

Δ17
1080



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΘΕΜΑ:

**«Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΛΑΜΠΡΟΥ ΒΑΣΙΛΗ
Α.Μ 9410826**

ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Χ. ΣΚΙΑΔΑΣ

ΧΑΝΙΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2002

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ 1^ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1 Ιστορική ανασκόπηση.....	2
1.2 Ελληνικές εταιρίες και ποιότητα.....	4
1.3 Η αξία της ποιότητας.....	8
1.4 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.....	13
1.5 Το πρότυπο Δ.Ο.Π της EFQM.....	15
1.6 Διάγνωση καταστάσεως και προοπτικής της επιχείρησης.....	16
1.7 Ρόλος συντονιστικής επιτροπής για την ποιότητα.....	17
1.8 Διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικής για την ποιότητα.....	18
1.9 Περιεχόμενο πολιτικής ποιότητας.....	19
1.10 Προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας.....	20
1.11 Στόχοι ποιότητας.....	20
1.12 Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.....	21
ΜΕΡΟΣ 2^ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	
2.1 Κατάλογος της σχέσης με τους προμηθευτές.....	24
2.2 Πιστοποίηση των προμηθευτών.....	26
2.3 Βασικές αρχές της συνεργασίας με τους προμηθευτές.....	28
2.4 Έναρξη της συνεργασίας με τους προμηθευτές.....	32
2.5 Πλεονεκτήματα από τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών.....	39
2.6 Προβλήματα στις σχέσεις με τους προμηθευτές.....	41

ΜΕΡΟΣ 3^ο ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

3.1 Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες.....	43
3.2 Τμηματοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.....	44
3.3 Στάδια παροχής εξυπηρέτησης.....	46
3.4 Τρόποι επικοινωνίας με τους πελάτες.....	47
3.5 Πως μεταβάλλονται οι απαιτήσεις των πελατών.....	53
3.6 Η δυσaréσκεια των πελατών.....	54

ΜΕΡΟΣ 4^ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

4.1 Περιγραφή συστήματος παραγωγής.....	61
4.2 Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων.....	63
4.3 Είδη αποφάσεων για τη διοίκηση παραγωγής.....	65
4.4 Οι βασικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση.....	67
4.5 Ο ρόλος και η συμβολή της λειτουργίας παραγωγής....	70
4.6 Σημασία της διοίκησης παραγωγής.....	71
4.7 Κριτήρια αξιολόγησης συστημάτων παραγωγής.....	72
4.8 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης...	75
4.9 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης...	75
4.10 Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής παραγωγής.....	80

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	85
--------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88
--------------------------	-----------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ως φοιτητής του τμήματος «Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης» του Πολυτεχνείου Κρήτης, είχα την υποχρέωση, προκειμένου να ολοκληρώσω την φοίτησή μου, να παραδώσω τη διπλωματική μου εργασία.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε λαμβάνοντας υπ' όψη ότι η ποιότητα αποτελεί και θα αποτελεί και στο μέλλον τη βάση για τη δημιουργία ενός συστήματος παραγωγής και της αλυσίδας πελατών – προμηθευτών μέσα σ' αυτό.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω για τη σημαντική βοήθειά τους, την οικογένειά μου, ιδιαιτέρως την αδερφή μου, όπως και τον Αποστόλη Αποστόλου για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακάτω εργασία σαν σκοπό έχει να αναδείξει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό μιας εταιρείας τόσο με τους πελάτες της , όσο και με τους προμηθευτές της με προφανές στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών σε θέματα ποιότητας, κόστους, χρόνων παράδοσης κ.α. Ποιότητα για τον πελάτη, είναι η ικανοποίηση των προδιαγραφών που έχει θέσει για μια υπηρεσία ή προϊόν.

Ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη με έννοιες όπως πολυτέλεια ή προσφορά άχρηστων παροχών.

Εάν εκπληρωθούν, για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, οι εκφρασμένες ή μη απαιτήσεις των πελατών, τότε ο βαθμός ικανοποίησής τους μπορεί να είναι πολύ σημαντικός.

Τα μη χρήσιμα – κατά την άποψη των πελατών – χαρακτηριστικά ή παροχές, που συνοδεύουν τη βασική υπηρεσία, παρουσιάζονται στους πελάτες σαν «επιπλέον παροχές», αλλά δεν καλύπτουν συγκεκριμένες προσδοκίες τους, δεν συνεισφέρουν, δηλαδή, ούτε θετικά ούτε αρνητικά στο τελικό αποτέλεσμα.

Η εργασία αυτή, λοιπόν, στοχεύει να καταδείξει την ευρύτερη λειτουργία του συστήματος παραγωγής, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της αλυσίδας πελατών – προμηθευτών.

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Ιστορική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση της εξέλιξης των προσπαθειών που έγιναν στο παρελθόν με στόχο τον καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Η παρουσίαση στηρίζεται στη χρονολογική σειρά εξέλιξης των τεχνικών ποιοτικού ελέγχου.

Την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση, η Βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών που ήταν υπεύθυνοι τόσο για την παραγωγή όσο και για μία πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου. Η ευθύνη λοιπόν για την ποιότητα ανήκε στους τεχνίτες της παραγωγής.

Με την είσοδο του 20ού αιώνα άρχισε να εμφανίζεται μία ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη των ομάδων ανατέθηκε σε εργοδηγούς οι οποίοι και ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων.

Η έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης έχει σαν επακόλουθο τη δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, με μεγάλο αριθμό ομάδων παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων ήταν υπεύθυνοι οι λεγόμενοι επιθεωρητές παραγωγής που είχαν υποχρέωση να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

Η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής έκανε δύσκολο αν όχι αδύνατο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου: τους πλήρως απασχολούμενους Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως. Αυτή είναι και η πρώτη μορφή-προσπάθεια ανεξαρτητοποίησης της Επιθεώρησης από την Παραγωγή. Βέβαια κανείς δεν μπορεί να μιλήσει ακόμη για σύστημα ποιοτικού ελέγχου αφού ο έλεγχος που γίνεται βασίζεται στην απλή επιθεώρηση και στο δόγμα «Αποδοχή-Απόρριψη». Η πρωταρχική μορφή λοιπόν ελέγχου της ποιότητας, η Επιθεώρηση δεν ήταν τίποτε περισσότερο από την απλή σύγκριση των

παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

Μετά θα έρθει ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος ο οποίος θα εκτινάξει στα ύψη τη βιομηχανική παραγωγή πολεμικού υλικού και παράλληλα θα κάνει εμφανή την αδυναμία της μεγάλης πλειοψηφίας των βιομηχανιών να ελέγξουν την ποιότητα. Έτσι ύστερα από σχετική έρευνα και μελέτη κάνει την εμφάνισή του στη βιομηχανική παραγωγή η πρώτη μορφή Ποιοτικού Ελέγχου. Αυτός είναι το πρώτο σχετικά οργανωμένο σύστημα ποιότητας που εμφανίζεται στην ουσιαστική του μορφή στη δεκαετία του 1950.

Στη συνέχεια η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης ήρθε να δώσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, βοηθώντας σημαντικά τόσο στον έλεγχο του κόστους παραγωγής όσο και στο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των τελικών προϊόντων. Με το σύστημα αυτό και την κατάλληλη στελέχωση οι βιομηχανίες μπορούσαν να εγγυηθούν στους πελάτες τους ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρήγαγαν ήταν μέσα στις ανοχές που προέβλεπαν οι σχετικές προδιαγραφές. Ο Έλεγχος Ποιότητας, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Με αυτόν δηλαδή γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή και οι αντίστοιχες επανορθώσεις ή διορθωτικές ενέργειες αν διαπιστωθούν αστοχίες από το αρχικό σχέδιο ή προδιαγραφή.

Η αδυναμία του ποιοτικού ελέγχου που έγκειται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε δηλαδή που το κόστος κατασκευής έχει ήδη καταβληθεί και η επανόρθωση είναι πολύ δύσκολη, καθώς και οι απαιτήσεις των πελατών που άρχισαν να αυξάνονται σε εντυπωσιακούς ρυθμούς οδήγησαν σε πρώτη φάση τους μεγάλους οργανισμούς στην υιοθέτηση και εγκαθίδρυση συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας. Αυτά έχουν την ικανότητα να εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή είναι ποιοτική και συνεπώς ο πελάτης θα παραλάβει ακριβώς το προϊόν που προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις. Διασφάλιση Ποιότητας λοιπόν, είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να

εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Πρωτοπόρος στα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας είναι ο στρατιωτικός και αργότερα ο διαστημικός τομέας. Οι Η.Π.Α υιοθετούν τη στρατιωτική προδιαγραφή MIL-Q-9858 δεσμεύοντας όλες τις βιομηχανίες-προμηθευτές του Αμερικανικού Στρατού, το NATO ιδρύει την Ομάδα Εξοπλισμού 259 (A/C 250) υπεύθυνη για τα υλικά εξοπλισμού της συμμαχίας. Η Στρατιωτική Αντιπροσωπεία Τυποποίησης του NATO με τη Stanag 4107 υποχρεώνει τα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας των χωρών μελών του, να υιοθετήσουν τη Διασφάλιση Ποιότητας στα υλικά τους που προορίζονται για τον εξοπλισμό της συμμαχίας. Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (I.S.O.-International Standardisation Organisation) εξέδωσε τα πρότυπα που σχετίζονται με τη Διασφάλιση της ποιότητας δηλαδή τη σειρά ISO 9000.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω παρατηρούμε ότι κανένα από τα συστήματα που περιγράφηκαν δεν υπόσχεται ποιοτικά προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, συνεχή βελτίωση και πλήρη συμμετοχή στην προσπάθεια όλων των επιπέδων των εργαζομένων. Τα στοιχεία που εκλείπουν από τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το βασικό κορμό του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας. Η έννοια της Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μία αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές, με μόνο στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

1.2 Ελληνικές Εταιρείες και Ποιότητα

Σύμφωνα με στοιχεία ερευνών και μελετών προκύπτει καθαρά ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σήμερα πολύ πίσω όσον αφορά την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας. Τα προβλήματα ποιότητας των παραγόμενων από τις ελληνικές

επιχειρήσεις είναι πολλά και αυξανόμενα, ενώ η ηγεσία των επιχειρήσεων δείχνει σε πολλές περιπτώσεις είτε κακώς ενημερωμένη είτε τελείως ανεννημέρωτη.

Ιστορικά οι πρώτες προσπάθειες για τυποποίηση και δημιουργία ελληνικών προδιαγραφών γίνεται το 1970. Οι διάφοροι φορείς και τα επιμελητήρια προσπαθούν να δημιουργήσουν κάποιες προδιαγραφές χωρίς όμως εντυπωσιακά αποτελέσματα. Είναι φανερό ότι την περίοδο αυτή υπάρχει σύγχυση μεταξύ τυποποίησης και ποιοτικού ελέγχου. Η εφαρμογή συστημάτων ποιοτικού ελέγχου είναι προς το παρόν αδύνατη.

Η πρώτη προσπάθεια για την παρουσίαση του ενδεδειγμένου τρόπου παραγωγής ποιοτικών προϊόντων γίνεται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας με αντίστοιχες εκθέσεις υλικών οι οποίες είχαν σαν στόχο την παρότρυνση και αφύπνιση της Ελληνικής βιομηχανίας.

Το 1976 ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ) ο οποίος και αναλαμβάνει το δύσκολο έργο της δημιουργίας των Ελληνικών προδιαγραφών. Αργότερα ο ΕΛΟΤ ασχολείται και με ποιοτικούς ελέγχους και έχει μάλιστα την αρμοδιότητα να δίνει το σήμα του σε προϊόντα της Ελληνικής βιομηχανίας που κατασκευάζονται με βάση τις προδιαγραφές που έχει εκδώσει. Τα τελευταία χρόνια ο ΕΛΟΤ είναι ο μόνος αναγνωρισμένος από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EFQM) Ελληνικός φορέας πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Η πιο χαρακτηριστική έρευνα για την παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στην χώρα μας από την άποψη της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου ποιότητας, έγινε το 1991 και είχε ως τίτλο «Προσδιορισμός, μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις». Τα πιο σημαντικά από τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω και δίνουν μια σαφή εικόνα της σχετικής κατάστασης στην Ελληνική βιομηχανία:

- Η ποιότητα που παράγουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ανάλογη της οικονομικής τους ευρωστίας.
- Σε σχετικά τηλεφωνήματα που έγιναν και ζητήθηκε ο υπεύθυνος ποιότητας της εταιρείας το 65% των απαντήσεων ήταν ότι δεν υπάρχει τέτοιο άτομο.

- Η εφαρμογή της ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, διαφέρει αισθητά από αυτή στις ξένες επιχειρήσεις που δρουν στην Ελλάδα, κυρίως λόγω του ότι οι δεύτερες χρησιμοποιούν τα έτοιμα πακέτα των μητρικών εταιρειών τους.
- Οι Ελληνικές που συνεργάζονται με επιχειρήσεις του εξωτερικού, είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένες σε θέματα ποιότητας σε σχέση με τις υπόλοιπες, επειδή κυρίως λειτουργούν με τις προδιαγραφές και τις προϋποθέσεις που θέτουν οι επιχειρήσεις του εξωτερικού.
- Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένες σε θέματα ποιότητας από τις εμπορικές, κυρίως επειδή έχουν παραγωγική διαδικασία με συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- Τόσο στις βιομηχανικές όσο και στις εμπορικές (πολύ περισσότερο στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών) υπάρχει σύγχυση γύρω από τις έννοιες της ποιότητας. Ο καθένας ερμηνεύει την ποιότητα με το δικό του τρόπο.
- Δεν υπάρχει εθνική πολιτική και στρατηγική ποιότητας.
- Η οργάνωση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με την ποιότητα. Η καλή οργάνωση βοηθάει στην εισαγωγή και διατήρηση της Ολικής Ποιότητας.
- Ο θεσμός της συνεργασίας των επιχειρήσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει ατονήσει έντονα, χωρίς η ευθύνη να επιρρίπτεται αποκλειστικά σε κανέναν από τους δυο φορείς.
- Ενώ όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος αναγνωρίζουν ότι η διασφάλιση της ποιότητας είναι αναγκαία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην πράξη λίγες είναι αυτές που εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας είτε διοίκησης ολικής ποιότητας.
- Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον υποχρεώνει τις Ελληνικές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν βραχυχρόνια κυρίως προγράμματα ποιότητας, ενώ οι ξένες εφαρμόζουν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

- Η βασική πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος για τη διασφάλιση της ποιότητας είναι η πρόληψη των λαθών.
- Το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα δεν είναι οργανωμένο και σωστά ενημερωμένο με αποτέλεσμα να είναι απροστάτευτο.
- Οι επιχειρήσεις ακολουθούν τη φιλοσοφία των επιχειρήσεων δυτικού τύπου, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στα μηχανήματα, στα υλικά και στο πληροφοριακό σύστημα, σε σχέση με θέματα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στις επιχειρήσεις διαφαίνεται ότι η ποιότητα απασχολεί κυρίως τα ανώτερα και ανώτατα ιεραρχικά στελέχη παρά τη βάση του προσωπικού. Στην πράξη όμως δεν έχει γίνει κατανοητό ότι για την ποιότητα είναι υπεύθυνοι όλοι ανεξαρτήτως ιεραρχίας και εμπειρίας.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού με θέματα ποιότητας θα πρέπει να ενταθεί με προσανατολισμό στην αλλαγή νοοτροπίας.
- Τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες άλλων εταιρειών και η αύξηση του κατεχόμενου μεριδίου της αγοράς, είναι οι παράγοντες τους οποίους λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.
- Πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μετρούν το κόστος ποιότητας. Πολλοί θεωρούν την ποιότητα ως μη μετρήσιμο μέγεθος.
- Η θετική στάση του προσωπικού των επιχειρήσεων στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας δείχνει ότι υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή της ποιότητας στην Ελλάδα.
- Δεν υπάρχει απαιτούμενη υποδομή, υποστήριξη και λειτουργία του ποιοτικού management.
- Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός φορέας επιβάλλεται να συνεργαστούν για το κοινό όφελος.
- Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της ελληνικής επιχειρηματικής σκέψης και συμπεριφοράς, ιδιαίτερα στην κορυφή της ιεραρχίας κάθε επιχείρησης, είναι σήμερα εντονότερη από ποτέ.
- Χρειάζεται συνεργασία και συναγωνισμός σε εθνικό επίπεδο για να αντεπεξέλθουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον διεθνή ανταγωνισμό.

- Οι Έλληνες καταναλωτές ζητούν όλο και περισσότερο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η νοοτροπία διοίκησης πρέπει να αλλάξει και να υπάρξει εκχώρηση αρμοδιοτήτων στο βασικό προσωπικό μέσω της εφαρμογής κύκλων ποιότητας.

Βέβαια τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς την Ολική Ποιότητα και με βασικό γνώμονα τα παραπάνω συμπεράσματα, εντάσσουν το ποιοτικό management και την πιστοποίηση στις πρωτεύουσες δραστηριότητες τους. Βλέποντας ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μονόδρομο για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων τους έναντι των διεθνών κολοσσών, οι διοικήσεις στρέφονται πλέον στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα άλματα που έχουν πραγματοποιηθεί προς την κατεύθυνση αυτή είναι ολοένα και περισσότερα και στο μέλλον θα είναι πιο μαζικά, αφού ο διεθνής ανταγωνισμός δεν αφήνει άλλα περιθώρια.

1.3 Η αξία της ποιότητας

Η όξυνση της ανταγωνιστικότητας συνδέεται με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της αγοράς, με τον περιορισμό ή την κατάργηση πολλών άμεσων ή έμμεσων προστατευτικών μηχανισμών και με τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Για μία επιχείρηση αυτό μπορεί να εκδηλώνεται με μείωση του μεριδίου της αγοράς, με τον περιορισμό των κερδών ή και με ζημιά και με ανεκμετάλλευτη απασχόληση των εργαζομένων και του εξοπλισμού. Τα παραπάνω ανησυχητικά μηνύματα μπορεί η διοίκηση να τα αποδώσει σε ανεξέλεγκτους παράγοντες, αφήνοντας έτσι να συνεχιστεί μια αρνητική πορεία, ή να αναζητήσει προσεκτικά τα βασικά αίτια που έχουν προκαλέσει τα συμπτώματα αδυναμίας, έτσι ώστε ν' ανταποκριθεί η επιχείρηση στα νέα δεδομένα της αγοράς.

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

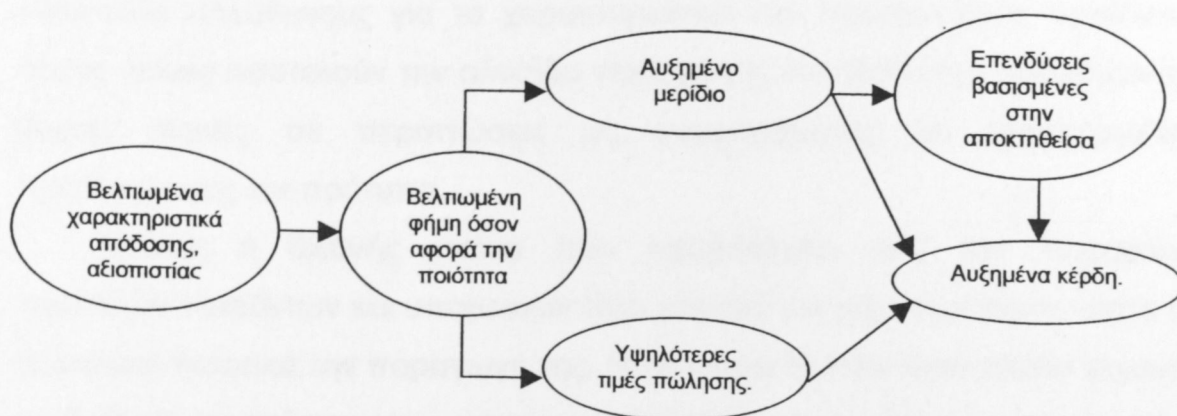
Για την επιχείρηση αποτελεί από την μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ένα πλεονέκτημα ισχυρότατο που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μια επιχείρηση που βασίζεται στην ποιοτική παραγωγή, και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει αποδίδονται σωστά από την πρώτη στιγμή, τείνουν να εκλείψουν οι καθυστερήσεις, οι επανακατεργασίες, οι περιττοί έλεγχοι και το ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για την διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της αλλά και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια.

Όταν σε μια εταιρεία υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα κέρδη της με άμεση συνέπεια να προσβάλλονται κάποια βασικά της στοιχεία.

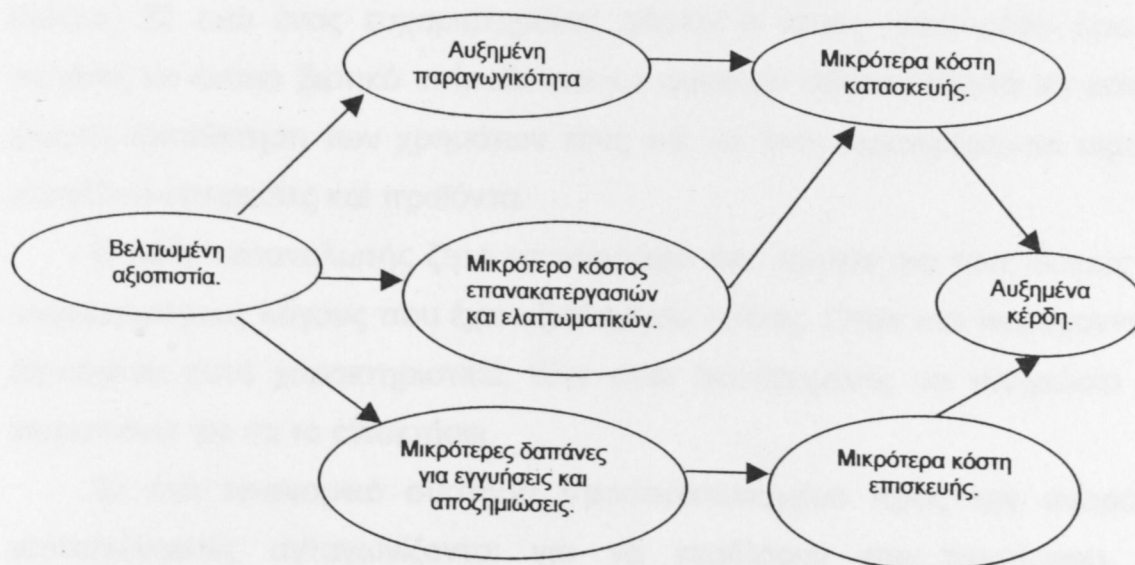
Ένα πρώτο στοιχείο που αμαυρώνεται είναι η φήμη της εταιρείας. Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της επιχείρησης. Υπό αυτήν την έννοια βάση της καλής ποιότητας, η εταιρεία κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει τη δυνατότητα να καλύψει τα καινούργια προϊόντα της, τους εργαζομένους της και τους προμηθευτές της. Έχει αποδειχθεί ότι η καλή και σταθερή ποιότητα είναι υπεράνω της όποιας διαφημιστικής καμπάνιας όσο καλή και αν είναι αυτή και ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στους καταναλωτές.

Ένας άλλος λόγος είναι το γεγονός ότι η ποιότητα έχει άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους και σε αυξημένο μερίδιο στην αγορά με προφανές όφελος την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας που ελαχιστοποιούν ή και μηδενίζουν ακόμα τις επανακατεργασίες. Έτσι η επιχείρηση αποκτά ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ποιότητας τα παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά τα πουλάει σε υψηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό γιατί είναι υψηλότερου επιπέδου από τα αντίστοιχα της αγοράς. Τα παραπάνω συνοψίζονται στο ακόλουθο σχήμα:

1) Κέρδη από την αγορά



2) Κέρδη από τη μείωση του κόστους.



Μια ακόμα εξίσου σημαντική αιτία είναι η υπευθυνότητα που πρέπει να διέπει την εταιρεία για το προϊόν. Οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για την προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος, δίνουν στα προϊόντα ποιότητας εξέχουσα θέση στην προτίμηση των καταναλωτών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με συγκεκριμένες προδιαγραφές και πρότυπα.

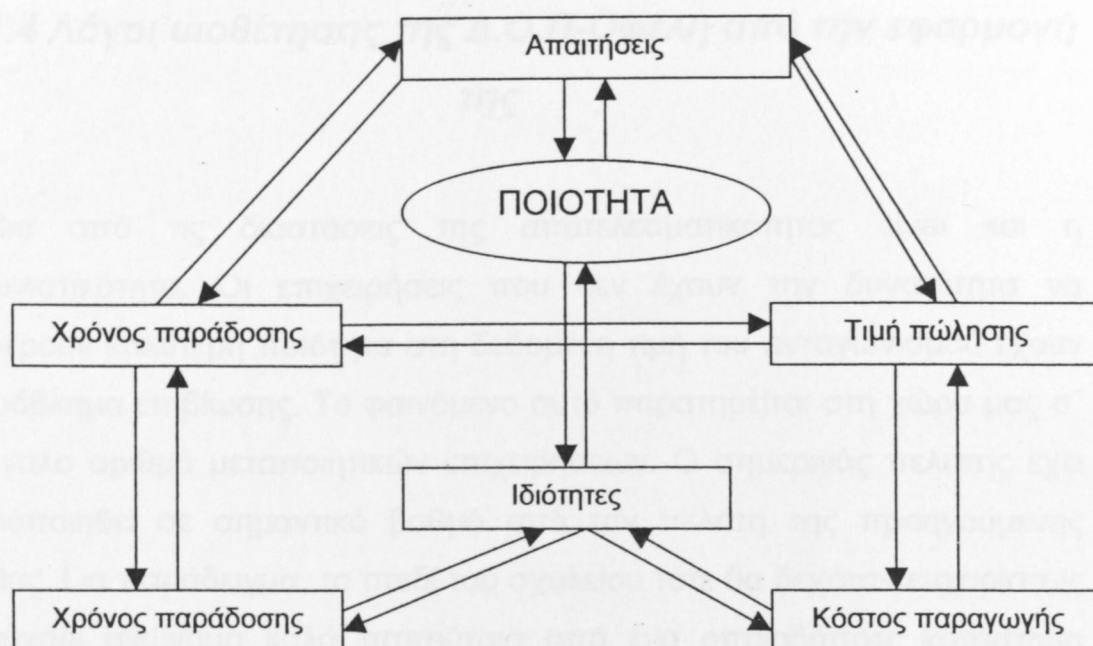
Επίσης η διεθνής εικόνα που προβάλλεται από την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι κίνητρο για μια επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει ποιοτικά την παραγωγή της. Η ποιότητα λοιπόν είναι πλέον γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρεία όσο και για την χώρα στην οποία βρίσκεται.

Η ποιότητα όμως δεν είναι σημαντική μόνο για μια επιχείρηση αλλά και για τον πελάτη που επενδύει μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν αν πρόκειται για την βελτίωση του επιπέδου ζωής του. Οποιαδήποτε προσπάθεια εξαπάτησης του πελάτη θα έχει άσχημες συνέπειες για την επιχείρηση, αφού σύμφωνα με μελέτες ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22 ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει 8 νέους κατά μέσο όρο. Οι πελάτες σε όποιο βιοτικό επίπεδο και αν ανήκουν θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να τους προσφέρονται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και προϊόντα.

Ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για τους δικούς του συγκεκριμένους λόγους που έχει αξιολογήσει ο ίδιος. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα αυτά χαρακτηριστικά, τότε είναι διατεθειμένος να πληρώσει κάτι παραπάνω για να το αποκτήσει.

Σε ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά, οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση των αγοραστών. Έτσι προσφέρουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες και καθορισμένους χρόνους παράδοσης, για το σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση των οποίων ο παραγωγός έχει κάποιο κόστος.

Το ακόλουθο σχήμα παραθέτει την αλληλεπιδραστική σχέση του καταναλωτή και του παραγωγού.



Συνεπώς και σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι η ποιότητα είναι σημαντικότερη για μια επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια, έχει γίνει πλέον επιτακτική ανάγκη για τη σύγχρονη επιχείρηση, στην προσπάθεια επιβίωσής της. Μια εταιρεία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον που αυτά με τη σειρά τους εξασφαλίζουν οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και σίγουρο μέλλον.

Είναι λοιπόν απαραίτητη η προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας από το σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με κύριο γνώμονα το γεγονός ότι η μια εταιρεία πρέπει να έχει σαν βασική θεώρηση ότι πρέπει να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της. Βέβαια η ποιότητα που θα προσφέρει μια εταιρεία έχει άμεση σχέση και με την προσωπική ποιότητα του καθενός μέσα στην επιχείρηση. Υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και στα υπόλοιπα τμήματα, τα οποία στη συνέχεια θα παράγουν προϊόντα με

ανώτερη ποιότητα δημιουργώντας έτσι μια αλυσίδα μεταφερόμενης ποιότητας.

1.4 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π-Οφέλη από την εφαρμογή της

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται στη χώρα μας σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων. Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί σε σημαντικό βαθμό από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Για παράδειγμα, το παιδί του σχολείου τότε θα δεχόταν ευχαρίστως ένα ζευγάρι ανώνυμα καλά παπούτσια από ένα οποιοδήποτε κατάστημα χωρίς πρόβλημα. Τα παιδιά της σημερινής εποχής ακούς να αναφέρουν διεθνή ονόματα παπουτσιών και να κάνουν κρίσεις όπως «το τάδε παπούτσι είναι καλό αλλά το δείνα είναι καλύτερης ποιότητας». Σήμερα έχουν σχεδόν επιβληθεί τα επώνυμα προϊόντα, σε μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, που προτιμάει την αξία της ποιότητας όπως υποκειμενικά την αντιλαμβάνεται, από τη φθηνή τιμή. Η τάση αυτή είναι αυξητική όπως φαίνεται στην πράξη από το μαράζωμα των επιχειρήσεων χωρίς όνομα που θεωρείται συνυφασμένο με την ποιότητα. Η επίτευξη αναγνώρισης ενός ποιοτικού προϊόντος αναπόφευκτα θα βοηθήσει όχι απλώς στην επιβίωση αλλά στην ανάπτυξη λόγω της δυνατότητας πώλησης στην αυξανόμενη ποιοτική αγορά. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με διατήρηση ή και μείωση των τιμών τότε διατηρείται ή ακόμα και αυξάνεται το υπάρχον μερίδιο της αγοράς που δε θα πρέπει ποτέ να παραβλέπεται. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που μπορεί να αποτύχει πολύ εύκολα επειδή μπορεί κανείς να την ανιχνεύσει όταν δει το προϊόν του να πωλείται ή όχι στην αγορά, οπότε είναι πολύ αργά να κάνει σχεδόν οτιδήποτε εκτός από μείωση τιμών με αναμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας

μπορεί να εκτιμηθεί με μια σειρά δεικτών οριοθέτησης (benchmarks) προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες, που συνεπικουρούνται από ποσοτικές μετρήσεις των απόψεων των πελατών.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της Δ.Ο.Π είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Είναι χαρακτηριστικό πολλών μεγάλων Ιαπωνικών επιχειρήσεων η παραμονή των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση σε όλη τους τη ζωή, όπου σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση προσφέρει μια σειρά από κοινωνικά οφέλη, όπως ιατρική κάλυψη, ψυχαγωγία, κοινωνικές εκδηλώσεις, σχολεία και νηπιαγωγεία για τα παιδιά των εργαζομένων, κ.λπ. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τη δουλειά τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας και της απομόνωσης.

Η Δ.Ο.Π ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε αυτές οι σχέσεις αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένης στη Δ.Ο.Π αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό. Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή για μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που αλληλεξαρτώνται σε κάποιον τομέα. Αυτό το φαινόμενο έχει επιπλέον οφέλη πλέον σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο. Για παράδειγμα, πολλές φορές παραπονιούνται οι Αμερικανοί και οι Ευρωπαίοι κατασκευαστές ότι οι Ιάπωνες δεν αγοράζουν τα προϊόντα τους. Η προμήθεια ενδιάμεσων προϊόντων για περαιτέρω επεξεργασία είναι σχεδόν μονοπωλιακού τύπου λόγω των στενών σχέσεων που αναπτύσσονται με τους προμηθευτές, σε τέτοιο βαθμό που να λαμβάνεται η γνώμη τους σε αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία με αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλεξάρτηση. Αυτή η εξάρτηση αναπτύσσεται ακόμη και στην προμήθεια έτοιμων για κατανάλωση προϊόντων. Για παράδειγμα ποιος ξένος κατασκευαστής μπορεί να δώσει το αυτοκίνητο ή

ακόμη και το ποδήλατο που θέλει ο πελάτης με τις συγκεκριμένες προσωπικές του προτιμήσεις, όπως χρώμα, διακόσμηση, extras, στο χρόνο και την τιμή που το προσφέρει ο Ιάπωνας προμηθευτής; Είναι ακριβώς αυτή η εξάρτηση που δεν αφήνει τρίτο να χωρέσει στην αλυσίδα παραγωγής της Ιαπωνίας. Οι εξαιρέσεις είναι λίγες σε μεμονωμένους τομείς, όπως για παράδειγμα η βιομηχανία κατασκευής Η/Υ και λογισμικού Apple που όμως έχει την ιδιαιτερότητα του ολιγοπωλίου, αν όχι μονοπωλίου, σε μια ορισμένη κατηγορία παροχής υπηρεσιών όπως το desktop publishing (εκτυπώσεις με τη βοήθεια μικροϋπολογιστών). Αλλά ακόμη και η Apple αναγκάστηκε να προσαρμόσει το σύστημα εξυπηρέτησης στον Ιαπωνικό τρόπο συνεργασίας επιχείρησης και προμηθευτή.

1.5 Το Πρότυπο Δ.Ο.Π της EFQM

Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα δικό της πρότυπο ή πλαίσιο αναφοράς προσαρμοσμένο στις δικές της ανάγκες, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. Λόγω της ανάγκης τέτοιων πλαισίων υποστήριξης, έχουν διαμορφωθεί κάποια υποδείγματα προτύπων από τους διδασκάλους της Δ.Ο.Π που έχουν πολλά κοινά σημεία. Όλα αυτά τα πρότυπα είναι βασισμένα στην αμερικανική ή την ιαπωνική σκέψη και προσαρμοσμένα στις ανάγκες αυτών των χωρών.

Στην Ευρώπη, το πρότυπο Δ.Ο.Π έχει εκπονηθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management). Ο EFQM δημιουργήθηκε με βασικό σκοπό την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π στην Ευρώπη, με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται καλύτερα με τις αξίες των Ευρωπαίων. Ο EFQM δημιουργήθηκε το 1988 από μια ομάδα 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με τις ευλογίες της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, και η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989. Ο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, τη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, στην πληροφόρηση σχετικά με τη Δ.Ο.Π,

και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων.

Το πρότυπο Δ.Ο.Π που αναπτύχθηκε σαν πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί. Οι καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος Δ.Ο.Π είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και στρατηγικής, και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του. Έτσι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (τελικών χρηστών), των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) και οι θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Με βάση τα παραπάνω διακρίνουμε τα θετικά αποτελέσματα στον οικονομικό τομέα για την επιχείρηση και το δυναμικό της.

1.6 Διάγνωση καταστάσεως και προοπτικής της επιχείρησης

Για να διαπιστωθεί αν η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη για ουσιαστικές αλλαγές που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης, είναι χρήσιμο να γίνει μια έρευνα για να καταγραφούν οι απόψεις των βασικών στελεχών για την κατάστασή της.

Η επιλογή ενός νέου τρόπου μανάτζμεντ, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι απαραίτητη. Οι αναγκαίες αλλαγές στη στάση και συμπεριφορά διοικητικών στελεχών κι εργαζομένων μπορεί να είναι ασυμβίβαστες με τις συνθήκες που ισχύουν, π.χ έλλειψη αξιοπιστίας της διοίκησης, ένα κλίμα έντονων αντιπαραθέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, κ.ά.

1.7 Ρόλος της συντονιστικής επιτροπής για την ποιότητα

Όταν η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης και της προοπτικής της σ' ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνουν ουσιαστικές αδυναμίες και η διοίκηση επιθυμεί την επιβίωση κι ανάπτυξή της, τότε γίνεται επιτακτική η ανάγκη να επιδιώξει να εξετάσει με ποιους τρόπους είναι εφικτές οι επιθυμητές αλλαγές. Εφόσον η ανώτατη διοίκηση επιλέξει για τις ενδεδειγμένες αλλαγές την προσέγγιση της Δ.Ο.Π, τότε είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί μία συντονιστική επιτροπή από τα βασικά στελέχη της επιχείρησης.

Επικεφαλής της συντονιστικής επιτροπής για την ποιότητα πρέπει να τεθεί ένα άτομο γενικής αποδοχής που χαίρει του σεβασμού και της εκτίμησης των άλλων στελεχών και των εργαζομένων. Το πρόσωπο αυτό συνήθως έχει μία προσωπική συμβολή και δραστηριότητα που αποτελεί υπόδειγμα υψηλής στάθμης ποιότητας. Το άτομο αυτό χρειάζεται να έχει κατανοήσει τα πλεονεκτήματα και τις απαιτήσεις του νέου τρόπου μανάτζμεντ και πρέπει να είναι πρόθυμο να ηγηθεί αυτής της προσπάθειας που μπορεί να απαιτήσει ακόμα 2 ή και 3 χρόνια. Με την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π έχουν αφομοιωθεί στα διάφορα συστήματα και διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και διαμορφώνουν τη νέα φυσιογνωμία της.

Στο στάδιο αυτό η ποιότητα αποκτά πρώτη προτεραιότητα για όλους και η επιτυχής αντιμετώπισή της διευκολύνει ταυτόχρονα και τη βελτίωση των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας, όπως το κόστος παραγωγής-διανομής ή ο χρόνος εκτέλεσης παραγγελιών. Μία από τις πιο σοβαρές αιτίες για την αμέλεια της ποιότητας σε πολλές επιχειρήσεις είναι η έντονη επιμονή στην πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων κερδών. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι η οικονομική απόδοση μετρά με αρκετή καθυστέρηση την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει ανταγωνιστικά τις ανάγκες της αγοράς.

1.8 Διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικής για την ποιότητα

Η στρατηγική ποιότητας για μία επιχείρηση προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική δράση. Επειδή η ποιότητα περιγράφεται με διαφορετικές ανεξάρτητες διαστάσεις, όπως η απόδοση, η αξιοπιστία, τα αισθητικά χαρακτηριστικά, ή εξυπηρέτηση, κλπ., η στρατηγική ποιότητας επιδιώκει την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα χαρακτηριστικά εκείνα της ποιότητας που δίνουν στην επιχείρηση τα πιο ισχυρά και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Για παράδειγμα, οι βιομηχανίες της Ιαπωνίας αρχικά επέλεξαν για τα προϊόντα τους τις διαστάσεις ποιότητας που συνδέονται με υψηλή ποιότητα παραγωγής, αξιοπιστία στη λειτουργία και καλή εξυπηρέτηση. Η επιτυχία τους στην είσοδό τους, ακόμη και στις πιο απαιτητικές αγορές σε βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, κατέδειξε την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ποιότητας για μια χώρα απομακρυσμένη γεωγραφικά από τις αγορές της. Η στρατηγική ποιότητας για σουηδικές και ιταλικές βιομηχανίες, π.χ. σε είδη επίπλων και έτοιμο ένδυμα δείχνει την επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με έμφαση σε διαφορετικές διαστάσεις ποιότητας όπως τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Μια άλλη βασική επιδίωξη στη διαμόρφωση της στρατηγικής ποιότητας είναι η συσχέτιση της ποιότητας με άλλα κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως το κόστος και ο χρόνος εξυπηρέτησης, που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Γενικά, η στρατηγική αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο και οδηγό για την δραστηριότητα της επιχείρησης. Για την υλοποίησή της η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητο να διατυπωθεί σε μια πολιτική για την ποιότητα προσδιορίζοντας τις βασικές αρχές που θα διέπουν τη συμπεριφορά διοικητικών στελεχών κι εργαζομένων.

Ενδεικτικά, η πολιτική ποιότητας μπορεί να δηλώνει ότι:

- Η έμφαση για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας θα δίνεται στην πρόληψη κακής ποιότητας (ελαττωματικών, λαθών, κλπ.) και λιγότερο στον εντοπισμό και διόρθωσή τους.
- Ορισμένα χαρακτηριστικά ποιότητας θα μετρούνται κανονικά.

- Οι σχετικές διαδικασίες για τη μέτρηση θα προσδιορίζονται μαζί με τα κατάλληλα για την περίπτωση κριτήρια, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, τα κόστος ποιότητας, κ.ά.

1.9 Περιεχόμενο πολιτικής ποιότητας

Είναι απαραίτητο να προσεχτεί ιδιαίτερα από τους υπεύθυνους, ώστε η πολιτική ποιότητας να δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα για την ποιότητα της μορφής του «Τι;» και «Γιατί;». Οι απαντήσεις σε ερωτήματα που σχετίζονται με το «Πώς;» είναι το αντικείμενο που καλύπτουν συγκεκριμένες διαδικασίες κι εσωτερικοί κανονισμοί που αφορούν την ποιότητα.

Τα ερωτήματα στα οποία δίνει απαντήσεις η πολιτική ποιότητας ποικίλουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό της αγοράς. Ορισμένα όμως από αυτά είναι αρκετά γενικού χαρακτήρα, ώστε να είναι σκόπιμο να καλύπτονται στις περισσότερες περιπτώσεις. Συνεπώς, στη διατύπωσή της θα είναι σκόπιμο να συμπεριληφθούν τα ακόλουθα:

- Μπορεί η ποιότητα να είναι το πρωταρχικό σε σημασία κριτήριο ανταγωνιστικότητας, ή θα πρέπει να εξισορροπηθεί με άλλα που είναι κι αυτά σημαντικά, όπως οι συχνές καινοτομίες σε προϊόντα, η τεχνολογική υπεροχή, ή άλλα;
- Είναι σκόπιμο για την ανώτατη διοίκηση να συμμετέχει ενεργά και με μεγάλη ορατότητα στο σχεδιασμό της ποιότητας, ή θα πρέπει να εκχωρεί αυτό το ρόλο σε άλλους και σε ποιους;
- Είναι προτιμότερο ο σχεδιασμός ποιότητας να είναι ευθύνη των αρμοδίων για τη σχεδίαση και παραγωγή του προϊόντος, ή θα πρέπει να γίνεται από επιτελικές υπηρεσίες, ειδικούς συμβούλους ή κάποιο συνδυασμό όλων των παραπάνω;
- Σε ποιο βαθμό θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό ποιότητας οι πελάτες (εξωτερικοί και εσωτερικοί) και οι προμηθευτές της επιχείρησης;
- Με ποιο τρόπο μπορεί η πολιτική ποιότητας να ενθαρρύνει την αποτελεσματική συνεργασία με τους προμηθευτές της επιχείρησης;

- Ποιος θα είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες ενός ειδικού τμήματος ποιότητας, αν η λειτουργία του κρίνεται σκόπιμη;

1.10 Προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής ποιότητας εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Τη θέληση και δυνατότητα της διοίκησης να στηρίξει αυτά που προτείνει η συγκεκριμένη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της. Χωρίς τη βούληση για τη στήριξη μιας τέτοιας πολιτικής είναι προτιμότερο να μην προχωρήσει η διοίκηση σε μια τέτοια κίνηση διότι θα βλάψει σοβαρά την αξιοπιστία της.
2. Τη συμπλήρωση της πολιτικής ποιότητας με λεπτομερείς οδηγίες για τις κατάλληλες διαδικασίες υλοποίησής της σε κάθε λειτουργία και επίπεδο της επιχείρησης. Οι οδηγίες αυτές ποικίλουν σε λεπτομέρεια ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο στο οποίο θα χρησιμοποιηθούν.
3. Την προσαρμοστικότητα της πολιτικής ποιότητας στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες του περιβάλλοντος.

1.11 Στόχοι ποιότητας

Για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας που θα επιτρέπουν τη διαμόρφωση των αναγκαίων προγραμμάτων δράσεως για την επίτευξή τους.

Η αρχική και πιο κρίσιμη επιλογή για την ανώτατη διοίκηση είναι αν θα υιοθετήσει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας με σκοπό το

μηδενισμό των ελαττωματικών, ή θα προτιμήσει τη βελτίωση της ποιότητας με περιορισμένους στόχους σε κάθε φάση για το αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών.

Όποιος κι αν είναι ο στόχος ποιότητας, η προσοχή και η προτεραιότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό που το χαρακτηριστικό στο οποίο αναφέρεται ο στόχος επιδέχεται ικανοποιητική μέτρηση. Όσο πιο αντικειμενικό και μετρήσιμο είναι το χαρακτηριστικό που περιγράφει την ποιότητα, τόσο λιγότερη είναι η αμφισβήτηση από διαφορετικές πλευρές για το επιθυμητό είδος κάθε μεταβολής και την ανάγκη λήψεως μέτρων για τη βελτίωσή του.

Είναι επίσης απαραίτητο να αντιμετωπίσει η διοίκηση την πολλαπλότητα των στόχων ποιότητας σε συνδυασμό και με τους άλλους στρατηγικούς στόχους για την επιχείρηση, όπως η παραγωγικότητα, η οικονομική απόδοση, κ.ά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο στη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων ποιότητας να εκπροσωπούνται οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και οι αντιλήψεις των υπευθύνων για την ικανοποίηση και των υπόλοιπων στρατηγικών στόχων.

Η επιλογή, ο προσδιορισμός και η εξισορρόπηση στόχων, όπως επίσης και ο καθορισμός προτεραιοτήτων διευκολύνεται από τη χρήση ορισμένων αναλυτικών κι άλλων τεχνικών κι «εργαλείων». Γενικά οι στόχοι ποιότητας χαρακτηρίζονται από φυσικά μεγέθη και δείκτες λειτουργικής απόδοσης στα χαμηλότερα επίπεδα, ενώ για την ανώτατη διοίκηση προτιμούνται δείκτες ανταγωνιστικότητας και οικονομικής απόδοσης.

1.12 Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Μία σοβαρή προϋπόθεση, ίσως η πιο σημαντική, για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους. Η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πρόβλημα

αρκετά δύσκολο. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μάνατζμεντ με βάση τις αρχές της Δ.Ο.Π είναι φυσικό να οδηγήσει σε μια νέα στρατηγική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την ικανοποίηση των στόχων που συνδέονται με τη νέα αυτή στρατηγική απαιτείται επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσεως που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο, κλπ.), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρει σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Η κατανόηση και ταξινόμηση των ανθρωπίνων αναγκών έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης κι εμπειρικής έρευνας σε διάφορες κοινωνικές επιστήμες. Στη διοίκηση επιχειρήσεων το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος. Οι ανθρώπινες ανάγκες που χρειάζονται ικανοποίηση με την παροχή κατάλληλων κινήτρων είναι συνήθως οι εξής:

1. Ανάγκη για ασφάλεια

Πέρα από την οικονομική ασφάλεια που χρειάζεται κάθε άτομο, υπάρχει η ανάγκη για αίσθημα ασφάλειας τόσο για το ίδιο όσο και για την οικογένειά του.

2. Ανάγκη για έλεγχο

Για πολλά στελέχη το προσωπικό στυλ για την άσκηση διοίκησης επηρεάζεται έντονα από την ανάγκη στενού ελέγχου διαδικασιών και υφισταμένων. Τούτο εκδηλώνεται με την επιβολή συγκεκριμένων προδιαγραφών και στόχων, την απαίτηση υποβολής αναφορών ελέγχου, κλπ για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων σε θέματα της αρμοδιότητάς τους. Το ζητούμενο στη συμπεριφορά τους είναι η ανάγκη να επηρεάζουν, να καθοδηγούν και να ελέγχουν τη συμπεριφορά των άλλων.

3. Ανάγκη για πρόοδο και επιτυχία σε συγκεκριμένες επιδιώξεις

Σε ορισμένα άτομα είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη η ανάγκη να αισθάνονται την υλοποίηση σχεδίων και έργων που τους δίνουν την αίσθηση προόδου και

ικανότητας για αλλαγές προς το καλύτερο. Διοικητικά στελέχη με έντονη την ανάγκη για αναγνώρισή τους με βάση τα έργα τους επιδιώκουν «πρωτιές» για τις επιχειρήσεις ή τις δραστηριότητες που επιβλέπουν.

4. Ανάγκη για συμμετοχή

Συχνά το προσωπικό στυλ διοίκησης διακρίνεται από την ανάγκη του ατόμου για συμμετοχή. Η διαμόρφωση εναλλακτικών προτάσεων και η λήψη αποφάσεων στην περίπτωση αυτή, οδηγεί στην ενεργοποίηση ειδικών επιτροπών, ομάδων εργασίας, άτυπων συνεργασιών με άλλα στελέχη, ώστε να υπάρχει η αίσθηση της συμμετοχής. Η συμπεριφορά αυτή επιλέγεται ανεξάρτητα από την έκβαση των συμμετοχικών διαδικασιών, διότι ικανοποιεί την ανάγκη μιας συλλογικής προσέγγισης των προβλημάτων.

5. Ανάγκη για ένταξη

Όλοι μας χρειαζόμαστε να νιώθουμε ότι ανήκουμε σε έναν κοινωνικό ιστό που μας ενισχύει το βασικό αίσθημα ασφάλειας. Η ανάγκη ένταξης ικανοποιείται από τη συμμετοχή σε επιτροπές, σε ομάδες εργασίας και σε κάθε άλλη δραστηριότητα που δένει το άτομο και το ταυτίζει με την επιχείρηση ή τον οργανισμό που τον απασχολεί.

6. Ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση

Στο βαθμό που καλύπτονται επαρκώς οι προηγούμενες ανάγκες, ο άνθρωπος χρειάζεται ψυχική ηρεμία και διάθεση να φιλοσοφήσει το νόημα της ζωής και να αναζητήσει τους τρόπους που θα συμβάλλουν στην προσωπική του ανάπτυξη και ολοκλήρωση.

ΜΕΡΟΣ 2^ο ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι προμηθευτές παρέχουν την “πρώτη ύλη” και την προστιθέμενη αξία, στα διάφορα στάδια της παραγωγής που ακολουθούν, μέχρι την παράδοση της τελικής υπηρεσίας στους πελάτες.

Για παράδειγμα ένα δωμάτιο που χτίζει ένας εργολήπτης ο οποίος έχει αναλάβει την επέκταση ενός ξενοδοχείου, δέχεται προστιθέμενη αξία με τους εξής τρόπους:

- Προσθήκη επίπλων και εξοπλισμού.



- Καθαριότητα και τακτοποίηση δωματίου.
- Συντήρηση εξοπλισμού.
- Σερβίρισμα (room service).
- Πληροφορίες και διευκρινίσεις από την υποδοχή.
- Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου.
- Ψυχαγωγία και διασκέδαση επισκεπτών.
- Ποιότητα φαγητών και ποτών.

Είναι λογικό ότι η τυχόν κακή ποιότητα πόσιμου εμφιαλωμένου νερού είναι τόσο καθοριστικής σημασίας, ώστε δεν διορθώνεται με κανενός είδους βελτίωση και προστιθέμενη αξία από άλλες υπηρεσίες που παρέχονται από το προσωπικό ενός εστιατορίου.

Ο έλεγχος των προμηθευτών και ο «συνεταιρισμός μαζί τους είναι σημαντική προτεραιότητα ενός οργανισμού που επιθυμεί να προσανατολισθεί στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Σε ταύτιση με την προτεραιότητα αυτή, τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000, απαιτούν αυστηρό έλεγχο των παρεχόμενων από προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών.

Ειδικά έντυπα και διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών διασφαλίζουν την παροχή ικανοποιητικών και σταθερά καλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων από τους προμηθευτές.

2.1 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Αυτό το είδος καταλόγου μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της σχέσης ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη. Μπορεί να συνεισφέρει στον εντοπισμό των απαιτήσεων των πελατών, στον καλύτερο προσδιορισμό της διεργασίας και στην απροκατάληπτη εκτίμηση σε σχέση με την αποδοτικότητα της διεργασίας και την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια του πελάτη. Ο κατάλογος θα πρέπει να επιχειρεί να δώσει απαντήσεις στα

ακόλουθα ερωτήματα, τα οποία μπορούν να κατανεμηθούν σε τρεις κύριες ομάδες:

Ομάδα 1 : Ερωτήσεις σχετικά με ζητήματα που αφορούν στις σχέσεις με τους πελάτες:

- Ποιες είναι οι εισροές σας στη σχέση, αναφορικά με το προϊόν ή την υπηρεσία σας
- Ποιοι είναι οι πελάτες σας, εσωτερικοί και εξωτερικοί αποδέκτες του προϊόντος σας
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών σας. Ποιες είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιείτε για να προσδιορίσετε αυτές τις απαιτήσεις
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες σας από το προϊόν ή την υπηρεσία σας. Πως μετράτε αυτή την ικανοποίηση.

Ομάδα 2 : Ερωτήσεις σχετικά με ζητήματα που αφορούν στην αποδοτικότητα της διεργασίας:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της εκροής της διεργασίας σας τα οποία μπορούν να μετρηθούν για να προσδιοριστεί αν αυτά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών σας
- Ποια σημαντικά προβλήματα ποιότητας σας εμποδίζουν να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις των πελατών σας
- Ποια εμπόδια στέκονται στο δρόμο της επίλυσης αυτών των προβλημάτων ποιότητας και τι απαιτείται για την εξάλειψη αυτών των προβλημάτων

Ομάδα 3 : Ερωτήσεις σχετικά με θέματα που αφορούν στις σχέσεις με τον προμηθευτή:

- Ποιοι προμηθευτές επηρεάζουν τις δυνατότητές σας για την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών σας. Πως τους επιλέγετε.
- Ποιες είναι οι κύριες προμήθειες σας και ποιες οι αξιώσεις που έχετε γι'αυτές.
- Πως γνωστοποιείτε τις αξιώσεις σας στους προμηθευτές σας. Τους βοηθάτε να ανταποκριθούν σε αυτές τις αξιώσεις
- Πόσο ικανοποιημένοι είστε από του προμηθευτές σας. Τους παρέχετε την κατάλληλη πληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους.

2.2 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της διοίκησης είναι η *διοίκηση για το πέρασμα στην επόμενη βαθμίδα*. Αναφέρεται στα σημεία εκείνα όπου το άτομο, η ομάδα ή ο οργανισμός ολοκληρώνει την εργασία του και περνάει τις αρμοδιότητες στην επόμενη βαθμίδα που και αυτή αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων ή από μεμονωμένα άτομα. Οι εταιρίες αναζητούν περισσότερη, γρηγορότερη και υψηλότερης ποιότητας διαδικασία μετάβασης στην επόμενη βαθμίδα από τον προμηθευτή στον πελάτη.

Το πλεονέκτημα αυτού του τρόπου διοίκησης είναι ότι υφίσταται οπουδήποτε ένας πωλητής παρέχει ένα προϊόν ή κάποια υπηρεσία. Το αρνητικό σημείο είναι το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τη συμφωνία και τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις.

Οι μεγάλες εταιρίες αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα διαχωρίζοντας τη γραμμή μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Η εταιρία Bose Corporation “φέρνει” τους αντιπροσώπους των προμηθευτών κοντά στους στόχους της εταιρίας και τους αναθέτει να ενεργήσουν σαν πελάτες της εταιρίας. Διαλέγει τους βασικούς προμηθευτές της με πολύ προσεκτικό τρόπο, με γραπτές αναφορές και με μηνιαία επιθεώρηση.

Οι Business Recourses επιβλέπουν πολλούς μικρούς προμηθευτές, αλλά εστιάζουν την κυριότητα των προσπαθειών τους στους «προμηθευτές κλειδιά» της εξυπηρέτησης, της αποθήκευσης και της διανομής. Για την επιλογή αυτών των προμηθευτών θεσπίστηκαν αυστηροί κανόνες που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα βήματα:

- Αναγνωρίζουν εταιρείες που μπορούν να καθορίσουν τον σκοπό και την ένταση της δουλειάς.
- Αποκτούν πληροφορίες για τους υποψήφιους προμηθευτές.
- Αναζητούν γενικές πληροφορίες για τους δυναμικούς προμηθευτές.
- Περιορίζουν τη λίστα των προμηθευτών κατά το ήμισυ.
- Εγκαινιάζουν μια τυπική RFP διαδικασία.
- Χρησιμοποιώντας έναν πίνακα διοίκησης καταλήγουν σε δυο τελικούς προμηθευτές. (Ο πίνακας διοίκησης περιλαμβάνει κάποια

βασικά κριτήρια επιλογής με κάποια αριθμητική βαρύτητα. Οι προμηθευτές βαθμολογούνται σε αυτά τα κριτήρια και το τελικό σκορ προκύπτει από την άθροιση των επιμέρους κριτηρίων. Το ζητούμενο είναι το μεγαλύτερο δυνατό σκορ).

- Προσκαλούν τους τελικούς προμηθευτές για ενώπιος ενωπίω παρουσιάσεις.
- Επιλέγουν τον τελικό προμηθευτή.

Οι εταιρείες που θέλουν να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές, συχνά φοβούνται ότι οι ιδιοκτησιακές πληροφορίες θα παραχωρηθούν και θα διαρρεύσουν. Όμως ακόμα και εταιρίες που δεν εκτελούν JIT II μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, αν είναι ειλικρινείς και τίμιες. Οι σχέσεις αυτές δεν ισχύουν αυτόματα. Η συνεργασία μεταξύ των εταιριών χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και οι πελάτες πρέπει να είναι προσεκτικοί για την επιλογή της συνεργασίας τους και ποια θα είναι τα οφέλη από μια τέτοια συνεργασία.

Ο προμηθευτής θα πρέπει να εγγυάται ότι το παρεχόμενο προϊόν τηρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ισχύει για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία.

Ο έλεγχος της ποιότητας των προμηθευτών είναι αρκετά δύσκολος. Στην περίπτωση που ο προμηθευτής έχει ήδη πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 η διαδικασία είναι απλή. Εάν όμως η συμφωνία γίνεται με τοπικούς προμηθευτές οι οποίοι δεν διαθέτουν την παραπάνω πιστοποίηση, τότε η επιχείρηση θα πρέπει – σε συνδυασμό και με τις δικές της προδιαγραφές πρώτων υλών – να αξιολογήσει τους προμηθευτές της ακολουθώντας συγκεκριμένη διαδικασία. Ειδικότερα δε σε περιπτώσεις που υλικά παράγονται από βιομηχανικές μονάδες και φέρουν τον τίτλο της επιχείρησης, ο έλεγχος θα πρέπει να είναι αυστηρότατος. Στις περιπτώσεις αυτές ο προμηθευτής θα πρέπει να παρακολουθείται πολύ στενά από την εταιρεία ώστε να διασφαλιστεί ότι πληροί τις προδιαγραφές ποιότητας της επιχείρησης, στα προϊόντα που παρέχει. Όσον αφορά μηχανήματα υποδομής, που συνεισφέρουν άμεσα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα πρέπει το λιγότερο να υπάρχει η έγκριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και να φέρουν τα προβλεπόμενα σήματα συμμόρφωσης (CE).

2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Ο έλεγχος των προμηθευτών και ο «συνεταιρισμός» μαζί τους τίθεται ως σημαντική προτεραιότητα ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας που επιθυμεί την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Σε ταύτιση με αυτή την προτεραιότητα, τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000, απαιτούν αυστηρό έλεγχο των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων από τους προμηθευτές. Ειδικά έντυπα και διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών διασφαλίζουν την παροχή ικανοποιητικών και σταθερά καλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων από τους προμηθευτές.

Παρατηρούμε ότι ο έλεγχος της ποιότητας των προμηθευτών από έναν οργανισμό προσανατολισμένο στον πελάτη, δημιουργεί, εκτός των άλλων δυναμική πιστοποίησης των προμηθευτών κατά ISO 9000 και επομένως σταθερή βελτίωση της απόδοσης και του επιπέδου ποιότητας των προμηθευτών. Οι απαιτήσεις επιβίωσης στο σκληρό διεθνές ανταγωνισμό, αλλά και η ανάγκη ανάπτυξης, ωθούν τους προμηθευτές στην υιοθέτηση προτύπων διασφάλισης και στην περίπτωση των πιο ανεπτυγμένων οργανισμών, συστημάτων ολικής ποιότητας, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας παρέχει οδηγίες για τη συνεργασία μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Η συνεργασία με τους προμηθευτές είναι στοιχείο του συστήματος παροχής εξυπηρέτησης, στο οποίο δεν έχει δοθεί η ανάλογη βαρύτητα, παρόλο που αποτελεί βασικό συστατικό στον προσανατολισμό των πελατών. Είναι σημαντικός παράγοντας από την άποψη ότι η προστιθέμενη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, εξαρτάται από το επίπεδο ποιότητας των προμηθευτών. Όση εργασία και να επενδυθεί σε ένα ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία, το τελικό αποτέλεσμα δεν θα είναι ικανοποιητικό.

Η συνεργασία με τους προμηθευτές, σε γενικές γραμμές, πρέπει να ακολουθεί τις παρακάτω αρχές:

- Εντοπισμός από τον πελάτη, τεκμηρίωση και επισήμανση των αστοχιών που οφείλονται σε κακή απόδοση του προμηθευτή.

- Αναγνώριση από τον προμηθευτή των σημείων που επιδέχονται βελτίωσης.
- Επιλογή κοινών στόχων βελτίωσης.
- Παροχή εκπαίδευσης και βοήθειας στον προμηθευτή για την υλοποίηση αυτών των στόχων.
- Ουσιαστική και μεθοδική προσπάθεια «επικοινωνίας» μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, για τη βελτίωση της συνεργασίας τους με στόχο το κοινό συμφέρον.
- Πιστοποίηση των προμηθευτών, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000.
- Εκπαίδευση προσωπικού των προμηθευτών στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.
- Διοργάνωση κοινών συναντήσεων βελτίωσης ποιότητας με τους προμηθευτές.
- Μείωση του αριθμού των προμηθευτών και ανάλογη αύξηση των κατά προμηθευτή παραγγελιών / κατανάλωσης με στόχους:
 - α) Δημιουργία καλύτερων κινήτρων ποιότητας για τους προμηθευτές.
 - β) Καλύτερο έλεγχο των προμηθευτών.

Το παράδειγμα της BP είναι χαρακτηριστικό του τρόπου συνεργασίας μιας μεγάλης εταιρείας πετρελαιοειδών με τους προμηθευτές της και του πώς αυτή η συνεργασία είχε και έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η ιστορία της BP αρχίζει το 1901, όταν ο William Knox D'Arcy, ένας Άγγλος δικηγόρος που είχε αποκτήσει μεγάλη περιουσία στην Αυστραλία πίστεψε ότι μπορούσε να βρει πετρέλαιο στην Περσία. Το 1908 οι προσπάθειές του στέφθηκαν με επιτυχία. Βρέθηκε πετρέλαιο, η πρώτη ανεύρεση εμπορικά εκμεταλλεύσιμου πετρελαίου στη Μέση Ανατολή. Τα κεντρικά γραφεία της BP είναι στο Λονδίνο. Η εταιρεία έχει τρεις κύριες δραστηριότητες. Έχει επίσης και ένα δίκτυο τοπικών εταιρειών ανά τον κόσμο, που αποτελούν την κατά χώρα βάση των εμπορικών δραστηριοτήτων της.

Οι τρεις κύριες δραστηριότητες της BP είναι:

Η BP Exploration, που ασχολείται με την έρευνα και παραγωγή αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Η BP Oil που ασχολείται με τη διύλιση, εμπορία, μεταφορά και εφοδιασμό διυλισμένων προϊόντων πετρελαίου.

Η BP Chemicals, που ασχολείται με πετροχημικά, πλαστικά και ειδικά προϊόντα.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών και Υποκατασκευαστών, αποτελεί βασική απαίτηση των προτύπων ISO 9001-2, ενώ κατά κανόνα τέτοια συστήματα απουσιάζουν τελείως από την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων εκείνων, που δεν τις έχει ακόμη απασχολήσει η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας, σύμφωνου προς τις απαιτήσεις ενός από τα δύο αυτά διεθνή πρότυπα.

Παρόμοια ήταν και η εμπειρία του Τομέα Λιπαντικών της BP Greece LTD, όταν στις αρχές του 1991, αποφασίστηκε από τη διοίκηση του Τομέα, η εισαγωγή ενός Συστήματος Ποιότητας για την Παραγωγή και Εμπορία Λιπαντικών και συναφών προϊόντων, που να υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9002/EN 29002:1987. Μέχρι τότε δεν είχε ποτέ εφαρμοστεί κάποιο δομημένο και τεκμηριωμένο Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των προμηθευτών. Το αρχικό σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, που αναπτύχθηκε το 1991, αναθεωρήθηκε αρκετές φορές έως σήμερα με στόχο τη συνεχή βελτίωσή του. Οι βασικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης είναι κοινές σε όλες τις κατηγορίες προμηθευτών και υποκατασκευαστών και συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

1. Ετήσια αξιολόγηση των προμηθευτών, στις αρχές κάθε έτους, για την απόδοσή τους κατά το προηγούμενο έτος.
2. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από μία Ομάδα Αξιολόγησης, την οποία αποτελούν οι:
 - Logistics & Blending Plant Manager
 - Procurements Manager
 - Quality Assurance Manager
3. Τα κριτήρια αξιολόγησης αφορούν την απόδοση των προμηθευτών, σε σχέση με:
 - Το επίπεδο προσφερόμενης ποιότητας προϊόντων
 - Το επίπεδο παρεχόμενης εξυπηρέτησης (service).
4. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι συνήθως πέντε (5) και για καθένα από αυτά, έχει καθοριστεί ο αντίστοιχος συντελεστής βαρύτητας για τη διαμόρφωση

του τελικού βαθμού αξιολόγησης. Τα κριτήρια είναι κατά το δυνατόν μετρήσιμα μεγέθη, ώστε να διασφαλίζεται:

- Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης
- Η ιχνηλασιμότητα της αξιολόγησης στα συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας/ εξυπηρέτησης που δημιουργήσε ο προμηθευτής στη χρονική περίοδο για την οποία υπόκειται σε αξιολόγηση, έτσι ώστε η αξιολόγηση να γίνεται αποδεκτή και σεβαστή από τον προμηθευτή.

5. Οι βαθμίδες αξιολόγησης είναι σε όλες τις περιπτώσεις τρεις (3):

«Α»: Άριστη απόδοση

«Β»: Καλή απόδοση

«C»: Μη ικανοποιητική απόδοση/ Χρειάζεται βελτίωση.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η συγκρισιμότητα τόσο μεταξύ προμηθευτών της ίδιας κατηγορίας, όσο και μεταξύ προμηθευτών διαφορετικών κατηγοριών.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών, είναι μια διαδικασία που απαιτεί για τη συντήρηση και βελτίωσή της και χρόνο και ανθρώπινους πόρους και κατά συνέπεια η εισαγωγή και συντήρησή της έχει πρόσθετο κόστος για μια επιχείρηση. Εάν επομένως δεν έχει ταυτόχρονα και προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση, θα μπορούσε κανείς να πει, ότι αποτελεί μία ακόμα απαίτηση των προτύπων ISO 9001-2, που απλώς αυξάνει τη στείρα γραφειοκρατία και τον όγκο δουλειάς, χωρίς να μειώνει το λειτουργικό κόστος.

Όμως θεωρητικά τουλάχιστον, οι δύο απαιτήσεις των προτύπων, περί αξιολόγησης των προμηθευτών και περί ελέγχου των εισερχόμενων υλικών (επαλήθευση της ποιότητας των πρώτων υλών) δεν είναι μεταξύ τους ασύνδετες, το αντίθετο μάλιστα, αποτελούν δύο όψεις του ίδιου «νομίσματος».

Πιο συγκεκριμένα, η εισαγωγή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των προμηθευτών, θα έπρεπε να οδηγεί σε μείωση της έκτασης ή/ και της συχνότητας του ελέγχου ποιότητας εισερχόμενων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων, τουλάχιστον για τους προμηθευτές εκείνους, που η απόδοσή τους αξιολογήθηκε ως άριστη.

Ο Τομέας Λιπαντικών της BP Greece Ltd, είχε πάντως έγκαιρα αντιληφθεί τη λογική της συσχέτισης των δύο αυτών παραμέτρων, έτσι ώστε η αξιολόγηση των προμηθευτών (που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν

κόστος πρόληψης) να επιφέρει μείωση της συχνότητας των ελέγχων ποιότητας των εισερχόμενων υλικών (κόστος εκτίμησης της ποιότητας), για τους προμηθευτές εκείνους που επέδειξαν άριστη/ καλή απόδοση, έτσι ώστε και η ποιότητα των εισερχόμενων υλικών να διασφαλίζεται και το κόστος εκτίμησης της ποιότητας να μειώνεται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής αυτής της νέας αντίληψης στον έλεγχο ποιότητας των παραλαμβανόμενων προσθέτων, η συχνότητα υποβολής των παραλαμβανόμενων προσθέτων, μειώθηκε από 100% (1993) σε 84% (1994), με αντίστοιχη μείωση του κόστους.

Η ίδια αρχή μείωσης των ελέγχων για τους άριστους προμηθευτές, που διαθέτουν και πιστοποιημένο Σύστημα Ποιότητας, τουλάχιστον κατά ISO 9002, εφαρμόζεται πέραν του ελέγχου ποιότητας εισερχόμενων υλικών και στις επιθεωρήσεις δευτέρου μέρους (second-party audits) που διενεργεί ο Τομέας Λιπαντικών στους εγχώριους προμηθευτές.

2.4 ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Πριν ξεκινήσει η εμπλοκή των προμηθευτών στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας, είναι απαραίτητο ο προμηθευτικός οργανισμός να στρέψει την προσοχή του σε ζητήματα όπως είναι οι στόχοι της ανάπτυξης του προμηθευτή, η ανάπτυξη της στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων και ο καθορισμός των πωλητών που θα ασχοληθούν με αυτούς. Η αρχική διεργασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι η επανεξέταση της λειτουργίας του προμηθευτικού οργανισμού που έχει αντίκτυπο στην απόδοση του προμηθευτή. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τις προδιαγραφές αγοράς, την εκπαίδευση και τον οργανωτικό ρόλο. Η παράδοση ενός κακής ποιότητας προϊόντος μπορεί συχνά να αποδοθεί στον αγοραστή για τον οποίο πιθανόν να υπάρχουν αμφιβολίες. Οι προδιαγραφές αγοράς είναι ένα σύνολο λειτουργικών εγγράφων που καθορίζουν επακριβώς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προμηθεύει ο προμηθευτής. Επίσης είναι σημαντικό στοιχείο να γίνει μια «εξακρίβωση» της ταυτότητας του προμηθευτή στο δικό του πεδίο λειτουργίας και να συγκεντρωθούν όλες οι

απαραίτητες πληροφορίες που θα καταστήσουν ισχυρή την συνεργασία. Αποτελεί μια προϋπόθεση για την συνεχή αφοσίωση του προμηθευτή προς το προϊόν μετά την παράδοση στον πελάτη.

Σ' ένα αρχικό στάδιο, κατά τον σχηματισμό της στρατηγικής ανάπτυξης της σχέσης με τον προμηθευτή, πρέπει να δημιουργηθεί ένας αποτελεσματικός μηχανισμός για την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση. Συχνά, το προσωπικό της αγοράς, της ποιότητας, του σχεδιασμού και της παραγωγής, έρχεται σε επαφή με τους προμηθευτές, χωρίς όμως να αποδέχεται κανένας μεμονωμένος λειτουργικός τομέας την πλήρη ευθύνη για την τιμή, την παράδοση και την ποιότητα των αγορασμένων εμπορευμάτων. Η ανάγκη για την ανάληψη της πλήρους ευθύνης είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διασφάλιση της καλής επικοινωνίας μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Οι δύο πλευρές θα πρέπει να καθορίσουν κάποιον εκπρόσωπο, μέσω του οποίου θα κατευθύνονται οι συζητήσεις. Σε αυτούς τους εκπροσώπους πρέπει να δοθεί επαρκής εξουσία για να διασφαλιστεί ότι αναλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες πρωτοβουλίες.

Τα επαγγελματικά προγράμματα ανάπτυξης του προμηθευτή πρέπει να υποστηρίζονται από πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό που να μπορεί να προσανατολίσει τους προμηθευτές προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων τους. Είναι βασικό το προσωπικό της αγοράς να γνωρίζει τις δυνατότητες των διαδικασιών και των συστημάτων κατασκευής των προμηθευτών και να κατέχει τη φιλοσοφία και τις τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η καθιέρωση ενός προγράμματος ανάπτυξης της σχέσης με τον προμηθευτή που δεν αξιολογεί επαρκώς τις ικανότητες του προμηθευτικού οργανισμού είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε τελική αποτυχία του προγράμματος. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της διεργασίας που πραγματοποιείται για την απόκτηση συμβατών προμηθειών στο σωστό χρόνο και στη σωστή τιμή, υποδεικνύει ότι η κλασσική μορφή και η οργάνωση της διοικητικής λειτουργίας των αγορών δεν είναι επαρκής. Οι παραδοσιακές δομές του προσωπικού βάσει των αυστηρών λειτουργικών ομάδων (π.χ. αγορές, προγραμματισμός υλικών, διασφάλιση της ποιότητας του προμηθευτή κ.λ.π) έχουν οδηγήσει σε συνεργασία των προμηθευτών ανά τμήμα γεγονός που παρεμποδίζει την προσέγγιση της συνεργασίας για την ανάπτυξη της σχέσης με τον προμηθευτή. Αρκετές εταιρίες έχουν

προχωρήσει σε αναδιάρθρωση των τμημάτων αγοράς και ποιότητας για να διασφαλίσουν ότι έχουν τις ικανότητες για την αντιμετώπιση των προμηθευτών και ότι η λειτουργική ευθύνη και τα λογιστικά επαρκούν για τη διαδικασία της ανάπτυξης της σχέσης με τους προμηθευτές.

Για να βοηθήσουν τους προμηθευτές τους, ορισμένες εταιρίες έχουν τεκμηριώσει τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τον έλεγχο και την βελτίωση της ποιότητας. Αποτελεί προϋπόθεση της συμφωνίας για την εντολή αγοράς να διασφαλίζουν οι προμηθευτές ότι το προϊόν τους ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν το Παγκόσμιο Πρότυπο Συστήματος Ποιότητας Q -101 της εταιρίας Ford Motor Company και το πρότυπο Ποιότητας για Προμηθευτές της εταιρίας Nissan Motor Manufacturing.

Μια εταιρία που έχει πολλούς προμηθευτές και αγορασμένα εμπορεύματα, μπορεί να χρειαστεί πολύ καιρό για να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης της σχέσης με τους προμηθευτές της. Πριν από την έναρξη του προγράμματος είναι βασικό να τεθούν προτεραιότητες για τη δράση που πρόκειται να αναληφθεί. Μια προσέγγιση που υιοθετούν πολλές εταιρίες είναι η επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε νέα προϊόντα και νέους πωλητές. Μια άλλη προσέγγιση είναι της ανάλυσης Pareto για τις προτεραιότητες, ταξινομώντας τις αγορασμένες συνιστώσες και υλικά σύμφωνα με κάποιο παράμετρο της προσέγγισης (π.χ ακαθάριστη ετήσια δαπάνη). Πολύ συχνό φαινόμενο είναι μόνο στο 20% των αγορασμένων εμπορευμάτων να έχει διατεθεί το 80% της συνολικής δαπάνης αγορών.

Αφού επιλεχθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές για να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα ανάπτυξης, ακολουθεί η διεξαγωγή μιας προσπάθειας ώστε να μεταβιβαστούν στους προμηθευτές οι απαιτήσεις βάσει ενός συνόλου κοινών στόχων.

Αρχικά, για να πραγματοποιηθεί αυτή η διεργασία, γίνονται παρουσιάσεις με σκοπό να περιγραφεί στους προμηθευτές η νέα προσέγγιση, το πρότυπο του συστήματος ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί, ο τρόπος με τον οποίο εκτιμάται η επίδοση των προμηθευτών και ο τρόπος με τον οποίο γνωστοποιείται η επίδοσή τους σε αυτούς. Οι παρουσιάσεις στους προμηθευτές διεξάγονται είτε στο περιβάλλον του πελάτη είτε σε ξεχωριστό περιβάλλον του προμηθευτή.

Όταν η ανώτατη διοίκηση του προμηθευτή δεχτεί να συμμετάσχει στο πρόγραμμα ανάπτυξης, είναι απαραίτητο ο προμηθευτικός οργανισμός να επισκεφθεί το εργοστάσιο του προμηθευτή και να διεξάγει μια επίσημη έρευνα έγκρισης του πωλητή. Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί η καταλληλότητα του προμηθευτή ως εμπορικού συνεργάτη. Η έρευνα αυτή εξετάζει πολλούς τομείς που σε ορισμένες περιπτώσεις αφορούν το προσωπικό του τμήματος αγορών των πελατών και των τμημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Η έρευνα πρέπει να καλύπτει τομείς όπως είναι ο έλεγχος, το εργοστάσιο, τα συστήματα ποιότητας, ο τρόπος αντιμετώπισης, οι αντιδράσεις, τα εργαλεία, ο προγραμματισμός και ο χειρισμός. Συνήθως διεξάγεται με τη βοήθεια κάποιου καταλόγου θεμάτων.

Ο προηγμένος προγραμματισμός της ποιότητας αρχίζει με μια από κοινού επανεξέταση των προδιαγραφών και της κατάταξης των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Πρέπει να διεξαχθούν ο τρόπος αποτυχίας και η ανάλυση αποτελεσμάτων και η ανάπτυξη των ποιοτικών λειτουργιών. Στη συνέχεια ο προμηθευτής προετοιμάζει ένα πρόγραμμα ελέγχου για να συνοψίσει τον ποιοτικό προγραμματισμό για τα σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει την περιγραφή της κατασκευής και της ροής της επεξεργασίας, τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, τα χαρακτηριστικά ελέγχου, τα προγράμματα ελέγχου, τους περιορισμούς των προδιαγραφών, τις λεπτομέρειες της επιθεώρησης και τις μεθόδους διορθωτικής πρωτοβουλίας. Για το σκοπό αυτό ο προμηθευτής παρέχει αρχικά δείγματα για εκτίμηση. Αυτά τα δείγματα θα υποστηριχθούν από στοιχεία σχετικά με την ικανότητα των μηχανημάτων και της διαδικασίας για τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζονται και από τις δυο πλευρές, μαζί με τα αποτελέσματα της δοκιμής. Μετά από την επιτυχημένη εκτίμηση των αρχικών δειγμάτων, ο προμηθευτής μπορεί να ξεκινήσει τη δοκιμαστική παραγωγή του προκαθορισμένου όγκου των προϊόντων.

Όταν ο πελάτης εκτιμήσει την επάρκεια των πολιτικών, των συστημάτων, των διαδικασιών, των μεθόδων κατασκευής και της ποιότητας του αποστέλλόμενου προϊόντος, η επιθεώρηση των εισερχόμενων εμπορευμάτων μειώνεται σε σημαντικό βαθμό και σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνει μέχρι την ιδανική κατάσταση προσφοράς άμεσης γραμμής.

Στην περίπτωση αυτή η «πιστοποιημένη» κατάσταση του προμηθευτή μπορεί να παρασχεθεί σ' αυτόν ως αναγνώριση της επίτευξης του στόχου.

Ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός προμηθευτικών οργανισμών επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επάρκεια των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας όλων των προμηθευτών της. Κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να γίνει για να διασφαλίσει ο προμηθευτικός οργανισμός ότι το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του προμηθευτή λειτουργεί στα επιθυμητά πλαίσια. Οι συχνότητα με την οποία διεξάγονται οι επανεκτιμήσεις εξαρτάται από παράγοντες όπως η τρέχουσα ποιοτική απόδοση του προμηθευτή, η κατάταξη που έχει αποδοθεί σ' αυτόν, το είδος του εμπορεύματος που προμηθεύεται, τον όγκο των προϊόντων που προμηθεύονται, την ύπαρξη κάποιας σημαντικής αλλαγής (π.χ αλλαγή της διοίκησης, αλλαγή των εγκαταστάσεων) και κατόπιν αίτησης των προμηθευτών. Ένα πρόγραμμα συνεχούς εκτίμησης βοηθάει τους προμηθευτές και τους αγοραστές να πετύχουν τις ποιοτικές βελτιώσεις παρέχοντας μια κοινή βάση δεδομένων.

Η ανάπτυξη της σχέσης με τον προμηθευτή δεν σταματά εδώ. Είναι μια συνεχής διαδικασία που στοχεύει στη δημιουργία αποτελεσματικών εμπορικών σχέσεων που απαιτούν μεγαλύτερη και ταχύτερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δυο πλευρών. Ορισμένοι μεγάλοι προμηθευτικοί οργανισμοί εφαρμόζουν την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων με τους βασικούς πωλητές τους. Η ανταλλαγή δεδομένων δεν αφορά μόνο την ποιότητα αλλά καλύπτει τις τεχνικές απαιτήσεις και προδιαγραφές, τα χρονοδιαγράμματα, τα προγράμματα κατασκευής, τους βασικούς χρόνους, τη διαχείριση του αποθέματος και την τιμολόγηση. Οι προμηθευτές υποχρεούνται να γνωστοποιούν τυχόν αλλαγές στα υλικά, στην επεξεργασία ή στις μεθόδους που μπορεί να επηρεάσει τις διαστάσεις, την λειτουργία, τη σύνθεση ή την εμφάνιση του προϊόντος. Οι πελάτες από την άλλη μεριά "υποχρεούνται" να παρέχουν επαρκή πληροφόρηση και βοήθεια στην ανάπτυξη της προσέγγισης των προμηθευτών με τη Δ.Ο.Π (συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης όπου αυτό είναι απαραίτητο). Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό επεκτείνεται στην επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων από κοινού, ενώ ο πελάτης και ο προμηθευτής προσπαθούν να βελτιώσουν το προϊόν και να μειώσουν το κόστος της παραγωγής του.

Μακροπρόθεσμα, αυτό που είναι σημαντικό είναι το συνολικό κόστος της συναλλαγής με τον προμηθευτή και όχι η τιμή ανά τεμάχιο. Τα τελικά αποτελέσματα της μακροπρόθεσμης σχέσης και του αυξανόμενου επιπέδου συμμετοχής του προμηθευτή στα πρώιμα στάδια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του προϊόντος θα προκαλέσουν τη μείωση του κόστους προς αμοιβαίο όφελος τόσο του πελάτη όσο και του προμηθευτή.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Jarvis Porter που ακολουθεί και παρουσιάζει τις «τεχνικές» μιας μεγάλης εταιρείας στη συνεργασία της με τους προμηθευτές της.

Ο ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ JARVIS PORTER ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΗΣ.

Η Jarvis Porter είναι εταιρεία εξειδικευμένη σε προμήθεια ετικετών για εμφιαλωτές ποτών. Η εταιρεία αποφάσισε να επενδύσει 12 μήνες από το πρόγραμμα ποιότητας, σε μια προσπάθεια «συνεταιρισμού» με τους προμηθευτές.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε με εσωτερική αξιολόγηση ποιότητας και διανομή ερωτηματολογίων προς τους πελάτες της εταιρείας. Το μήνυμα που μεταδόθηκε από τους πελάτες προς την εταιρεία ήταν ότι, αν και ένιωθαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών της, πίστευαν ότι στο μέλλον απαιτείται μείωση των προμηθευτών και στενή συνεργασία μαζί τους σε επίπεδο που μπορεί να χαρακτηριστεί «συνεταιρισμός».

Η εταιρεία αποφάσισε να ανταποκριθεί στο μήνυμα αυτό. Σε πρώτη φάση ορίστηκαν οι κύριοι στόχοι του συνεταιρισμού με τους πελάτες, που ήταν:

- Μείωση του κόστους διανομής.
- Μείωση χρόνων για παραγωγή και παράδοση προϊόντων.
- Συνεταιρισμός με τρεις συνολικά πελάτες.

- Ενίσχυση της βελτίωσης ποιότητας μεταξύ των τεσσάρων «συνεταιρισμένων» εταιρειών.
- Εντοπισμός σημαντικών προμηθευτών και ένταξή τους σταδιακά στο «συνεταιρισμό».
- Δημιουργία μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης /μηχανισμού εδραίωσης παρόμοιων συνεταιρισμών στο μέλλον.

Το επόμενο βήμα ήταν η ίδρυση ενός *συνεργατικού εργαστηρίου* όπως ονομάστηκε. Το εργαστήριο αυτό δημιουργήθηκε, αρχικά, από τη συνεργασία δύο ομάδων «προσανατολισμού», προερχόμενες από δύο από τις τέσσερις «συνεταιρισμένες» εταιρείες. Στο εργαστήριο εξετάσθηκαν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πώς έβλεπαν τον εαυτό τους οι δύο εταιρείες, σύμφωνα με κάποια κοινής αποδοχής κριτήρια.
- Ποια χαρακτηριστικά έπρεπε να έχει ένας επιτυχημένος συνεταιρισμός.
- Ποιες είναι οι κρίσιμες περιοχές και προτεραιότητες για βελτίωση.
- Πώς θα έπρεπε να *διοικείται* ο συνεταιρισμός αυτός.
- Ποιες είναι οι κρίσιμες διαδικασίες.
- Πώς θα βελτιωθεί η ροή στοιχείων και πληροφόρησης.

Δημιουργήθηκε μεταξύ των δύο εταιρειών μια μικρή συντονιστική επιτροπή και μεικτές ομάδες προσανατολισμού στους πελάτες. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά.

Το αρχικό αυτό μοντέλο επεκτάθηκε και σε άλλους «συνεταιρισμούς» με άλλες εταιρείες. Η προσπάθεια υποστηρίχθηκε από μια ομάδα εκπαιδευμένων συντονιστές που προέρχονταν από τις συνεργαζόμενες εταιρείες.

2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η σύγχρονη άποψη για τους προμηθευτές είναι να μειώνεται ο αριθμός τους και να αυξάνεται αντίστοιχα ο όγκος του, μεταξύ προμηθευτή και πελάτη, ετήσιου κύκλου εργασιών.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται:

- Καλύτερος έλεγχος των προμηθευτών.
- Η παρακίνηση των προμηθευτών για παροχή καλύτερων υπηρεσιών, λόγω του μεγαλύτερου κύκλου εργασιών που ο συγκεκριμένος πελάτης αντιπροσωπεύει γι' αυτούς.
- Συστηματική εκπαίδευση των προμηθευτών σε όφελος των καταναλωτών.

Οι οργανισμοί που έχουν να επιδείξουν σημαντική παράδοση στη συνεργασία με τους προμηθευτές τους διοργανώνουν σεμινάρια και μεικτές ομάδες «προσανατολισμού στον πελάτη» με τους προμηθευτές τους, ώστε να εντοπίζονται, αναλύονται, επιλύονται και παρακολουθούνται τα προβλήματα της μεταξύ τους συνεργασίας.

Στο σημείο αυτό, παρατηρούμε ότι ο έλεγχος της ποιότητας των προμηθευτών από έναν οργανισμό προσανατολισμένο στον πελάτη, δημιουργεί, εκτός των άλλων, δυναμική πιστοποίησης των προμηθευτών κατά ISO 9000, και επομένως, σταθερή βελτίωση της απόδοσης και του επιπέδου ποιότητας των προμηθευτών. Οι απαιτήσεις επιβίωσης σε σκληρό διεθνή ανταγωνισμό και η ανάγκη ανάπτυξης, ωθούν τους προμηθευτές στην υιοθέτηση προτύπων διασφάλισης και στην περίπτωση των πλέον ανεπτυγμένων οργανισμών, συστημάτων Ολικής ποιότητας, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης.

Ένα αποτέλεσμα της τάσης που υπάρχει για τη σχέση συνεργασίας είναι ότι ο αυξανόμενος αριθμός μεγάλων προμηθευτικών οργανισμών συνάπτει συμβάσεις βάσει της διάρκειας ζωής του τεμαχίου. Η στρατηγική εύρεση πηγών (δηλαδή η μονή ή διπλή εύρεση πηγών) εξετάζεται από πολλούς συγγραφείς και επαγγελματίες ως συμπληρωματική πολιτική της σχέσης συνεργασίας. Αυτό, τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει σε μειώσεις του μεγέθους της βάσης προμηθευτών των οργανισμών.

Σε μια έρευνα που έγινε σε 158 προμηθευτές σε αυτοκινητοβιομηχανίες από τους Dale *et al.* (1989), μόνο 57 από αυτές Δε σκόπευαν να μειώσουν τον αριθμό των προμηθευτών τους. Η πλειοψηφία των προμηθευτών είχε επιτύχει μείωση τουλάχιστον κατά 10%. Οι οργανισμοί εξετάζουν προσεκτικά τον αριθμό των προμηθευτών που χρειάζονται και πώς να τους συντηρήσουν στο βέλτιστο επίπεδο. Η μείωση της βάσης των προμηθευτών οδηγεί σε οφέλη όπως είναι τα εξής-μικρότερη απόκλιση στα χαρακτηριστικά του προμηθευόμενου προϊόντος, αυξήσεις του χρόνου που το προσωπικό διασφάλισης ποιότητας και αγορών του προμηθευτή μπορεί να αφιερώσει στους πωλητές, βελτιωμένη και απλοποιημένη επικοινωνία, λιγότερη γραφειοκρατία, μειωμένος αριθμός μεταφορών, λιγότερος χειρισμός και επιθεώρηση, λιγότεροι λογαριασμοί που πρέπει να διατηρηθούν και μειωμένο κόστος και για τις δύο πλευρές. Ούτε πρέπει να αμελείται ότι υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για έναν μεγάλο αγοραστή όταν αναγνωρίζει τον προμηθευτή ως προτιμότερη πηγή προσφοράς. Για παράδειγμα, η απόκτηση του βραβείου Ford Q1.

Είναι ευκολότερο να αναπτυχθεί μια μακροπρόθεσμη σχέση εάν οι προμηθευτές βρίσκονται από γεωγραφική άποψη κοντά στον πελάτη. Συνεπώς, ορισμένοι πελάτες αντιστρέφουν τώρα τις διεθνείς στρατηγικές τους αναζήτησης πηγών και αναπτύσσουν βραχύτερες γραμμές προσφοράς. Η εγγύτητα αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο στη χρήση της στρατηγικής αγοράς με έγκαιρη παράδοση.

Αξίζει να σημειωθεί σύμφωνα με την πολιτική τους ορισμένοι προμηθευτικοί οργανισμοί αναλαμβάνουν μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό από την παραγωγή του προμηθευτή-εξαρτημένη έκδοση του προμηθευτή. Αυτή ορισμένες φορές οδηγεί σε διπλές πηγές ακόμα και στην περίπτωση που η πολιτική αφορά μία μόνο πηγή. Σε άλλες περιπτώσεις, ισχύει το αντίθετο.

2.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Πολλές φορές η συνεργασία ανάμεσα στην εταιρεία και τους προμηθευτές δεν είναι αρμονική με αποτέλεσμα να παρατηρούνται συχνά καθυστερήσεις στην παράδοση και μεγάλος αριθμός ελαττωματικών προϊόντων.

Μια κύρια αιτία για την προβληματική αυτή συνεργασία αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρείες αδυνατούν να αποσαφηνίσουν πλήρως το τι ακριβώς απαιτούν από τους προμηθευτές τους. Έτσι οι προμηθευτές παράγουν το συγκεκριμένο προϊόν χωρίς να είναι σε θέση να γνωρίζουν επακριβώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν, ώστε να φτάσει στην εταιρεία αυτούσιο και έτοιμο να διατεθεί στον πελάτη. Αποτέλεσμα αυτής της ασυμβατότητας είναι η εταιρεία να αποστέλλει ξανά πίσω τα ελαττωματικά προϊόντα ώστε να διορθωθούν και επιστραφούν πάλι για κατανάλωση. Το κόστος όμως, από την καθυστέρηση της παράδοσης στον καταναλωτή, που προκύπτει από μια τέτοια ανατροφοδότηση και η έλλειψη αξιοπιστίας που συνεπάγεται, αποτελούν ισχυρό πλήγμα για την εικόνα της εταιρείας.

Μια άλλη σημαντική αιτία που οξύνει τις δυσκολίες στη συνεργασία με τους προμηθευτές είναι η εμμονή των ίδιων των προμηθευτών να μην λαμβάνουν υπ' όψην τους τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών όπως αυτές καταγράφονται μέσω ερωτηματολογίων, μετρήσεων κ.λ.π. Οι προμηθευτές θεωρούν ότι η ικανοποίηση του πελάτη αρχίζει και τελειώνει από τη στιγμή που αυτός θα παραλάβει το προϊόν στα χέρια του. Αν για παράδειγμα ο πελάτης δεν επιστρέψει το προϊόν, τότε θεωρείται ότι είναι ικανοποιημένος. Στην πραγματικότητα όμως η δυσαρέσκεια αυτή του πελάτη οδηγεί την εταιρεία σε χαμένες εμπορικές ευκαιρίες με μη αναστρέψιμα αποτελέσματα.

Το ίδιο πρόβλημα είναι πιθανόν να προκύψει από την έλλειψη αξιοπιστίας της εταιρείας απέναντι στους προμηθευτές της. Οι προμηθευτές πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι η εταιρεία λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν της την βελτίωση της ποιότητας και το πραγματοποιεί και στην πράξη. Οι κακές διοικητικές πρακτικές αγοράς και προμήθειας όπως είναι η πολιτική

ανταγωνιστικών τιμών, οι συχνές αλλαγές από τον έναν προμηθευτή στον άλλον, τα προγράμματα απρόβλεπτης και διογκωμένης παραγωγής, οι αλλαγές της τελευταίας στιγμής στα προγράμματα, ο κακός σχεδιασμός των προϊόντων, οι υπερβολικά αυστηρές προδιαγραφές και η έλλειψη ελαστικότητας οδηγούν σε ένα χάσμα αξιοπιστίας μεταξύ προμηθευτή και εταιρείας. Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο ένας οργανισμός να διαδίδει την ποιότητα στους προμηθευτές του και στη συνέχεια να ενεργεί με εντελώς διαφορετικό τρόπο, για χάρη της τιμής ή της κάλυψης της παραγωγής. Παρομοίως δεν εξυπηρετούν σε τίποτα τα συνέδρια και τα σεμινάρια για τους προμηθευτές σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας, αν η εταιρεία ακολουθεί μια ανταγωνιστική πολιτική προς τους προμηθευτές της.

Η έλλειψη ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του προμηθευτή για πληροφόρηση ή ανατροφοδότηση σχετικά με τις απαιτήσεις της προδιαγραφής, της λειτουργικότητας και του σχεδιασμού επιτείνει το πρόβλημα και οδηγεί τις σχέσεις προμηθευτή-εταιρείας σε αδιέξοδο.

Η αγοραστική δύναμη αποτελεί άλλη μια εξίσου σημαντική αιτία για την πορεία της συνεργασίας μεταξύ προμηθευτών και εταιρείας. Η έλλειψη αγοραστικής δύναμης αναφέρεται συχνά ως λόγος που οδηγεί σε αποτυχία στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας από τον προμηθευτή. Πράγματι η αγοραστική δύναμη ασκεί μεγάλη επιρροή στους προμηθευτές και όσο μεγαλύτερη είναι αυτή, τόσο πιο έντονη είναι η «πίεση» που ασκείται στους προμηθευτές για βελτιωμένα προϊόντα. Αυτό βέβαια πολλές φορές δεν είναι αυτονόητο και οι εταιρείες θα πρέπει να το διασαφηνίσουν στους προμηθευτές τους ότι η αξιοπιστία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ικανά στοιχεία για να διατηρήσουν το εύρος αυτό της αγοραστικής δύναμης.

ΜΕΡΟΣ 3^ο : ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

3.1 Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες

Οι πελάτες είναι το ζωογόνο αίμα ενός οργανισμού, ο λόγος της ύπαρξής τους και οι τελικοί κριτές της απόδοσής του. Οι σύγχρονοι πελάτες έχουν αυξημένα δικαιώματα και δυνατότητα αντίστασης σε αυθαιρεσίες και κακή συμπεριφορά των προμηθευτών τους. Οι προσανατολισμένοι στους πελάτες οργανισμοί οφείλουν, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους ώστε εκείνοι να απαιτούν την κατάλληλη μεταχείριση από τους προμηθευτές τους. Με τον τρόπο αυτό προστατεύουν τους πελάτες τους, δημιουργώντας συνεταιρική σχέση μαζί τους.

Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω

- Ασφάλεια για την υπηρεσία που προμηθεύονται.
- Ποιότητα υπηρεσίας.
- Πληροφόρηση και ενημέρωση.
- Δικαίωμα επιλογής.
- Δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους.

Οι πελάτες εάν απογοητευτούν από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, δεν ανανεώνουν εύκολα την εμπιστοσύνη τους στο προϊόν. Για να το κάνουν, πρέπει η παρεχόμενη υπηρεσία ή το προϊόν να ικανοποιεί ή να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.

Στην πρώτη περίπτωση, οι πελάτες απλώς παραμένουν, στη δεύτερη ενθουσιάζονται. Η εμπιστοσύνη των πελατών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο του «ισολογισμού» ενός οργανισμού.

Η ικανοποίηση των πελατών, είναι αποτέλεσμα της υπέρβασης των προσδοκιών τους, που στο σχήμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα, αντιπροσωπεύουν στην κλίμακα ικανοποίησης το 100%. Απόδοση κάτω από το 100%, έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των πελατών.

3.2 Τμηματοποίηση των απαιτήσεων των πελατών

Οι σύγχρονες απόψεις υπαγορεύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της λεγόμενης ευέλικτης εξειδίκευσης, της ακριβούς δηλαδή γνώσης των χαρακτηριστικών και ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών, και της παροχής προϊόντων που καλύπτουν τις ιδιαίτερες αυτές απαιτήσεις.

Η γνώση της ταυτότητας των πελατών, οδηγεί –σε επόμενο βήμα- στην αναζήτηση και στον καθορισμό των προσδοκιών τους, και τέλος σύμφωνα με τον Deming, στη δημιουργία και διανομή –με ταχύτητα και πριν αντιδράσει ο ανταγωνισμός- ενός προϊόντος που να καλύπτει αυτές τις ανάγκες.

Οι πελάτες ζητούν, επίσης, παροχές που δεν έχουν άμεση σχέση με το προϊόν αυτό καθαυτό, αλλά με τις ανησυχίες, ανασφάλειες και ανάγκες τους, απαιτώντας αναγνώριση και ψυχολογική υποστήριξη.

Το παρακάτω υπόδειγμα περιγράφει μερικές γενικές αρχές ικανοποίησης των πελατών.

Τι ζητούν οι πελάτες-Πως κάνουμε τους πελάτες να αισθάνονται ξεχωριστοί:

- Αποφεύγουμε τυποποιημένες εκφράσεις του τύπου «ο επόμενος...»
- Αποφεύγουμε γκρίνια και αρνητικά σχόλια μπροστά στους πελάτες.
- Χρησιμοποιούμε το όνομα του πελάτη.
- Κοιτάζουμε στα μάτια και προσέχουμε τον πελάτη.
- Δίνουμε κάποιο εύθυμο τόνο όταν η συζήτηση είναι μακρά.
- Επιλέγουμε την κατάλληλη γλώσσα σώματος.
- Αποφεύγουμε τη νοοτροπία: «Δεν φταιω εγώ, άλλοι φταίνε».
- Δείχνουμε ενδιαφέρον στις προτάσεις και παρατηρήσεις των πελατών. Μπορεί να μάθουμε κάτι.
- Προσπαθούμε να αμβλύνουμε τις δυσχέρειες και να βρούμε λύσεις.
- Δείχνουμε κάτι περισσότερο από αυτό που περιμένουν οι πελάτες από εμάς.
- Δεν δείχνουμε αμέλεια προς τις υποχρεώσεις μας.
- Συμπεριφερόμαστε με φυσικότητα και άνεση.

- Λέμε πάντα κάτι θετικό πριν αποχωριστούμε τον πελάτη.

Οι απαιτήσεις των πελατών είναι μερικές φορές πολύ διαφορετικές από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος που παρέχει ένας οργανισμός.

Αξιοποίηση της τεχνολογίας

Η αναγνώριση των πελατών από τα δακτυλικά τους αποτυπώματα είναι πλέον πραγματικότητα για πολλές τράπεζες. Νέα συστήματα πληροφόρησης καταργούν σταδιακά την παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα. Στις καθημερινές τραπεζικές συναλλαγές, οι εφαρμογές της πληροφορικής κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών αναλυτών, αναμένεται στα προσεχή χρόνια, μεγάλο μέρος των καθημερινών τραπεζικών συναλλαγών να πραγματοποιείται μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Η ηλεκτρονική πώληση μέσω του διαδικτύου και η δυνατότητα πρόσβασης των καταναλωτών σε πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως τα ασφαλιστικά χρηματοοικονομικά επενδυτικά προϊόντα είναι πλέον πραγματικότητα, η χρήση της οποίας διευρύνεται συνεχώς.

Η τεχνολογία είναι χρήσιμη όταν:

- Παρέχει πρόσβαση σε πληροφόρηση και αρχεία.

Για παράδειγμα, δυνατότητα να εντοπίζεται εάν ένα αυτοκίνητο είναι ασφαλισμένο ή όχι, μέσω ενός δικτύου ηλεκτρονικών υπολογιστών.

- Επιταχύνει την εξυπηρέτηση των πελατών, (ηλεκτρονικές οθόνες που παρέχουν πληροφορίες τουριστικού περιεχομένου με την επαφή του χεριού σε συγκεκριμένο σημείο της οθόνης του τερματικού).
- Μειώνει το λειτουργικό κόστος και αυξάνει την παραγωγικότητα (αποδοχή ή όχι μιας αίτησης ασφάλισης, που γίνεται αυτόματα από το λογισμικό ηλεκτρονικού υπολογιστή, χωρίς την μεσολάβηση ειδικού underwriter).

3.3 ΣΤΑΔΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Η στρατηγική εξυπηρέτησης προσδιορίζεται από τα τρία στάδια εξυπηρέτησης των πελατών τα οποία είναι τα ακόλουθα:

• Πριν την πώληση

Σ' αυτό το στάδιο πρέπει να διασφαλιστεί:

1. Διατυπωμένη πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών.
2. Εξασφάλιση πρόσβασης των πελατών στις υπηρεσίες του οργανισμού.
3. Ύπαρξη κατάλληλης υποδομής (τμήμα εξυπηρέτησης πελατών , σύστημα επιλογής και ανάπτυξης εξειδικευμένου προσωπικού κ.).

• Κατά την πώληση

Στο στάδιο αυτό απαιτείται:

1. Διασφαλισμένος χρόνος και ποιότητα παράδοσης υπηρεσιών.
2. Διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση και ενημέρωση των πελατών.

• Μετά την πώληση

Στο στάδιο αυτό πρέπει να διασφαλίζεται:

1. Δυνατότητα τροποποιήσεων συμφωνιών με τους πελάτες.
2. Ταχύτητα ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών.
3. Πληρωμή αποζημιώσεων / καταβολή εγγυήσεων.
4. Ικανοποιητική αντιμετώπιση παραπόνων.

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Εκτός των μαζικών τρόπων επαφής με τους πελάτες, πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, ακολουθούν διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας όπως οι ακόλουθες:

1. Πολυκαταστήματα που διανέμουν ειδικές κάρτες μέλους στους πελάτες τους. Με τη χρήση της κάρτας αυτής από τον πελάτη, κατά την στιγμή της πληρωμής των ειδών που αγόρασε, συνεπάγεται κάποια προνομιακή μεταχείριση όσον αφορά τον τρόπο πληρωμής. Βάσει του κωδικού αριθμού που έχει η κάθε κάρτα, η επιχείρηση είναι σε θέση να παρακολουθήσει στατιστικά:
 - Τη συχνότητα επίσκεψης των πελατών στην εταιρεία ή στα παραρτήματά της.
 - Τα είδη των υπηρεσιών ή των προϊόντων που προτιμούν και τις αντίστοιχες ποσότητες τις οποίες προμηθεύονται.
 - Το κεφάλαιο που επενδύουν ετησίως γι' αυτές τις παροχές υπηρεσιών.
 - Το χρόνο κατά τον οποίο οι πελάτες διακόπτουν την προτίμησή τους για μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Σ' αυτήν την περίπτωση η εταιρεία «αντιλαμβάνεται», με την κατάλληλη μηχανογραφική επεξεργασία, ότι ορισμένες κατηγορίες πελατών σταματάνε να προτιμούν κάποια συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πελάτες κατηγοριοποιούνται με βάση το είδος εργασίας τους, την οικογενειακή τους κατάσταση, το εισόδημά τους, κ.α και βοηθάνε την επιχείρηση να εξετάσει αν κάποιος ανταγωνιστής έγινε φθηνότερος και πιο ελκυστικός σε κάποια μερίδα των πελατών της, ώστε να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.
2. Εστιατόρια καταγράφουν με τη βοήθεια ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων τις κρατήσεις που γίνονται από την πλευρά των πελατών τους και κατά πόσο συχνά αυτοί επισκέπτονται το κατάστημα. Όταν κάποιοι πελάτες σταματήσουν να δείχνουν την

προτίμησή τους στο συγκεκριμένο κατάστημα, τότε η διεύθυνση και το προσωπικό του καταστήματος διερευνούν τις αιτίες γι' αυτήν την εξέλιξη.

3. Σε ξενοδοχειακές μονάδες οι πελάτες καλούνται μετά το τέλος της παραμονής τους να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης που βρίσκεται στο δωμάτιο ή στην υποδοχή. Στην περίπτωση που εκφράσουν παράπονα για την εξυπηρέτηση ή κάποιο άλλο πρόβλημα σχετικά με την διαμονή τους στο ξενοδοχείο, ο διευθυντής και τα στελέχη αναλύουν τα ερωτηματολόγια και διαπιστώνουν σε ποιο ή σε ποιους τομείς επιδέχεται βελτίωση η ικανοποίηση των πελατών.

ΜΕΣΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η εφαρμογή προγραμμάτων εξυπηρέτησης των πελατών απλοποιείται με την αποτελεσματική χρήση «διαγνωστικών εργαλείων», δηλαδή εντύπων που διευκολύνουν την αξιολόγηση σημαντικών δεικτών, επιπέδου αξιοπιστίας παρεχόμενων υπηρεσιών ή προβλημάτων που αναστέλλουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα τέτοια επιλεγμένα έντυπα.

Έντυπο Ι: Αξιολόγηση επιπέδου εξυπηρέτησης

Το παρακάτω έντυπο απευθύνεται στο προσωπικό ενός οργανισμού, με στόχο τη διάγνωση προβλημάτων εξυπηρέτησης.

Οδηγίες

Αξιολογήστε τις παρακάτω ερωτήσεις, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

1. Συμφωνώ απόλυτα
2. Συμφωνώ
3. Δεν έχει ισχύει στην περίπτωση μας
4. Μάλλον διαφωνώ

5. Διαφωνώ απόλυτα

Όταν βαθμολογήσετε τις παρακάτω απαντήσεις, αθροίστε το αποτέλεσμα και συμβουλευθείτε τον πίνακα στο τέλος του ερωτηματολογίου.

- Δεν ξέρουμε τι θέλουν οι πελάτες από εμάς.
- Η πολιτική μας έχει διαμορφωθεί για να καλύπτει την εταιρεία και όχι τους πελάτες της.
- Όλοι εδώ έχουν μια συγκεκριμένη εργασία και απαγορεύεται να επεμβαίνουν στην εργασία των άλλων.
- Οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης των πελατών δεν έχουν καμία εξουσία να παίρνουν αποφάσεις.
- Η πολιτική που αφορά τους πελάτες μας είναι διφορούμενη και εφαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση.
- Μας ενδιαφέρει περισσότερο το άμεσο κέρδος, παρά να επενδύσουμε σε μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες.
- Οι υπάλληλοί μας δεν είναι εκπαιδευμένοι σε θέματα χειρισμού διαπροσωπικών σχέσεων.
- Οι προϊστάμενοι δεν λύνουν τα προβλήματα με δημιουργικό, αλλά με άκαμπτο τρόπο.
- Οι συνάδελφοί μου δεν φαίνεται να καταλαβαίνουν ότι οι πελάτες απαιτούν σωστή μεταχείριση.
- Η εταιρεία προσανατολίζεται στο να λύνει εκ των υστέρων, παρά να προλαβαίνει τα προβλήματα.
- Ξέρουμε πώς να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα από τεχνική άποψη, αλλά δεν ξέρουμε πώς να μεταχειρισθούμε έναν πελάτη μας.
- Η εταιρεία δεν έχει σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων της.

Ερμηνεία βαθμολογίας

Βαθμοί:

12-21 Δεν φαίνεται να απασχολούν ιδιαίτερα την εταιρεία οι πελάτες και τα προβλήματά τους.

22-31 Η εταιρεία ασχολείται με θέματα των πελατών της περισσότερο απ' όλα τα υπόλοιπα θέματα.

32-41 Η εταιρεία ασχολείται με θέματα των πελατών της όσο και ο μέσος όρος των υπόλοιπων εταιρειών.

42-51 Η εταιρεία δείχνει ότι πραγματικά ενδιαφέρεται για τους πελάτες της, όμως έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης.

52-60 Η εταιρεία είναι απόλυτα προσανατολισμένη στους πελάτες.

Έντυπο II: Εντοπισμός προβλημάτων εξυπηρέτησης

Το έντυπο αυτό χρησιμοποιείται από στελέχη που επιθυμούν να εντοπίσουν συμπτώματα που αναστέλλουν την αποτελεσματικότητα του μηχανισμού εξυπηρέτησης των πελατών.

Αναφέρατε τα συμπτώματα που πιστεύετε ότι έχουν αρνητική επίπτωση στην εξυπηρέτηση των πελατών και ιεραρχήστε τα.

Επιλέξτε ένα για το κατά τη γνώμη σας σπουδαιότερο, ένα για το αμέσως επόμενο σε προτεραιότητα κ.ο.κ.

Προτεραιότητα

Αρνητικό σύμπτωμα

.....

.....

Ονοματεπώνυμο Υπαλλήλου..... Ημερομηνία.....

Παρέλαβε ο

Έντυπο III :Εντοπισμός απαιτήσεων των πελατών

Το συγκεκριμένο έντυπο χρησιμοποιείται από ομάδες προσανατολισμού στους πελάτες.

Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μας βασίζεται:

A) Στον εντοπισμό προβλημάτων που επαναλαμβάνονται διαρκώς.

B) Προσδιορισμό των αιτιών για το παραπάνω.

Γ) Διόρθωση των αιτιών αυτών.

Δ) Εφαρμογή της νέας διαδικασίας για την διόρθωση αυτή.

Οι πελάτες μας είναι:.....

.....

.....

Οι πελάτες μας επιθυμούν ν' αλλάξουν τα παρακάτω:.....

.....

.....

Έντυπο IV: Ερωτηματολόγιο προσδιορισμού αναγκών των πελατών

Το έντυπο αυτό χρησιμοποιείται για την ευαισθητοποίηση του προσωπικού της εταιρείας πάνω σε θέματα εξυπηρέτησης των πελατών. Διανέμεται, συγκεντρώνεται και αξιολογείται από τους εκάστοτε προϊσταμένους κάθε εργασιακού χώρου.

1. Ποιος είναι ο πελάτης σας
2. Πόσο καλή θα χαρακτηρίζατε την εξυπηρέτηση που προσφέρετε
3. Αναφέρατε τρόπους με τους οποίους θα μπορούσατε να βελτιώσετε το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρετε στους πελάτες σας.

.....

.....

.....

Έντυπο V: Πληροφόρηση για θέματα πελατών

Το παρακάτω έντυπο απευθύνεται στο προσωπικό της εταιρείας και σαν σκοπό έχει να συλλέξει πληροφορίες για τα μηνύματα που δέχεται αυτό από τους πελάτες.

.....

.....

Προς το προσωπικό: Όταν κάποιος πελάτης σας δώσει κάποια πληροφορία ή κάνει κάποια παρατήρηση (καλή ή κακή) καταγράψτε την και παραδώστε την στον προϊστάμενο σας.

A) Ο πελάτης είπε ότι είναι ευχαριστημένος από.....

B) Ο πελάτης είπε ότι δεν είναι ικανοποιημένος από.....

Γ) Οι αιτίες για τις οποίες ο πελάτης διέκοψε την συνεργασία με την εταιρεία είναι.....

Δ) Έχω σχηματίσει την ακόλουθη εντύπωση όσον αφορά τις παρατηρήσεις των πελατών.....

E) Αναφέρω τις παρακάτω προτάσεις με σκοπό να συνεχίσουμε τη συνεργασία μας με τον συγκεκριμένο πελάτη

Έντυπο VI: Ερωτηματολόγιο εσωτερικής αξιολόγησης εξυπηρέτησης

Το παρακάτω έντυπο απευθύνεται τόσο στα στελέχη όσο και στο προσωπικό της εταιρείας.

- Έχετε γραπτή πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών;
- Είναι αυτή η πολιτική γνωστή σε όλη την εταιρεία;
- Είναι διαθέσιμη γραπτά στους πελάτες της εταιρείας;
- Το θέμα της εξυπηρέτησης περιλαμβάνεται στο Marketing Plan;
- Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη παρακολουθείτε συστηματικά;
- Καταγράφετε τις επιδόσεις των ανταγωνιστών σας;
- Γνωρίζετε το κόστος παροχής εξυπηρέτησης στον πελάτη;
- Οι πελάτες διαθέτουν πρόσβαση σε πληροφορίες όπως οι χρόνοι παράδοσης και η διαθεσιμότητα των προϊόντων;
- Με ποιο τρόπο ενημερώνετε τους πελάτες σας για την εξέλιξη των παραγγελιών τους;
- Οι πελάτες σας έχουν τη δυνατότητα να απευθύνονται σε έναν και μόνο αρμόδιο για τυχόν πρόβλημα που αντιμετωπίζουν;

- Έχετε υπολογίσει το κόστος της αστοχίας στην εξυπηρέτηση του πελάτη;
- Αν εφαρμόζετε διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης, είστε σε θέση να γνωρίζετε τις διαφορές στο κόστος;
- Υπάρχουν κάποιοι δείκτες μέτρησης;
- Πως πληροφορείτε τους πελάτες σας για τυχόν αλλαγή της πολιτικής σας;
- Ποιος είναι ο μέσος χρόνος υλοποίησης των παραγγελιών;
- Παρακολουθείτε την εξέλιξη των χρόνων που επιτυγχάνετε από την παραγγελία ως την παράδοση;
- Έχετε σύστημα μέτρησης του κέρδους ανά κατηγορία πελατών;
- Χρησιμοποιείτε ποιοτικό έλεγχο στα θέματα εξυπηρέτησης των πελατών;
- Αναπροσαρμόζετε τα επίπεδα εξυπηρέτησης ανάλογα με τον τύπο των πελατών σας;
- Έχετε προβλέψει κάποιο σταθερό στοιχείο κόστους για τυχόν αποτυχίες όπως επιστροφές, πληρωμή εγγυήσεων, αποτυχημένες πωλήσεις, κ.τ.λ;
- Πιστεύετε ότι ο μηχανισμός εξυπηρέτησης των πελατών λειτουργεί ικανοποιητικά σε όλες τις φάσεις του από την παραγγελία ως την παράδοση;
- Πως αντιμετωπίζετε τα παράπονα των πελατών;
- Ανταποκρίνεστε συχνά στις απαιτήσεις καταβολής εγγυήσεων ή επιστροφής χρημάτων;

3.5 ΠΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Εάν οι απαιτήσεις των πελατών παρέμεναν σταθερές, θα ήταν σχετικά εύκολο για έναν οργανισμό να προσαρμόσει αργά ή γρήγορα τους μηχανισμούς του ώστε να προσεγγίσει ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται όμως με μεγάλη ταχύτητα. Οι οργανισμοί που έχουν ικανότητα:

- Να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις μεταβολές των απαιτήσεων των πελατών.
- Να προσαρμόζουν με ταχύτητα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους στις μεταβολές αυτές, έχουν πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται λόγω πολλών αιτιών, μεταξύ των οποίων είναι:

1. Η εξέλιξη της τεχνολογίας.
2. Τα νέα προϊόντα.
3. Τα νέα δεδομένα του ανταγωνισμού.
4. Η μεταβολή των κοινωνικών δεδομένων.

Είναι χαρακτηριστικές οι μεγάλες αλλαγές που συνέβησαν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, από αίτια όπως το σύνδρομο επίκτητης ανοσοποιητικής ανεπάρκειας, οι «τρελές αγελάδες», ο προσδιορισμός της χοληστερίνης ως επικίνδυνου για την υγεία παράγοντα, η παράνομη μετανάστευση, οι πολεμικές συρράξεις, η μόλυνση των θαλασσών, η αύξηση της εγκληματικότητας, η μείωση των παροχών των κοινωνικών ταμείων κ.λ.π.

3.6 Η ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πολύ συχνά ως καταναλωτές νιώθουμε απογοήτευση και οργή για τις απαράδεκτες υπηρεσίες που μας πρόσφεραν, είτε γιατί μας εξαπάτησαν διαθέτοντάς μας χαλασμένα τρόφιμα είτε γιατί μας φέρθηκαν με αδιαφορία, αγένεια, περιφρόνηση και επιθετικότητα. Συναντούμε καθημερινά προσωπικό που δεν ασχολείται με τους πελάτες που περιμένουν, προσωπικό επιθετικό, που εμφανώς αποκαλύπτει τις κακές σχέσεις με τους προϊσταμένους του ή την απέχθεια για τη δουλειά του, στους ίδιους τους πελάτες. Συναντούμε επαγγελματίες που δεν τηρούν στοιχειώδεις κανόνες δεοντολογίας. Δημοσιογράφους που υποτιμούν τη νοημοσύνη μας ή τις γνώσεις μας και μας

«εκπαιδεύουν» να δεχόμαστε και να συμβιώνουμε με χαμηλού επιπέδου έντυπα/ δημοσιεύματα. Εφημερίδες και περιοδικά που αλλάζουν προσανατολισμό ευκολότατα, εγκαταλείποντας την «αποστολή και τις αρχές τους» στη λήθη.

Συναντούμε πολίτες που εγκαταλείπουν το αυτοκίνητό τους όπου τους εξυπηρετεί, πολλές φορές όταν κενή θέση για παρκάρισμα απέχει μόνο λίγα μέτρα.

Οργισμένοι, υποσχόμαστε στον εαυτό μας ότι «αυτό δεν θα μείνει έτσι». Κάνουμε σχέδια για παράπονα σε αρμόδια υπουργεία και υπηρεσίες, εφημερίδες, ενώσεις καταναλωτών ή διοικήσεις οργανισμών, που ευθύνονται ή είναι σε θέση να επιλύσουν το πρόβλημα. Λίγες ώρες μετά λησμονούμε την οργή μας και με διάφορες δικαιολογίες προς τον εαυτό μας, κυρίως της έλλειψης χρόνου, παραιτούμαστε από τα σχέδια «εκδίκησης», αρκούμαστε να τιμωρήσουμε τον απαράδεκτο προμηθευτή με το να μην πατήσουμε ξανά το πόδι μας στο χώρο του και ενημερώνοντας τους γνωστούς μας για τις απαράδεκτες υπηρεσίες που προσφέρει.

Η διοίκηση των οργανισμών με προβλήματα εξυπηρέτησης, από τη δική της οπτική γωνία, πιστεύει συχνά ότι η έλλειψη παραπόνων είναι ενθαρρυντική ένδειξη ότι οι μηχανισμοί εξυπηρέτησης λειτουργούν σωστά. Αυτό δεν είναι αλήθεια. Οι πελάτες, συνήθως, εκτονώνουν την πικρία και την απογοήτευσή τους, περιγράφοντας το πρόβλημα που αντιμετώπισαν σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, (30 κατά μέσο όρο), και δυσφημώντας, βέβαια, ανάλογα τον οργανισμό. Πολλοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν τους πελάτες στην αποφυγή έκφρασης ενός παραπόνου.

Τα αίτια για τα οποία οι πελάτες αποφεύγουν, συνήθως, να παραπονοούνται είναι :

1. Γιατί πιστεύουν ότι δεν ωφελεί. «Ο προμηθευτής θα μείνει ίδιος έτσι και αλλιώς».

2. Το να εκφράσεις ένα παράπονο χρειάζεται κόπο για να εντοπισθεί ο αρμόδιος, να γραφτεί μια επιστολή, να εξηγηθεί το πρόβλημα, να εμπλακεί ο καταναλωτής σε γραφειοκρατία, δίκη κ.λ.π.

3. Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να διαπληκτίζονται και να δημιουργούν εχθρούς.

Η συνηθέστερη έκφραση με την οποία αντιμετωπίζουν το θέμα είναι: «Τι ψάχνεις να βρεις τώρα, εγώ θα αλλάξω τον κόσμο;».

Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν συστηματικά τη βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, επενδύουν στα παράπονα των πελατών τους. Εάν τα παράπονα δεν φθάνουν μέχρι τις υπηρεσίες τους, πρέπει να τα αναζητούν επίμονα, δημιουργώντας τους κατάλληλους μηχανισμούς συλλογής, επεξεργασίας, αξιολόγησης και αξιοποίησης παραπόνων. Επίσης, πρέπει να επινοούν ελκυστικά κίνητρα, ώστε οι πελάτες να παρακινούνται να εκφράζουν τη γνώμη τους.

Τα κίνητρα αυτά μπορούν να είναι κληρώσεις δώρων ή άλλων παροχών, διοργάνωση δεξιώσεων ή συναντήσεων εργασίας, όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους κ.ά.

Τα παράπονα των πελατών των πελατών υποδεικνύουν αδυναμίες των διαδικασιών του οργανισμού. Όσο συχνότερα είναι τα παράπονα για συγκεκριμένη διαδικασία ή υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερη η προτεραιότητα για βελτίωση της υπηρεσίας αυτής.

Στη διεθνή γλώσσα της ποιότητας, τα παράπονα χαρακτηρίζονται ευκαιρίες για βελτίωση.

Τα πλεονεκτήματα της συστηματικής αξιοποίησης των παραπόνων που εκφράζουν οι πελάτες, είναι τα ακόλουθα:

- Επαναφορά της συνεργασίας με τους πελάτες

Εάν είναι γνωστά τα προβλήματα των πελατών, είναι σχετικά εύκολο να επιλέξει η διοίκηση, κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

- Απόκτηση πληροφόρησης για τον οργανισμό

Με τη συλλογή παραπόνων των πελατών, ο οργανισμός εντοπίζει τα ισχυρά σημεία του και τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- Αξιολόγηση προμηθευτών.

Τα παράπονα των πελατών καθοδηγούν τον οργανισμό στο να εντοπίσει τις αδυναμίες των προμηθευτών του.

- Λήψη σωστών αποφάσεων.

Οι αποφάσεις του οργανισμού σε θέματα εκπαίδευσης, επενδύσεων, αγορών, σχεδιασμού υπηρεσιών, λαμβάνονται με γνώμονα την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Η συλλογή, ερμηνεία και αξιοποίηση παραπόνων και υποδείξεων των πελατών, είναι οι απλούστεροι και ασφαλέστεροι τρόποι για την έναρξη προγράμματος προσανατολισμού στον πελάτη. Τα παράπονα ή οι υποδείξεις συλλέγονται απευθείας με ερωτηματολόγια ή από το προσωπικό πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλητές, ταμίες, υπεύθυνοι εξυπηρέτησης, άτομα της υποδοχής, θυρωροί, τηλεφωνήτριες.

Τα ερωτήματα που θέτει στους πελάτες της με ένα ερωτηματολόγιο, μια πραγματικά αποφασισμένη διοίκηση, είναι καίρια και σκληρά για τον ίδιο τον οργανισμό, οι δε απαντήσεις των πελατών, πολλές φορές δυσάρεστες, αλλά χρησιμότητες.

Πριν διατυπωθούν τα ερωτήματα, προσδιορίζεται η φύση των πληροφοριών που επιθυμεί να συγκεντρώσει η διοίκηση όπως:

- Ποια ήταν η χειρότερη περίπτωση εξυπηρέτησης πελάτη στην εταιρεία, το μήνα που πέρασε;
- Ποια ήταν η αντίδραση του πελάτη;
- Πώς ανταποκρίθηκε ο μηχανισμός εξυπηρέτησης της εταιρείας;
- Ικανοποιήθηκε ο πελάτης από την εξυπηρέτηση αυτή;
- Πιστεύει η εταιρεία ότι ανταποκρίθηκε πραγματικά σωστά και μέσα στο ορθό χρονικό πλαίσιο;

Η συστηματική στατιστική παρακολούθηση των παραπάνω ερωτημάτων βοηθά τη διοίκηση να εντοπίσει ποιες ενέργειες βελτίωσης έχουν άμεση προτεραιότητα και να επιλέξει ανάλογους στόχους βελτίωσης.

Ένα λάθος των διοικήσεων είναι η επιλογή παρακολούθησης και βελτίωσης πολλών στόχων ταυτόχρονα, στην προσπάθεια να αφαιρέσουν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα αίτια των προβλημάτων εξυπηρέτησης. Αυτός ο προσανατολισμός χαρακτηρίζει κυρίως διοικήσεις που έχουν περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή τους για την εφαρμογή του προγράμματός τους, για τους ακόλουθους λόγους:

- έχουν διορισθεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα,
- υφίστανται την πίεση του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων,

- τα προβλήματα που παρέλαβαν, επείγει να αντιμετωπιστούν,
- έχουν αποτύχει σε προηγούμενες προσπάθειες.

Η διαδικασία μέσω της οποίας παράπονα και υποδείξεις πελατών συλλέγονται και μετατρέπονται σε προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών είναι σχηματικά η ακόλουθη:

1. Ανάλυση αποτελεσμάτων ερευνών αγοράς/ ερωτηματολογίων.
2. Ανάλυση αποτελεσμάτων εσωτερικών επισκοπήσεων.
3. Συλλογή πληροφοριών από τα τμήματα εξυπηρέτησης.
4. Συλλογή και ταξινόμηση παραπόνων πελατών που εκφράζονται σε διάφορες υπηρεσίες της εταιρείας.
5. Προσδιορισμός των προδιαγραφών του προϊόντος/ υπηρεσίας που προκύπτουν από τα παράπονα και τις υποδείξεις των πελατών.
6. Ανάλυση των προδιαγραφών και αξιολόγηση της δυνατότητας «μετάφρασής» τους σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας.
7. Ενσωμάτωση των νέων προδιαγραφών στο σχεδιασμό του οργανισμού, ανάλογη τροποποίηση διαδικασιών, ανάπτυξη και παραγωγή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις νέες προδιαγραφές.

Συμπερασματικά λοιπόν ο προσανατολισμός μιας εταιρείας στους πελάτες είναι αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης και επίπονης διαδικασίας. Η προσπάθεια αυτή για να στεφθεί με επιτυχία προϋποθέτει την απόλυτη αφοσίωση των διοικούντων και τη ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού. Βασική αρχή πρέπει να είναι η ανάπτυξη θετικού κλίματος μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και κατά δεύτερο λόγο στην ανάπτυξη αξιόπιστων παραγόντων διασφάλισης ποιότητας υπηρεσιών ή προϊόντων.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του παραπάνω «μηχανισμού» εξυπηρέτησης των πελατών συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός της αλυσίδας των πελατών

Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης δεν είναι μόνο ένας, αλλά μια αλυσίδα διαδοχικών πελατών με διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες. Όλοι οι πελάτες έχουν την απαίτηση για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση από την εταιρεία και ο αρχικός προμηθευτής επιφορτίζεται με την προσδοκία να ικανοποιήσει όλη την αλυσίδα των πελατών.

- Προσδιορισμός των εσωτερικών πελατών

Οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να παραλαμβάνουν αξιόπιστο προϊόν από τους προμηθευτές τους ώστε με τη σειρά τους να προσθέτουν τη δική τους «αξία» στο προϊόν ή την υπηρεσία και στη συνέχεια να το παραδίδουν στην τελική του μορφή στον καταναλωτή.

- Αποκατάσταση συστηματικής επικοινωνίας με τους πελάτες

Η επικοινωνία με τους πελάτες επιβάλλεται να είναι συχνή και ουσιώδης με άμεσο στόχο την διαχρονική καταγραφή των προβληματισμών, των ενστάσεων ή ίσως και των προτάσεων των πελατών πάνω στο προϊόν που του παρέχεται. Είναι σίγουρο ότι δεν συνιστά τακτική επικοινωνία με τους πελάτες ένα ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε πριν από δύο χρόνια, όπως επίσης δεν αποτελεί τακτική επικοινωνία μια συζήτηση με τους πελάτες από τον διευθυντή πωλήσεων ανά αραιά χρονικά διαστήματα.

- Η δυνατότητα των πελατών να εκφράζουν τα παράπονα και τις συστάσεις τους με αξιοποιήσιμο τρόπο από την εταιρεία.

Οι πελάτες σπάνια εκφράζουν τα παράπονά τους και ακόμα πιο δύσκολα τα υλοποιούν με τη μορφή επιστολών διαμαρτυρίας ή τηλεφωνημάτων διαμαρτυρίας. Οι εταιρείες οφείλουν να διευκολύνουν τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους με τρόπο αποτελεσματικό για τους ίδιους και για την εταιρεία. Η ερώτηση σε έναν πελάτη αν έμεινε ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που έτυχε, μπορεί να απαντηθεί μόνο με ναι ή όχι. Η απάντηση αυτή δεν είναι αξιοποιήσιμη και άρα δεν έχει άμεσο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Για να μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα, η πρώτη ερώτηση θα πρέπει να συμπληρωθεί από μια ακόλουθη:

Ο λόγος που δεν μείνατε ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες μας είναι:

Η ποικιλία των ειδών

Η ποιότητά τους

Η τιμή τους

Η εξυπηρέτηση

Η απάντηση των ερωτημάτων αυτών είναι άμεσα αξιοποιήσιμη, αφού κατευθύνει την εταιρεία σε σαφείς διορθωτικές κινήσεις.

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας μεταξύ των σύγχρονων οργανισμών. Ο προσδιορισμός και η ικανοποίηση των αναγκών αυτών συχνά οδηγεί τους οργανισμούς σε ακραίας μορφής υπηρεσίες όπου η ανθρώπινη ευαισθησία θυσιάζεται στο βωμό του κέρδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν κάποιες εταιρείες, μη ασφαλιστικές, στις Η.Π.Α που προσφέρουν τη δυνατότητα σε ασθενείς που πάσχουν από AIDS και βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της νόσου, να εισπράξουν ένα μέρος του κεφαλαίου της ασφάλειας που είχαν συνάψει πριν την εκδήλωση της ασθένειας, με τον όρο ότι μετά θάνατον θα εκχωρήσουν τα δικαιώματα του συμβολαίου τους στην εταιρεία αυτή. Έτσι «απολαμβάνουν» οι ασθενείς μια άνετη ζωή, για όσο τους απομένει φυσικά.

Συνεπώς λοιπόν τα ανθρώπινα συναισθήματα, οι πεπτοιθήσεις και κυρίως η αξιοπρέπεια δεν πρέπει ούτε να θίγονται ούτε και να εξαγοράζονται με χρήματα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να περιορίζονται από μια διατυπωμένη επαγγελματική δεοντολογία, από το σεβασμό των δικαιωμάτων των πελατών αλλά και των δικαιωμάτων του πολίτη και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η λειτουργία της παραγωγής μπορεί να αναπαρισταθεί με τη βοήθεια του μετασχηματισμού ορισμένων εισροών σε ορισμένα αποτελέσματα της συντελεστής παραγωγής. Τα είδη συντελεστής είναι οι ώρες εργασίας ανθρώπων και μηχανών, τα χρησιμοποιούμενα υλικά κ.α. Από την άλλη πλευρά έχουμε τις εκροές των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο μετασχηματισμός γίνεται με σκοπό να προσθέσει αξία από το σύνολο των εισροών, έτσι ώστε τα παράγόμενα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να έχουν μεγαλύτερη οικονομική αξία από την αξία του συνόλου των εισροών των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν. Η διαδικασία του συστήματος παραγωγής φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα.

ΜΕΡΟΣ 4^ο : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

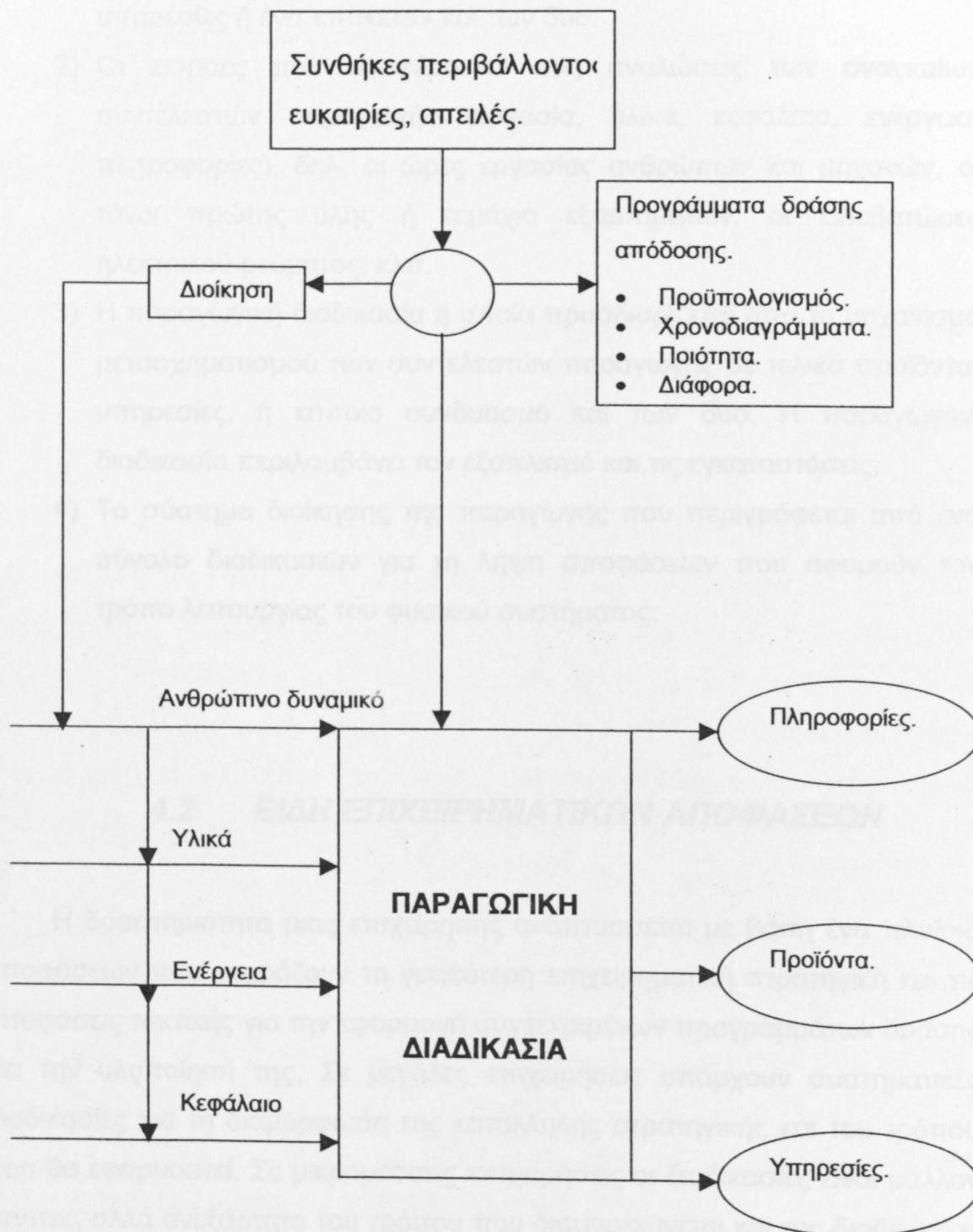
Μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της, αποτελείται από ένα οργανωμένο σύνολο εργαζομένων που χρησιμοποιούν εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και υλικά για τη δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών ή ακόμα και κάποιου «πακέτου» προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών της. Η δραστηριότητα μιας επιχείρησης έχει σαν σκοπό την επίτευξη των στόχων της διοίκησης μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της όμως εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, εκτός των πελατών, συναρτήσει των οποίων θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι προμηθευτές της, το κράτος και οι υπηρεσίες του και το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Οι παραλείψεις στην ικανοποίηση των αναγκών ενός ή περισσότερων από τους παραπάνω στην λειτουργία της επιχείρησης, την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα, σίγουρα πάντως αρνητικά στην απόδοση και στην αξιοπιστία της.

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η λειτουργία της παραγωγής μπορεί να αναπαρασταθεί με τη βοήθεια του μετασχηματισμού ορισμένων «εισροών» οι οποίοι αποτελούν τους συντελεστές παραγωγής. Τέτοιοι συντελεστές είναι οι ώρες εργασίας ανθρώπων και μηχανών, τα χρησιμοποιούμενα υλικά, κ.α. Από την άλλη πλευρά έχουμε τις εκροές των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο μετασχηματισμός γίνεται με σκοπό να προσθέσει αξία από το σύνολο των επεξεργασιών, έτσι ώστε τα παραγόμενα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να έχουν μεγαλύτερη οικονομική αξία από την αξία του συνόλου των αναλώσεων των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν. Μια απεικόνιση του συστήματος παραγωγής φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα.

ΓΡΑΦΗΜΑ ΕΙΣΡΟΩΝ ΚΑΙ ΕΚΡΟΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.



Τα βασικά μέρη ενός συστήματος παραγωγής είναι τα παρακάτω:

- Το φυσικό σύστημα που δημιουργεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προορίζονται να καλύψουν τις ανάγκες για τις οποίες υπάρχει ζήτηση. Σε αυτό περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία:
 - 1) Οι εκροές του συστήματος οι οποίες είναι τα διάφορα προϊόντα, οι υπηρεσίες ή ένα «πακέτο» και των δυο.
 - 2) Οι εισροές που αναφέρονται στις αναλώσεις των αναγκαίων συντελεστών παραγωγής (εργασία, υλικά, κεφάλαιο, ενέργεια, πληροφορίες), δηλ. οι ώρες εργασίας ανθρώπων και μηχανών, οι τόνοι πρώτης ύλης ή τεμάχια εξαρτημάτων, οι κιλοβατώρες ηλεκτρικού ρεύματος, κλπ.
 - 3) Η παραγωγική διαδικασία η οποία προσδιορίζεται από το μηχανισμό μετασχηματισμού των συντελεστών παραγωγής σε τελικά προϊόντα, υπηρεσίες, ή κάποιο συνδυασμό και των δύο. Η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις.
 - 4) Το σύστημα διοίκησης της παραγωγής που περιγράφεται από ένα σύνολο διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του φυσικού συστήματος.

4.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η δραστηριότητα μιας επιχείρησης αναπτύσσεται με βάση ένα πλαίσιο αποφάσεων που εκφράζουν τη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική και τις αποφάσεις τακτικής για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων δράσης για την υλοποίησή της. Σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής και του τρόπου που θα εφαρμοστεί. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι διαδικασίες είναι μάλλον άτυπες, αλλά ανεξάρτητα του τρόπου που διαμορφώνεται και της διαδικασίας επικοινωνίας της, χωρίς στρατηγική δεν μπορεί να υπάρχει συνέπεια κι αποτελεσματικότητα στις αποφάσεις τακτικής.

Αποφάσεις στρατηγικής

Για θέματα που αφορούν τους βασικούς στόχους της επιχείρησης, τις αγορές προς τις οποίες προσανατολίζει τα προϊόντα της, τις βασικές επιλογές για την τεχνολογία, την οργανωτική διάρθρωση και τους τρόπους ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι σχετικές αποφάσεις έχουν στρατηγικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι:

1. Απαιτούν μεγάλες επενδύσεις για διείσδυση σε νέες αγορές, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για νέες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Συνεπώς, οι αποφάσεις στρατηγικής δεσμεύουν σημαντικά κεφάλαια, μεγάλο αριθμό προσωπικού και άλλους πόρους.
2. Δεσμεύουν τη διοίκηση σε συγκεκριμένες επιλογές που δεν είναι εύκολα αντιστρέψιμες.
3. Έχουν σημαντικές μακροχρόνιες επιπτώσεις σε πολλά τμήματα και δραστηριότητες της επιχείρησης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση είναι προϊόν συνεργασίας με τους υπεύθυνους για τη διοίκηση και των άλλων λειτουργιών (μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής, κλπ.) και των ολοκληρωμένων διαδικασιών, όπως π.χ. η διεκπεραίωση παραγγελιών, που επηρεάζονται. Το ζητούμενο κάθε φορά είναι οι τελικές αποφάσεις να στηρίζουν αποτελεσματικά την επιλεγμένη επιχειρηματική στρατηγική για την ανταγωνιστικότητα κι ανάπτυξή της.

Αποφάσεις τακτικής

Έχοντας το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τις στρατηγικές αποφάσεις, είναι απαραίτητη η επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που απαιτούν τη λήψη μίας σειράς αποφάσεων τακτικής. Με αυτές διασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτές κατά κανόνα:

1. Επηρεάζουν μικρό αριθμό δραστηριοτήτων και εργαζομένων σε περιορισμένο βαθμό κι έκταση.
2. Είναι εύκολα προσαρμόσιμες ή, ακόμα κι αντιστρέψιμες, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο από τις αλλαγές στο περιβάλλον.

4.3 ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για κάθε μία από τις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, δηλαδή του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της χρηματοοικονομικής, έχουμε ένα σύνολο αποφάσεων που εντάσσονται στις παραπάνω κατηγορίες.

Αποφάσεις στρατηγικής για την παραγωγή

Στη διοίκηση παραγωγής οι αποφάσεις με στρατηγική σημασία είναι οι εξής:

1. Η πρόβλεψη της μακροχρόνιας και μεσοπρόθεσμης ζήτησης για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Ο σχεδιασμός της παραγωγικής δυναμικότητας, δηλ. η επιλογή του κατάλληλου μεγέθους εγκατάστασης που προσδιορίζει το μέγιστο δυνατό ρυθμό παραγωγής σε κάθε χρονική περίοδο.
3. Η σχεδίαση προϊόντων, υπηρεσιών ή συνδυασμού πακέτου από προϊόντα κι υπηρεσίες. Οι αποφάσεις αυτές επικοινωνούν με τον προσδιορισμό των γενικών και τεχνικών προδιαγραφών.
4. Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή ο προσδιορισμός του τρόπου παραγωγής ενός προϊόντος σε ό,τι αφορά τον αριθμό σταδίων επεξεργασίας και το είδος ροής διαδοχικών μονάδων ή παραγγελιών. Η επιλογή της επιθυμητής διαδικασίας οδηγεί και στην αντίστοιχη επιλογή της κατάλληλης χωροταξικής διάταξης των τμημάτων ή σταδίων επεξεργασίας του προϊόντος.
5. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και του αναγκαίου εξοπλισμού για την παραγωγική διαδικασία.
6. Η μελέτη εργασίας, για τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτήν προσδιορίζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις διάφορες θέσεις εργασίας και οι χρόνοι εκτέλεσης των επεξεργασιών.

7. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μίας νέας παραγωγικής μονάδας, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης από χαμηλό κόστος παραγωγής ή διαφοροποίηση στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, π.χ. με την ταχύτερη ικανοποίηση παραγγελιών.
8. Η σχεδίαση του διοικητικού συστήματος πληροφοριών που ισοδυναμεί με το νευρικό σύστημα της επιχείρησης.

Για την καλύτερη δυνατή προσέγγιση των στρατηγικών αποφάσεων που έχουν σχέση με τη διοίκηση παραγωγής είναι σκόπιμη η συγκρότηση μικτών ομάδων από στελέχη που εκπροσωπούν όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης που επηρεάζονται από τις τελικές επιλογές.

Αποφάσεις τακτικής για τη διοίκηση παραγωγής

Οι αποφάσεις τακτικής στη διοίκηση παραγωγής αναφέρονται κυρίως στον προγραμματισμό και έλεγχο της παραγωγικής δραστηριότητας. Ο βασικός σκοπός στη λήψη αποφάσεων τακτικής είναι η ικανοποίηση της ζήτησης και η εξυπηρέτηση των πελατών με κριτήρια την ποιότητα, το χρόνο ανταπόκρισης και το κόστος ικανοποίησης παραγγελιών. Στις αποφάσεις τακτικής περιλαμβάνονται:

1. Η πρόβλεψη της βραχυπρόθεσμης ζήτησης, ώστε να προσδιοριστεί και το μέγεθος των τυχαίων διακυμάνσεων που προσδιορίζει την αβεβαιότητα στο περιβάλλον.
2. Ο προγραμματισμός παραγωγής που αρχικά καλύπτει τη ζήτηση σε κοινές μονάδες μέτρησης για όλα τα παραγόμενα προϊόντα, για χρονικές περιόδους από 2-24 μήνες. Στόχος εδώ είναι η ικανοποίηση της ζήτησης σε κάθε περίοδο με τη διαθέσιμη μέγιστη δυναμικότητα και τους εφικτούς τρόπους απορρόφησης των διακυμάνσεων στη ζήτηση, δηλαδή με υπερωρίες, αποθέματα, υπεργολαβίες, κλπ. Κριτήρια για τον προγραμματισμό είναι ο βαθμός εξομάλυνσης του ρυθμού παραγωγής και ο περιορισμός του κόστους παραγωγής.

3. Η διαχείριση αποθεμάτων, δηλαδή ο προσδιορισμός του καλύτερου μεγέθους και χρόνου για την παραγγελία ή εσωτερική παραγωγή ειδών (πρώτων υλών, εξαρτημάτων, κ.ά.) που απαιτούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος.
4. Η διασφάλιση ποιότητας, δηλαδή ο έλεγχος κρίσιμων για την ποιότητα χαρακτηριστικών σε διάφορες φάσεις της παραγωγής, ώστε να διαπιστώνεται η συμμόρφωση με τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος.
5. Ο χρονικός προγραμματισμός της παραγωγής, δηλαδή η δρομολόγηση συγκεκριμένων παραγγελιών στα διάφορα τμήματα παραγωγής και ο καθορισμός προτεραιότητας για κάθε παραγγελία με τη σύγχρονη προσέγγιση Just-in-Time.
6. Η συντήρηση του εξοπλισμού με μία πολιτική που συμβάλλει στην αδιατάρακτη λειτουργία των βασικών διαδικασιών για την παραγωγή και την υποστήριξή της. Η κατάλληλη πολιτική συντήρησης αυξάνει την αξιοπιστία του συστήματος παραγωγής κι ελαχιστοποιεί το κόστος που δημιουργείται από νεκρούς χρόνους που συνδέονται με βλάβες και διακοπές για επισκευές ή προληπτική συντήρηση.

Τόσο οι αποφάσεις στρατηγικής, όσο και οι αποφάσεις τακτικής που απορρέουν από τις πρώτες, έχει ιδιαίτερη σημασία να διακρίνονται από μία διαχρονική συνέπεια που συμβάλλει στην αποτελεσματική στήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και ενισχύει το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

4.4 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μία επιχείρηση περιγράφεται από ένα σύνολο λειτουργιών για την εκτέλεση με τρόπο αποτελεσματικό της κάθε αναγκαίας δραστηριότητας. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις λειτουργίες είναι το μάρκετινγκ, η παραγωγή και η οικονομική διαχείριση.

Για μεγάλες επιχειρήσεις οι διαφορετικές λειτουργίες εκτελούνται συνήθως από διαφορετικά τμήματα ή άτομα. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις βλέπουμε συχνά την ευθύνη για αρκετές από τις βασικές λειτουργίες να την έχει το ίδιο πρόσωπο, δηλαδή ο επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ

Η λειτουργία του μάρκετινγκ καλύπτει ορισμένες κρίσιμες δραστηριότητες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχειρηματική στρατηγική και τις άλλες βασικές λειτουργίες.

Στον ακόλουθο κατάλογο αποφάσεων που επηρεάζονται ή παίρνονται από τους υπεύθυνους για το μάρκετινγκ, οι πρώτες είναι στρατηγικού χαρακτήρα, γιατί επηρεάζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και τις άλλες λειτουργίες, ενώ οι επόμενες είναι περισσότερο εξειδικευμένες σε θέματα αρμοδιότητας μάρκετινγκ.

- Ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης από τη συστηματική έρευνα της αγοράς.
- Προσδιορισμός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- Επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση.
- Μελέτη της συμπεριφοράς του πελάτη.
- Τμηματοποίηση της αγοράς και προσδιορισμός στόχων.
- Λήψη αποφάσεων για τιμές και τιμολογιακή πολιτική.
- Επιλογή σημείων και τρόπων πώλησης των προϊόντων.
- Σχεδίαση αποτελεσματικών διαδικασιών για την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση των προϊόντων.
- Επιλογή του τρόπου και των μέσων διαφήμισης και προβολής.
- Σχεδιασμός προγραμμάτων δράσης για μάρκετινγκ, πωλήσεις και κατάρτιση προϋπολογισμού.
- Συστηματικός έλεγχος αποτελεσμάτων και ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Γενικά, η λειτουργία του μάρκετινγκ είναι ανάλογη με τα αισθητήρια όργανα του ανθρώπινου οργανισμού που συνεχώς τροφοδοτούν τον εγκέφαλο με πληροφορίες για το περιβάλλον. Η ανταγωνιστικότητα όμως της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τη συμβολή του μάρκετινγκ με τη σωστή διάγνωση των αναγκών της αγοράς, αλλά κι από τον αποτελεσματικό συντονισμό με την παραγωγή, τη σωστή οικονομική διαχείριση, κ.ά.

Η λειτουργία της χρηματοοικονομικής

Τόσο οι δραστηριότητες της παραγωγής όσο και αυτές του μάρκετινγκ απαιτούν σημαντικές δαπάνες σε επενδύσεις για εγκαταστάσεις κι εξοπλισμό και για κεφάλαια κίνησης που καλύπτουν τα τρέχοντα έξοδα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάγκη για σωστή οικονομική διαχείριση που θα συμβάλλει στην επιβίωση κι ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί προσοχή στη διασφάλιση και διάθεση κεφαλαίων, στην κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και στην αξιολόγηση νέων επενδύσεων.

Η αντίληψη που γίνεται σταδιακά αποδεκτή για την επιχείρηση σήμερα είναι ότι η ανταγωνιστικότητά της δεν μπορεί να στηριχθεί στην προσπάθεια απόκτησης του υπερβολικού ή του βραχυπρόθεσμου κέρδους. Με το να θυσιάζει την ποιότητα, να περιορίζει το κόστος με χαμηλές αμοιβές εργαζομένων και ακατάλληλες συνθήκες εργασίας και με το να προσφέρει χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτηση σε πελάτες διαβρώνει ουσιαστικά τα θεμέλια της επιχείρησης.

Ο πιο σημαντικός στόχος για τη διοίκηση θα πρέπει να είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό απαιτεί μία χρηματοοικονομική αντιμετώπιση που περιορίζει τα βραχυπρόθεσμα κέρδη για την πιο εύκολη προσέλκυση και διατήρηση πελατών, δηλαδή τη δημιουργία μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Ο τρόπος αυτός έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει πιο αποτελεσματικά, ώστε η επιχείρηση να αναπτυχθεί σε γερές βάσεις για να έχει καλύτερες ευκαιρίες για επιβίωση, σωστή ανάπτυξη και για μακροχρόνια κέρδη.

Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των βασικών λειτουργιών

Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της χρηματοοικονομικής επηρεάζουν σημαντικά η μία την άλλη. Η απόφαση για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος αφορά όχι μόνο αυτούς που θα το παράγουν, αλλά και τους υπεύθυνους για το μάρκετινγκ σε θέματα διαφήμισης, διάθεσης και διεκπεραίωσης παραγγελιών. Το ίδιο θέμα θα απασχολήσει σοβαρά και τους υπεύθυνους για τις νέες επενδύσεις και άλλες δαπάνες για την προώθηση του νέου προϊόντος. Αντίστοιχες σημαντικές αλληλεξαρτήσεις υπάρχουν για τις περισσότερες στρατηγικές αποφάσεις, π.χ. για την αγορά νέου εξοπλισμού ή για την εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του χρόνου ή του κόστους παραγωγής ή την αύξηση της ευελιξίας προσαρμογής σε αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών.

4.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η λειτουργία της παραγωγής αποτελεί σήμερα για τις περισσότερες επιχειρήσεις ένα σημαντικό όπλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Όταν μάλιστα υπάρχει και ο κατάλληλος συντονισμός και συνεργασία με το μάρκετινγκ και τις άλλες λειτουργίες, τότε η δυνατότητα συμβολής της παραγωγής μπορεί να είναι καθοριστική για τη επιτυχία της επιχείρησης.

Σε μία αγορά που λειτουργεί με ελεύθερο ανταγωνισμό ο πελάτης με τις επιλογές του γίνεται ρυθμιστικός παράγοντας της επιτυχίας και του ρυθμού ανάπτυξης για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, νέες ή καθιερωμένες στο χώρο. Για τέτοιες συνθήκες, η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη γίνεται πρωταρχικός στρατηγικός στόχος. Για την πραγματοποίησή του θα πρέπει η επιχείρηση να επιδιώκει να παράγει προϊόντα κι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, σε ανταγωνιστικό κόστος, με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η λειτουργία παραγωγής μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Τα παραπάνω τα πετυχαίνει με τη σχεδίαση προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Με τη σχεδίαση διαδικασιών που αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, του εξοπλισμού και άλλων μέσων, μειώνοντας έτσι το κόστος, και με την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής, ώστε οι παραγγελίες των πελατών να εκτελούνται με γρήγορους ρυθμούς.

4.6 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για τα διοικητικά στελέχη σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς ή υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα, η διοίκηση παραγωγής έχει ιδιαίτερη σημασία για τους ακόλουθους λόγους:

1. Από οικονομικής σκοπιάς, η δραστηριότητα της παραγωγής απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στην επιχείρηση και απορροφά τις μεγαλύτερες επενδύσεις για εξοπλισμό, κτιριακές και άλλες εγκαταστάσεις. Ανάλογη συμβολή έχει και στα λειτουργικά έξοδα, δηλαδή αμοιβές εργαζομένων, υλικά και ενέργεια σε διάφορες μορφές. Είναι προφανές ότι η παραγωγικότητα των παραπάνω συντελεστών προσδιορίζει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος ή εξυπηρέτησης πελάτη και επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και της εθνικής οικονομίας.
2. Από κοινωνικής σκοπιάς, η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού σε συστήματα παραγωγής διαμορφώνει το βαθμό ικανοποίησης των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών τους και το είδος και την ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Ταυτόχρονα, η ποιότητα εργασιακής ζωής και οι αμοιβές του προσωπικού προσδιορίζουν το είδος και τη δυναμική των σχέσεων των κοινωνικών εταίρων, δηλαδή εργαζομένων, εργοδοσίας και κράτους.

3. Από οικολογικής πλευράς, ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται τα διάφορα προϊόντα και οι διαδικασίες που τα παράγουν προσδιορίζουν το βαθμό ρύπανσης του φυσικού περιβάλλοντος (εδάφους, αέρα και υδάτινων πόρων) και το ρυθμό εξάντλησης περιορισμένων φυσικών πόρων, π.χ πρώτων υλών, ενέργειας, νερού, κ.ά. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση παροχής υπηρεσιών, όπως παρατηρούμε από τις επιπτώσεις π.χ του τουρισμού, της ναυτιλίας, κλπ. στο περιβάλλον.

Συνδυαστικά, όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ποιότητα ζωής του κοινωνικού συνόλου και θέτουν περιορισμούς στο ρυθμό ανάπτυξής του.

4.7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η διαχρονική αξιολόγηση ενός συστήματος παραγωγής και η δυνατότητα συγκρίσεων των επιδόσεών του με άλλες επιχειρήσεις απαιτεί την υιοθέτηση ορισμένων κριτηρίων. Αυτά συνηθίζεται να ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη έχουμε ορισμένους δείκτες ή κριτήρια αποτελεσματικότητας για συγκρίσεις επιδόσεων κυρίως με άλλους ανταγωνιστές. Τα κριτήρια αυτά είναι συνήθως εξωστρεφή και επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης πελατών, δηλαδή την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε κριτήρια εσωτερικής απόδοσης. Αυτά αναφέρονται στο πόσο καλά αξιοποιούνται το ανθρώπινο δυναμικό και τα άλλα διαθέσιμα μέσα και πώς εκτελούνται οι εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να ενισχύσουν τις επιδόσεις για τους δείκτες αποτελεσματικότητας.

Κριτήρια αποτελεσματικότητας

Στα κριτήρια αξιολόγησης που έχουν σχέση με την αποτελεσματικότητα της παραγωγής, δηλαδή το βαθμό που αυτή ως λειτουργία συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης, περιλαμβάνονται τα εξής:

- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει το σύστημα. Η ποιότητα είναι αποδεκτή ως μέτρο της αξίας που προσφέρεται από την επιχείρηση στον πελάτη μέσω των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησής του πριν και μετά την πώληση.
- Το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος που προσδιορίζεται από την απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή από την παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής (εργασία, υλικά, κεφάλαιο κι ενέργεια).
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης και παράδοσης παραγγελιών, ως μέτρο της ταχύτητας ανταπόκρισης του συστήματος παραγωγής στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Η ευελιξία του συστήματος παραγωγής, ως μέτρο του βαθμού προσαρμοστικότητάς του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Όλα τα παραπάνω κριτήρια έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση κι επηρεάζουν όχι μόνο τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάρκετινγκ και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, αλλά και την ανταγωνιστική της ικανότητα σε ένα περιβάλλον που διακρίνεται για την πολυπλοκότητα και τους ραγδαίους ρυθμούς αλλαγών.

Κριτήρια εσωτερικής απόδοσης

Για την αξιολόγηση ενός συστήματος παραγωγής με κριτήρια εσωτερικής απόδοσης χρησιμοποιούμε συνήθως ένα σύνολο δεικτών που προσδιορίζουν διάφορα χαρακτηριστικά λειτουργίας με σημασία για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, έλεγχο και βελτίωση των σχετικών διαδικασιών.

Οι δείκτες παραγωγικότητας των υλικών, της εργασίας, των επενδεδυμένων κεφαλαίων και της ενέργειας που χρησιμοποιεί η κάθε διαδικασία. Οι δείκτες αυτοί μετρώνται με φυσικές μονάδες όταν χρειάζονται άμεση παρακολούθηση από τους εργαζόμενους, π.χ. τον αριθμό μονάδων που επεξεργάζεται μία θέση ή ένα τμήμα παραγωγής ανά ώρα ή βάρδια.

Οι οικονομικοί δείκτες. Σε ανώτερα επίπεδα της διοίκησης είναι προτιμότερη η μέτρηση της απόδοσης μίας διαδικασίας με οικονομικές μονάδες, π.χ. το κόστος υλικών ή ενέργειας ανά μονάδα προϊόντος.

Οι δείκτες προσδιορισμού της ποιότητας με τη στενή έννοια, π.χ. το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων μιας διαδικασίας, το ποσοστό πελατών με παράπονα για την εξυπηρέτησή τους, κ.ά.

Διάφοροι άλλοι δείκτες που περιγράφουν την απόδοση παραγωγικών διαδικασιών.

Για την ολοκληρωμένη αξιολόγηση ενός συστήματος παραγωγής θα πρέπει η διοίκηση να προσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ των δεικτών εσωτερικής απόδοσης με τους δείκτες αποτελεσματικότητας, διότι σε τελική ανάλυση οι τελευταίοι καθορίζουν την επιβίωση και το βαθμό ανάπτυξης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η συμβατική αντίληψη για ακριβά μηχανήματα σε μία γραμμή παραγωγής επιβάλλει τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους, δηλαδή το μέγιστο δυνατό βαθμό εκμετάλλευσης, ώστε να είναι αποδοτική η σχετική επένδυση. Με τη λογική αυτή μία τέτοια μηχανή επιδιώκεται να λειτουργεί όσο γίνεται περισσότερο, ανεξάρτητα από την πραγματική ζήτηση για το είδος που παράγει και τυχόν προβλήματα που δημιουργεί αυτός ο τρόπος απασχόλησης της μηχανής στην ποιότητα, στη δυνατότητα καλής συντήρησης, στο κόστος παραγωγής από υπερβολικά αποθέματα, κλπ.

Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη προβλέπει όχι το μέγιστο αλλά τον άριστο βαθμό απασχόλησης μίας μηχανής, για την ικανοποίηση της πραγματικής ζήτησης από το επόμενο στάδιο. Αυτό επιβάλλει διαθέσιμο χρόνο για προληπτική συντήρηση που διασφαλίζει τις καλύτερες συνθήκες απρόσκοπτης λειτουργίας, τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου της ποιότητας και τη δυνατότητα για διακοπές της παραγωγής όταν εμφανίζονται

προβλήματα. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν έγκαιρα τα αίτια που προκαλούν κάποιο πρόβλημα και να το εξουδετερώσουν.

4.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε μία επιχείρηση, η διοίκηση επιδιώκει να αξιολογήσει σε ποιους τομείς υπάρχουν χαρακτηριστικές ικανότητες που προσφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές του κλάδου. Το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί να απορρέει από την υψηλής στάθμης εκπαίδευση και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, από την πρωτοποριακή τεχνολογία που έχει αναπτύξει μία επιχείρηση με ίδια μέσα, από την ύπαρξη προσωπικού πωλήσεων για διανομή σε μεγάλη κλίμακα, κ.ά. Παράλληλα, η διοίκηση εντοπίζει και ορισμένες αδυναμίες που περιορίζουν την ανταγωνιστικότητά της σε ορισμένες δραστηριότητες. Οι αδυναμίες μπορεί να συνδέονται με το ρυθμό ανάπτυξης νέων προϊόντων, τη δυσκαμψία προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας σε νέες τεχνολογίες, την έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού πωλήσεων για πολύπλοκα προϊόντα, κ.ά.

Συνεπώς, το ζητούμενο από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός του «ανταγωνιστικού προφίλ» της από πλευράς συγκριτικού πλεονεκτήματος και αδυναμιών σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές.

4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πέραν των επιρροών και των περιορισμών, που η λειτουργία παραγωγής δέχεται από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να προσδιορισθεί και ο τρόπος που αυτή επηρεάζεται και από τα χαρακτηριστικά

του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για το σύνολο της επιχείρησης. Τόσο η επιχειρηματική στρατηγική, όσο και η αντίστοιχη στρατηγική παραγωγής που θα την στηρίξει, εξαρτώνται από τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι χρήσιμο να καλύπτει 1) το άμεσο ή λειτουργικό και 2) το ευρύτερο περιβάλλον. Το λειτουργικό περιβάλλον (task environment) περιλαμβάνει τους αγοραστές, τους προμηθευτές και τους κύριους ανταγωνιστές. Η διοίκηση πρέπει να αναλύει περιοδικά τα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο αναπτύσσει τη δραστηριότητά της. Συνήθως, από την ανάλυση της διάρθρωσης του κλάδου και την προηγηθείσα ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν τα στοιχεία εκείνα που θα οδηγήσουν στην επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον καλύπτει τα γενικότερα οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά και άλλα χαρακτηριστικά. Από τις διαπιστώσεις και προβλέψεις των παραπάνω αναλύσεων προσδιορίζονται οι προσφερόμενες ευκαιρίες και οι πιθανές απειλές για τρέχουσες και νέες δραστηριότητες. Η διοίκηση είναι σκόπιμο να παρακολουθεί και ν' ανταποκρίνεται έγκαιρα σε μεταβολές στα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τα ακόλουθα:

1. Το οικονομικό περιβάλλον.
2. Το κοινωνικό περιβάλλον.
3. Το φυσικό περιβάλλον.
4. Το θεσμικό πλαίσιο.
5. Την τεχνολογία.

Το οικονομικό περιβάλλον

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το οικονομικό περιβάλλον προσδιορίζει συχνά το εύρος των ευκαιριών και περιορισμών στη δραστηριότητά τους. Αν και η διεθνοποίηση της αγοράς στην εποχή μας θα πρέπει να μας ευαισθητοποιεί στην κατάσταση της διεθνούς οικονομίας, θα περιοριστούμε κυρίως στα χαρακτηριστικά της εθνικής οικονομίας. Μεταξύ αυτών τα κυριότερα που επηρεάζουν: 1) το ύψος της μελλοντικής ζήτησης και

2) το κόστος των συντελεστών παραγωγής, δηλαδή της εργασίας, του κεφαλαίου, της ενέργειας και των υλικών είναι τα εξής:

1. Ο ρυθμός μεταβολής του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π), ως βασικός δείκτης του τρόπου ανάπτυξης της οικονομίας.
2. Ο ρυθμός του πληθωρισμού γενικά, αλλά ιδιαίτερα για κλάδους των οποίων η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ως εισροές στη δική της παραγωγική διαδικασία.
3. Το επίπεδο της ανεργίας γενικά, αλλά και για συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση.
4. Η ποιότητα της υποδομής της οικονομίας, δηλαδή τα διαθέσιμα συστήματα για επικοινωνίες, μεταφορές, εκπαίδευση όλων των βαθμίδων, το τραπεζικό σύστημα, κ.ά.
5. Η ισχύουσα οικονομική πολιτική (στόχοι, κίνητρα, περιορισμοί, κ.ά.).

Τα παραπάνω διαμορφώνουν το κλίμα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα και καθορίζουν αποφασιστικά τις πιθανότητες επιτυχίας.

Το κοινωνικό περιβάλλον

Ιδιαίτερα σημαντικά για μία χώρα είναι τα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, δηλαδή ο τρόπος οργάνωσης και το σύστημα αξιών που διέπουν τη λειτουργία μίας κοινωνίας. Οι σχέσεις μεταξύ των «κοινωνικών εταίρων», δηλαδή των εργαζομένων, των εργοδοτών και της κυβέρνησης, προσδιορίζουν τους τρόπους επίλυσης προβλημάτων με διάλογο, συναίνεση ή συγκρούσεις και επηρεάζουν τον τρόπο και το βαθμό αξιοποίησης των δυνατοτήτων μίας οικονομίας.

Το κυρίαρχο σύστημα αξιών για τους εργαζομένους προσδιορίζει το αίσθημα ευθύνης απέναντι στην εργασία τους, τη διάθεση για γνήσια συμμετοχή σε προσπάθειες ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και τους κατάλληλους τρόπους υποκίνησης. Είναι συνεπώς φυσικό για μία κοινωνία, όπου τα προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως με απεργίες ή συγκρούσεις, όπου οι εργαζόμενοι απαιτούν αποδοχές κι άλλα οφέλη ανεξάρτητα από τη συμβολή τους στην παραγωγικότητα, όπου οι εργοδότες επιδιώκουν γρήγορα

κέρδη χωρίς την προσπάθεια ενίσχυσης με επενδύσεις της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών τους, να έχουμε στρεβλώσεις στην οικονομία, επιδείνωση των βασικών οικονομικών μεγεθών και αναπόφευκτη πτώση του βιοτικού επιπέδου.

Το φυσικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει σημαντικά η αντίληψή μας για το φυσικό περιβάλλον. Η ταχεία εκβιομηχάνιση της χώρας χωρίς ορθολογικό χωροταξικό σχεδιασμό, η υπερβολική συγκέντρωση πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα και ο αλλοπρόσαλλος τρόπος ανάπτυξης του τουρισμού, μας αποκάλυψαν με τον πιο πειστικό τρόπο πού οδηγούμαστε, όταν περιφρονούμε και υποβαθμίζουμε το φυσικό περιβάλλον.

Ενώ αρχικά θεωρούσαμε το φυσικό περιβάλλον μόνον ως πηγή για μεγάλη ποικιλία πρώτων υλών, ενέργειας και φυσικής ομορφιάς πλησιάζουμε, λόγω κακής αξιοποίησής του, να το αντιμετωπίζουμε ακόμα και σαν απειλή στη δημόσια υγεία. Αποτελεί συνεπώς κοινωνική ευθύνη για κάθε σύγχρονη επιχείρηση να αντιμετωπίζει το φυσικό περιβάλλον όχι μόνο σαν πηγή φυσικών πόρων (πρώτες ύλες ή ενέργεια), αλλά και σαν μία δεξαμενή με περιορισμένη ικανότητα απορρόφησης αποβλήτων και διαφόρων ειδών ρύπανσης.

Αυτή η αντίληψη απαιτεί αλλαγές στον τρόπο επίλυσης σημαντικών προβλημάτων στην παραγωγή, όπως π.χ. στη σχεδίαση προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών ή στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης, έτσι ώστε να προστατεύεται το φυσικό περιβάλλον από την οικολογική υποβάθμιση που προκαλείται από την κακή χρήση του και τη ρύπανση που δέχεται.

Το τεχνολογικό περιβάλλον

Ζούμε σε μία εποχή που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς, αλλά ιδιαίτερα στη μικροηλεκτρονική, στην πληροφορική και στη βιοτεχνολογία, μεταβάλλουν συνεχώς τις συνθήκες ανταγωνισμού. Πολλά προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες οδηγούνται σε γρήγορη απαρχαίωση ακόμα και σε παραδοσιακούς κλάδους.

Συνεπώς, τόσο στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής όσο και στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής παραγωγής θα πρέπει η διοίκηση να παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνον τα όρια βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, αλλά και το ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει. Το ενδιαφέρον της διοίκησης θα πρέπει να επικεντρώνεται όχι μόνο στην τεχνολογία των προϊόντων, αλλά και στην τεχνολογία της παραγωγικής διαδικασίας που χρησιμοποιείται. Από ένα σημείο «ωρίμανσης» και μετά οι τεχνολογίες για το προϊόν και την παραγωγική διαδικασία αναπτύσσουν τόσο μεγάλη εξάρτηση μεταξύ τους, π.χ. στις αυτοκινητοβιομηχανίες, που είναι δύσκολη και απαγορευτικά δαπανηρή η τροποποίησή τους για προσαρμογή σε νέες συνθήκες.

Το θεσμικό πλαίσιο και ο ρόλος της κυβέρνησης

Με την αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας μίας επιχείρησης αυξάνεται και ο βαθμός που αυτή επηρεάζεται από το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο και τις συνέπειες της ισχύουσας κυβερνητικής πολιτικής. Το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει μία επιχείρηση από την ημέρα που ξεκινά τη δραστηριότητά της σε όλες σχεδόν τις αποφάσεις. Από την ανάγκη εξασφάλισης ειδικής άδειας για μία καινούρια εγκατάσταση, την έγκριση των προδιαγραφών για τα προϊόντα της με βάση τα υπάρχοντα πρότυπα, την παρακολούθηση τήρησης των κανονισμών για την ασφαλή λειτουργία του εξοπλισμού, τις συναλλαγές με την εφορία, τα τελωνεία και άλλες κρατικές υπηρεσίες, η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να προσαρμόζεται σ' ένα πλήθος ρυθμιστικών διατάξεων που επιβάλλει το θεσμικό πλαίσιο.

Πολλές από αυτές τις διατάξεις απορρέουν από την ανάγκη προστασίας των εργαζομένων, των καταναλωτών και του περιβάλλοντος. Άγνοια, αδιαφορία ή αμέλεια στην τήρησή τους μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες όχι μόνον οικονομικές, αλλά και γενικότερες σε ότι αφορά τις αντιδράσεις πελατών κι ανταγωνιστών.

Συμπέρασμα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Αυτό που επιδιώκει η διοίκηση με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι ο προσδιορισμός των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν ή προμηνύονται από τις οικονομικές, τεχνολογικές ή άλλες εξελίξεις. Παράλληλα, επιδιώκεται επίσης ο προσδιορισμός των περιορισμών που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον στον τρόπο που η επιχείρηση θα αναπτύξει τη δραστηριότητά της. Οι περιορισμοί μπορεί να είναι οικονομικοί (επιτόκια, όροι δανεισμού, δασμολογικό καθεστώς), θεσμικοί (όρια υπερωριακής απασχόλησης εργαζομένων, τήρηση προδιαγραφών Ε.Ε), περιβαλλοντολογικοί (ανώτατα όρια στη ρύπανση εδάφους, αέρα, υδάτινων πόρων, κ.ά.) ή άλλης μορφής.

Από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, η διοίκηση είναι σε θέση να διαμορφώσει την κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική παραγωγής που θα τη στηρίξει.

4.10 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί το βασικό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας μιας επιχείρησης. Η διαμόρφωσή της απαιτεί την ύπαρξη μίας συγκεκριμένης επιχειρηματικής φιλοσοφίας που καθορίζεται από ένα σύνολο κατευθυντηρίων αρχών, κινητήριων δυνάμεων και καθιερωμένων στάσεων συμπεριφοράς.

Μέσω των παραπάνω η διοίκηση επικοινωνεί προς όλους τους εργαζόμενους τους επιδιωκόμενους στόχους, τα προτεινόμενα προγράμματα δράσης και τις ενδεδειγμένες πολιτικές για την υλοποίησή τους. Ορισμένες φορές στη θέση μίας ενιαίας στρατηγικής διακρίνουμε ένα «σύνολο κοινώς αποδεκτών αξιών», π.χ. την επιδίωξη παροχής προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την εντιμότητα στις συναλλαγές με πελάτες και προμηθευτές, κ.ά. Αυτό ναι μεν δε συνιστά μία επιχειρηματική στρατηγική, οδηγεί όμως σε ανάλογα μ' αυτή αποτελέσματα.

Η επιχειρηματική στρατηγική προσδιορίζει:

Το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θ' απασχολήσει την επιχείρηση. Τούτο εξειδικεύεται προσδιορίζοντας:

- A. Τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με τις οποίες θα ανταγωνισθεί (Με τι;)
- B. Το τμήμα ή τα τμήματα εκείνα της αγοράς στα οποία θα ανταγωνισθεί (Πού;)
- Γ. Την τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει (Πώς;)

Τα παραπάνω επιλέγονται με τρόπο που να ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

1. Τον τρόπο εξασφάλισης, κατανομής και απασχόλησης πόρων, δηλαδή:

- A. Του ανθρώπινου δυναμικού.
- B. Λοιπών οικονομικών πόρων.

2. Τους συγκεκριμένους σκοπούς που εξυπηρετούνται από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι σκοποί αυτοί προσδιορίζονται από τον τρόπο και το βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) στην επιχείρηση. Με τον όρο "ενδιαφερόμενα μέρη" περιλαμβάνονται:

- A. Οι πελάτες
- B. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση (σε όλες τις βαθμίδες).
- Γ. Οι μέτοχοι της επιχείρησης.
- Δ. Οι προμηθευτές πρώτων υλών κι' εξαρτημάτων, ενέργειας.
- E. Το κοινωνικό σύνολο.

Η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων σε μία επιχείρηση απαιτεί προσεκτική ανάλυση των αναγκών τους. Συνήθως, η επιχείρηση επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών με την παροχή προϊόντων ή

υπηρεσιών που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές, δηλαδή υψηλότερη ποιότητα για το κόστος. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων προσδιορίζεται από το ύψος των αποδοχών τους, την ποιότητα συνθηκών εργασίας, την αναγνώριση της συμβολής τους κ.ά.

Η ικανοποίηση των μετόχων προσδιορίζεται από την οικονομική απόδοση της επιχείρησης βραχυχρόνια και μακροχρόνια, αλλά και από την ασφάλεια, δηλαδή τον περιορισμό των κινδύνων στην επένδυσή τους. Η επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προμηθευτές μέσα από αρμονικές σχέσεις συνεργασίας που οδηγούν σε αμοιβαία οικονομικά και άλλα οφέλη, π.χ. την παροχή τεχνικής βοήθειας ή προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη βελτίωση της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης παραγγελιών, κ.ά.

Τέλος, η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου επιτυγχάνεται από έναν τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που συμβάλλει: **1)** στη διατήρηση ή βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος, από τον περιορισμό διαφόρων μορφών ρύπανσης, **2)** στην αύξηση των θέσεων εργασίας για την καταπολέμηση της ανεργίας και **3)** στην ενεργό συμμετοχή στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων (ναρκωτικών, εγκληματικότητας, κ.ά.).

Διαδικασία διαμόρφωσης επιχειρηματικής στρατηγικής

Για τη διαμόρφωση μίας επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία θα αποτελέσει και το πλαίσιο για τη στρατηγική παραγωγής, απαιτείται η ολοκλήρωση ενός συνόλου διεργασιών κι αναλύσεων στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης.

Σε πρώτη φάση η διοίκηση χρειάζεται ν' αποσαφηνίσει την αποστολή της επιχείρησης και την επιχειρηματική φιλοσοφία που θα τη διέπει. Ως αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορισθεί ο λόγος για την ύπαρξή της, με τρόπο που να παρέχει ευελιξία προσαρμογής στις δυναμικές εξελίξεις της εποχής μας. Για το λόγο αυτό: **1)** επιχειρήσεις πετρελαίου επενδύουν σήμερα και σε άλλες μορφές ενέργειας καθορίζοντας ως αποστολή τους την κάλυψη ανθρωπίνων αναγκών σε ενέργεια, **2)** επιχειρήσεις παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών διευρύνουν την αποστολή τους στην παραγωγή ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών

ψυχαγωγίας, 3) εκδοτικοί οίκοι υιοθετούν ως αποστολή τους την παροχή γνώσεων, κ.ά. Η επιχειρηματική φιλοσοφία αναφέρεται στο σύστημα αξιών που διέπει τη δραστηριότητα και συμπεριφορά του συνόλου των διοικητικών στελεχών κι εργαζομένων στην επιχείρηση.

Στη δεύτερη φάση, η διοίκηση διεξάγει μία εις βάθος ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό τη διάγνωση χαρακτηριστικών ικανοτήτων και αδυναμιών, που συνδυαστικά καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

Στην τρίτη φάση, η διοίκηση διεκπεραιώνει μία ολοκληρωμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την αξιολόγηση ευκαιριών και απειλών που διαγράφονται στον επιχειρηματικό ορίζοντα. Οι ευκαιρίες και οι απειλές διαμορφώνονται από παρατηρούμενες τάσεις κι αναμενόμενες εξελίξεις σε βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (ρυθμός ανάπτυξης, πληθωρισμός, ανεργία, επιτόκια, κ.ά.), από μεταβολές στη διάρθρωση του κλάδου και τους όρους ανταγωνισμού, από τεχνολογικές εξελίξεις, θεσμικές αλλαγές, κ.ά. Τα παραπάνω συνοψίζονται συνήθως σε εναλλακτικά σενάρια εξελίξεων με διαφορετικές ευκαιρίες και απειλές που εμπεριέχει το καθένα για την επιχείρηση.

Από την προσεκτική αξιολόγηση χαρακτηριστικών ικανοτήτων, δηλαδή του συγκριτικού πλεονεκτήματος, κι αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με τις υπάρχουσες κι αναμενόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον, η διοίκηση διαμορφώνει την επιχειρηματική στρατηγική. Με αυτή εκφράζει τον τρόπο που θα προωθήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή τις βασικές επιλογές προϊόντων, αγορών τεχνολογίας και του τρόπου ανταγωνισμού. Είναι ευνόητο, ότι η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει και επηρεάζεται από τις βασικές λειτουργίες της παραγωγής, του μάρκετινγκ και της χρηματοοικονομικής.

Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής παραγωγής

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι απαραίτητο να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για τις βασικές λειτουργίες παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής, κ.ά.

Η ακολουθούμενη διαδικασία είναι παρόμοια με αυτή που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Προσδιορισμός της αποστολής παραγωγής: Η επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής εξαρτάται από το είδος και το βαθμό υποστήριξης που αυτή απαιτεί από τις βασικές λειτουργίες. Η αποστολή του συστήματος παραγωγής καθορίζεται από τους σκοπούς που πρέπει να επιδιώξει, ώστε να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά η επιχειρηματική στρατηγική.

Τα συνήθη κριτήρια με στρατηγική σημασία για την αξιολόγηση της λειτουργίας παραγωγής είναι τα εξής:

1. Το κόστος παραγωγής που επηρεάζει την τιμή του προϊόντος.
2. Η ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας.
3. Η ευελιξία προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας.
4. Ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών, δηλαδή η ταχύτητα με την οποία ικανοποιείται η ζήτηση.
5. Η ταχύτητα εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων.

Επειδή είναι δύσκολο για το ίδιο σύστημα παραγωγής να έχουμε υψηλές αποδόσεις σε όλα τα κριτήρια, είναι απαραίτητο η αποστολή της παραγωγής να προσδιορίζει την ιεράρχηση, δηλαδή τη σχετική βαρύτητα των κριτηρίων, που υποστηρίζουν πιο ικανοποιητικά την επιχειρηματική στρατηγική.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Προσδιορισμός συγκριτικού πλεονεκτήματος: Από τη λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της πείρας και ικανότητας των εργαζομένων, της προσαρμοστικότητας κι απόδοσης του εξοπλισμού, της καταλληλότητας των εγκαταστάσεων, κ.ά, η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει χαρακτηριστικές ικανότητες και αδυναμίες του συστήματος παραγωγής.

Σε σύγκριση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών είναι δυνατόν να προσδιορισθούν οι υπάρχουσες ή οι απαιτούμενες ικανότητες, που θα επιτρέψουν στο σύστημα παραγωγής να διατηρήσει ή να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα στηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική. Η ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος στην παραγωγή, π.χ η γρήγορη εισαγωγή νέων προϊόντων με σημαντικές καινοτομίες, αποτελεί το κύριο

ζητούμενο στη διαμόρφωση της στρατηγικής παραγωγής. Σε πολλές διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αυτό είναι συχνά και ο πυρήνας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά που διασφαλίζει την επιτυχία. Με όπλο τις διάφορες μορφές συγκριτικού πλεονεκτήματος στην παραγωγή, δηλαδή με τη δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας (Rolls-Royce), χαμηλού κόστους (προϊόντα BIC), γρήγορης διεκπεραίωσης παραγγελιών (Express Service για διανομή αλληλογραφίας και μικρών πακέτων), ή μεγάλης ευελιξίας, η επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία προϊόντων/ υπηρεσιών με μεγαλύτερη αξία για τον αγοραστή. Συγκεντρώνοντας συνεπώς τις προσπάθειες σε κάποιο κριτήριο απόδοσης που μπορεί να έχει υψηλές επιδόσεις, η λειτουργία παραγωγής μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην υποστήριξη μίας επιχειρηματικής στρατηγικής με συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής παραγωγής ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των στόχων για το σύνολο των κριτηρίων απόδοσης, για προγράμματα δράσης που καλύπτουν ένα, δύο ή και πέντε χρόνια στο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό εστιάζεται η προσοχή των υπευθύνων στις πρωτοβουλίες κι ενέργειες εκείνες που θα βοηθήσουν τη λειτουργία παραγωγής να βελτιωθεί ως μοχλός ανταγωνιστικότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο προσανατολισμός μιας εταιρείας στους πελάτες είναι αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης και επίπονης διαδικασίας. Η προσπάθεια αυτή για να στεφθεί με επιτυχία προϋποθέτει την απόλυτη αφοσίωση των διοικούντων και τη ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού. Βασική αρχή πρέπει να είναι η ανάπτυξη θετικού κλίματος μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και κατά δεύτερο λόγο στην ανάπτυξη αξιόπιστων παραγόντων διασφάλισης ποιότητας υπηρεσιών ή προϊόντων.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του παραπάνω «μηχανισμού» εξυπηρέτησης των πελατών συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός της αλυσίδας των πελατών

Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης δεν είναι μόνο ένας, αλλά μια αλυσίδα διαδοχικών πελατών με διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες. Όλοι οι πελάτες έχουν την απαίτηση για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση από την εταιρεία και ο αρχικός προμηθευτής επιφορτίζεται με την προσδοκία να ικανοποιήσει όλη την αλυσίδα των πελατών.

- Προσδιορισμός των εσωτερικών πελατών

Οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να παραλαμβάνουν αξιόπιστο προϊόν από τους προμηθευτές τους ώστε με τη σειρά τους να προσθέτουν τη δική τους «αξία» στο προϊόν ή την υπηρεσία και στη συνέχεια να το παραδίδουν στην τελική του μορφή στον καταναλωτή.

- Αποκατάσταση συστηματικής επικοινωνίας με τους πελάτες

Η επικοινωνία με τους πελάτες επιβάλλεται να είναι συχνή και ουσιώδης με άμεσο στόχο την διαχρονική καταγραφή των προβληματισμών, των ενστάσεων ή ίσως και των προτάσεων των πελατών πάνω στο προϊόν που του παρέχεται. Είναι σίγουρο ότι δεν συνιστά τακτική επικοινωνία με τους πελάτες ένα ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε πριν από δύο χρόνια, όπως επίσης δεν αποτελεί τακτική επικοινωνία μια συζήτηση με τους πελάτες από τον διευθυντή πωλήσεων ανά αραιά χρονικά διαστήματα.

- Η δυνατότητα των πελατών να εκφράζουν τα παράπονα και τις συστάσεις τους με αξιοποιήσιμο τρόπο από την εταιρεία

Οι πελάτες σπάνια εκφράζουν τα παράπονά τους και ακόμα πιο δύσκολα τα υλοποιούν με τη μορφή επιστολών διαμαρτυρίας ή τηλεφωνημάτων διαμαρτυρίας. Οι εταιρείες οφείλουν να διευκολύνουν τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους με τρόπο αποτελεσματικό για τους ίδιους και για την εταιρεία. Η ερώτηση σε έναν πελάτη αν έμεινε ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που έτυχε, μπορεί να απαντηθεί μόνο με ναι ή όχι. Η απάντηση αυτή δεν είναι αξιοποιήσιμη και άρα δεν έχει άμεσο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Για να μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα, η πρώτη ερώτηση θα πρέπει να συμπληρωθεί από μια ακόλουθη:

Ο λόγος που δεν μέινετε ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες μας είναι:

- Η ποικιλία των ειδών
- Η ποιότητά τους
- Η τιμή τους
- Η εξυπηρέτηση

Η απάντηση των ερωτημάτων αυτών είναι άμεσα αξιοποιήσιμη, αφού κατευθύνει την εταιρεία σε σαφείς διορθωτικές κινήσεις.

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας μεταξύ των σύγχρονων οργανισμών. Ο προσδιορισμός και η ικανοποίηση των αναγκών αυτών συχνά οδηγεί τους οργανισμούς σε ακραίας μορφής υπηρεσίες όπου η ανθρώπινη ευαισθησία θυσιάζεται στο βωμό του κέρδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν κάποιες εταιρείες, μη ασφαλιστικές, στις Η.Π.Α που προσφέρουν τη δυνατότητα σε ασθενείς που πάσχουν από AIDS και βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της νόσου, να εισπράξουν ένα μέρος του κεφαλαίου της ασφάλειας που είχαν συνάψει πριν την εκδήλωση της ασθένειας, με τον όρο ότι μετά θάνατον θα εκχωρήσουν τα δικαιώματα του συμβολαίου τους στην εταιρεία αυτή. Έτσι «απολαμβάνουν» οι ασθενείς μια άνετη ζωή, για όσο τους απομένει φυσικά.

Συνεπώς λοιπόν τα ανθρώπινα συναισθήματα, οι πεπτοιθήσεις και κυρίως η αξιοπρέπεια δεν πρέπει ούτε να θίγονται ούτε και να εξαγοράζονται με χρήματα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να περιορίζονται από μια διατυπωμένη επαγγελματική δεοντολογία, από το σεβασμό των δικαιωμάτων των πελατών αλλά και των δικαιωμάτων του πολίτη και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 1992
- 2) Δερβιτσιώτης Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 1993
- 3) Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Παραγωγής, Σύγχρονες Προσεγγίσεις»,
1993
- 4) Σπανός Α., «Ολική Ποιότητα», 1993
- 5) Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», 1995
- 6) Περιοδικό «Plant Management», τεύχος 134, 1995

ΞΕΝΗ

- 1) Hall T.J., "The Quality Manual" 1992
- 2) Hamid Noori, "Production and Operations Management", 1995
- 3) Gower, "Total Quality Management", 1997
- 4) Stephen George & Arnold Weimerskirch, "Total Quality Management",
1998

