διαδικαστικό βήμα: XXX.2, XXX.3</p>	<p>Στόχος διαδικαστικού βήματος Περιγράφεται ο στόχος του συγκεκριμένου διαδικαστικού βήματος</p>	<p>Διάρκεια Καταγράφεται η διάρκεια της ολοκλήρωσης του συγκεκριμένου διαδικαστικού βήματος.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Περιγραφή διαδικαστικού βήματος		
Περιγράφονται οι ενέργειες που ακολουθούνται στο συγκεκριμένο διαδικαστικό βήμα		
Εισροές	Διαδικαστικό βήμα	Εκροές
Καταγράφονται οι εισροές που απαιτούνται για τη διεκτέλεση του συγκεκριμένου διαδικαστικού βήματος (π.χ. έντυπο XXX)	Καταγράφεται το συγκεκριμένο διαδικαστικό βήμα (όπως έχει περιγραφεί στο διάγραμμα ροής)	Καταγράφονται οι εκροές, δηλαδή τα αποτελέσματα που προκύπτουν με την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου διαδικαστικού βήματος
Ρόλοι που συμμετέχουν στο διαδικαστικό βήμα		
Καταγράφονται οι ρόλοι που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο διαδικαστικό βήμα		

Πηγή: Γ. Μποχώρης, *Διοίκηση ολικής ποιότητας, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.*

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ – Συμπληρώνεται ο ρόλος (Συμπληρώνεται μια σελίδα για κάθε ρόλο που συμμετέχει στη συγκεκριμένη διαδικασία)

<p>Συμπληρώνεται ο κωδικός αριθμός και ο τίτλος της διαδικασίας</p> <p>Ενέργειες. Συμπληρώνεται ο ρόλος: συμπληρώνονται όλα τα διαδικαστικά βήματα στα οποία συμμετέχει ο συγκεκριμένος ρόλος</p>	
<p>Βασικές αρμοδιότητες</p> <p>Συμπληρώνονται οι βασικές αρμοδιότητες του συγκεκριμένου ρόλου στην παρούσα διαδικασία</p>	<p>Δείκτες αποδοτικότητας</p> <p>Συμπληρώνονται οι δείκτες αποδοτικότητας που μετρούνται για το συγκεκριμένο ρόλο και αφορούν την παρούσα διαδικασία</p>
<p>Ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται</p> <p>Συμπληρώνονται οι ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται από το συγκεκριμένο ρόλο για την παρούσα διαδικασία</p>	
<p>Διάδραση / Επικοινωνία</p> <p>Συμπληρώνονται οι ρόλοι με τους οποίους έχει διάδραση / επικοινωνία στην παρούσα διαδικασία ο ρόλος που περιγράφεται</p>	<p>Βασικά παραδοτέα</p> <p>Συμπληρώνονται τα παραδοτέα του συγκεκριμένου ρόλου στην παρούσα διαδικασία</p>

Πηγή: Γ. Μποχώρης, *Διοίκηση ολικής ποιότητας, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.*

Στη συνέχεια ακολουθούν μερικά υποδείγματα από τα εργαλεία ποιότητας που ήδη αναφέρθηκαν.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΛΕΒΗΤΕΣ

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Διεύθυνση: | 6. Τύπος Καυστήρα: |
| 2. Χρήση ακινήτου: | 7. Είδος Καυσίμου: |
| 3. Χρήστης ακινήτου: | 8. Παροχή: |
| 4. Ονομαστική Ισχύς Λέβητα: kw | 9. Ετήσια κατανάλωση Καυσίμου: |
| 5. Τύπος Λέβητα: | |

2. ΕΡΓΑΣΙΕΣ

A/A	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
1	ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΛΕΒΗΤΑ	
2	ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΑΠΝΟΔΟΧΟΥ	
3	ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ Ή ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΠΕΚ	
4	ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ - ΡΥΘΜΙΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΩΝ ΙΟΝΙΣΜΟΥ ΣΠΙΝΘΗΡΑ	
5	ΡΥΘΜΙΣΗ ΑΝΑΛΟΓΙΑΣ ΑΕΡΑ - ΚΑΥΣΙΜΟΥ	
6	ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΡΡΟΩΝ ΚΑΥΣΙΜΟΥ	
7	ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΡΡΟΩΝ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ	
8	ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ	
9	ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	
10		
11		

3. ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

- | | | | |
|------------------------------|-----|-----------------------------|------|
| 1. ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ | °C | 6. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΙΘΑΛΗΣ | Rz |
| 2. ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ ΛΕΒΗΤΟΣΤΑΣΙΟΥ | °C | 7. ΕΛΚΥΣΜΟΣ | mbar |
| 3. ΜΟΝΟΞΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΑ | ppm | 8. ΠΙΕΣΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΑΕΡΙΟΥ | mbar |
| 4. ΟΞΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΑΖΩΤΟΥ | ppm | 9. ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ ΛΕΒΗΤΑ | °C |
| 5. ΔΙΟΞΕΙΔΙΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΑ | % | | |

4. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | % |
| 2. ΑΠΩΛΕΙΕΣ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ | % |
| 3. ΠΑΡΟΧΗ ΚΑΥΣΙΜΟΥ | m ³ /h |
| 4. ΘΕΡΜΙΚΗ ΦΟΡΤΙΣΗ ΛΕΒΗΤΑ | % |

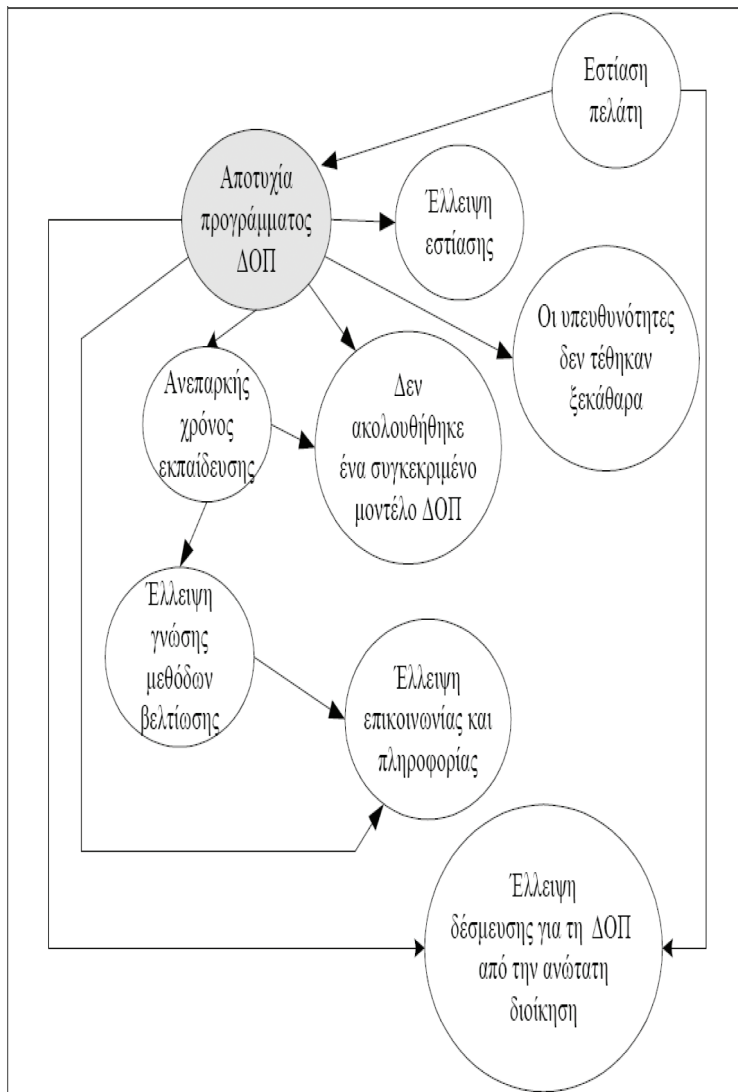
5. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

* ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΥΣΤΗΡΑ ΣΤΑ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΟΡΙΑ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΣ ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ

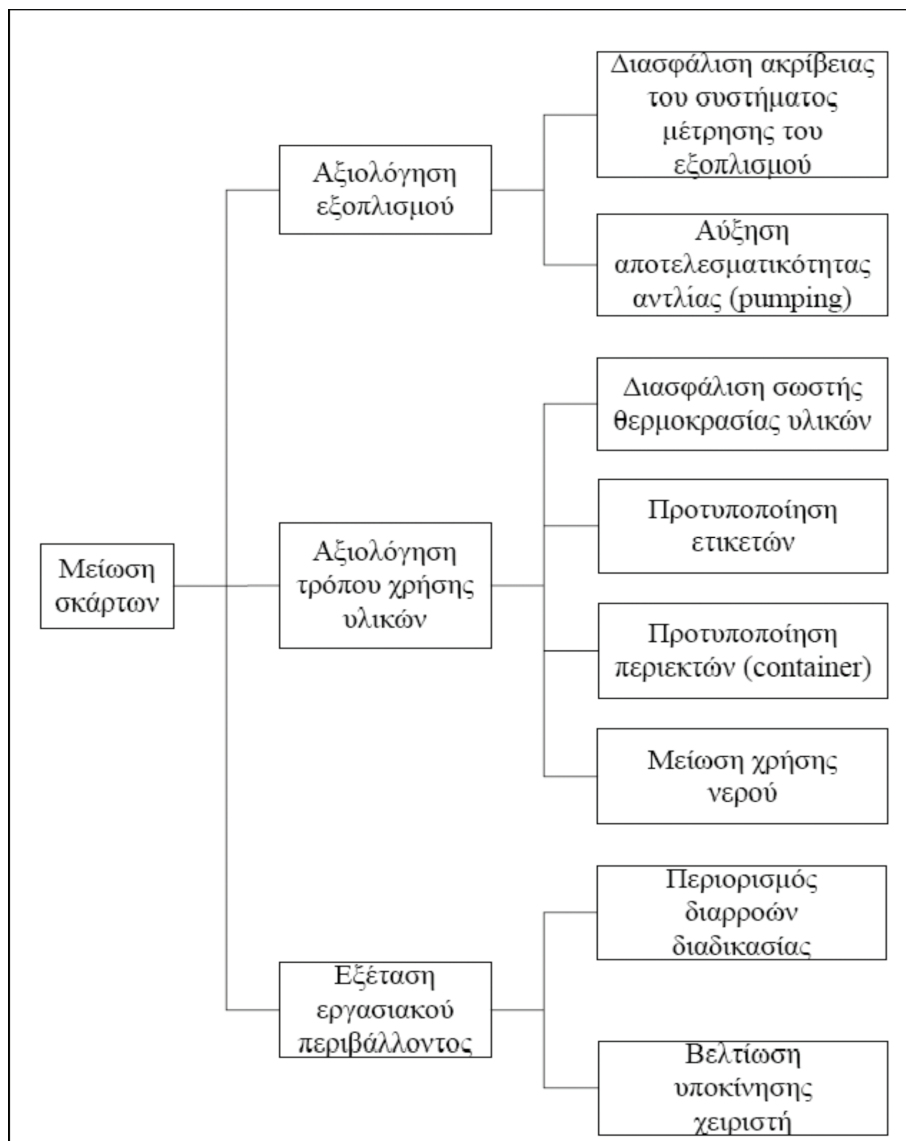
6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗ

Πηγή: www.freewebs.com/natural-gas/fullo_elegxou_lebhta.doc

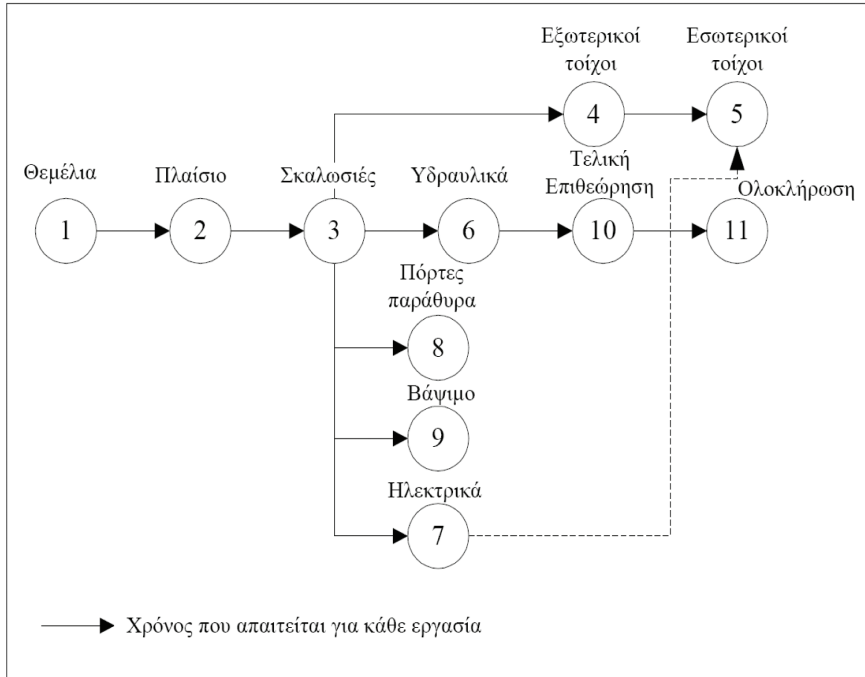
Εικόνα 18: Υπόδειγμα διαγράμματος συσχετίσεων

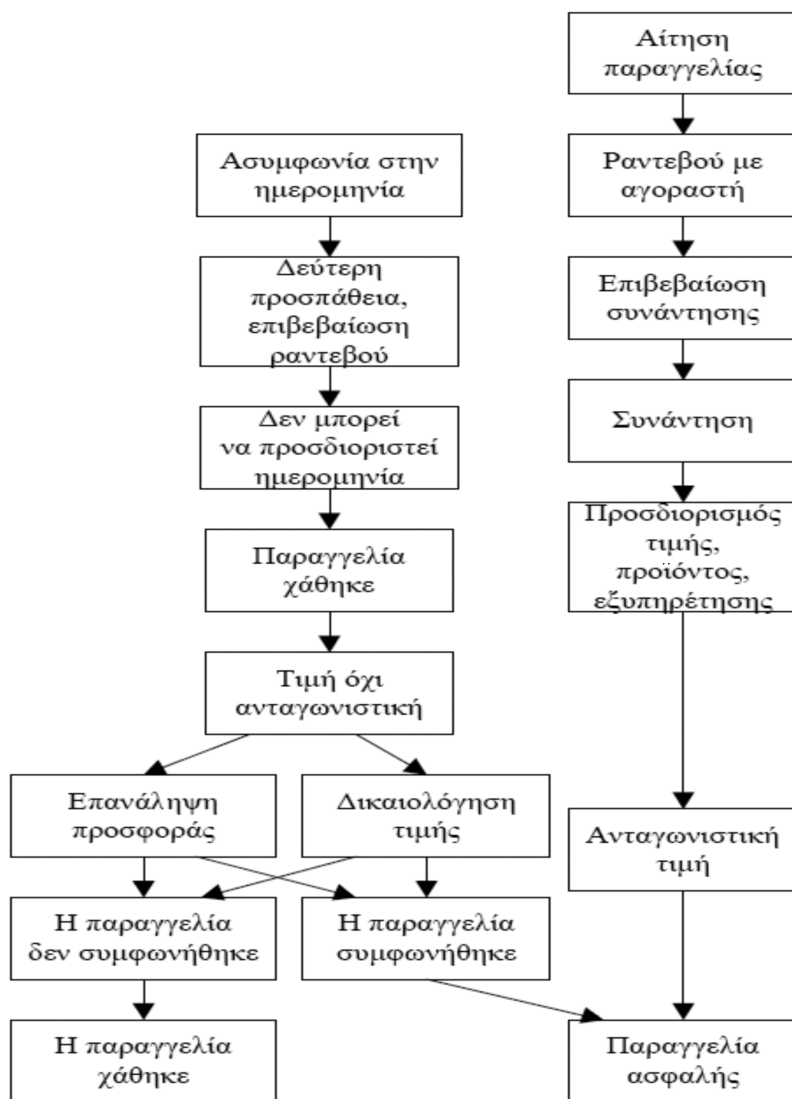


Πηγή: Kanji, (1996), «Implementation and pitfalls of Total Quality Management», Total Quality Management.

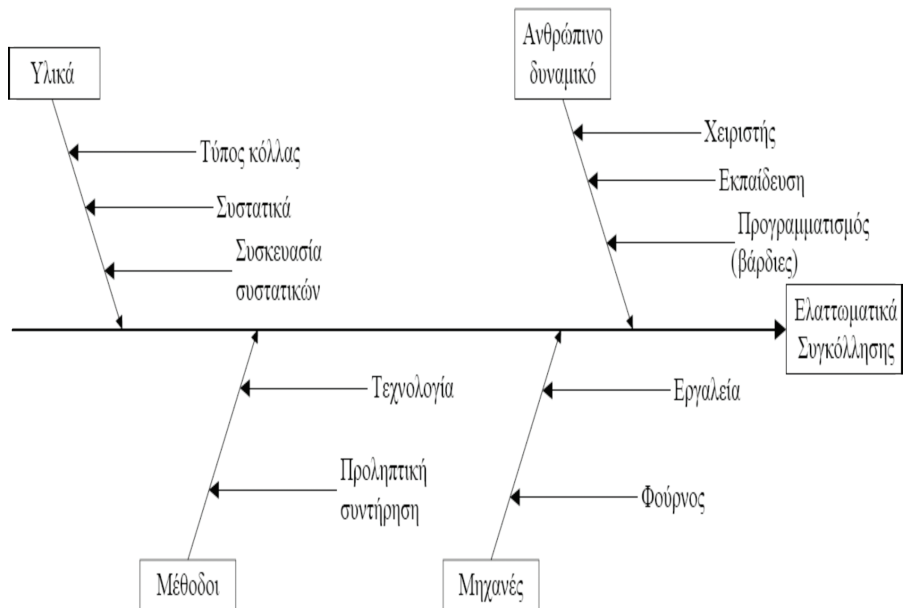
Εικόνα 19: Υπόδειγμα συστηματικού διαγράμματος

Πηγή: B. G. Dale (1996), «Sustaining a process of continuous improvement: Definition and key factors» *The TQM Magazine* 8 (2).

Εικόνα 20: Υπόδειγμα διαγράμματος βέλους

Εικόνα 21: Υπόδειγμα διαγράμματος προγράμματος απόφασης διαδικασιών

Πηγή: Kanji, (1996), «Implementation and pitfalls of Total Quality Management», Total Quality Management.

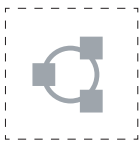
Εικόνα 22: Υπόδειγμα διαγράμματος αιτίου - αποτελέσματος

Αυτοαξιολόγηση



Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό της ποιότητας.
2. Αναφέρετε τα κοινά και τις διαφοροποιήσεις των εννοιών αγοραστής, καταναλωτής και πελάτης.
3. Ποια είναι η ισότητα της ποιότητας;
4. Σε τι ωφελεί τη μικρομεσαία επιχείρηση η υιοθέτηση της ποιότητας;
5. Ποιες είναι οι όψεις της ποιότητας;
6. Ποιες είναι οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας;
7. Ποιες είναι οι βασικές διαφοροποιήσεις προϊόντος - υπηρεσίας;
8. Ποια είναι τα βήματα της σωστής διαχείρισης παραγωγής;
9. Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης;
10. Ποια είναι τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης ποιότητας;



Ασκήσεις

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως η αξία που προσφέρει στον πελάτη ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα.
 Σωστό Λάθος
2. Ο πελάτης είναι το άτομο που αγοράζει ένα συγκεκριμένο προϊόν, για να ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες δικές του ή άλλων ατόμων.
 Σωστό Λάθος

3. Η προσδοκία αφορά μια οριζόμενη αξία ή τα χαρακτηριστικά που ο πελάτης πιστεύει ότι διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία.

Σωστό

Λάθος

4. Η αντίληψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης βασίζεται εκτός των άλλων και στην αξιοπιστία.

Σωστό

Λάθος

5. Η πιστοποίηση ISO συμβάλλει στην αύξηση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.

Σωστό

Λάθος

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. **Το προϊόν ή την υπηρεσία της δικής σας επιχείρησης επιλέγει:**

- α) ο αγοραστής.
- β) ο καταναλωτής.
- γ) ο προμηθευτής.
- δ) ο πελάτης.

2. **Η υιοθέτηση της ποιότητας ωφελεί την επιχείρηση καθώς συμβάλλει:**

- α) στη βελτίωση της διαδικασίας ολοκλήρωσης της παραγωγής.
- β) στη βελτίωση των γνώσεων του επιχειρηματία.
- γ) στη μείωση του κόστους παραγωγής.
- δ) Όλα τα παραπάνω.

3. **Η ποιότητα διευκολύνει τη μικρομεσαία επιχείρηση για:**

- α) την παραγωγή και την προσφορά σωστών αποτελεσμάτων.
- β) την ικανοποίηση του πελάτη.
- γ) απόκτηση νέου πελατολογίου και νέου μεριδίου αγοράς.
- δ) αύξηση του χρόνου διαχείρισης των προβλημάτων.

4. **Δεν αποτελεί εργαλείο διαχείρισης ποιότητας:**

- α) το ιστόγραμμα.
- β) το διάγραμμα ροής.
- γ) η ανάλυση Pareto.
- δ) το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.

5. Τα πλεονεκτήματα πιστοποίησης ISO δεν αφορούν:

- α) την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- β) την απόκτηση θέσης υπεροχής σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- γ) την αύξηση των πωλήσεων.
- δ) τη μείωση των κερδών.

Παράρτημα

Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.
4. Απάντηση στην παράγραφο 2.
5. Απάντηση στην παράγραφο 4.2.
6. Απάντηση στην παράγραφο 4.3.
7. Απάντηση στην παράγραφο 4.4.
8. Απάντηση στην παράγραφο 4.5.
9. Απάντηση στην παράγραφο 5.3.
10. Απάντηση στην παράγραφο 6.

Απαντήσεις ασκήσεων

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Λάθος
2. Λάθος
3. Λάθος
4. Σωστό
5. Σωστό

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. δ (Παράγραφος 1.1)
2. α & γ (Παράγραφος 2)
3. α, β, γ (Παράγραφος 2)
4. δ (Παράγραφος 7.2 & 7.3)
5. δ (Παράγραφος 7.1)

Βοηθήματα μελέτης



Προτάσεις περαιτέρω μελέτης

- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1999), *Διοίκηση παραγωγής - Σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Καμπουρίδης, Γ. (2004), *Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Πάππης, Κ. (2008), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Β, Διοίκηση Παραγωγής*, Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα.

Επίσης προτείνουμε την προμήθεια από βιβλιοπωλεία βιβλιογραφίας σχετικής με τη διασφάλιση ποιότητας στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας, καθώς τα προαναφερόμενα συγγράμματα είναι γενικού χαρακτήρα αναφορικά με τη διαχείριση ποιότητας και παραγωγής.



Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- Διεθνής Οργανισμός Προτύπων: www.iso.org
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης: www.elot.gr
- Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης-IQNET: www.iqnet-certification.com/
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης-CEN: www.cen.eu
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης-CENELEC: www.cenelec.eu/
- Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων - ETSI: www.etsi.org/

- Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης – ΕΣΥΔ: <http://www.esyd.gr>
- Ελληνική Ένωση των Διαπιστευμένων Φορέων Επιθεώρησης και Πιστοποίησης-HELLASCERT: www.hellascert.gr/
- Δικτυακή Πύλη Ευρωπαϊκών Δημόσιων Συμβάσεων-SIMAP: http://simap.europa.eu/index_el.htm

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Heath, R. (2005). *Διαχείριση κρίσεων - Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Huxtable, N. (1995), *Small Business Total Quality*, Chapman & Hall, London.
- James, P. (1998), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας - Μια εισαγωγή*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Murphy, D. (2000). *Μάρκετινγκ: Σύνθετες ιδέες - Εύκολες εφαρμογές*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Small Business Guidebook to Quality Management*, USA - Department of Defense - Quality Management Office, The Changing Focus of Management Time, Washington D.C..
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Γκίκα, Γ., *Συστήματα διαχείρισης ποιότητας - Γενικές αρχές*, ενημερωτικά σεμινάρια για νέους μηχανικούς, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος - Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας.
- Γρηγορούδης, Β./Γ. Σίσκος (2000), *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*, εκδ. Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1999), *Διοίκηση παραγωγής - Σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Καμπουρίδης, Γ. (2004), *Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994), *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Χ. Κανελλόπουλος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση - Θεωρία και πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, 3η έκδοση, εκδ. Χ. Κανελλοπουλος, Αθήνα.
- Λημναίος, Γ., «Επενδύστε στην ποιότητα», *Z+G* (Ζαχαροπλαστείο + Gelateria). Ηλεκτρονική διεύθυνση: www.forumsa.gr/pdf/c222c22218f26760804f4a5eeb434d16.pdf
- Λιοναράκης, Α./Σ. Γκούμας/Α. Τέφα (2007), *Η επιτυχημένη προσαρμογή της ελληνικής μικρής επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον*, Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. Επιχειρηματικότητα., Έργο: «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Διά Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας», Δράση 6: «Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση», Εργασία 2: «Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση», Υπεύθυνος Φορέας Ε.Α.Π.
- Λογοθέτης, Ν. (1992), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το*

- SPC, εκδ. TQM Hellas και Interbooks, Αθήνα.
- Μάλλιαρης, Π./Μ. Τσόγκας (2008), *Marketing I, Τόμος Α, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα.
- Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης,
- Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου*, Κλαδικές Μελέτες - Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ), ΕΕΘ - Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης/Γραφείο Μελετών Ελένη Οικονομίδου/ICAP Α.Ε.
- Μποχώρης, Γ., *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Πάππης, Κ. (2008), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Β, Διοίκηση Παραγωγής*, Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα.
- Σιώμκος, Γ. (2002), *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Σιώμκος, Γ. (2004), *Στρατηγικό μάρκετινγκ*, 2η έκδοση, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Σπανός, Α. (1993), *Ολική ποιότητα*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. (2008), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Γ, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά - Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ στη μικρή επιχείρηση

- Κατανοώντας την ποιότητα
- Ο ρόλος της ποιότητας στη μικρομεσαία επιχείρηση
- Ποιότητα: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;
- Η διαχείριση ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες
- Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση ποιότητας
- Η μεθοδολογία διαχείρισης ολικής ποιότητας
- Πρακτικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα, Τηλ. 210 8846852, Fax. 210 8846853
www.imegsevee.gr • info@imegsevee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ISBN 978-618-5025-00-7



9 786185 025007