

INSETE

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ανέστης Αναστασίου
AA & Partners - Performance Improvement





Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή	7
2.	Έννοια και διαστάσεις Ποιότητας	10
2.1	«Ποιότητα» και «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»	10
2.2	Η αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον επιχειρηματικό κόσμο	12
3.	Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ποιότητας	15
3.1	Σύγκριση μεταξύ Ιαπωνικής και Αμερικανικής προσέγγισης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	16
3.2	Οι «αυθεντίες» της Διοίκησης Ποιότητας	19
3.3	Το Μοντέλο της Ολικής Ποιότητας	20
4.	Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	22
4.1	Η έννοια της «Δέσμευσης»	23
4.2	Το επιστημονικό υπόβαθρο στις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	24
5.	Ποιότητα στην Παροχή Υπηρεσιών	27
5.1	Ικανοποίηση Πελατών και Απόδοση της Επιχείρησης	30
5.2	Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών	31
6.	Αξιολόγηση Υπηρεσιών στο Πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	34
6.1	Σημασία της Ποιότητας Υπηρεσιών	35
6.2	Σύστημα «SERVQUAL»	36
7.	Τεχνικές Μέτρησης Ποιότητας	41
7.1	Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών	42
7.2	Βραβείο Ποιότητας ως τεχνική αξιολόγησης	42
7.2.1	Κριτήρια του βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige»	43
7.3	Οικογένεια Προτύπων «ISO 9000»	44
7.3.1	Πρότυπα «ISO 9000»	45
7.3.2	Εφαρμογή προτύπων «ISO 9000»	46
8.	Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	48
8.1	Μέθοδος «Six Sigma» (6σ)	50
8.2	Η μέθοδος «DMAIC» και η «Six Sigma»	52
8.3	Πρότυπα «ISO 14001»	57
8.4	Πρότυπο «ISO OHSAS 18001»	58
8.5	Πρότυπο «CE»	58
8.6	Σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης «STANDARD 100»	58
8.7	Σύγκριση: «ISO 9000» και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	59

9.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ξενοδοχειακός Τομέας	63
9.1	Εφαρμογή προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	65
9.2	Μελέτη περίπτωσης: Αντίκτυπος εφαρμογής προγράμματος ΔΟΠ σε ξενοδοχειακή μονάδα	69
9.3	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	70
9.4	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κίνητρα και Υποκίνηση	72
9.4.1	Είδη Κινήτρων	73
9.4.2	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης	75
10.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συνεχής Βελτίωση	78
10.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επικοινωνία	79
10.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο παράγοντας «Πελάτης»	79
10.3	Η Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας	80
11.	Συμπεράσματα	83
12.	Βιβλιογραφία	88

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας	17
Πίνακας 2. Η Ιστορία της Ποιότητας (Quality)	19
Πίνακας 3. Διαγραμματική απεικόνιση των ουσιαστικών χασμάτων κατά το μοντέλο «SERVQUAL»	38
Πίνακας 4. Κύκλος DMAIC	52
Πίνακας 5. Κύκλος ΣΠΔ (Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης)	57
Πίνακας 6. Συνοπτική σύγκριση «ISO 9000» και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	59
Πίνακας 7. Τα 5 Επίπεδα Ηγεσίας	70
Πίνακας 8. Ιεράρχηση αναγκών (Πυραμίδα) κατά Maslow	72
Πίνακας 9. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement) ή Κύκλος του Deming	81
Πίνακας 10. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement) ή Κύκλος του Deming	81



ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Η παρούσα μελέτη με τίτλο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις» εντάσσεται στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Δημιουργία εργαλειοθήκης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων» της Πράξης «Δράσεις πρόγνωσης και παρακολούθησης μεταβολών του Τουριστικού Τομέα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της διαρθρωτικής προσαρμογής του» που προκήρυξε το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), σύμφωνα με τη με Αριθμό: 3/2020 Διακήρυξη (Α.Π. ΕΞ. 000048-30/07/2020) και με Συστημικό Αριθμό ΕΣΗΔΗΣ:

86191. Η εργαλειοθήκη που θα δημιουργηθεί στο πλαίσιο του προαναφερθέντος έργου έχει ως στόχο να αποτελέσει ένα σύγχρονο ψηφιακό εργαλείο, το οποίο θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει τις τουριστικές επιχειρήσεις (υφιστάμενες, ή υπό ίδρυση) στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων τους, στην αναβάθμιση της οργανωτικής και λειτουργικής δομής τους, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας και στον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Παράλληλα, αναμένεται να συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η συλλογή πηγών και ερευνών αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), με έμφαση στον κλάδο του ελληνικού τουρισμού και ειδικότερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να αποτελέσουν μία ανάγνωση που θα προσφέρει έμπνευση για δράση από τη μεριά του επαγγελματία, με βασικό στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής επιχείρησης ή του τουριστικού φορέα. Συνεπώς, θεματικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή της στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες.

Στην εποχή μας, η συνεχώς αυξανόμενη είσοδος νέων επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς και βιομηχανίες, οδήγησε τις εταιρείες στη χρήση νέων στρατηγικών και διαδικασιών, όπως το Μάρκετινγκ (διαφήμιση, συσκευασία προϊόντος, κτλ.), την επέκταση σε νέες αγορές (διεθνοποίηση), την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στην υιοθέτηση της στρατηγικής να μην ανταγωνίζονται βάσει χαμηλών τιμών και κόστους αλλά δίνοντας έμφαση στην ποιότητα.

Οι επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να επιβιώσουν τα τελευταία πενήντα χρόνια είχαν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις ανάγκες του γρήγορα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός τους. Έτσι, η επιβίωση μιας επιχείρησης σήμερα θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο πλέον έχει αναγνωριστεί από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις ως «η κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή» και μόνο. Με βάση αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να αναπτύσσουν συχνά νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των εταιρειών ώστε να προσφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση στον πελάτη. Εύστοχα λοιπόν χρησιμοποιείται ο όρος «ικανοποίηση του πελάτη» ως συνώνυμο της ποιότητας.

Η ζήτηση παροχής υψηλής ποιότητας είναι απαραίτητη στον τομέα της φιλοξενίας καθώς και γενικότερα στον κλάδο του τουρισμού. Η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα επιλέγεται από τον υποψήφιο πελάτη βάσει της ποιότητας που προσφέρει και σε μικρότερο βαθμό βάσει της τιμής. Είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι οι καταναλωτές τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν τις διακοπές τους αρκετά νωρίτερα έτσι ώστε να μπορέσουν να συλλέξουν τα απαραίτητα χρήματα για τον προορισμό τους. Άλλωστε η ικανοποίησή τους από τη διαμονή τους είναι το απαραίτητο συστατικό για τη μέγιστη ικανοποίησή τους. Συνεπώς, είναι λογικό και επόμενο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να πρέπει να ακολουθούν πιστά τους κανόνες Ολικής Ποιότητας.





ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



2.1 «ΠΟΙΟΤΗΤΑ» ΚΑΙ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»

Η φιλοσοφία γνωστή ως «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» ή ΔΟΠ είναι ένα σύνολο τακτικών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση και στον έλεγχο ενός επιχειρηματικού οργανισμού με απώτερο σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών μέσω μιας καθολικής ενεργοποίησης όλου του δυναμικού της επιχείρησης (άψυχων και έμψυχων πόρων), διατηρώντας ταυτόχρονα το μικρότερο δυνατό κόστος. Η κλασική έννοια της ποιότητας αποδίδεται συνήθως στα τεχνικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και στην ανάλογη υψηλή τιμή, η οποία έχει συσχετιστεί με την ποιότητα.

Για παράδειγμα θα χρησιμοποιούσαμε την λέξη της «ποιότητας» για να περιγράψουμε ένα ακριβό και καλοφτιαγμένο γερμανικό αυτοκίνητο ή ένα υπερσύγχρονο ξενοδοχείο που προσφέρει πολλαπλές ανέσεις και παροχές. Παρόλα αυτά, στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών διοίκησης και συγκεκριμένα της ΔΟΠ, η έννοια της ποιότητας παίρνει άλλες διαστάσεις από την συνηθισμένη χρήση στην καθημερινότητα.

Ο όρος της «Ποιότητας» σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης προσδίδεται στο σύνολο των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση αναγκών και στόχων που έχουν δηλωθεί. Η επιτυχημένη εξυπηρέτηση πελατών μέσω μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους, είναι ένα παράδειγμα ποιότητας στις δραστηριότητες του εκάστοτε οργανισμού.

Οι Abbot (1955) και Feigenbaum (1951) όρισαν την ποιότητα ως αξία (value based criteria). Η γνωστή έκφραση «value-for-money» επίσης πηγάζει από εκεί. Η ποιότητα δηλαδή χαρακτηρίζεται από την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος (ή της παρεχόμενης υπηρεσίας) καθώς και τη χρηματική τιμή στην οποία προσφέρεται, χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν κριτήριο αποδοχής ή απόρριψης για τον πελάτη (Βασταρδή, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) πρώτο – εμφανίστηκε στην Ιαπωνία από τους Αμερικάνους Juran και Deming, στο πλαίσιο της ποιοτικής επανάστασης μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, και υιοθετήθηκε ως μέθοδος διοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) στα μέσα της δεκαετίας του 1970, κυρίως από τις αυτοκινητοβιομηχανίες και τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (American Society For Quality). Στην Ιαπωνία επίσης, όπου βρίσκει και τις ρίζες της αυτή η στρατηγική, δημιουργήθηκε και η παρεμφερής φιλοσοφία του «kaizen» η οποία προάγει την συνεχή βελτίωση μέσα στο πλαίσιο της παραγωγής μιας επιχείρησης με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας ενός παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, με την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων και των μηχανικών πόρων, βαδίζοντας παράλληλα προς την καλύτερη πιθανή μείωση των λειτουργικών κοστών.



«Πάντοτε υποστήριζα ότι η επιβίωση και η ευημερία μιας επιχείρησης στηρίζεται στη μέτρηση τριών παραγόντων, που είναι

1. η ικανοποίηση των εργαζομένων,
2. η ικανοποίηση των πελατών και
3. η ροή μετρητών.

Εάν πετύχεις το πρώτο τότε αυξάνεις την παραγωγικότητα της επιχείρησης σου, εάν κατορθώσεις το δεύτερο τότε βελτιώνεις το μερίδιο της αγοράς που σου αναλογεί και εάν εξασφαλίσεις χρηματοοικονομική ευρωστία τότε όλα δουλεύουν άριστα.»

Jack Welch,
ιστορικό στέλεχος της General Electric (Αμερικανικός πολυεθνικός όμιλος στον τομέα της ενέργειας).

2.2. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό κόσμο και αντιπροσωπεύει την «έννοια – κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη (Καλαμπόκη, 2014).

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, υπερπροσφορά και ύφεση. Η είσοδος νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα των ξενοδοχείων καθιστά απαραίτητη την προσθήκη των αρχών ποιοτικού ελέγχου έτσι ώστε να γίνεται μια καθημερινή σύγκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών, του κόστους και της ικανοποίησης των πελατών από την παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών (Μουμτζόγλου, 2001). Με βάση τα παραπάνω φαίνεται ότι η προσθήκη ποιοτικών ελέγχων και ποιοτικής εξασφάλισης είναι μεν απαραίτητη για την σωστή διοίκηση ενός ξενοδοχείου αλλά την ίδια στιγμή είναι αναγκαίο να επέλθουν αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε άλλους τομείς όπως, η οργάνωση των θέσεων εργασίας, η οργανωσιακή δομή, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, οι υποδομές της τουριστικής μονάδας, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, κ.α. (Λαλούμης, 2015).

Επιγραμματικά, κάποιες από τις πιο σημαντικές αρχές της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση, οι οποίες αναδεικνύουν την αξία του συγκεκριμένου συστήματος μανάτζμεντ είναι (Καλαμπόκη, 2014):

- » **«Αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιρειών»**
- » **«Αναδιάρθρωση των οργανωσιακών δομών»**
- » **«Αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού»**
- » **«Προσδιορισμός στα οικονομικά των εταιρειών»**



INSETE



ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Πατέρας της φιλοσοφίας «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ) θεωρείται από πολλούς ο Edward Deming, ο οποίος δημιούργησε τις θεωρητικές βάσεις της θεωρίας αυτής κατά την διάρκεια της επίσκεψης του στην Ιαπωνία στα μετέπειτα χρόνια του 2ου Παγκοσμίου πολέμου. Συγκεκριμένα δε οι πρώτες βάσεις της ΔΟΠ μπορούν να εντοπιστούν στις αρχές του 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών συγκέντρωσε μια επιτροπή μελετητών, μηχανικών, επιστημόνων και κυβερνητικών αξιωματούχων με υπέρτατο σκοπό την βελτίωση και ανύψωση της Ιαπωνικής παραγωγικότητας με στόχο την επούλωση και ανάκαμψη της κοινωνίας τους στα τότε δύσκολα μεταπολεμικά χρόνια (Powell, 1995). Εταιρείες στις ΗΠΑ άρχισαν να ανακαλύπτουν τις τεχνικές της ΔΟΠ στις αρχές της δεκαετίας του 1980.

Παρ' όλα αυτά θεωρείται ότι πολλές από τις αρχές και βασικές τακτικές της ΔΟΠ χρησιμοποιήθηκαν από επιχειρηματικούς οργανισμούς πολύ πριν την γέννηση του κινήματος στην Ιαπωνία. Κατά τον Stuelpnagel (1993), στο βιβλίο «My Life and Work» των Henry Ford και Samuel Crowther που εκδόθηκε το 1926, μπορεί κανείς να παρατηρήσει πολλές από τις αρχές και τις βασικές τακτικές της ΔΟΠ όσον αφορά την παραγωγή και διοίκηση της αμερικανικής πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας «Ford».

Η πρώτη επίσημη χρήση του όρου «Total Quality Management» (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) έγινε το 1985 στις ΗΠΑ από τη Διοίκηση Ναυτικών Αεροπορικών Συστημάτων (Naval Air Systems Command) με σκοπό να περιγράψει τον Ιαπωνικό τρόπο διοίκησης στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την ποιότητα στον οργανισμό τους (Bemowsky, 1992).

Ένας παράγοντας που έπαιξε κρίσιμο ρόλο στην ραγδαία ανάπτυξη του συστήματος ΔΟΠ στις ΗΠΑ και μετέπειτα στις υπόλοιπες χώρες της Δύσης, ήταν η «εισβολή» ιαπωνικών πολυεθνικών στην αμερικανική αγορά κατά τη δεκαετία του 1970 (Juran & Godfrey, 2000). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον ανταγωνισμό όσον αφορά τα μειωμένα κόστη και την υψηλή ποιότητα που πρόσφεραν οι Ιάπωνες, κάτι που ώθησε τους Αμερικανούς να προσαρμοστούν ανάλογα. Τα γραπτά των Crosby, Deming, Feigenbaum και Juran πάνω στο θέμα της ποιότητας και της διαχείρισής της, επίσης επηρέασαν την νοοτροπία πολλών αμερικανικών και έπειτα βρετανικών εταιρειών.

Μια από τις πρώτες δυτικές χώρες πέραν των ΗΠΑ που υιοθέτησε το σύστημα ΔΟΠ, ήταν το Ηνωμένο Βασίλειο. Σύμφωνα με την έρευνα του Dale (2003) πάνω στο θέμα, ο όρος ΔΟΠ πρωτοεμφανίστηκε στην Βρετανία χάρη στις δραστηριότητες του Τμήματος Εμπορίου και της Καμπάνιας Εθνικής Βιομηχανικής Ποιότητας που ξεκίνησε το 1983, καθώς και του πρωτοποριακού έργου οργανισμών όπως η πολυεθνική επιχείρηση τεχνολογίας υπολογιστών «IBM».

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκείνη την περίοδο η χρήση ακρωνύμων, όπως ΔΟΠ, δεν ήταν τόσο συχνή και συνηθισμένη όπως τώρα. Ο Dale (2003) αναφέρεται σε συχνή χρήση του όρου ΔΟΠ σε συζητήσεις του με τον John MacDonald (ένας από τους πρωτοπόρους υπέρμαχους της ΔΟΠ στη Βρετανία και Διευθύνων Σύμβουλος της Crosby Associates Ltd, UK), και σε συχνή αναφορά της έννοιας της ποιότητας στην επικοινωνία του με τον βιομήχανο Philip Crosby (Αμερικανός «γκουρού» της ΔΟΠ), κάτι που δείχνει την πρόοδο της διάδοσης του όρου στην καθομιλουμένη στον κόσμο των επιχειρήσεων.

3.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΙΑΠΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Feigenbaum (1956 –1961) ήταν από τους πρώτους θεωρητικούς συγγραφείς που χρησιμοποίησε τον όρο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Στο πρώτο του βιβλίο πάνω στη ΔΟΠ με αρχικό τίτλο «Quality Control» το 1951, περιέγραψε τη ΔΟΠ ως ένα αποτελεσματικό σύστημα για ενσωμάτωση της ποιότητας, της ποιοτικής συντήρησης και της βελτίωσης της ομαδικής συμμετοχής των διαφόρων ομάδων σε έναν οργανισμό ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγή και η εξυπηρέτηση στα οικονομικά θέματα που επιτρέπουν την πλήρη ικανοποίηση των πελατών. Θεώρησε ότι «ο έλεγχος πρέπει να ξεκινά από τον σχεδιασμό του προϊόντος και να τελειώνει μόνο όταν το προϊόν έχει τεθεί στα χέρια ενός πελάτη που παραμένει ικανοποιημένος». Στο βιβλίο του ο Feigenbaum αναγνώρισε ότι όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης έχουν κάποια ευθύνη για την επίτευξη της ποιότητας, όπως ήταν αρχικά αντιληπτή από τον ίδιο.

Ωστόσο, η ΔΟΠ δεν περιλάμβανε πολλά από τα στοιχεία (λ.χ. σχέσεις με προμηθευτές, ενδυνάμωση ανθρώπων και ομαδική εργασία) που είναι τώρα μέρος της έννοιας της ΔΟΠ

Παράλληλα, ιαπωνικές εταιρείες ανέπτυξαν τη δική τους προσέγγιση στο σύστημα ΔΟΠ βασισμένοι στο έργο των Deming και Juran, διαμορφώνοντάς το ώστε να ταιριάζει στη δική τους κουλτούρα και στο δικό τους λειτουργικό περιβάλλον μαζί με την ανάπτυξη ενός νέου συνόλου εργαλείων, τεχνικών και λειτουργικών συστημάτων. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των δύο παραπάνω συγγραφέων, ο Ishikawa (1990) ήταν υπεύθυνος για την διαμόρφωση του ιαπωνικού τρόπου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την οποία και όριζαν ως εξής:

«Ο ποιοτικός έλεγχος συνίσταται από την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση ως προς προϊόντα και υπηρεσίες με βέλτιστη σχέση κόστους – αποτελεσματικότητας και χρησιμότητας, που οι πελάτες θα αγοράσουν και θα ικανοποιηθούν. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, όλα τα ξεχωριστά μέρη μιας επιχείρησης πρέπει να συνεργαστούν».

Συγκρίνοντας και αναλύοντας τους δύο ορισμούς από τους Feigenbaum και Ishikawa, μπορούμε να δούμε ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερες διαφορές. Παρόλα Αυτά, ο Ishikawa (1985) υποστήριζε ότι η διαφορά μεταξύ της δικιάς του προσέγγισης και του Feigenbaum είναι ότι η προσέγγιση του Feigenbaum υποστηρίζει την παρουσία ειδικών υπεύθυνων (specialists) στο κομμάτι του Ποιοτικού Ελέγχου (Quality Control) ενώ η δικιά του προσέγγιση δεν είναι υπέρ του να περιορίζεται η δράση της ΔΟΠ σε μερικούς ειδικούς υπαλλήλους αλλά να είναι μια φιλοσοφία που διατρέχει ολόκληρη την επιχείρηση, από την κορυφή μέχρι την βάση.

Πράγματι, αναλύοντας το έργο του Feigenbaum (1961), μπορεί να διαπιστωθεί ότι η εστίασή του στη συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι ισχυρή και το καθήκον της βελτίωσης της ποιότητας δίνεται στους διευθυντές, δηλαδή, στους προαναφερθέντες «specialists». Σύμφωνα με τον Garvin (1988), η προσέγγιση της πιο γενικής ΔΟΠ (Καθολική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΚΔΟΠ) του Ishikawa εμφανίστηκε στην Ιαπωνία το 1968, περίπου δέκα χρόνια μετά την επινόηση του όρου του Feigenbaum.

Κατά τον Garvin (1988) η Καθολική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΚΔΟΠ) περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία:

1. η συμμετοχή άλλων λειτουργιών εκτός της παραγωγής σε δραστηριότητες ποιότητας,
2. τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα,
3. το στόχος της Συνεχούς Βελτίωσης, και,
4. την προσοχή στους ορισμούς των πελατών για την ποιότητα.

Ο ίδιος θεωρούσε ότι η σύγχυση μεταξύ ΚΔΟΠ (Καθολική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και ΔΟΠ ήταν διαδεδομένη διότι ενώ ορισμένοι ειδικοί χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά, άλλοι βλέπουν τη ΚΔΟΠ ως πιο προηγμένη και ολοκληρωμένη σαν έννοια. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός πως στην Ιαπωνία τα τελευταία χρόνια υπάρχει συζήτηση για τις διαφορές μεταξύ ΔΟΠ και ΚΔΟΠ και ο δεύτερος όρος τώρα αρχίζει να χρησιμοποιείται τόσο από οργανισμούς όσο και από ακαδημαϊκούς.



Πίνακας 1. Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας

Οι διαφορές στις ιαπωνικές και στις δυτικές απόψεις μπορεί να σχετίζονται με διαφορές στην κουλτούρα, στην πολιτική και στην εταιρική φιλοσοφία. Ο Ishikawa (1989) προσδιόρισε έξι σημεία διαφοράς μεταξύ Ιαπωνίας και Δύσης:

1 Στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Δυτική Ευρώπη, δίνεται μεγάλη έμφαση στον επαγγελματισμό και στην εξειδίκευση (δηλαδή μόνον οι ειδικοί της ΔΟΠ ασχολούνται με αυτό το κομμάτι αντί να είναι μια γενική στάση της εκάστοτε επιχείρησης).

2 Στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Δυτική Ευρώπη, δίνεται μεγάλη έμφαση στο σύστημα «Taylor».

3 Το σύστημα αμοιβών στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Δυτική Ευρώπη βασίζεται στην αξία (δηλαδή, η παρακίνηση των εργαζομένων από τον εργοδότη επιδιώκεται αποκλειστικά μέσω της χρηματικής ανταμοιβής). Η Ιαπωνία χρησιμοποιεί ένα σύστημα βασισμένο στην ιεραρχία, στην αρχαιότητα και στον σεβασμό προς ανωτέρους και παλαιότερους μέσα στην επιχείρηση.

4 Παρατηρούνται υψηλά ποσοστά απολύσεων στη Δύση ενώ η Ιαπωνία έχει ένα μακρόβιο σύστημα απασχόλησης.

5 Σχέσεις με υπεργολάβους: Στην Ιαπωνία, το 70% του κόστους κατασκευής ενός προϊόντος συνεισφέρεται από εξωτερικούς προμηθευτές ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο το 50%. Επιπρόσθετα, οι υπεργολάβοι αντιμετωπίζονται ως φίλοι στην Ιαπωνία, γεγονός που δεν ισχύει στη Δύση.

6 Καπιταλισμός παλαιού τύπου εναντίον εκδημοκρατισμού του κεφαλαίου: Βραχυπρόθεσμα κέρδη στην περίπτωση της Δύσης έναντι μακροπρόθεσμων κερδών στην Ιαπωνία.

Αυτές οι έξι διαφορές, μαζί με τις πολιτικές και πολιτισμικές διαφορές έχουν σημάνει ότι οι προσεγγίσεις ΔΟΠ στην Ιαπωνία, στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη είναι διαφορετικές. Παρόλο που το ιαπωνικό μοντέλο έχει αποδειχθεί επιτυχημένο ιστορικά, η ύπαρξη διαφορών δεν αποτελεί υποχρεωτικά ένδειξη πως το δυτικό μοντέλο είναι κατώτερο του, αφού, όπως υποστηρίζει ο Ishikawa (1989), οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόσουν τη ΚΔΟΠ στη χώρα ή στην επιχείρηση σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορές κοινωνικού και πολιτισμικού υποβάθρου.

Την τελευταία δεκαετία έχουν σημειωθεί πολλές επιτυχίες που προέκυψαν από εφαρμογές της ΔΟΠ στην Ευρώπη και στην Αμερική. Ο Abo (1995) αναφέρει πώς η διαχείριση των συστημάτων παραγωγής των ιαπωνικών πολυεθνικών είναι διαφορετική στην Ασία, στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ. Αυτές οι διαφορές δείχνουν ότι οι ιαπωνικές πολυεθνικές έπρεπε να προσαρμόζουν τα συστήματα διαχείρισης στις διαφορετικές συνθήκες των χωρών.

Από την άλλη, οι Ebrahimpour (1988) και Garvin (1986) εντοπίζουν πώς οι ιαπωνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις ΗΠΑ έχουν εφαρμόσει με επιτυχία ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της προσέγγισης που χρησιμοποιούν στην Ιαπωνία, κάτι που τους έκανε από την δεκαετία του 1970 και έπειτα δεινούς ανταγωνιστές στην εγχώρια αγορά της Αμερικής. Γνωστά παραδείγματα ήταν η είσοδος της «Honda» και της «Lexus» στο κομμάτι της αυτοκίνησης και των μοτοσυκλετών, όπου προσέφεραν υψηλή ποιότητα και τεχνολογία στα προϊόντα τους σε συνδυασμό με προσιτές τιμές, υποστήριξη και μαζική παραγωγή. Αμερικάνικες επιχειρήσεις εκείνη την περίοδο άρχισαν να «χάνουν έδαφος» στο μερίδιο της αγοράς με αποτέλεσμα να προβληματιστούν εντόνως, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την «κόντρα» που αναπτύχθηκε μεταξύ του αμερικανικού κολοσσού «Harley Davidson» και της «Honda». Ο λόγος της επιτυχίας των Ιαπώνων την περίοδο εκείνη ήταν η χρήση τακτικών ΔΟΠ.

3.2 ΟΙ «ΑΥΘΕΝΤΙΕΣ» ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran μπορούν να θεωρηθούν οι πιο σημαντικοί θεωρητικοί του κινήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι προσεγγίσεις τους είναι ίδιες. Οι απόψεις των Feigenbaum και Ishikawa ήδη εξετάστηκαν παραπάνω και τώρα προχωράμε στους Crosby, Deming και Juran.

Ο Deming απέκτησε μεγάλη δημοτικότητα το 1980 μετά την τηλεοπτική συμμετοχή του σε ντοκιμαντέρ του αμερικάνικου ραδιοτηλεοπτικού δικτύου NBC για την επιτυχία στην Ιαπωνία, κάτι που έπαιξε καθοριστικό ρόλο για τη μετέπειτα πορεία του. Αν και ο Deming διατήρησε αντίθετη θέση σε σχέση με ορισμένα από τα στοιχεία της ΔΟΠ (Deming, 1982; 1986), ένας σημαντικός αριθμός συγγραφέων [λ.χ. Milakovich, (1991), Schay (1993), Davis & Fisher (1994), Grandzol & Traaen, (1995), Tamimi & Gershon, (1995), κ.α.] τον θεωρούν ως έναν από τους κύριους υποστηρικτές της έννοιας της ΔΟΠ.

Οι Hackman & Wageman (1995) δηλώνουν ότι οι Deming, Ishikawa και Juran μπορούν να θεωρούνται οι ιδρυτές της φιλοσοφίας ΔΟΠ, «αφού το ΔΟΠ βασίζεται ολοκληρωτικά στα έργα τους». Παραδόξως, δεν αναφέρουν τον Feigenbaum, τον εμπνευστή του όρου «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας» (ΕΟΠ), ο οποίος έχει πολλές ομοιότητες με τον όρο ΔΟΠ. Επίσης θεωρούν ότι αυτό που εφαρμόζουν στην πραγματικότητα πολλοί οργανισμοί είναι μια παραλλαγή της εκδοχής ΔΟΠ που εξέθεσαν οι Deming, Ishikawa και Juran.

Ο Juran δε χρησιμοποιεί τον όρο ΔΟΠ στο κύριο βιβλίο του «Quality Control Handbook» (Juran, Gryna & Bingham, 1974; Juran & Gryna, 1988) ούτε στο «Juran on Planning for Quality» (Juran, 1988). Στο «A History of Managing for Quality» χρησιμοποιεί λιγότερο από μια σελίδα για να εξηγήσει την ΔΟΠ και θεωρεί ότι ο καλύτερος ορισμός της ΔΟΠ μπορεί να βρεθεί στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να κριθούν οι αιτήσεις των υποψηφίων επιχειρήσεων για το εθνικό βραβείο Ποιότητας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής «Malcolm Baldrige» (Juran, 1995). Σε παρόμοιο «μήκος κύματος» κινείται και ο Crosby (1979; 1987; 1992).

Δεκαετία	«Ιστορικός Σταθμός» στην έννοια της Ποιότητας
1950	Επικρατεί το σκεπτικό «Ποσότητα υπέρ της Ποιότητας».
1960	«Ευαισθητοποίηση του καταναλωτή» και η αρχή της εφαρμογής μεγαλύτερου βαθμού επιθεώρησης κατά την διαδικασία παραγωγής.
1970	«Έλλειψη πόρων» και «Διασφάλιση ποιότητας».
1980 – 1990	Ιαπωνική υπεροχή στη ΔΟΠ μέσω την τεχνικής υπεροχής.
2000	Γενικότερη εξάπλωση της ΔΟΠ στην κοινωνία και στον ευρύτερο κόσμο των επιχειρήσεων.

Πηγή: Huxtable, 1994

Πίνακας 2. Η Ιστορία της Ποιότητας (Quality)

Κάνοντας μια σύντομη σύγκριση των ιδεών αυτών των πέντε ειδικών της Διοίκησης Ποιότητας, μπορεί να φανεί ότι η ανάγκη υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης και η σημασία της σχέσης με τον πελάτη είναι κοινή σε όλους. Επίσης, κανένας τους δεν εξετάζει τη συγκριτική αξιολόγηση και ίσως γιατί αυτή η τεχνική ήρθε στο προσκήνιο όταν είχαν ήδη μια καλά αποδεδειγμένη προσέγγιση της Διοίκησης Ποιότητας. Οι Deming και Crosby επικεντρώνουν τις προσεγγίσεις τους στη διαδικασία παραγωγής χωρίς αναφορά στη διαδικασία σχεδιασμού, ωστόσο οι απόψεις τους είναι διαφορετικές, αφού ο Crosby υπερασπίζεται την επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ ο Deming επικρίνει τις προτροπές για την επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων. Η σχέσεις με τους προμηθευτές, τα δεδομένα

ποιότητας και οι διαστάσεις αναφοράς δεν λαμβάνονται υπόψη από τους πέντε συγγραφείς, αλλά δεν φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Η προσέγγιση του Ishikawa είναι πιο επικεντρωμένη στους εργαζόμενους από τις άλλες τέσσερις, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ποιότητας πρέπει να καθοδηγείται κυρίως από τους επόπτες, τους προϊσταμένους και τα διοικητικά στελέχη.

Οι Juran, Ishikawa και Feigenbaum αφιερώνουν κεφάλαια των βιβλίων τους στη δειγματοληπτική επιθεώρηση της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ ο Deming επικρίνει αυτή την τεχνική και ο Crosby θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητη.

3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο (Καλαμπόκη, 2014). Ειδικότερα, τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι (Καλαμπόκη, 2014):



Βήμα 1ο: Διοίκηση

1. Σύνταξη δήλωσης με περιεχόμενο την αποστολή της επιχείρησης.
2. Προσδιορισμός του οράματος της επιχείρησης.
3. Εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία ποιότητας μέσω της διοικητικής τους επιτροπής για τη βελτίωση της ποιότητας και καθώς και των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.
4. Προσδιορισμός της δέσμευσης της διοίκησης της επιχείρησης και της μακροπρόθεσμης προοπτικής του προγράμματος και των στόχων.
5. Προδιαγραφή των εμπλεκόμενων υποστηρικτικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για το σύστημα ποιότητας.
6. Προσδιορισμός των ορθών και δομημένων μεθόδων και των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας.
7. Προσδιορισμός της αντιμετώπισης και της διαχείρισης των αναγκών εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
8. Προσδιορισμός της διαδικασίας μέσω της οποίας αντιλαμβάνονται, κατανοούνται και εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών.



Βήμα 2ο: Αποστολή

1. Προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών.
2. Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες.
3. Προσδιορισμός και εφαρμογή των αναγκαίων λειτουργικών δομών και λειτουργιών για τη διασύνδεση με τους προμηθευτές και την ικανοποίηση των πελατών.



Βήμα 3ο: Διαδικασίες

1. Προσδιορισμός όλων των διαδικασιών που επιδρούν στην ποιότητα.
2. Περιγραφή όλων των απαιτήσεων των εκάστοτε διαδικασιών.
3. Εφαρμογή στόχων βελτίωσης και προτεραιοτήτων.



Βήμα 4ο: Προγράμματα

1. Εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης.
2. Ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Σύμφωνα με τον Λογοθέτη (1992), η Διοίκηση Ποιότητας «είναι μια κουλτούρα, η βάση της είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα αλλά και τη νοοτροπία η οποία

εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων».

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ»

Η δέσμευση της διοίκησης για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα αλλά δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της αφού για κάποιες επιχειρήσεις αυτό σημαίνει μια εξ ολοκλήρου μεταστροφή του μάνατζμεντ, έναν συνολικό μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος προσθέτει τα δεδομένα της ΔΟΠ (Φράγκου, 2013). Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μια την προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και στη συνέχεια θα προσπαθήσουν να τα διατηρήσουν ενεργά. Αυτό όμως απαιτεί σωστή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το σωστό παράδειγμα. Άλλωστε η παραδειγματική συμπεριφορά είναι η καλύτερη μέθοδος για να μπορέσει η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στις μέρες μας. Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει η ποιότητα να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί.

Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να εργαστεί η επιχείρηση. Θα πρέπει όμως να σημειωθούν τα εξής παραδείγματα για να γίνουν κατανοητά τα παραπάνω (Φράγκου, 2013):

Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά σε σχέση με την ποιότητα αν δεν έχει ορίσει η ίδια η επιχείρηση τα δεδομένα που πρέπει να ακολουθήσει.

Δεν αρκεί η δημιουργία ενός απλού τμήματος ποιότητας αλλά θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει σε αυτό.

Η ανάγκη για μείωση των ελαττωματικών προϊόντων δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί αν η επιχείρηση αγοράζει υλικά δεύτερης ποιότητας.

Το προσωπικό δε μπορεί να κάνει σωστή δουλειά αν δεν εκπαιδευτεί κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες και αν δεν υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης σωστή επικοινωνία, ευθύνη της διοίκησης, σύστημα κινήτρων, κτλ..

Η ποιότητα δεν εφαρμόζεται μέσα από την απλή ανάθεση καθώς είναι απαραίτητο να υπάρχει σωστός προγραμματισμός και σωστό επίπεδο συνεργασίας.

Σημαντικό ρόλο στη δέσμευση στην ποιότητα πέρα από τα ανώτερα στελέχη παίζουν και τα μεσαία τα οποία έχουν περισσότερη επαφή με το προσωπικό.

Η δέσμευση στην ποιότητα προκύπτει μέσα από την συνεχή επένδυση στο μέλλον.

Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους ποιοτικούς στόχους της όταν υπάρχει καλή πρόθεση αλλά και η κατάλληλη διάρθρωση της ΔΟΠ.

4.2 ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Υπάρχουν τα μέσα τα οποία αποτελούν «εργαλεία» τόσο για τον μάνατζερ όσο και για το τεχνικό προσωπικό μίας επιχείρησης. Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον προϊστάμενο έως τον μηχανικό παραγωγής.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς παρέχουν μια «κοινή γλώσσα» για ολόκληρη την επιχείρηση και βοηθούν στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά την ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά την ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση.

Αυτή η γνώση δε νοθεύεται από ανούσιες συζητήσεις και σοφίσματα, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, επιθυμίες ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές. Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης, γιατί όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δε μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στην συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα. Φυσικά δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του αλλά μόνο οι αναχρονιστικές πρακτικές του.

Ο ρόλος ενός τμήματος Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε όλη την επιχείρηση. Επίσης, στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνεται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων. Απώτερος σκοπός του, θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα εργαλεία μπορεί να επισημάνει τα αίτια μιας δυσλειτουργίας, να φροντίσει το ζήτημα προλαμβάνοντας ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα και χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που πολύ πιθανόν να ενεργήσει πολύ αργότερα. Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής καθώς μπορεί να συνεισφέρει περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης, από ότι ίσως μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ ή διαφήμισης, βοηθώντας να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν περιττές δαπάνες (Φράγκου, 2013).

Η πρόληψη και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης που μάχεται για 100% αποδοτικότητα. Η πρόληψη απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές αρχές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που μπορεί να επιτευχθεί έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που αφορούν την ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε ένα ή σε κάποια χρόνια από σήμερα.

Υπάρχουν μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πιο πρώιμο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι που το «κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μια ακόμα αδικαιολόγητη παραίνεση (Evans, 1997). Η επιστημονική γνώση, βοηθά στη λειτουργία των κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για τα δικά τους έργα, την ποιότητα και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας όποτε αυτά προκύπτουν. Έτσι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπος ζωής (Evans, 1997).

Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή, παρά μια αναγκαστική υποχρέωση. Μια από τις πολλές συνέπειες λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η υπερηφάνεια, που νιώθει κανείς γι' αυτήν. Μια άλλη συνέπεια, είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Σίγουρα ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα. Η δέσμευση απέναντι στην ποιότητα, χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για την ποιότητα που θα προωθηθεί μέσα από υποθετικές δηλώσεις πίστης στις ιδέες της ΔΟΠ μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση, άσχημα συναισθήματα και χαμηλό ηθικό εκτός και εάν οι λέξεις και οι προσδοκίες συνοδεύονται από τον εφοδιασμό των κατάλληλων εργαλείων. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και τελικά το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα» που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή «γλώσσα» ενισχυμένη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει την συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος της ΔΟΠ (Φράγκου, 2013).



CALENDER						
S	M	T	W	T	F	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4



ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Όταν το πεδίο της εκάστοτε επιχείρησης είναι στην παροχή υπηρεσιών τότε η έμφαση δεν είναι στη Διοίκηση Ποιότητας ενός συγκεκριμένου φυσικού προϊόντος αλλά στον τρόπο και στην παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας καθώς, στο τέλος της ημέρας ο πελάτης θα αξιολογήσει με βάση τη συνολική εμπειρία που είχε από τη χρήση της υπηρεσίας και όχι μόνο βάσει του περιεχομένου ή του αποτελέσματός της.

Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1990), στο μοντέλο τους υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες της Ολικής Ποιότητας μιας υπηρεσίας και σε περίπτωση μη εφαρμογής τους, δημιουργούνται τότε πέντε βασικά ελλείμματα που μπορούν να κάνουν σημαντική ζημιά στην υπόληψη μιας επιχείρησης ή ενός επαγγελματία.

Οι πέντε αυτοί παράγοντες είναι:

Εμπιστοσύνη (Trusty): Η ικανότητα να γίνει σωστά η παρεχόμενη υπηρεσία.

Διαβεβαίωση (Assurance): Οι γνώσεις του προσωπικού και η ικανότητα τους να μεταδώσουν εμπιστοσύνη στους καταναλωτές.

Απτότητα (Palpability): Η εμφάνιση των δομών, των εγκαταστάσεων, του υλικού, του προσωπικού και τα εργαλεία επικοινωνίας.

Ανταπόκριση (Correspondence): Η διάθεση του προσωπικού να ανταποκριθεί και να παράσχει την κατάλληλη υπηρεσία.

Ενσυναίσθηση (Empathy): Το προσωπικό θα πρέπει να είναι ικανό να αντιλαμβάνεται τη θέση στην οποία βρίσκεται ο καταναλωτής, βλέποντας τα πράγματα από την πλευρά του.

Μιλώντας περαιτέρω για το θέμα της ποιότητας στο κομμάτι των υπηρεσιών αξίζει να αναφερθούν οι παρακάτω παράγοντες οι οποίοι, σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1990), διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο:

1. Πιστότητα (Conformity)

Εμπεριέχει συνέπεια της απόδοσης και αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της σωστά από την πρώτη επαφή με τον πελάτη. Επίσης σημαίνει ότι η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της. Ειδικότερα σ' αυτόν τον παράγοντα εμπλέκονται:

- » **Η ακρίβεια στην τιμολόγηση.**
- » **Η τήρηση σωστών εγγραφών στα αρχεία της.**
- » **Η παροχή των υπηρεσιών στον προκαθορισμένο χρόνο και τόπο.**

2. Ανταπόκριση (Correspondence)

Η ανταπόκριση σχετίζεται με την θέληση ή την ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία. Αυτό υπονοεί ότι η παροχή υπηρεσιών γίνεται εγκαίρως. Τέτοια παραδείγματα είναι:

- » **Άμεση ταχυδρόμηση της απόδειξης συναλλαγής και οτιδήποτε έχει να κάνει με την επικοινωνία με τον πελάτη.**
- » **Γρήγορη απάντηση του τηλεφωνήματος του πελάτη.**
- » **Άμεση παροχή υπηρεσιών.**

3. Ικανότητα (Ability)

Σημαίνει να διαθέτει κάποιος την απαραίτητη επιδεξιότητα και την κατάλληλη γνώση για να παρέχει τις υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει:

- » **Γνώση και επιδεξιότητα από το προσωπικό άλλα και το υποστηρικτικό προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.**
- » **Γνώση και επιδεξιότητα από το προσωπικό της λειτουργικής υποστήριξης.**
- » **Ικανότητα έρευνας του οργανισμού.**

4. Πρόσβαση (Access)

Αυτό σημαίνει εύκολη προσέγγιση και επαφή. Δηλαδή:

- » **Η υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη είναι εύκολα προσβάσιμη από το τηλέφωνο (οι γραμμές δεν είναι κατειλημμένες και δεν σε βάζουν πολύ ώρα στην αναμονή).**
- » **Ο χρόνος αναμονής για να παρασχεθεί η υπηρεσία δεν είναι μεγάλος.**
- » **Βολικές ώρες λειτουργίας.**
- » **Βολικός τόπος όπου παρέχεται η υπηρεσία.**

5. Αβρότητα (Courtliness)

Αυτό σημαίνει ευγένεια, σεβασμό, λεπτότητα, και φιλικότητα από το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των γραμματέων και των τηλεφωνητριών. Αυτό περιλαμβάνει επίσης:

- » **Σεβασμό στην προσωπικότητα του πελάτη.**
- » **Καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με το κοινό.**

6. Επικοινωνία (Communication)

Αυτό σημαίνει να είναι πάντα οι πελάτες πληροφορημένοι, σε γλώσσα που γίνεται άμεσα αντιληπτή από τους ίδιους, καθώς επίσης να υπάρχει η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιλαμβάνεται τη βούληση και τις επιδιώξεις του πελάτη της. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι μια τράπεζα (η οποιοσδήποτε εταιρικός οργανισμός που προσφέρει υπηρεσίες) για παράδειγμα θα πρέπει να αναπροσαρμόσει την γλώσσα επικοινωνίας προς τους πελάτες της ανεβάζοντας το επίπεδο συζήτησης με τους μορφωμένους και μιλώντας απλά και κατανοητά με τους όχι τόσο σχετικούς. Αυτό περιλαμβάνει:

- » **Να εξηγούν την υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση.**
- » **Να εξηγείται το κόστος της υπηρεσίας.**
- » **Να εξηγείται η σχέση μεταξύ κόστους και υπηρεσίας.**
- » **Να διαβεβαιώνεται ο πελάτης ότι το θέμα του θα διευθετηθεί.**

7. Αξιοπιστία (Reliability)

Στην έννοια αυτή περιλαμβάνεται συνέπεια, πειστικότητα, ειλικρίνεια, ακεραιότητα. Σημαίνει να ενδιαφέρεται η επιχείρηση για το συμφέρον του πελάτη. Παράγοντες που συνεισφέρουν στην αξιοπιστία είναι:

- » **Το όνομα της επιχείρησης αλλά και το όνομα των συναδέλφων και υπαλλήλων που εργάζονται μαζί.**
- » **Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.**
- » **Ο βαθμός της καλής διάθεσης στις συναλλαγές με τον πελάτη.**

8. Ασφάλεια (Safety)

Είναι η απελευθέρωση – απαλλαγή από την αίσθηση του κινδύνου, του ρίσκου ή της αμφιβολίας. Η έννοια της ασφάλειας περιλαμβάνει:

- » **Τη φυσική ασφάλεια.**
- » **Τη σωματική ασφάλεια.**
- » **Εμπιστευτικότητα.**

9. Κατανόηση (Comprehension)

Η έννοια αυτή αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλει μια επιχείρηση με σκοπό να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη της. Αυτό αφορά:

- » **Να μάθει τις ειδικές ανάγκες του πελάτη.**
- » **Να παρέχει προσωπική προσοχή στον πελάτη.**
- » **Να αναγνωρίζει τον τακτικό πελάτη.**

5.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει γίνει σημαντικό θέμα για πολλές επιχειρήσεις και σταδιακά επεκτείνεται σε διάφορους τομείς, από τον τουρισμό μέχρι τις τράπεζες. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ακόμα μία γενική εικόνα ότι πολλοί οργανισμοί δεν την παίρνουν στα σοβαρά.

Κατά τους Zemke & Bell (1990), τίποτα δεν είναι συνηθέστερο σήμερα όσο το να υπάρχουν οργανισμοί που να δεσμεύονται για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους αν και πολλοί δεσμεύονται πιο πολύ στα «λόγια παρά στην πράξη». Οι Carodaghi & Jackson (1998) αναφέρουν: «Πολλοί οργανισμοί φαίνεται να θεωρούν τους καταναλωτές τίποτα άλλο παρά μία ενόχληση. Μπορεί να μην το παραδέχονται αλλά έτσι είναι. Μπορεί να έχουν έξω από την επιχείρησή τους πινακίδες που να λένε ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και να κάνουν την ζωή του κόλαση από την στιγμή που διαλέγει να επιλέξει τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ο λόγος είναι ότι δεν έχουν καταλάβει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ

1. της ικανοποίησης του πελάτη τους,
2. της ποιότητας της υπηρεσίας που λαμβάνει και όχι αυτής που διαφημίζεται, και φυσικά,
3. της απόδοσης της επιχείρησης».

Ο Zeithaml (2000) κάνει μία έρευνα και παρέχει στοιχεία για το γεγονός ότι οι τρεις παραπάνω παράγοντες συνδέονται.

Αξιοπιστία (Reliability)

Αν το όνομα της επιχείρησης είναι αξιόπιστο και τα αισθήματα που προκαλεί το άκουσμα του είναι θετικά. Επίσης το πόσο αξιόπιστος και ειλικρινής φαίνεται αυτός που προσφέρει τις υπηρεσίες. Μπορεί ο καταναλωτής να αναρωτηθεί για την φήμη της επιχείρησης.

Πρόσβαση (Access)

Το πόσο εύκολο είναι να πάει κάποιος στον χώρο της επιχείρησης και το πόσο εύκολο είναι να έρθει σε επαφή με το προσωπικό της επιχείρησης. Δείγμα ερωτήσεων που μπορούν να γίνουν είναι «Πως θα ανταποκριθεί το προσωπικό αν τους ρωτήσω κάτι;»

Κατανόηση του πελάτη (Comprehension of the customer)

Το πόσο προσπαθούν να κατανοήσουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους.

Υπευθυνότητα (Responsibility)

Η ικανότητα να ανταποκριθούν σε αυτά που λένε με ακρίβεια και αξιοπιστία. Εδώ ο πελάτης μπορεί να αναρωτηθεί «όταν λένε ότι θα με αναλάβουν εννοούν ότι θα λυθεί το θέμα που με απασχολεί;»

Ικανότητα (Ability)

Το πόσο ικανό και εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό για να προσφέρει τις αναμενόμενες υπηρεσίες στην επιθυμητή ποιότητα. Ο καταναλωτής μπορεί να αναρωτηθεί «το προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να απαντήσει στις απορίες μου;»

Οι Nelson et al. (1992) ερευνούν τη σχέση μεταξύ των υπηρεσιών στα νοσοκομεία με την κερδοφορία τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Οι Asker & Jacobson (1994) εντόπισαν σχέση μεταξύ των τριών παραγόντων που προαναφέρθηκαν (ικανοποίησης του πελάτη, ποιότητα υπηρεσίας που λαμβάνει και απόδοσης της επιχείρησης) στον κλάδο της λογιστικής. Συνολικά λοιπόν προκύπτει πως ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών φέρνει όχι μόνο κερδοφορία, και άρα καλύτερη απόδοση των οικονομικών του οργανισμού, αλλά και καλύτερη φήμη, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και θετική διαφήμιση «από στόμα σε στόμα», γεγονός που μειώνει τα έξοδα διαφήμισης.

Το ενδιαφέρον στην ποιότητα των υπηρεσιών είναι μεγάλο για όλους όσους θέλουν να έχουν μια επιχείρηση που λειτουργεί εύρυθμα. Η αντίληψη χαμηλής ποιότητας φέρνει μια επιχείρηση σε μία ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση, επειδή εάν οι πελάτες δεν μείνουν ευχαριστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών, δεν θα διστάσουν να στραφούν στον ανταγωνισμό για καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση. Αιτία είναι ότι μαζί με τις υλικές και τεχνικές βελτιώσεις σε προϊόντα και χώρους έχουν αυξηθεί και οι απαιτήσεις των πελατών, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι Parasuraman, Zeithaml & Berry το 1990 καθιέρωσαν τις κύριες ερμηνείες που δίνουν οι καταναλωτές στην ποιότητα υπηρεσιών κατά βάση προτεραιότητας. Αυτές είναι:

Ασφάλεια (Safety)

Το πόσο ασφαλής είναι ο καταναλωτής από οποιαδήποτε κίνδυνο, οικονομικό ρίσκο και κατά πόσο του δημιουργούνται αμφιβολίες.

Επικοινωνία (Communication)

Είναι το κατά πόσο αφοιγκράζονται τους πελάτες και ο τρόπος που τους διατηρούν επαφή μαζί του. Ο καταναλωτής μπορεί να αναρωτηθεί «έχει την διάθεση ο εργαζόμενος να με ακούσει;»

Απτά χαρακτηριστικά (Tangibly)

Η εμφάνιση φυσικών αντικειμένων και προσώπων, όπως τα μηχανήματα.

Αντανακλαστικά (Reflexes)

Η πρόθεση και η ικανότητα να ανταποκριθούν και να βοηθήσουν σε τυχόν προβλήματα και να προσφέρουν τις κατάλληλες υπηρεσίες δείχνοντας το ανάλογο επίπεδο προσαρμογής ως προς το πρόβλημα του πελάτη,

Ευγένεια (Politeness)

Η εξυπηρέτηση, οι τρόποι, ο σεβασμός στον πελάτη και η φιλικότητα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων και των πελατών.

5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ανταγωνιστική αξία επηρεάζει το μερίδιο της αγοράς που θα κατέχει μια επιχείρηση ενώ η ποιότητα και οι τιμές των υπηρεσιών και των προϊόντων που παρέχει κατευθύνουν την ανταγωνιστική της αξία στην αγορά. Οι υπεύθυνοι διαφήμισης και μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες ενός οργανισμού θα πρέπει συνδέσουν αυτές τις γνώσεις με το τμήμα της διοίκησης που παίρνει τις αποφάσεις (Gronroos, 1998). Τα στελέχη ενός οργανισμού θέλουν να ξέρουν τι θα συμβεί στο μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση αν βελτιωθεί η ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας (ή προϊόντος) κατά Α ποσοστό;

Αυτές οι υποθετικές ερωτήσεις αν απαντηθούν σωστά, χρησιμοποιώντας πληροφορίες από έρευνες (surveys) για την ποιότητα των υπηρεσιών, τότε οι διευθύνοντες θα είναι σε θέση να αποφασίσουν για την πολιτική που θα ακολουθήσουν. Παρακάτω παρουσιάζονται δύο μοντέλα που χρησιμοποιούνται σε τέτοιες υποθέσεις και έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στην απόφαση για την πολιτική της ποιότητας των υπηρεσιών:

1

Το πρώτο μοντέλο αναφέρεται ως «Conjoint Analysis» (Green & Srinivasan, 1990). Σε αυτό το μοντέλο οι υπεύθυνοι δίνουν απαντήσεις σε υποθετικές συλλογές παραμέτρων και διαλέγουν αυτές που κρίνουν ως πιο σωστές. Χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, ένας ερευνητής ή ένας επιχειρηματίας μπορεί να κάνει αναλύσεις και να απαντήσει σε υποθέσεις τύπου «τι θα γίνει εάν...» δημιουργώντας συνδυασμούς διαφορετικών παραμέτρων. Για παράδειγμα, «τι θα γίνει αν αυξηθεί η τιμή;».

2

Το άλλο μοντέλο είναι το «Discrete Choice Analysis» (Hensher & Johnson, 1980) όπου συγκρίνονται στατιστικοί συντελεστές με σκοπό να βρεθεί κάποια σχέση μεταξύ τους. Βασίζεται σε συγκεκριμένα στατιστικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται κυρίως σε αλλαγές προϊόντων και σε παραγωγή νέων προϊόντων. Αυτά τα μοντέλα τροφοδοτούνται με πληροφορίες που έρχονται κυρίως από την πρωτογενή έρευνα. Τα στελέχη ενός οργανισμού μπορούν να ελέγξουν την ροή των πληροφοριών και στην συνέχεια να δουν τα αποτελέσματα. Βέβαια όλα αυτά είναι υποθετικά σενάρια που τείνουν όμως να πλησιάσουν την πραγματικότητα.

Οι Lilien, Kotler & Moorthy (1992) στην έρευνα τους τονίζουν την αποτελεσματικότητα των μοντέλων και συνεχίζουν επισημαίνοντας ότι χρησιμοποιούνται για:

- » **λήψη αποφάσεων,**
- » **παραγωγή νέων προϊόντων,**
- » **αποφάσεις μίγματος μάρκετινγκ,**
- » **πλάνα διαφημιστικής καμπάνιας,**
- » **στοχοποίηση και τοποθέτηση προϊόντος.**

Πολλές υποθετικές αποφάσεις μπορεί να ληφθούν πριν αποφασιστεί ποια είναι η σωστή ωστόσο τα μοντέλα αυτά είναι πολύ χρήσιμα στο να αναλύονται αποφάσεις που αφορούν την ποιότητα υπηρεσιών και τις συνέπειες τους στην χάραξη στρατηγικής.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω είναι πλέον αποδεκτό και κατανοητό πως οι ποιοτικές υπηρεσίες είναι το μέσο με το οποίο μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης, θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Το «κλειδί» είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών ώστε να δημιουργηθεί η εικόνα και η αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές

Οι Parasuraman, Zeithaml & Berry το 1990 δημιούργησαν ένα μοντέλο που δείχνει το τρόπο που μπορεί να γίνει σωστή διοίκηση με βάση την ποιότητα υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό βρίσκει πέντε περιπτώσεις που μπορεί να γίνει λανθασμένη διαχείριση των υπηρεσιών με αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα:

1 Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και της αντίληψης της διοίκησης.

Η διοίκηση δεν καταλαβαίνει πάντα τι θέλουν οι καταναλωτές. Για παράδειγμα μπορεί να νομίζει η διοίκηση ότι ο πελάτης θέλει να πάρει γρήγορα χρήματα με τη βοήθεια ενός δανείου, με σκοπό να καλύψει τις άμεσες ανάγκες του, και στη πραγματικότητα ο πελάτης να θέλει μια πιο μακρόπνοη συνεργασία με την τράπεζα, και όχι ένα μεσοπρόθεσμο δάνειο.

2 Χάσμα μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των διευκρινίσεων για τις υπηρεσίες ποιότητας.

Η διοίκηση μπορεί να κατανοήσει σωστά τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά να μην διευκρινιστεί σωστά πως θα τις ικανοποιήσει.

3 Χάσμα μεταξύ διευκρίνισης ποιότητας υπηρεσιών και παράδοσης των υπηρεσιών.

Το προσωπικό μπορεί να μην είναι σωστά εκπαιδευμένο ή ικανό να ανταποκριθεί.

4 Χάσμα μεταξύ παράδοσης των υπηρεσιών και των εξωτερικών επικοινωνιών.

Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται από όσα πληροφορούνται από τους αντιπροσώπους και τους εκπροσώπους της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει πως αυτά που προωθεί ανταποκρίνονται και στην αληθινή εικόνα.

5 Χάσμα μεταξύ των υπηρεσιών που δέχτηκε ο καταναλωτής και αυτών που περίμενε.

Αυτό συμβαίνει όταν ο καταναλωτής δε δέχεται αυτά που περιμένει να δεχτεί. Στην ουσία το παρόν μοντέλο περιλαμβάνει τη συνολική εικόνα από όλα τα προηγούμενα χάσματα.



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Η αξιολόγηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας γίνεται με διαφορετικό τρόπο από αυτούς που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση διαφόρων προϊόντων. Αυτό οφείλεται σε σημαντικές διαφορές τόσο σε αυτό που παράγεται για κατανάλωση όσο και στον τρόπο με τον οποίο παράγεται. Η κατανάλωση μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια παραγωγής της δεν επιτρέπει εύκολα τη δυνατότητα διορθωτικών κινήσεων, όπως με τα ελαττωματικά προϊόντα, που μπορούν να αντικατασταθούν ή να επιδιορθωθούν αργότερα (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζεται σε αρκετά, υποκειμενικά κυρίως στοιχεία, που είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν, όπως για παράδειγμα, η ευγένεια και η κατανόηση που επιδεικνύει το προσωπικό στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη. Η άμεση συνήθως επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Αυτό επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές στην επιλογή του προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευσή του (Καλαμπόκη, 2014).

6.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με την έρευνα του Γραφείου Καταναλωτή (Office of Consumer Affairs) του Λευκού Οίκου των ΗΠΑ (Μαυροβουνιώτης, 1998) «κοστίζει πέντε φορές περισσότερη προσπάθεια σε χρόνο και χρήμα η προσέλκυση ενός νέου πελάτη από ότι η διατήρηση ενός υπάρχοντος». Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε πως εάν μία επιχείρηση περιορίσει την απώλεια πελατών κατά 5% τότε η κερδοφορία της θα αυξηθεί κατά 25%, το οποίο μάλιστα αποτελεί και το χαμηλότερο ποσοστό αύξησης κέρδους που παρατηρήθηκε και αναφέρεται στην πώληση ειδών με τη διαδικασία τηλεπωλήσεων (telemarketing). Εάν καταφύγουμε στην περίπτωση ενός τραπεζικού ιδρύματος, η κερδοφορία αυξάνεται κατά 125%.

Εάν μία επιχείρηση περιορίσει την απώλεια πελατών κατά 5% τότε η κερδοφορία της θα αυξηθεί κατά 25%.

Σύμφωνα με τον Gronoos (1989) τα τέσσερα κύρια πράγματα που οι πελάτες περιμένουν από την εξυπηρέτηση είναι:

1. φιλική και αληθινή φροντίδα,
2. ευελιξία,
3. λύση προβλημάτων και
4. επανόρθωση.

Επίσης η εμπιστοσύνη του πελάτη προς την επιχείρηση χτίζεται βάσει πέντε στοιχείων (Μαυροβουνιώτης, 1998):

1. Αξιοπιστία,
2. Επιδίωξη της διαρκούς υπέρβασης προσδοκιών,
3. Άμεση επανόρθωση κάποιου λάθους,
4. Επίδειξη της εκτίμησης της επιχείρησης προς τον πελάτη,
5. Ανάλυση πρωτοβουλίας για την προσφορά βοήθειας προς τον πελάτη.

Πάνω σε αυτά τα πέντε στοιχεία, λοιπόν, θα πρέπει να βασιστεί και η φιλοσοφία της υπηρεσίας.

«Ο μέσος πελάτης που έχει πρόβλημα με την επιχείρηση θα το πει σε άλλους 9 – 10»

Έχει γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα των υπηρεσιών με βάση την κατανόηση των αναγκών του πελάτη είναι αυτό που θα τον διατηρήσει στους πιστούς πελάτες της επιχείρησης. Πέρα από το γεγονός πως αν περιοριστεί η «διαρροή» πελατών της επιχείρησης κατά ένα μικρό ποσοστό (5%) τότε θα αυξηθούν τα κέρδη της, ένα ακόμα δεδομένο που αποδεικνύει τον παραπάνω ισχυρισμό είναι το γεγονός πως ο μέσος πελάτης που έχει πρόβλημα με την επιχείρηση θα το πει σε άλλους εννέα έως δέκα. Επιπλέον, το 13% των πελατών που είχε πρόβλημα με την επιχείρηση θα το ξαναπεί σε άλλα είκοσι 20 άτομα (Μαυροβουνιώτης, 1998).

Ο μεγαλύτερος «εχθρός» της εξυπηρέτησης πελατών είναι η κακή φήμη. Η κακή φήμη είναι το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας από πελάτες που είναι κοινωνικοί και εξωστρεφείς. Γνωρίζουμε, ακόμα, πως 13% των δυσαρεστημένων πελατών που είχε πρόβλημα θα το ξαναπεί πάνω από δύο φορές σε 20 άτομα. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι συνάμα και προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην καταπολέμηση της κακής φήμης και στην αλυσιδωτή επίδραση που έχει αυτή πάνω στους πελάτες σας.

Ο μεγαλύτερος «εχθρός» της εξυπηρέτησης πελατών είναι η κακή φήμη.

Ο Linton (1995) σε έρευνά του αναφέρει τους δέκα σημαντικότερους παράγοντες που θα επηρεάσουν την κρίση ενός καταναλωτή, οι οποίοι είναι :

1. Να επικοινωνεί η επιχείρηση μαζί μου όταν μου το υπόσχεται.
2. Να λαμβάνω μια εξήγηση για τα αιτία του προβλήματος.
3. Να έχω τη σωστή ενημέρωση για το που πρέπει να τηλεφωνήσω εάν συμβεί κάτι.
4. Να έρχονται σε επαφή μαζί μου όταν λύνεται ένα πρόβλημα.
5. Να μπορώ να μιλήσω σε κάποιον που έχει την αρμοδιότητα για την επίλυση του προβλήματος.
6. Να με ενημερώνουν πόσος χρόνος θα χρειαστεί στην περίπτωση μου για την επίλυση του προβλήματος.
7. Να μου δίνουν εναλλακτικές λύσεις στην περίπτωση που δεν λυθεί το πρόβλημα.
8. Να με αντιμετωπίζουν σαν άτομο και όχι σα χρήματα.
9. Να ενημερώνομαι για τρόπους προστασίας από την παρουσίαση του προβλήματος στο μέλλον.
10. Να μου δίνουν ενημέρωση για την εξέλιξη της αντιμετώπισης του προβλήματος όταν δεν μπορεί να λυθεί αμέσως.

Γίνεται έτσι ακόμα πιο κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι να δίνεται σημασία στην ποιότητα των υπηρεσιών. Η εμπειρία της ποιότητας της υπηρεσίας που έλαβε κάθε καταναλωτής αποτελεί τον «μπούσουλά» του ο οποίος θα τον ξανά οδηγήσει στην ίδια (ή σε άλλη) επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

6.2 ΣΥΣΤΗΜΑ «SERVQUAL»

Όπως εκτενώς αναφέρθηκε, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι ιδιαίτερος επωφελής για κάθε επιχείρηση. Όμως ο άυλος χαρακτήρας των υπηρεσιών, καθιστά ιδιαίτερος δυσχερή την αξιολόγηση της ποιότητας στον εκάστοτε κλάδο διότι οι καταναλωτές δεν έχουν κάτι απτό να αξιολογήσουν (δεν μένει ένα τελικό ενσώματο αγαθό στα χέρια τους μετά την κατανάλωση της υπηρεσίας). Αυτή την δυσκολία αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με την ικανοποίηση των καταναλωτών επιχειρεί να λύσει το σύστημα «SERVQUAL» που διατυπώθηκε το 1985 από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry.

Το σύστημα «SERVQUAL» των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), είναι ένα πρότυπο που βοηθά να καθορίσουμε τους στόχους της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι είναι προσανατολισμένη προς τους πελάτες, και βοηθά στην επεξήγηση, τον καθορισμό και στη βελτίωσης της διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί ένα μέσο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκτίμησης των προσδοκιών και της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες. Το όνομα του μοντέλου προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων service (υπηρεσία) και quality (ποιότητα).

Το σύστημα «SERVQUAL» είναι ένα πρότυπο που βοηθά να καθορίσουμε τους στόχους της ποιοτικής διαχείρισης και βοηθά στην επεξήγηση, τον καθορισμό και στη βελτίωση της διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Στην εφαρμογή του, το μοντέλο ξεκινά από το χάσμα που συνήθως υπάρχει μεταξύ προσδοκιών και ικανοποίησης του πολίτη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Μέσα από την εξέταση ενός ευρέως φάσματος χαρακτηριστικών, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του χάσματος μπορεί να γίνει ένας χρήσιμος οδηγός για την ηγεσία της υπηρεσίας ως προς τα πού πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές της για βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών.

Οι περισσότερες δημοσκοπήσεις και συναφείς έρευνες της αγοράς εστιάζουν την προσπάθειά τους στην αποτύπωση και καταγραφή της ικανοποίησης των πολιτών – πελατών, αλλά παραλείπουν την έρευνα για την καταγραφή – αποτύπωση

των προσδοκιών των πολιτών από την υπηρεσία. Η ίδια όμως η φύση της έννοιας της ικανοποίησης είναι διαλεκτικά συνδεδεμένη με τις προσδοκίες από αυτό το προϊόν. Συνεπώς, ο προσδιορισμός αυτών των χάσματος μεταξύ προσδοκίας και αποτελέσματος είναι κρίσιμος στη διαχείριση της ποιότητας.

Σύμφωνα με το σύστημα «SERVQUAL», λοιπόν, η διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται από μια σειρά ευδιάκριτων «χασμάτων» (gaps) στη διαδικασία αυτή, τα οποία είναι (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985):

Χάσμα μεταξύ προσδοκιών του πολίτη και του πώς αντιλαμβάνεται η Διοίκηση της υπηρεσίας τις προσδοκίες του πολίτη.

Οφείλεται κυρίως σε έλλειψη έρευνας αγοράς ή/και υπερβολικά μεγάλο αριθμό διοικητικών επιπέδων μέσα στην υπηρεσία.

Χάσμα μεταξύ του πώς αντιλαμβάνεται η Διοίκηση της υπηρεσίας τις προσδοκίες του πολίτη και των ποιοτικών προδιαγραφών εντός της υπηρεσίας.

Οφείλεται κυρίως σε ανεπαρκή δέσμευση της υπηρεσίας σε θέματα διαχείρισης της ποιότητας, σε ενδοϋπηρεσιακή έλλειψη σαφών στόχων ή/και σε ελλιπή προσδιορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων εντός των τμημάτων της υπηρεσίας.

Χάσμα μεταξύ των ποιοτικών προδιαγραφών εντός της υπηρεσίας και εξυπηρέτησης του πολίτη.

Οφείλεται κυρίως σε ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, ακατάλληλο ή ανεπαρκές σύστημα ενδοϋπηρεσιακού ελέγχου, αδιαφορία του προσωπικού, έλλειψη ομαδικότητας ή/και ανεπαρκή τεχνολογικά μέσα.

Χάσμα μεταξύ εξυπηρέτησης του πολίτη και εξωτερικής επικοινωνίας.

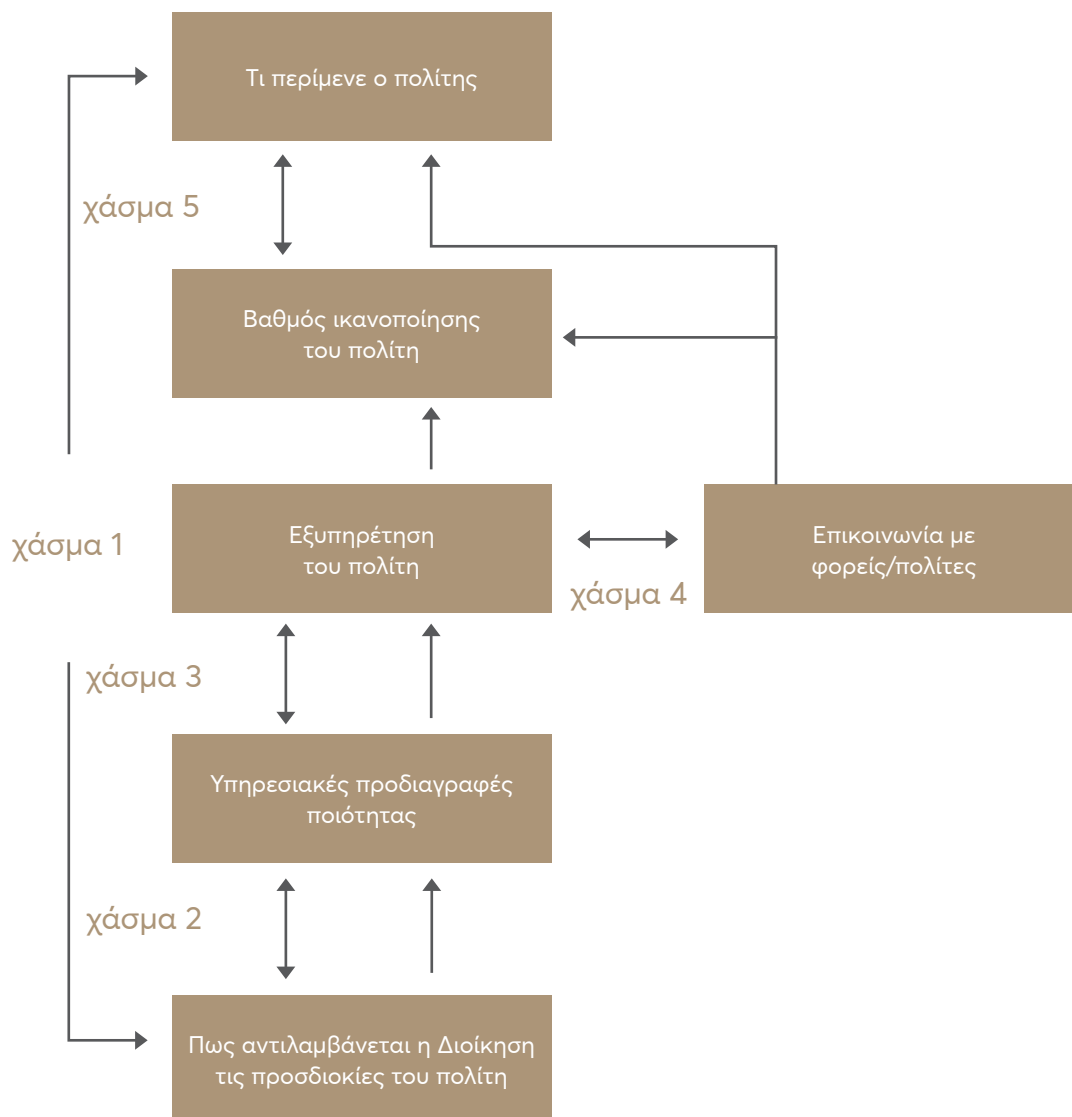
Οφείλεται κατά κανόνα σε ελλιπή οριζόντια ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία και στην τάση να γίνονται υπερβολικές δεσμεύσεις από μέρους της Υπηρεσίας.

Χάσμα μεταξύ βαθμού ικανοποίησης και προσδοκιών του πολίτη.

Οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως η ιδιαιτερότητα του κάθε πολίτη, ενδοϋπηρεσιακές λειτουργικές και οργανωτικές αδυναμίες, ή/και περιγραφές και προτροπές άλλων πολιτών που είχαν προηγούμενη επαφή με την υπηρεσία.

Στην βιβλιογραφία της ποιότητας υπηρεσιών το χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών, προσφέρει ένα μέτρο ποιότητας των υπηρεσιών και καθορίζει το επίπεδο της ικανοποίησης. Φυσικά τα συστήματα ποιοτικής διαχείρισης πρέπει να προσπαθήσουν να γεφυρώσουν τα «χάσματα» και να βελτιώσουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας

με τη βοήθεια της σύγκρισης μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής ποιότητας αφότου έχει λάβει και «βιώσει» ο πελάτης την υπηρεσία. Τονίζεται δε, πως το κάθε «χάσμα» επηρεάζεται από το μέγεθος και την κατεύθυνση των άλλων τεσσάρων.



Πίνακας 3. Διαγραμματική απεικόνιση των ουσιαστικών χασμάτων κατά το μοντέλο «SERVQUAL»

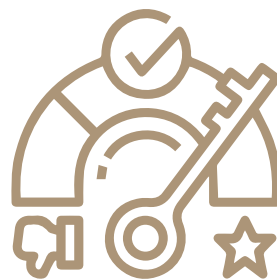
Το σύστημα «SERVQUAL» είναι ένα σύστημα «βαθμολόγησης» των άνωθεν «χασμάτων» παρέχοντας μια χρήσιμη δομή προσδιορισμού των στοιχείων στα οποία η επιτελική ομάδα που καθορίζει στρατηγικές επιλογές θα δώσει έμφαση και στη φυσιογνωμία και στην ουσία του έργου της υπηρεσίας. Το μοντέλο που στηρίζει αυτή την προσέγγιση της ικανοποίησης είναι η θεωρία της «μη επιβεβαίωσης» η οποία υποδεικνύει

ότι η ικανοποίηση που προσφέρει στους πελάτες μια υπηρεσία σχετίζεται με την έκταση της εμπειρίας από την «μη επιβεβαίωση», όπου η «μη επιβεβαίωση» σχετίζεται με τις αρχικές προσδοκίες του ατόμου (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Εάν η βιωματική επαφή με την υπηρεσία υπερβεί κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών/πολιτών, τότε ο βαθμός ικανοποίησης θα είναι υψηλός, και αντίστροφα.





ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Όταν αναφερόμαστε σε τεχνικές μέτρησης ποιότητας είναι σημαντικό να προσεγγίσουμε το θέμα αυτό ως τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αξιολογηθεί και να μετρηθεί το επίπεδο ποιότητας και της διαχείρισης της σε έναν οργανισμό.

Ένας από τους πρώτους και βασικότερους τρόπους με τους οποίους αυτό μπορεί να γίνει είναι μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών και την αξιολόγηση που έδωσαν στην εκάστοτε επιχείρηση.

7.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά η διαφοροποίηση είναι ένα στοιχείο που πολλές φορές προσδίδει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης το ποσοστό ικανοποίησης ενός πελάτη μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα κριτήριο αξιολόγησης της Διοίκησης Ποιότητας σε μια επιχείρηση καθώς αυτά τα δύο είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, και η έλλειψη ποιότητας σε έναν οργανισμό θα φανεί αμέσως στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ο Lovelock (1996) προειδοποιεί ότι «οι εικόνες θα παίξουν το πρωταρχικό ρόλο στην επιλογή ενός πελάτη. Αυτές θα δώσουν το συναίσθημα της ικανοποίησης». Μέσα από τις έρευνες των Churchill (1999) και Churchill & Iacobucci (2006) διαφαίνεται ότι η ικανοποίηση είναι ένα μείγμα που μπορεί να εξηγηθεί με θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή και ψυχολογίας και ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ αυτών και της επιχειρησιακής εικόνας (corporate image) και του πόσο πιστός θα μείνει ο πελάτης σε μια επιχείρηση.

Ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές προσδοκίες, αυτό βέβαια δεν αποκλείει την κατηγοριοποίηση τους. Οι Churchill & Iacobucci (2006) γράφουν ότι η πίστη του καταναλωτή «brand loyalty» (δηλαδή η επανάληψη λήψης υπηρεσιών και η πρόθεση διάδοσης της θετικής για τον ίδιο εμπειρία και σε άλλους) είναι μια λειτουργία της ικανοποίησης του πελάτη που την ορίζει σαν το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών πριν το γεγονός και της ίδιας της εμπειρίας, με άλλα λόγια του βιώματός του από τη λήψη υπηρεσιών από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Υποθέτοντας ότι ο πελάτης είναι ικανός να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, οτιδήποτε που δεν τον κάνει να αισθάνεται άνετα ή γενικά οτιδήποτε που δεν του αρέσει, είναι λόγος για να τον οδηγήσει να νιώθει άβολα και να τον δυσαρεστήσει. Το αίσθημα της δυσαρέσκειας που θα απομακρύνει τον πελάτη είναι το άθροισμα δύο παράλληλων διαδικασιών, από τη μία πλευρά η δημιουργία των θετικών προσδοκιών και από την άλλη πλευρά το αίσθημα της μη ικανοποίησης των προσδοκιών, πράγμα που τελικά θα επιφέρει την δυσαρέσκειά του (Anderson & Sullivan, 1991). Οι Anderson και Sullivan (1991) τονίζουν ότι ικανοποίηση είναι πολύ εύκολο να γίνει δυσαρέσκεια, ενώ το αντίστροφο είναι συγκριτικά πιο δύσκολο. Άρα είναι δεδομένο ότι το αίσθημα της ικανοποίησης έχει μεγάλη επίδραση στο βαθμό που ο πελάτης θα μείνει πιστός.

Σύμφωνα με τον Keller (1993) η εικόνα – φήμη της επιχείρησης (corporate image) στο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει σε καθοριστικά τον βαθμό ικανοποίησης και ίσως να παίξει μεγάλο ρόλο σε περίπτωση που το αίσθημα ικανοποίησης βρεθεί στο ίδιο επίπεδο με το συναίσθημα δυσαρέσκειας, ώστε να γείρει την ζυγαριά προς τη μία «μεριά». Επίσης, διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στο στάδιο της λήψης αποφάσεων το αν έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ κάποιων εναλλακτικών.

Οι προσδοκίες των πελατών πηγάζουν από τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η ανάγκη διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ο Juran (1988) υποστηρίζει πως το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη θα καθορίσει και το γεγονός αν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία θα έχει κάποια αξία για ίδιο. Άρα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να σέβονται τις ανάγκες των πελατών τους αλλιώς θα δημιουργηθεί ένα συναίσθημα αδιαφορίας, ή και δυσαρέσκειας ακόμα, που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

7.2 ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένας από τους πιο άμεσους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αξιολογηθεί το επίπεδο ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι μέσω λήψης του βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige», το οποίο περιέχει τρεις κατηγορίες υποψηφίων επιχειρήσεων:

1. Κατασκευαστικές εταιρείες,
2. Εταιρείες παροχής υπηρεσιών (πχ τουρισμός, ξενοδοχεία) και
3. Μικρές επιχειρήσεις.

Σε κάθε κατηγορία απονέμονται κάθε χρόνο έως δύο βραβεία. Το πλαίσιο αριστείας «Baldrige» περιλαμβάνει τρία μέρη (National Institute of Standards and Technology, 2010):

1. τα κριτήρια για την αριστεία απόδοσης,
2. τις βασικές αξίες και τις βασικές έννοιες, και τέλος,
3. τις κατευθυντήριες γραμμές βαθμολόγησης.

Το πλαίσιο εξυπηρετεί δύο κύριους σκοπούς (National Institute of Standards and Technology, 2010):

να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τις προσπάθειες βελτίωσής τους, να αξιολογήσουν το συνολικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσής τους και να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία και τις ευκαιρίες για βελτίωση, και,

να εντοπίσουν τους παραλήπτες του βραβείου «Malcolm Baldrige» που θα λειτουργήσουν ως πρότυπα για άλλους οργανισμούς.

7.2.1 Κριτήρια του βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige»

Τα κριτήρια για την απονομή του περιζήτητου αυτού τίτλου αριστείας πηγάζουν από ένα σύνολο βασικών αξιών:

- » **Ανάλυση Συστημάτων σε έναν Οργανισμό**
- » **Οραματική Ηγεσία**
- » **Αριστεία με Επίκεντρο τον Πελάτη**
- » **Εκτίμηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**
- » **Οργανωτική Μάθηση**
- » **Επικέντρωση στην Επιτυχία**
- » **Διαχείριση με Στόχο την Καινοτομία**
- » **Διοίκηση Βασισμένη σε Δεδομένα και Πληροφορίες**
- » **Κοινωνική Ευθύνη**
- » **Ηθική και Διαφάνεια Δραστηριοτήτων**
- » **Παροχή Αξίας και Αποτελεσμάτων**

Οι ερωτήσεις που συνθέτουν τα κριτήρια του πλαισίου «Baldrige», αντιπροσωπεύουν επτά βασικές πτυχές της οργανωτικής διαχείρισης και απόδοσης (American Society For Quality, National Institute of Standards and Technology):

- » **Ηγεσία**
- » **Στρατηγική**
- » **Έμφαση στους Πελάτες**
- » **Μετρήσεις, Ανάλυση και Διαχείριση Πόρων και Γνώσεων**
- » **Εργατικό Δυναμικό**
- » **Λειτουργίες και Δραστηριότητες**
- » **Αποτελέσματα**

Από τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε την επιβεβαίωση της βασική υπόθεσης ότι οι πελάτες επηρεάζουν την ποιότητα σε μέγιστο βαθμό καθώς όλα ξεκινάνε με τα «θέλω» τους, και έτσι λειτουργούν ως ο πιο σημαντικός κρίκος στην αξιολόγηση ποιότητας. Βλέπουμε επίσης πως μια επιχείρηση πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και δομή ως προς την εφαρμογή και δημιουργία ποιοτικών υπηρεσιών (και προϊόντων), και όλο αυτό ξεκινά από τους υψηλόβαθμους διευθυντές οι οποίοι πρέπει να θέσουν τις συγκεκριμένες αξίες ποιότητας που θα λειτουργήσουν σαν πρότυπα για το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό.

Χωρίς τα παραπάνω η διαδικασία αξιολόγησης και μέτρησης ποιότητας σε μια επιχείρηση γίνεται δύσκολη και κατά πάσα πιθανότητα θα καταλήξει σε μια όχι και τόσο θετική συνολική εικόνα για τον οργανισμό.

7.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ «ISO 9000»

Η οικογένεια προτύπων «ISO 9000» είναι ένα σύνολο προτύπων Διοίκησης Ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization – ISO) που καθορίζει απαιτήσεις σχετικά με τον καθορισμό, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη λειτουργία και τη βελτίωση ενός οργανισμού ποιοτικών συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Πέρα από το βραβείο «Malcolm Baldrige», τα πρότυπα «ISO 9000» είναι ένας από τους βασικούς τρόπους αξιολόγησης και πιστοποίησης της ποιότητας σε έναν οργανισμό με βάση μια λίστα συγκεκριμένων κριτηρίων τα οποία είναι κατά κύριο λόγο αποδεκτά διεθνώς από επιχειρηματικούς οργανισμούς (LabTest Certification).

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν επίσημα πρότυπα και μέτρα μέτρησης ποιότητας στην μορφή πλαισίων και βραβείων καθώς η όλη διαδικασία της αξιολόγησης της ποιότητας γίνεται πολύ πιο ξεκάθαρη, άμεση και εύκολη. Ο γενικός στόχος της οικογένειας προτύπων «ISO 9000» είναι να παρέχει μια διεθνώς αποδεκτή μεθοδολογία που ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών μέσω της ικανότητάς τους να παρέχουν με συνέπεια ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που ικανοποιεί τον πελάτη και τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις (LabTest Certification). Αυτά τα πρότυπα προορίζονται να χρησιμεύσουν ως εργαλείο διαχείρισης που επιτρέπει στους οργανισμούς να συγκρίνουν τις δικές τους διαδικασίες έναντι των βέλτιστων πρακτικών.



7.3.1 Πρότυπα «ISO 9000»

Η σειρά προτύπων «ISO 9000» έχει ιεραρχική σειρά, επιτρέποντας στις εταιρείες να αποκτήσουν πιστοποίηση σε αυξανόμενο επίπεδο αυστηρότητας, καθώς υιοθετούν το σύστημα «ISO 9000». Επιγραμματικά, οι συνιστώσες των συγκεκριμένων προτύπων είναι:

Εστίαση στον πελάτη

- Κατανοήστε τις ανάγκες των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών.
- Ευθυγραμμίστε τους στόχους του οργανισμού με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- Ικανοποιήστε τις απαιτήσεις των πελατών.
- Μετρήστε τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.
- Διαχειριστείτε τις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες.
- Θέστε ως στόχο να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών.
- Μετρήστε και μάθετε περισσότερα για την εμπειρία του πελάτη και του βαθμού ικανοποίησής του.

Ηγεσία

- Καθιερώστε ένα όραμα και μία κατεύθυνση για τον οργανισμό.
- Θέστε δύσκολους (αλλά επιτεύξιμους) στόχους.
- Ορίστε πρότυπες οργανωσιακές αξίες.
- Καλλιεργήστε σχέσεις εμπιστοσύνης προς κάθε κατεύθυνση.
- Εξοπλίστε κατάλληλα και παρακινήστε τους εργαζομένους.
- Αναγνωρίστε τη συνεισφορά των εργαζομένων.
- Μάθετε περισσότερα για την ηγεσία ως έννοια και ως σύνολο διαδικασιών και πρακτικών.

Εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού

- Βεβαιωθείτε ότι οι ικανότητες των ανθρώπων αξιοποιούνται και εκτιμώνται.
- Κρατήστε τους υπαλλήλους υπόλογους για τις πράξεις τους.
- Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
- Αξιολογήστε την ατομική απόδοση.
- Ενεργοποιήστε τη μάθηση και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ εργαζομένων.
- Ενεργοποιήστε την ανοιχτή συζήτηση για προβλήματα και περιορισμούς.
- Μάθετε περισσότερα σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Διαδικαστική προσέγγιση

- Μετρήστε την ικανότητα των δραστηριοτήτων να προσφέρουν κάτι παραγωγικό.
- Προσδιορίστε τους δεσμούς μεταξύ δραστηριοτήτων.
- Δώστε προτεραιότητα στις ευκαιρίες βελτίωσης.
- Αξιοποιήστε αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους.
- Μάθετε περισσότερα σχετικά με τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, ελέγξτε τα εργαλεία ανάλυσης διαδικασιών και προσπαθήστε να βρείτε αποτελεσματικούς τρόπους αξιοποίησής του.

Βελτίωση

- Βελτιώστε τις επιδόσεις και τις ικανότητες του οργανισμού.
- Ευθυγραμμίστε τις δραστηριότητες βελτίωσης.
- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να κάνουν βελτιώσεις.
- Μετρήστε τη βελτίωση με βάση την συνέπεια.
- Επιβραβεύστε τις προσπάθειες βελτίωσης που κάνουν οι εργαζόμενοι.
- Μάθετε περισσότερα σχετικά με τις προσεγγίσεις για συνεχή βελτίωση.

Λήψη αποφάσεων με βάση στοιχεία

- Εξασφαλίστε την πρόσβαση σε ακριβή και αξιόπιστα δεδομένα.
- Χρησιμοποιήστε κατάλληλες μεθόδους για την ανάλυση δεδομένων.
- Λήψη αποφάσεων με βάση την ανάλυση.
- Εξισορροπήστε την ανάλυση δεδομένων με την πρακτική εμπειρία
- Ανακαλύψτε νέα εργαλεία λήψης αποφάσεων.

Διαχείριση σχέσεων

- Προσδιορίστε και επιλέξτε προμηθευτές για τη διαχείριση του κόστους, τη βελτιστοποίηση των πόρων και τη δημιουργία αξίας.
- Δημιουργήστε σχέσεις λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές.
- Μοιραστείτε τεχνογνωσία, πόρους, πληροφορίες και σχέδια με συνεργάτες.
- Συνεργασία σε δραστηριότητες βελτίωσης και ανάπτυξης για τον οργανισμό.
- Εντοπίστε και αναγνωρίστε τις πιθανές επιτυχίες προμηθευτών του οργανισμού.
- Μάθετε περισσότερα σχετικά με την ποιότητα του προμηθευτή και δείτε πόρους που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.

7.3.2 Εφαρμογή προτύπων «ISO 9000»

Κατά την εφαρμογή των προτύπων «ISO 9000», είναι σημαντικό κάθε οργανισμός να δημιουργεί ένα σύστημα για τη διατήρηση αυτών των προτύπων που περιλαμβάνει έναν εσωτερικό ελεγκτή, ο οποίος θα επαληθεύει την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Είναι επίσης επιτακτικό να έχουμε ένα έγγραφο που να περιγράφει αυτά τα πρότυπα, το οποίο ονομάζεται εγχειρίδιο ποιότητας. Σε αυτό το εγχειρίδιο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να περιγράφουν πώς να εντοπίζουν σφάλματα, πώς να τα αποτρέπουν από την επανάληψη και πώς να διατηρούν αρχεία των προϊόντων που παράγονται (LabTest Certification).

Όταν το σύστημα «ISO 9000» εφαρμόζεται, μπορεί να εφαρμοστεί σε σχεδόν κάθε τύπο οργανισμού σε ολόκληρο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας. Το «ISO 9000» περιλαμβάνει επί του παρόντος τρία πρότυπα ποιότητας το «ISO 9000», το «ISO 9001» και το «ISO 9004». Το «ISO 9000» καθορίζει τις απαιτήσεις, ενώ τα «ISO 9000» και «ISO 9004» παρέχουν τις οδηγίες ποιότητας (LabTest Certification). Και τα τρία πρότυπα «ISO 9000» είναι πρότυπα διεργασιών και αναπτύχθηκαν διαδοχικά, έτσι ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να αναπτύσσουν και να διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες αποτελεσματικά. Κάθε πρότυπο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ανεξάρτητα από τα άλλα.

Οι πλήρεις* τίτλοι αυτών των προτύπων είναι:

«ISO 9000 – Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας: Οδηγίες για την επιλογή και χρήση των διεθνών τυποποιημένων σειρών», και

«ISO 9001 – Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας: Οδηγίες για την επιλογή και χρήση των διεθνών τυποποιημένων σειρών», και

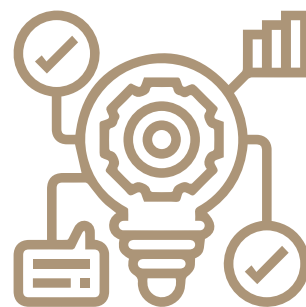
«ISO 9004 – Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας: Οδηγίες για την επιλογή και τη χρήση των διεθνών τυποποιημένων σειρών».

*Είθισται να συντομογραφούνται ως «ISO 9000», «ISO 9001» και «ISO 9004».

Στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο, για να είναι επιτυχημένες, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιτύχουν λειτουργική υπεροχή βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους. Εφαρμόζοντας την οικογένεια προτύπων «ISO 9000», το πιο διαδεδομένο πρότυπο σε όλο τον κόσμο για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, οι επιχειρήσεις θα μπορούν να επιτύχουν ακριβώς αυτό (LabTest Certification).



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Η δημιουργία ενός τεκμηριωμένου συστήματος και η συνεχής βελτίωσή του είναι μια από τις κύριες ευθύνες των υπεύθυνων της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση. Για την αποτελεσματική εφαρμογή

ενός συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό χρειάζεται να αναλυθούν οι εξής ερωτήσεις – απαιτήσεις (Φράγκου, 2013):

1. Έχει εφαρμόσει η επιχείρηση Διοίκηση Ποιότητας σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000;
2. Έχει ορίσει τις διεργασίες που απαρτίζουν το σύστημα;
3. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση;
4. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πόρους;
5. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τα προϊόντα;
6. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τις μετρήσεις;
7. Έχετε περιγράψει τις διεργασίες του συστήματος ποιότητας σας;
8. Έχει περιγράψει πως αλληλοσυνδέονται οι διεργασίες;
9. Έχει περιγράψει πως αλληλοεπιδρούν οι διεργασίες ποιότητας;
10. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
11. Ελέγχει την απόδοση των εσωτερικών διεργασιών;
12. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
13. Ελέγχει την απόδοση των διεργασιών που έχουν ανατεθεί με υπεργολαβία σε εξωτερικούς συνεργάτες;
14. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους που απαιτούν οι διεργασίες;
15. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να υποστηρίξει τις διεργασίες;
16. Παρέχει πληροφόρηση για την υποστήριξη των διεργασιών;
17. Παρέχει πληροφόρηση για τον έλεγχο των διεργασιών;
18. Βελτιώνει συνεχώς η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας;
19. Ελέγχει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;
20. Διεξάγει η επιχείρηση μετρήσεις της απόδοσης των διεργασιών;
21. Έχει αναπτύξει μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών;
22. Βελτιώνει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;

Τα παραπάνω ερωτήματα και τα σημεία αναφοράς μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμα στην αξιολόγηση και χρήση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κάθε επιχείρηση θα έπρεπε σε κάποιο βαθμό τουλάχιστον να τα αναλογιστεί. Πέρα όμως από τα παραπάνω, ιδιαίτερη έμφαση επίσης πρέπει να δοθεί σε κάποια συγκεκριμένα εργαλεία ποιότητας τα οποία παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο.

8.1 ΜΕΘΟΔΟΣ «SIX SIGMA» (6Σ)

Η επικέντρωση στον πελάτη και η ανάγκη βελτίωσης των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και θα οδηγήσουν τελικά στην ικανοποίηση του πελάτη, οδηγούν αρκετές επιχειρήσεις στην εφαρμογή της μεθοδολογίας «Six Sigma». Ως μέθοδος, η συγκεκριμένη είναι εδώ και χρόνια διαδεδομένη στο εξωτερικό (από την δεκαετία του 1980), ωστόσο δεν έχει τύχει ανάλογης διάδοσης στην Ελλάδα.

Κύριος σκοπός της μεθόδου «Six Sigma» είναι η απόκτηση γνώσης στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες έτσι ώστε όλα να γίνονται καλύτερα, γρηγορότερα και σε χαμηλότερο κόστος. Η μέθοδος χρησιμοποιείται στις μέρες μας, για την βελτίωση κάθε τομέα των επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι της διεύθυνση προσωπικού και από την τεχνική υποστήριξη μέχρι το τμήμα εξυπηρέτησης.

Η μέθοδος «Six Sigma» ερμηνεύεται ως η απόσταση της τυπικής απόκλισης (σ), έξι φορές.

Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας, η «Six Sigma» είναι σχεδιασμένη να δίνει πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία είναι εμφανή στην κερδοφορία της επιχείρησης. Στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης μίας επιχείρησης, αλλά και της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που απολαμβάνουν, η μέθοδος «Six Sigma» έχει αναγνωριστεί ως μια συστηματική και δομημένη μεθοδολογία η οποία στοχεύει στη βελτίωση του συνόλου των διαδικασιών μέσω της έμφασης που δίνει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Παπασπύρου, 2019).

Η «Six Sigma» είναι μία καινοτομία στον χώρο της ποιότητας που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από την αμερικανική πολυεθνική εταιρεία τηλεπικοινωνιών «Motorola» στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί μία προσέγγιση στην προσπάθεια ενός οργανισμού για οργανωσιακή αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία από τη διαχείριση της ποιότητας, αλλά και στοιχεία και μεθόδους για

τον ανασχεδιασμό όλων των διεργασιών του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια η μέθοδος «Six Sigma» εφαρμόστηκε στη βιομηχανία με μεγάλη αποτελεσματικότητα. Τα κέρδη του αμερικανικού πολυεθνικού ομίλου «General Electric» από την εφαρμογή της μεθόδου αυξήθηκαν κατά 2,7% ετησίως, μία αύξηση που αγγίζει τα 600 εκατομμύρια Δολάρια (Παπασπύρου, 2019).

Η συγκεκριμένη μέθοδος στηρίζεται κατά κύριο λόγο στη στατιστική και δίνει έμφαση σε κάθε τυπική απόκλιση της τυχαίας μεταβλητής γύρω από τη μέση τιμή. Ως εκ τούτου η «Six Sigma» ουσιαστικά ερμηνεύεται ως η απόσταση της τυπικής απόκλισης (σ), έξι φορές (Παπασπύρου, 2019). Για να είναι επιτυχής η μέθοδος σε οποιαδήποτε διαδικασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, δεν είναι εφικτό να παράγονται περισσότερα από τρία κόμματα τέσσερα (3,4) «ελαττώματα» σε κάθε ένα εκατομμύριο (1.000.000) ευκαιρίες.

Σύμφωνα με την θεωρία της «Six Sigma»,

«ελάττωμα αποτελεί οτιδήποτε που εμφανίζει απόκλιση από τις προδιαγραφές του πελάτη».

Επιπρόσθετα η μέθοδος στηρίζεται σε μία φιλοσοφία διαχείρισης που στοχεύει:

- » στη μείωση των προβλημάτων (τα οποία χαρακτηρίζονται ως «απόβλητα») στο σύνολο των διεργασιών ενός οργανισμού,
- » στην ικανοποίηση των πελατών, και,
- » στο να δοθεί έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα αναφορικά με τους οικονομικούς δείκτες.

Ειδικότερα, η μέθοδος «Six Sigma» αποτελεί μία μεθοδολογία η οποία στηρίζεται σε καθορισμένα πρότυπα και στόχο έχει την αναδιοργάνωση ενός οργανισμού, στοχεύοντας στην παραγωγή προϊόντων που θα ικανοποιούν τους πελάτες. Παράλληλα στοχεύει στη μείωση του κύκλου παραγωγής, στη μείωση του κόστους, στη διεύρυνση του μεριδίου στην αγορά από τον οργανισμό, στη δημιουργία νέων προϊόντων και στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών. Στην ίδια κατεύθυνση, αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας είναι η εστίαση στις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη. (Caulcutt, 2001)

Για να είναι επιτυχής η μέθοδος «Six Sigma» σε οποιαδήποτε διαδικασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, δεν είναι εφικτό να παράγονται περισσότερα από (3,4) «ελαττώματα» σε κάθε 1.000.000 ευκαιρίες.

Η εν λόγω μέθοδος στηρίζεται σε ανάλυση πραγματικών δεδομένων, στη συνεχή βελτίωση, στην ενεργητική διαχείριση και στην πολυεπίπεδη συνεργασία. Το αποτέλεσμα αυτό θα επιτευχθεί μέσω μίας διαδικασίας που θα εξορθολογήσει τις λειτουργίες του οργανισμού, θα βελτιώσει την ποιότητα και θα εξαλείψει τα ελαττώματα από κάθε οργανωτική διαδικασία (Caulcutt, 2001).

Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο «Six Sigma», η μέθοδος Six Sigma είναι (International Six Sigma Institute):

1 Μια Επιχειρηματική Στρατηγική

Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη μεθοδολογία ένας οποιοσδήποτε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης που θα του παρέχει όλα εκείνα τα εχέγγυα για μειώσει το κόστος λειτουργίας του, να μεγεθύνει τα έσοδά του και να βελτιώσει το σύνολο των λειτουργιών στο εσωτερικό του.

2 Ένα Όραμα

Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη μεθοδολογία ένας οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να παρέχει στη Διοίκηση τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα νέο όραμα για τον οργανισμό και να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την υλοποίηση του συγκεκριμένου οράματος.

3 Ένα κριτήριο αναφοράς

Η μεθοδολογία Six Sigma συμβάλει τα μέγιστα στη βελτίωση των μετρήσεων που υλοποιούνται για τον έλεγχο όλων των διαδικασιών του οργανισμού. Παράλληλα σύμφωνα με τις αρχές της συγκεκριμένης μεθόδου, όταν επιτευχθεί μία σταθερότητα στις μετρήσεις, η μεθοδολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για την εκ νέου βελτίωση των ήδη σταθεροποιημένων τιμών.

4 Ο Στόχος

Αξιοποιώντας τη μέθοδο Six Sigma ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να θεσπίσει έναν στόχο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και να προσπαθήσει να τον πετύχει. Οι μελέτες αποδεικνύουν ότι η μέθοδος Six Sigma ενισχύουν τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους αυτή.

5 Το στατιστικό μέτρο

Η μέθοδος Six Sigma βασίζεται σε συγκεκριμένα δεδομένα. Απαραίτητο εργαλείο της είναι η στατιστική ανάλυση των δεδομένων ώστε να εντοπίζονται οι αιτίες των προβλημάτων. Εκτός από αυτό η μέθοδος Six Sigma υπολογίζει την απόδοση κάθε διαδικασίας αξιοποιώντας τη μονάδα μέτρησης που δημιούργησε η ίδια τη μονάδα Sigma.

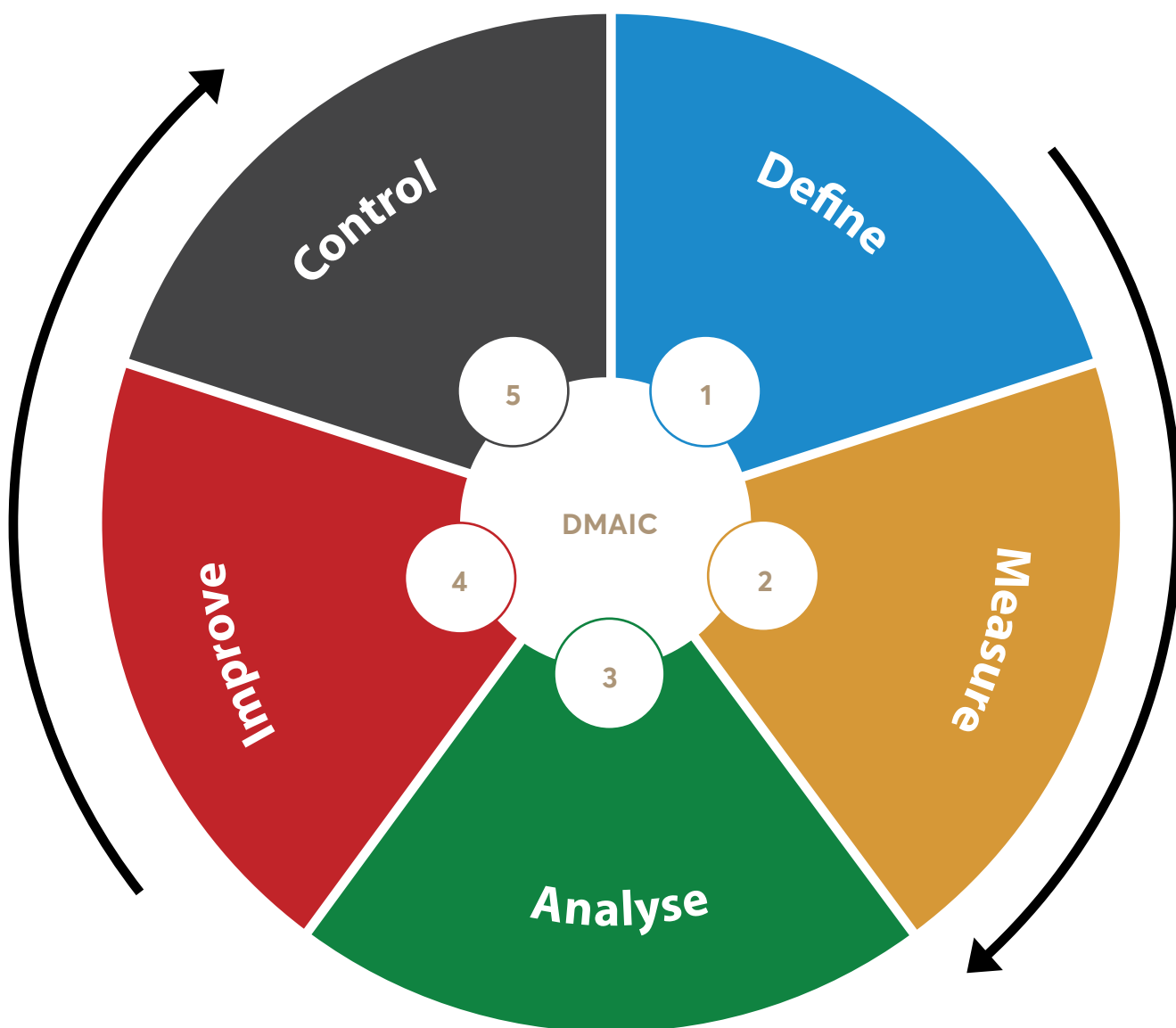
6 Μια ισχυρή μεθοδολογία

Σύμφωνα με στοιχεία, η μέθοδος Six Sigma αποτελεί τη μοναδική μεθοδολογία η οποία βασίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένα δεδομένα για την επίλυση προβλημάτων. Η βελτίωση των διαδικασιών που προτείνει η εν λόγω μέθοδος είναι δεδομένη εάν εφαρμοστεί σωστά.

8.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ «DMAIC» ΚΑΙ Η «SIX SIGMA»

Η μέθοδος «Six Sigma» παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας ή και τον σχεδιασμό εκ νέου της διαδικασίας, έτσι ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις. Έχει δηλαδή χαρακτήρα προληπτικό. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Caulcutt (2001) η «Six Sigma» απαιτητήτως συνδυάζεται με τη χρήση της μεθοδολογίας «DMAIC», εκ των αρχικών των όρων «Define (ορισμός)», «Measure (μέτρηση)», «Analyse (ανάλυση)», «Improve (βελτίωση)» και «Control (έλεγχος)» (Πίνακας 4).

Ο κύκλος «DMAIC» αποτελεί ένα από τα πολλά εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Ο συγκεκριμένος κύκλος ως εργαλείο ποιότητας δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της μεθόδου «Six Sigma» και η διαμόρφωσή του οφείλεται στην αμερικανική πολυεθνική εταιρεία τηλεπικοινωνιών «Motorola», ωστόσο αποτελεί στην ουσία μία εξέλιξη και επέκταση των μεθόδων οργάνωσης και διαχείρισης που πρώτη εφάρμοσε η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία «Toyota» (Παπασπύρου, 2019)



Πίνακας 4. Κύκλος DMAIC

Η μέθοδος «DMAIC» είναι ένας κύκλος βελτίωσης που βασίζεται σε δεδομένα, ο οποίος έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζεται στις επιχειρηματικές διαδικασίες για να εντοπίζει ατέλειες ή προβλήματα αναποτελεσματικότητας και να τα επιλύει. Κυρίως στόχος της χρήσης του κύκλου «DMAIC» είναι η βελτίωση, η βελτιστοποίηση ή η σταθεροποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών ενώ η μεθοδολογία του περιγράφει την εφαρμογή των παρακάτω σταδίων για την επίλυση ενός προβλήματος που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός (Παπασπύρου, 2019):

Καθορισμός (Define)

- Προσδιορίζεται το προϊόν ή η διαδικασία που βελτιώνεται.
- Προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών και μεταφράζονται σε Κρίσιμα Ποιοτικά Χαρακτηριστικά (Critical to Quality Characteristics - CTQs). Ως Κρίσιμα Χαρακτηριστικά ορίζονται αυτά που επηρεάζουν δραστικά το κόστος ή την ικανοποίηση του πελάτη.
- Αναπτύσσεται ο ρόλος των ομάδων, η δήλωση του προβλήματος ή του στόχου, η εμβέλεια και το εύρος του προγράμματος και τα κύρια σημεία.
- Χαρτογραφούνται οι υπάρχουσες λειτουργίες του οργανισμού.

Μέτρηση (Measurement)

- Προσδιορίζονται οι βασικές εσωτερικές διαδικασίες που επηρεάζουν τα C.T.Qs και μετριοούνται οι ατέλειες που παράγονται σχετικά με τα προσδιορισμένα C.T.Qs.

Ανάλυση (Analysis)

- Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να γίνει κατανοητό γιατί δημιουργούνται ελαττώματα.
- Πραγματοποιούνται συσκέψεις για ανταλλαγή απόψεων και ιδεών και χρησιμοποιούνται τα στατιστικά εργαλεία για να προσδιορίσουν τις βασικές μεταβλητές που προκαλούν τις ατέλειες.
- Το αποτέλεσμα αυτής της φάσης είναι η εξήγηση των μεταβλητών που είναι πιο πιθανές να έχουν επιπτώσεις στη μεταβολή της διαδικασίας.

Βελτίωση (Improvement)

- Αυτή η φάση στοχεύει να επιβεβαιώσει τις βασικές μεταβλητές και να ποσοτικοποιήσει την επίδραση αυτών των μεταβλητών στα «C.T.Qs».
- Περιλαμβάνει επίσης τον προσδιορισμό των μέγιστων αποδεκτών ευρών των βασικών μεταβλητών, επικύρωση των συστημάτων μέτρησης, τροποποίηση και βελτιστοποίηση της υπάρχουσας διαδικασίας για να μείνει σε αυτό το εύρος.

Έλεγχος (Control).

- Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να εξασφαλιστεί ότι η τροποποιημένη διαδικασία επιτρέπει τώρα στις βασικές μεταβλητές να παραμείνουν μέσα στο μέγιστο αποδεκτό εύρος.

Ο κύκλος «DMAIC» μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε περιπτώσεις που σχετίζονται με διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας ενώ πρέπει να υπάρχουν κάποιες απαραίτητες προϋποθέσεις και συνθήκες για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι παρακάτω (Kumar & Sosnoski, 2009):

- » Είναι απαραίτητο η επιχείρηση ή ο οργανισμός να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με μία διαδικασία ή με ένα σύνολο διαδικασιών.
- » Κατά την εφαρμογή του κύκλου πρέπει ο στόχος να είναι η ελάττωση κάποιων μεταβλητών που συνδέονται με την αύξηση της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους.
- » Η διαδικασία ή το σύνολο των διαδικασιών πρέπει να είναι μετρήσιμα μεγέθη, ή τα δεδομένα που θα προκύψουν να μπορούν να κατανοηθούν μέσω κατάλληλων μετρήσεων.

Ο κύκλος «DMAIC» είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της μεθόδου «Six Sigma» και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη βελτίωση πολλών διαφορετικών δομών και διαδικασιών στο εσωτερικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι Kumar & Sosnoski (2009) αναλύουν περαιτέρω τα πέντε στάδια που τον αποτελούν μαζί με τα βασικά χαρακτηριστικά του καθενός:

1ο Στάδιο: Καθορισμός (Define)

- » **Καθορισμός του στόχου και των απαιτήσεων που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του στόχου.**
- » **Καθορισμός των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση του στόχου και ανάθεση ευθυνών.**
- » **Καθορισμός της οργανωτικής δομής που θα συμβάλει και θα ενισχύσει την προσπάθεια για την υλοποίηση του στόχου.**
- » **Προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος που θα απαιτηθεί για την υλοποίηση του έργου.**

Αρχικά εντοπίζεται το πρόβλημα και στη συνέχεια αναζητείται ο τρόπος επίλυσής του. Ο καλύτερος τρόπος υλοποίησης του σχεδίου είναι αρχικά να εστιάσει ο οργανισμός στους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι κοστοβόροι για τον οργανισμό και να επικεντρωθεί στον εντοπισμό λύσεων. Έπειτα είναι απαραίτητο να υλοποιηθεί το ίδιο βήμα και με τους εσωτερικούς παράγοντες (Kumar & Sosnoski, 2009).

Ο πρωταρχικός στόχος του συγκεκριμένου σταδίου είναι ο εντοπισμός και η οριοθέτηση των δράσεων που πρέπει να αναληφθούν με στόχο την επίλυση των πιθανών προβλημάτων, αλλά και η διερεύνηση της ταύτισής τους με τις προτεραιότητες του οργανισμού. Παράλληλα στόχος είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης από τη διοίκηση και η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων.

2ο Στάδιο: Μέτρηση (Measurement)

- » **Υλοποίηση μετρήσεων στην τρέχουσα διαδικασία.**
- » **Προσδιορισμός των πιο έγκυρα επιστημονικά τεκμηριωμένων μετρήσεων.**
- » **Υλοποίηση ελέγχων για τη διερεύνηση της ύπαρξης επαρκών δεδομένων για τις μετρήσεις, ανάπτυξη δράσεων για να τεκμηριωθεί η τρέχουσα απόδοση και αποτελεσματικότητα.**
- » **Διενέργεια δοκιμών σύγκρισης.**

Η δράση αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την αξιοποίηση ενός χάρτη που ελέγχει την πραγματική κατάσταση και αναλύει τις πιθανές αποτυχίες μέσω της διαδικασίας (FMEA – Failure Mode and Effects Analysis). Βασικό στοιχείο της διαδικασίας είναι να συλλεχθούν και να αναλυθούν δεδομένα που χρειάζονται στη φάση ελέγχου, ώστε να αναδειχθούν οι διαφορές και να αξιολογηθεί η πρόοδος στους διοικούντες του οργανισμού. Επιπλέον είναι ιδιαίτερα σημαντική η αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης, καθώς και η διαχείριση της εγκυρότητας των δεδομένων (Kumar & Sosnoski, 2009).

Στο συγκεκριμένο στάδιο συγκεντρώνονται πληροφορίες που σχετίζονται με τις υπό βελτίωση διαδικασίες. Παράλληλα συγκεντρώνονται πληροφορίες για να υπάρχει καλύτερη κατανόηση σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών, πληροφορίες που σχετίζονται με τις προδιαγραφές που αφορούν τους προμηθευτές. Εκτός από αυτό γίνονται προσπάθειες για να εντοπιστούν πηγές πιθανών προβλημάτων.

3ο Στάδιο: Ανάλυση (Analysis)

Στο συγκεκριμένο στάδιο αναλύονται οι μετρήσεις και προσδιορίζονται οι γενεσιουργές αιτίες των προβλημάτων, όπως και οι λύσεις αυτών. Οι σημαντικότερες δράσεις του σταδίου είναι:

- » **Ο εντοπισμός των κύριων αιτιών των προβλημάτων.**
- » **Ο προσδιορισμός της διαφοράς ανάμεσα στην υφιστάμενη και την επιθυμητή απόδοση.**
- » **Η εκτίμηση των αναγκών για την επίτευξη των στόχων πόρων.**
- » **Ο προσδιορισμός και η σκιαγράφηση των πιθανών εμποδίων.**

Στο εν λόγω στάδιο, αξιοποιούνται διάφορα εργαλεία και σύγχρονοι μέθοδοι με στόχο τον εντοπισμό των βασικών αιτιών, την αξιολόγηση των κινδύνων και την ανάλυση των δεδομένων. Για την επιβεβαίωση της ανάλυσης καθίσταται αναγκαία η ανάλυση ορισμένων δειγμάτων ώστε να προκύψει η απόδειξη των πραγματικών προβλημάτων. Στη συγκεκριμένη φάση του σταδίου είναι αναγκαίος ο καθορισμός της ικανότητας επεξεργασίας, η αποσαφήνιση των στόχων με βάση τα πραγματικά δεδομένα που ανακτήθηκαν κατά την υλοποίηση των μετρήσεων και κατόπιν τα στελέχη αναλύουν τις αιτίες που επιδρούν στη μεταβλητότητα της διαδικασίας (Kumar & Sosnoski, 2009).

Ουσιαστικά στο στάδιο αυτό, διενεργείται μία προσέγγιση στο βαθμό που μπορούν να προσεγγιστούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Η ικανότητα επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα να προγραμματίσει και να υλοποιήσει βελτιώσεις. Ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο στη φάση αυτή είναι ο χάρτης διαδικασιών που βοηθά στη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις διαδικασίες του οργανισμού που προσθέτουν ή όχι αξία σε αυτόν. Με τη βοήθεια του συγκεκριμένου εργαλείου μπορούν να εντοπιστούν οι διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία (απόβλητα) και να αφαιρεθούν (Kumar & Sosnoski, 2009).

4ο Στάδιο: Βελτίωση (Improvement)

- » **Βελτίωση των διαδικασιών.**
- » **Εφαρμογή των αναγκών αλλαγών που επιλύουν τα δημιουργούντα προβλήματα.**
- » **Προετοιμασία του τμήματος εργασίας.**
- » **Ανάπτυξη και διερεύνηση της εφαρμογής των αποτελεσματικότερων λύσεων.**
- » **Δημιουργία του καταλληλότερου σχεδίου υλοποίησης.**

Στο πλαίσιο του εν λόγω σταδίου διενεργούνται μετρήσεις για να επικυρώσουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα να εφαρμοστούν οι αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις.

Ο πρωταρχικός στόχος του συγκεκριμένου σταδίου είναι συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών, ώστε να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του συνόλου των διαδικασιών στο πλαίσιο του οργανισμού. Επιπλέον, η βελτίωση των οικονομικών αποδόσεων των οργανισμού που εφαρμόζεται η μέθοδος, αλλά και των θεμάτων που άπτονται των σχέσεων με τους πελάτες.

5ο Στάδιο: Έλεγχος (Control)

- » **Έλεγχος της διαδικασίας η οποία προέκυψε από τις διορθωτικές κινήσεις.**
- » **Συνεχής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.**
- » **Τεκμηρίωση των σχεδίων τυποποίησης και των βελτιώσεων.**

Το στάδιο του ελέγχου συνδέεται με τις αλλαγές που υλοποιούνται στο στάδιο της βελτίωσης και ιδιαίτερα με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα ελέγχεται η ποιότητα των βελτιωμένων δράσεων και η συνέχειά τους. Επιπλέον, ελέγχεται η εξέλιξη της διαδικασίας, ώστε να μειωθούν οι αποκλίσεις από τους στόχους. Η εξέλιξη αυτή θα διασφαλίσει ότι οι διορθώσεις στις πιθανές αποκλίσεις θα εφαρμοστούν αποτελεσματικά πριν ασκήσουν αρνητικές επιδράσεις στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Καθίσταται δε σαφές ότι, είναι αναγκαία η εφαρμογή συστημάτων και μεθόδων που θα ελέγξουν στατιστικά όλες τις διαδικασίες και ο έλεγχος θα είναι συνεχής (Kumar, & Sosnoski, 2009).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι εκτός από τα βασικά, υπάρχουν κάποια επιπλέον βήματα τα οποία υλοποιούνται στο πλαίσιο του κύκλου «DMAIC», τα σημαντικότερα από τα οποία είναι η παρατήρηση και η αξιολόγηση σημαντικών θεμάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον, τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με τις υφιστάμενες παρατηρήσεις, οι δημιουργία προβλέψεων για την έκβαση των διαφόρων υποθέσεων, η υλοποίηση προβλέψεων και η συνεχής παρατήρηση της εξέλιξης αυτών, η αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων και η διεξαγωγή πειραματικών διαδικασιών. Η μέθοδος «Six Sigma» αποτελεί μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους σε οργανισμούς που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε διάφορα επίπεδα (Παπασπύρου, 2019).

Η μέθοδος «Six Sigma» αξιοποιεί επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους για να βελτιώσει την απόδοση ενός οργανισμού κατά την παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, με τελικό στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών και την αύξηση των κερδών του οργανισμού. Όμως για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η συγκεκριμένη μέθοδος, ο οργανισμός που την εφαρμόζει πρέπει να κατανοήσει το μεταβλητό χαρακτήρα των διαδικασιών, την ανάλυση των βαθύτερων αιτιών των δημιουργούμενων προβλημάτων και των αποτελεσμάτων τους, αλλά και την εκτίμηση του κόστους τους. Η εφαρμογή του κύκλου «DMAIC», η οποία αποτελεί το σπουδαιότερο εργαλείο της, μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα

στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των αδυναμιών. Παράλληλα, μπορεί να εφαρμοστεί σε μία μεγάλη ποικιλία δράσεων όπως κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, τυποποίηση διαδικασιών και παραγωγικής διαδικασίας, συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Οι λύσεις που προτείνει ο κύκλος «DMAIC» μπορεί να αποφέρουν πολλαπλά κέρδη τόσο για τον οργανισμό όσο και για λοιπά εμπλεκόμενα μέρη. Τα σπουδαιότερα από τα οφέλη είναι:

- » **η μείωση δαπανών,**
- » **η βελτίωση της παραγωγικότητας,**
- » **η μείωση του όγκου των διαφορών εν εξελίξει εργασιών,**
- » **η μεγέθυνση της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων.**

Εν κατακλείδι, το πιο σημαντικό κομμάτι σε οποιαδήποτε διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου «Six Sigma» είναι η διατήρηση της συνεχιζόμενης βελτίωσης γνωστής και ως «Kaizen» και η οποία αποτελεί ένα συνεχές μοντέλο βελτίωσης που δεν τελειώνει ποτέ (Παπασπύρου, 2019).

«Kaizen: ... η διαδικασία της συνεχιζόμενης βελτίωσης...»

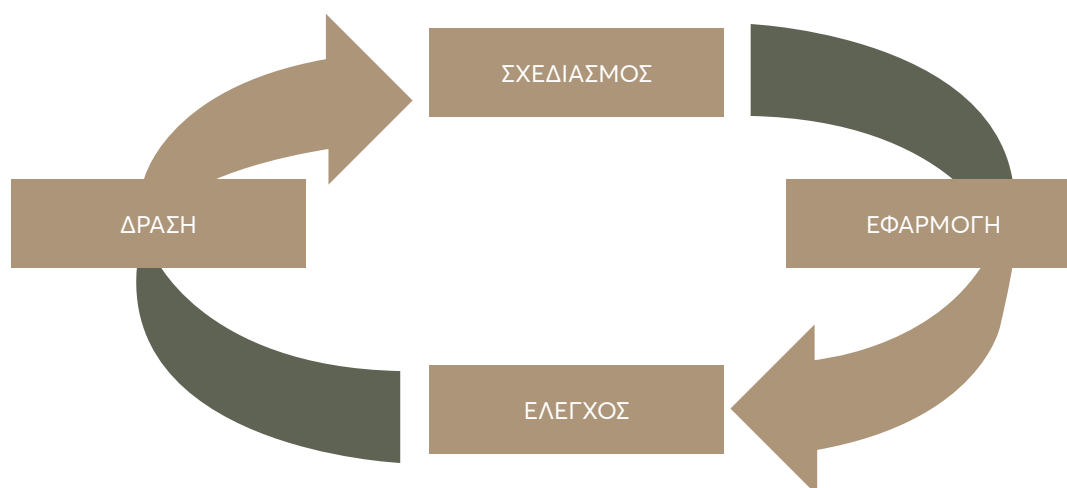
8.3 ΠΡΟΤΥΠΑ «ISO 14001»

Τα πρότυπα «ISO 14001» αποτελούν μια σειρά προτύπων του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Standards Organization – ISO), η πρώτη έκδοση των οποίων ξεκίνησε ως 14000, το έτος 1996.

Πλέον το πρότυπο λέγεται «ISO 14001» και αποτελεί παγκοσμίως το δημοφιλέστερο «Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης» (ΣΠΔ), σύμφωνα με το οποίο οι εταιρείες καλούνται να διαμορφώσουν μια μεθοδολογία διοίκησης, η οποία στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων τους που σχετίζονται με το περιβάλλον και το τοπικό οικοσύστημα.

Το «ISO 14001» καθορίζει τις απαιτήσεις ενός ΣΠΔ έτσι ώστε κάθε επιχείρηση να καταφέρει να μειώσει την περιβαλλοντική της επίδραση και να βελτιώνει συνεχώς την περιβαλλοντική της απόδοση. Το «ISO 14001» έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και σε ποιον κλάδο ανήκει (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ο πυρήνας ενός οποιουδήποτε ΣΠΔ ουσιαστικά είναι ένας κύκλος συνεχούς βελτίωσης γνωστός και ως κύκλος «Σχεδιασμός-Εφαρμογή-Έλεγχος-Δράση» που αντιπροσωπεύει τη δυναμική ποιότητα που πρέπει να έχει ένα καλό ΣΠΔ και αποτελεί το βασικό πλαίσιο των προτύπων «ISO 14001» (Πίνακας 5).



Πίνακας 5. Κύκλος ΣΠΔ (Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης)

Κάθε φάση έχει και ένα αριθμό από διάφορα στοιχεία. Ο αριθμός και ο τύπος αυτών των στοιχείων εξαρτάται από τι θεωρεί ως κατάλληλο η κάθε επιχείρηση αλλά και από το πρότυπο που έχει υιοθετήσει (λ.χ. «ISO 14001»).

8.4 ΠΡΟΤΥΠΟ «ISO OHSAS 18001»

Το πρότυπο «ISO OHSAS 18001» είναι ένα «Σύστημα Διαχείρισης της Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας» (ΣΔΥΑΕ) και αφορά οποιονδήποτε οργανισμό επιθυμεί να επιβεβαιώνει διαρκώς την ικανότητα του να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, οι οποίες προάγουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της (Δερβιτσιώτης, 2005).

8.5 ΠΡΟΤΥΠΟ «CE»

Το σήμα «CE» (Conformité Européenne = ο όρος «Ευρωπαϊκή Συμμόρφωση» στη γαλλική γλώσσα) καταδεικνύει ότι ένα προϊόν είναι σύμφωνο με ένα ευρωπαϊκό τεχνικό πρότυπο που αποκαλείται «Εναρμονισμένο Ευρωπαϊκό Πρότυπο», που αποτελεί με τη σειρά του μια ειδική κατηγορία ευρωπαϊκών προτύπων τα οποία καταρτίζονται από έναν από τους τρεις ευρωπαϊκούς οργανισμούς τυποποίησης (ΕΟΤ) ύστερα από αίτημα, γνωστό ως «εντολή», που υποβάλλει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Οι τρεις ΕΟΤ είναι:

1. **Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN)**
2. **Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (Cenelec)**
3. **Η Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων (ETSI)**

Σε εθνικό επίπεδο, την τυποποίηση διαχειρίζονται οι εθνικοί φορείς τυποποίησης (ΕΦΤ), οι οποίοι εκδίδουν και δημοσιεύουν εθνικά πρότυπα. Επίσης, οι εθνικοί φορείς τυποποίησης μεταφέρουν όλα τα ευρωπαϊκά πρότυπα στο εθνικό δίκαιο ως ισοδύναμα εθνικά πρότυπα και καταργούν τα μη συμβατά εθνικά πρότυπα.

Σχεδόν το ένα πέμπτο όλων των ευρωπαϊκών προτύπων καταρτίζονται ύστερα από αίτημα τυποποίησης (εντολή) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το σήμα «CE» μαζί με τις συνοδευτικές πληροφορίες επιτρέπει την ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων μεταξύ των εθνικών συνόρων, επειδή από αυτό προκύπτει ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και μπορεί να διατεθεί στην κοινοτική αγορά, εφόσον συμμορφώνεται με τις κατάλληλες εθνικές ρυθμίσεις (Δερβιτσιώτης, 2005).

8.6 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ «STANDARD 100»

Το «STANDARD 100» της ΟΕΚΟ – TEX® είναι ένα παγκοσμίως ενιαίο, ανεξάρτητο σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης για υφάνσιμα ακατέργαστα, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα όλων των επιπέδων επεξεργασίας, καθώς και χρησιμοποιούμενων υλικών αξεσουάρ. Παραδείγματα πιστοποιήσιμων προϊόντων είναι οι ακατέργαστες και οι χρωματισμένες – εξευγενισμένες κλωστές, τα υφάσματα και τα πλεκτά, τα αξεσουάρ όπως κουμπιά, φερμουάρ, κλωστές ραψίματος ή ετικέτες, τα ραμμένα προϊόντα διαφόρων ειδών, όπως ρουχισμός παντός τύπου, υφάσματα για το σπίτι, σεντόνια, προϊόντα σπογγώδους υφής, κτλ. (Δερβιτσιώτης, 2005; ΟΕΚΟ – TEX®).

8.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ: «ISO 9000» ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρότυπο «ISO 9000» και η Ολική Ποιότητα δεν είναι έννοιες ίδιες και αυτούσιες και ας είναι παρόμοιες. Εξ ορισμού το πρότυπο «ISO 9000» ασχολείται με συστήματα διαχείρισης της ποιότητας για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση που αφορά προϊόντα και υπηρεσίες (Κουλοχέρης, 2009). Από την άλλη πλευρά, η ΔΟΠ εμπλέκεται όπως έχει προαναφερθεί σε κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και όχι μόνο στα συστήματα που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την υλοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών. Συμπεριλαμβάνονται λοιπόν, όλα τα υποστηρικτικά συστήματα, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι, τα χρηματοοικονομικά και το marketing (Κουλοχέρης, 2009).

Η εφαρμογή ΔΟΠ επίσης σημαίνει ότι η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη του οράματος του οργανισμού, του κώδικα δεοντολογίας όπως επίσης και για την οριοθέτηση της στρατηγικής και των τακτικών εκείνων για την υλοποίηση του οράματος λαμβάνοντας υπόψη τις κατευθυντήριες γραμμές που έχουν τεθεί. Η ΔΟΠ βασισμένη στις θεωρίες των Deming, Juran, Ishikawa και των λοιπών θεωρητικών της Διοίκησης Ποιότητας, με κριτήρια τα οποία ορίζονται από τις θεωρίες των Deming και Juran για τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς και τα κριτήρια του βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige», είναι περισσότερο διεισδυτική και απαιτητική, απαιτώντας την πλήρη μεταμόρφωση ενός οργανισμού.

Επομένως, η κύρια διαφοροποίηση του πρότυπου «ISO 9000» και της ΔΟΠ είναι ο βαθμός εμπλοκής του συνολικού οργανισμού. Εκεί που η ΔΟΠ απαιτεί την ενσωμάτωση όλων των διεργασιών και των επιπέδων διοίκησης ενός οργανισμού, το πρότυπο «ISO 9000» δεν συμπεριλαμβάνει λειτουργίες και επίπεδα της διαχείρισης που δεν λαμβάνουν μέρος άμεσα στη διαχείριση και την εκτέλεση των διαδικασιών, υλοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Kartha (2004; όπως αναφέρεται σε Psomas, Fotopoulos & Kafetzopoulos, 2010), το «ISO 9000:2000» παρότι ενσωματώνει πολλές από τις αρχές των κριτηρίων «Baldrige», δεν αποτελεί ακόμα στο ίδιο επίπεδο ένα ευρύ επιχειρηματικό πλαίσιο, όπως προτείνεται από τα κριτήρια του βραβείου «Malcolm Baldrige».

Υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών οι οποίες έχουν συμπεριλάβει το «ISO 9000» ως μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οργανισμοί οι οποίοι επιδείκνυαν ένα επίπεδο «ωριμότητας» ΔΟΠ, συνήθως βρίσκουν εύκολη την υλοποίηση του «ISO 9000». Αυτό συμβαίνει διότι ένα περιβάλλον ΔΟΠ με την υποδομή του σε τεκμηριωμένες διαδικασίες και διεργασίες συνεχούς βελτίωσης με έμφαση και εστίαση στην ποιότητα, μπορεί να υποστηρίξει της απαιτήσεις του «ISO 9000» (Psomas, Fotopoulos & Kafetzopoulos, 2010).

Χαρακτηριστικά Ολικής Ποιότητας	ISO 9000	ΔΟΠ
Εστίαση στον πελάτη	↓	↓
Εστίαση στην ποιότητα	–	↓
Επιστημονική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων	↓	↓
Μακροπρόθεσμη δέσμευση	Μερικώς	↓
Ομαδική εργασία	–	↓
Συνεχής διαδικασία βελτίωσης προϊόντος	↓	↓
Εκπαίδευση	↓	↓
Ελευθερία μέσω του ελέγχου	–	↓
Συμφωνία σκοπών	↓	↓
Εμπλοκή του εργαζομένου και παρακίνηση	Μερικώς	↓

Πηγή: Κουλοχέρης, 2009

Πίνακας 6. Συνοπτική σύγκριση «ISO 9000» και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Θεωρώντας ως δομικά στοιχεία το πρότυπο «ISO 9000» και τις εξειδικευμένες τεχνικές ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας, υπάρχουν δύο κύριες εναλλακτικές στρατηγικές για την υλοποίηση ενός συστήματος ΔΟΠ:

Η πρώτη στρατηγική (top – down approach), χαρακτηρίζεται από τα εξής βήματα:

1. αλλαγής κουλτούρας και εισαγωγή αρχών ΔΟΠ,
2. υλοποίηση και εφαρμογή πρότυπου «ISO 9000», και,
3. χρήση εξειδικευμένων τεχνικών ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας (Κουλοχέρης, 2009).

Η δεύτερη στρατηγική (bottom – up approach) χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω βήματα:

1. χρήση εξειδικευμένων τεχνικών ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας,
2. σταδιακή υιοθέτηση προτύπου «ISO 9000», και,
3. αλλαγή κουλτούρας με βάση τη ΔΟΠ.

Η πλέον επιτυχής στρατηγική συνιστάται σε αυτήν που περιλαμβάνει τα βήματα της πρώτης προσέγγισης (top-down approach).





ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Στην Ελλάδα λειτουργούν 8500 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι 650 μόνο διαθέτουν πάνω από 100 δωμάτια. Τα Ελληνικά ξενοδοχεία έχουν στην πλειοψηφία τους μικρό μέγεθος και οικογενειακό χαρακτήρα με άμεση συνέπεια την υψηλή συγκέντρωση στην Γ' κατηγορία. Το γεγονός αυτό (υψηλή συγκέντρωση Γ' κατηγορίας ξενοδοχείων) ευθύνεται για μια σειρά αδυναμιών και δυσλειτουργιών όπως το χαμηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων των αγορών και των απαιτήσεων της ζήτησης, κτλ. (Καλαμπόκη, 2014).

Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αυξημένο ανταγωνισμό για υψηλότερου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίηση των πελατών (Paragani et al., 2010), το οποίο φαινόμενο επιδεινώνεται περαιτέρω στις διαφορές που προέρχονται από την αντίληψη στην ποιότητα των υπηρεσιών ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους (Douglas & O'Connor, 2003). Από την πλευρά των εργαζομένων στο χώρο της φιλοξενίας σύμφωνα με τον Crick (2000) οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες θα έπρεπε να δείχνουν ότι απολαμβάνουν τις δουλειές τους και ακόμη ότι δεν εργάζονται πραγματικά αλλά «πληρώνονται για να παίζουν και να περνάνε καλά». Ακόμη μπορεί να φαίνονται ότι αποτυγχάνουν στις δουλειές τους αν δεν δείχνουν ότι περνάνε καλά καθώς αλληλοεπιδρούν με τους φιλοξενούμενους (Guerrier & Adib, 2003).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) ως εξής (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος):

Ξενοδοχεία κλασικού τύπου που παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε τάξη.

Μοτέλ που βρίσκονται εκτός σχεδίου πόλεως σε οδικές αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα.

Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (κάμπινγκ) που καλύπτουν τις ανάγκες για κατάλυμα τουριστών οι οποίοι διανυκτερεύουν σε δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα είτε τους παρέχεται από την επιχείρηση. Τα κάμπινγκ διαθέτουν διάφορες ευκολίες στους πελάτες τους όπως παροχή νερού, ρεύματος, εστιατόριο, μίνι μάρκετ, αυτόματες τραπεζικές συναλλαγές κλπ. Κατατάσσονται στην Α, Β, Γ και Δ τάξη.

Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα τα οποία δεν διαθέτουν υποδοχή και κοινόχρηστους χώρους πελατών, παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις (service).

Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών τα οποία είναι ξενοδοχεία ή κάμπινγκ που φιλοξενούν γυμνιστές.

Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων τα οποία διαθέτουν εκτός από το υπνοδωμάτιο και κουζίνα πλήρως εξοπλισμένη και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α, Β, Γ, και Δ.

Παραδοσιακά καταλύματα ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωσή τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς.

Ενοικιαζόμενα δωμάτια τα οποία είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και τις περισσότερες φορές περιορισμένων υπηρεσιών. Κατατάσσονται στην Α, Β και Γ τάξη.

Ξενώνες νεότητας οι οποίοι φιλοξενούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας.

Επιπρόσθετα, τα ξενοδοχεία διακρίνονται:

Ανάλογα με το είδος της πελατείας τους σε:

- Διερχόμενων πελατών.
- Μαζικού τουρισμού.

Ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους σε:

- Συνεχούς λειτουργίας που λειτουργούν όλο το χρόνο.
- Εποχικής λειτουργίας που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασής τους σε:

- Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις.
- Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα και αξιόλογο φυσικό περιβάλλον.

9.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ πραγματοποιείται συνήθως σε επτά κύριες φάσεις και το χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωσή του ποικίλλει ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι φάσεις και τα βήματα που οφείλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ, αναγνωρίζοντας ωστόσο πως η εφαρμογή εναλλακτικών μοντέλων προσέγγισης που αποτελούνται από περισσότερες, λιγότερες ή διαφορετικές φάσεις δεν είναι λανθασμένη (Φράγκου, 2013):

ΦΑΣΗ 1Η



Βήμα 1ο

- » Εξασφάλιση της δέσμευσης της Διοίκησης.
- » Από το βήμα αυτό εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία της εφαρμογής.
- » Η δέσμευση της διοίκησης απαιτεί και την ολοκληρωτική συμμετοχή.



Βήμα 2ο

- » Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και ενίσχυση της αντίληψης της Διοίκησης, με παράλληλη ενθάρρυνση των συζητήσεων Διοίκησης και εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα για όλα τα θέματα που άπτονται της εφαρμογής του προγράμματος ΔΟΠ.



Βήμα 3ο

- » Εγκαθίδρυση Επιτροπής για την Ποιότητα με πρόεδρο τον εκπρόσωπο της Διοίκησης έτσι ώστε να παρέχει γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις, να εγκαθιδρύει, να επιθεωρεί και να ελέγχει Σχέδια Ολικής Ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστούν.



Βήμα 4ο

- » Διορισμός του Υπευθύνου για την Ποιότητα ο οποίος μπορεί να είναι το άτομο που εποπτεύει το Σύστημα διασφάλισης Ποιότητας που θα αναλάβει το συντονισμό και την παρακολούθηση τη εφαρμογής του προγράμματος Ολική Ποιότητας.



Βήμα 5ο

- » Ανάπτυξη και ανακοίνωση δήλωσης σχετικά με το όραμα και την αποστολή που υιοθετεί και θέτει η επιχείρηση στην κατεύθυνση της εφαρμογής προγράμματος ΔΟΠ.



Βήμα 6ο

- » Προσδιορισμός, καταγραφή και ανακοίνωση της Πολιτικής για την Ποιότητα.



Βήμα 7ο

- » Ανάπτυξη και οριοθέτηση των στόχων Ποιότητας.
- » Σε αυτό το βήμα τίθενται και αποσαφηνίζονται οι στόχοι οι οποίοι αναμένεται να επιτευχθούν μέσω της εφαρμογής του προγράμματος ΔΟΠ.



Βήμα 8ο

- » Εξασφάλιση συνολικής και συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων με πλήρη εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
- » Παράλληλα συστηματική και συνεχή εκπαίδευση για την πλήρη κατανόηση της κατεύθυνσης προς τη ΔΟΠ.

ΦΑΣΗ 2Η



Βήμα 1ο

- » Επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους προμηθευτές της επιχείρησης με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών και των απαιτήσεων αμφότερων αλλά και τη μεταλαμπάδευση της ιδέας της κοινής αποστολής και του κοινού οράματος.



Βήμα 2ο

- » Επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους πελάτες της επιχείρησης.
- » Σκοπός του βήματος αυτού είναι ο προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων τόσο των πελατών όσο και της επιχείρησης, αλλά και η μεταλαμπάδευση της ιδέας της κοινής αποστολής και του κοινού οράματος.



Βήμα 3ο

- » Ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης με κατεύθυνση τις αρχές της ΔΟΠ τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές.



Βήμα 4ο

- » Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, της αποστολής και των δεσμεύσεων που θα πρέπει να αναλάβει η Διοίκηση, σε αντιστοιχία με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από τις συνεργασίες τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της επιχείρησης.

ΦΑΣΗ 3Η



Βήμα 1ο

- » Προσδιορισμός όλων των διαδικασιών σε ολόκληρο τον κύκλο της παραγωγής, από την προμήθεια των πρώτων υλών έως και την παράδοση των τελικών προϊόντων.



Βήμα 2ο

- » Δημιουργία Ομάδων Βελτίωσης Διαδικασιών.



Βήμα 3ο

- » Προσδιορισμός των ορίων των Διαδικασιών, καθώς και των απαιτήσεων κάθε Διαδικασίας.



Βήμα 4ο

- » Προσδιορισμός των καλύτερων πρακτικών που εφαρμόζονται σήμερα.



Βήμα 5ο

- » Εγκαθίδρυση στόχων και προτεραιοτήτων.



Βήμα 6ο

- » Προσδιορισμός τόσο των απαιτήσεων όσο και των αναγκαίων πόρων για τον έλεγχο και για τη βελτίωση των Διαδικασιών.

ΦΑΣΗ 4Η



Βήμα 1ο

- » Εφαρμογή προγραμμάτων ελέγχου και βελτίωσης



Βήμα 2ο

- » Προσδιορισμός και εγκαθίδρυση «μέτρων» απόδοσης.



Βήμα 3ο

- » Εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης προς τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.



Βήμα 4ο

- » Ελαχιστοποίηση και εξάλειψη της μεταβλητότητας των Διαδικασιών μέσω του αποτελεσματικότερου ελέγχου των διαδικασιών.



Βήμα 5ο

- » Χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων για έλεγχο και παρακολούθηση των διαδικασιών.



Βήμα 6ο

- » Εκτίμηση της ικανότητας διεργασίας των Διαδικασιών.



Βήμα 7ο

- » Λήψη των κατάλληλων διορθωτικών και προληπτικών μέτρων.

ΦΑΣΗ 5Η



Βήμα 1ο

- » Προσδιορισμός των ευκαιριών για βελτίωση.



Βήμα 2ο

- » Ανάλυση στρατηγικών πρωτοβουλιών.



Βήμα 3ο

- » Προσδιορισμός ή και κατανομή απαιτούμενων πόρων.



Βήμα 4ο

- » Συνέχιση της διαδικασίας Βελτίωσης των Διαδικασιών.

ΦΑΣΗ 6Η



Βήμα 1ο

- » Εγκαθίδρυση Διαδικασιών Επιθεώρησης και Αξιολόγησης.



Βήμα 2ο

- » Αναθεώρηση κάθε Διαδικασίας και λήψη των κατάλληλων διορθωτικών και προληπτικών μέτρων.

ΦΑΣΗ 7Η

- » Συνεχής επανάληψη όλου του κύκλου των δραστηριοτήτων, των πρωτοβουλιών και των δράσεων που περιεγράφηκαν στις προηγούμενες έξι φάσεις, προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς το σύστημα.

9.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Σε μελέτη περίπτωσης πολυτελούς ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων (4) Αστέρων, που έλαβε χώρα το 2013 (Φράγκου, 2013) και αφορούσε την έμπρακτη εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ σε ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι αρχές και η προσέγγιση της επιχείρησης αναφορικά με την Πολιτική Ποιότητας συμπεκνώνονται στους τρεις (3) πρωταρχικούς στόχους της:

1. **Ικανοποίηση του πελάτη.**
2. **Ευμάρεια για την επιχείρηση.**
3. **Καλύτερη ζωή για τους υπαλλήλους.**

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης, η Πολιτική Ποιότητας που υιοθέτησε η εν λόγω ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτούργησε καταλυτικά, ως μια διαδικασία σταδιακής ανάπτυξης που ενέπνευσε όλους τους εργαζομένους της ώστε να επιτευχθούν γρήγορα και σταθερά τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως:

- » Διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου.
- » Δημιουργία μιας δεξαμενής «Επαναλαμβανόμενων Πελατών» (repeat customer).
- » Ενίσχυση της εικόνας και του «brand» της επιχείρησης.
- » Προσέλκυση νέων πελατών.
- » Αύξηση εσόδων.
- » Δημιουργία ενός σταθερού κορμού εργαζομένων που στελεχώνουν την επιχείρηση (μείωση κινητικότητας εργαζομένων), μειώνοντας έτσι το κόστος πρόσληψης νέου προσωπικού.

Ιδιαίτερο δε ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως σύμφωνα με τα στελέχη του ξενοδοχείου, ο τρίτος στόχος της επιχείρησης «καλύτερη ζωή για τους υπαλλήλους» αποδείχτηκε και ο πιο καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία του εγχειρήματος καθώς δημιούργησε μία δυναμική που με σταθερό ρυθμό οδήγησε σε καλύτερα λειτουργικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, ενισχύθηκε η ικανοποίηση που βίωναν οι εργαζόμενοι από τον χώρο εργασίας τους, κάτι που καλλιέργησε κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, οι ατομικοί στόχοι ευθυγραμμίστηκαν με τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας, κάτι που με τη σειρά του οδήγησε στην βελτίωση τόσο της ατομικής επίδοσης του καθενός όσο και συνολικά της απόδοσης της επιχείρησης.

9.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα ξενοδοχεία η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες (Jones & Lockwood, 1989):

1. Θα τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης
2. Θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητές αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη ενός και μόνο τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο είναι σίγουρα αναγκαία αλλά δεν είναι και αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και απασχόληση των εργαζομένων. Απαιτείται όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων ενός ξενοδοχείου να μπορούν να επιλέγουν, να διευθύνουν, να εκπαιδεύουν και να αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πως η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μόνο ένα κόστος και έτσι η εκπαίδευση περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο (Romano, 2002).

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάντζιμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο σε μια επιχείρηση, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση. Συνεπώς η διοίκηση που υιοθετεί τη ΔΟΠ θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής (Romano, 2002).

Με βάση τα παραπάνω οδηγούμαστε στην έννοια της Ηγεσίας και των πρακτικών της, καθώς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ιδιαίτερα δε στον ξενοδοχειακό τομέα, σχετίζεται άμεσα με τη ΔΟΠ. Τα πέντε (5) επίπεδα της ηγεσίας παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3 (Romano, 2002).

Επίπεδο Ηγεσίας	Σύντομο Σχόλιο
Προσωπικότητα	«Πρώτος ο ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει τους ευθύνες των συνεργατών του για τη αποτυχία και να απολαμβάνει μαζί τους την επιτυχία.»
Προσωπική Ανάπτυξη	«Όταν βοηθάς τους ανθρώπους στην προσωπική τους εξέλιξη, κερδίζεις όχι μόνο την εκτίμησή τους αλλά και την καρδιά τους.»
Παραγωγή	«Όλοι είναι προσανατολισμένοι στο να φτάσουν τον κύριο στόχο, που είναι τα εξαιρετικά και ποιοτικά αποτελέσματα»
Συναίνεση	«Ηγεσία σημαίνει να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται για σένα όταν δεν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν.»
Θέση	«Μία θέση παρέχει απλά εξουσία, η πραγματική όμως ηγεσία είναι κάτι πολύ περισσότερο από την άσκηση εξουσίας.»

Πηγή: Καλαμπόκη, 2014

Πίνακας 7. Τα 5 Επίπεδα Ηγεσίας

Στο πρώτο επίπεδο που ονομάζεται «Θέση», η μοναδική επιρροή που ασκεί κάποιος πάνω στους άλλους είναι αυτή που υποδηλώνει ο τίτλος του. Η συγκεκριμένη θέση παρέχει απλά εξουσία, η πραγματική όμως ηγεσία είναι κάτι πολύ περισσότερο από την άσκηση εξουσίας. Ο ικανός ηγέτης δεν επαφίεται στο αξίωμά του αλλά αναπτύσσεται και φτάνει στο αμέσως υψηλότερο επίπεδο ηγεσίας την «Συναίνεση» (Καλαμπόκη Γ., 2014).

Η ηγεσία έχει μέσα της συναίσθημα και όχι μόνο αριθμούς. Αποδίδει μέσα από ουσιαστικές και μόνιμες σχέσεις και όχι μέσα από απαράβατους κανονισμούς. Μπορεί κάποιος να αγαπήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους καθοδηγεί, δεν μπορεί όμως να καθοδηγήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους αγαπήσει. Για να διατηρηθεί μια μακρόχρονη και παραγωγική ηγετική θέση και να γίνει κάποιος καθοδηγητής στην πρόοδο και την ανάπτυξη πρέπει να μπορεί να αγαπήσει τους ανθρώπους και να κερδίσει την αποδοχή τους. Τότε η ηγεσία μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο, αυτό της «Παραγωγής». Στο επίπεδο αυτό αρχίζουν να συμβαίνουν πολύ ενδιαφέροντα για όλους επιτεύγματα. Το κόστος είναι μικρό. Οι ανάγκες ικανοποιούνται. Όλοι είναι προσανατολισμένοι στο να φτάσουν τον κύριο στόχο όλης αυτής της δραστηριότητας, που είναι τα εξαιρετικά και ποιοτικά αποτελέσματα (The Franklin Institute, 2008).



«Ηγεσία σημαίνει να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται για σένα όταν δεν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν».

Frederick Smith,

Ιδρυτής, πρόεδρος και γενικός διευθυντής της πολυεθνικής αμερικανικής επιχείρησης υπηρεσιών αποστολής και παράδοσης, και διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού «FedEx»

Γίνονται όλοι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους και τότε φτάνουμε στο επίπεδο της «Προσωπικής Ανάπτυξης» όπου αρχίζει ο ηγέτης να αναπτύσσει τις ικανότητες και άλλων ατόμων. Ένας ηγέτης είναι μεγάλος, όχι λόγω της εξουσίας του, αλλά από την ικανότητά του να εμψυχήσει τα οράματά του στους συνεργάτες του. Απλά αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει μεταδοτικότητα και πειθώ. Να μπορεί δημιουργικά να εκχωρεί εξουσίες και αρμοδιότητες στα κατάλληλα άτομα. Η αφοσίωση στον Ηγέτη και στα οράματά του αγγίζει το υψηλότερο σημείο όταν ο άλλος έχει εξελιχθεί μέσα από το παράδειγμα και την καθοδήγησή του (The Franklin Institute, 2008).

Η ακολουθία πάνω στην σχέση «Συνεργάτη» και «Ηγέτη» είναι η εξής:

- » Στο επίπεδο 2, ο συνεργάτης αγαπάει τον Ηγέτη.
- » Στο επίπεδο 3, θαυμάζει τον Ηγέτη.
- » Στο επίπεδο 4, πιστεύει στον Ηγέτη.

Τελικά όταν βοηθάς τους ανθρώπους στην προσωπική τους εξέλιξη, κερδίζεις όχι μόνο την εκτίμησή τους αλλά και την καρδιά τους. Και φτάνουμε στο ανώτερο επίπεδο, εκείνο της «Προσωπικότητας» το οποίο λίγα μόνο άτομα είναι σε θέση να αγγίξουν. Κάθε επίπεδο ηγεσίας βασίζεται για να αναπτυχθεί στο προηγούμενο και θα αποτύχει αν δεν υπάρξει σωστή αλληλουχία. Για να παραμείνει αποτελεσματικός ο ηγέτης είναι σημαντικό να ανεβαίνει την κλίμακα μαζί με άλλα πρόσωπα επιρροής της ομάδας του. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ανθρώπων αποτελεί ύψιστη πρόκληση για την ηγεσία. Πρώτος ο ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες των συνεργατών του για τη αποτυχία και να απολαμβάνει μαζί τους την επιτυχία.



«Το τίμημα του μεγαλείου είναι η ευθύνη.»

Ούνιστων Τσώρτσιλ,

Ηγέτης της Μεγάλης Βρετανίας από την άνοιξη του 1940 έως το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, το 1945, κι ένας από τους αρχιτέκτονες της συμμαχικής νίκης, γι' αυτό και ονομάστηκε «Πατέρας της νίκης», καθώς συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση του καθεστώτος των διεθνών συσχετισμών κατά την μεταπολεμική περίοδο.

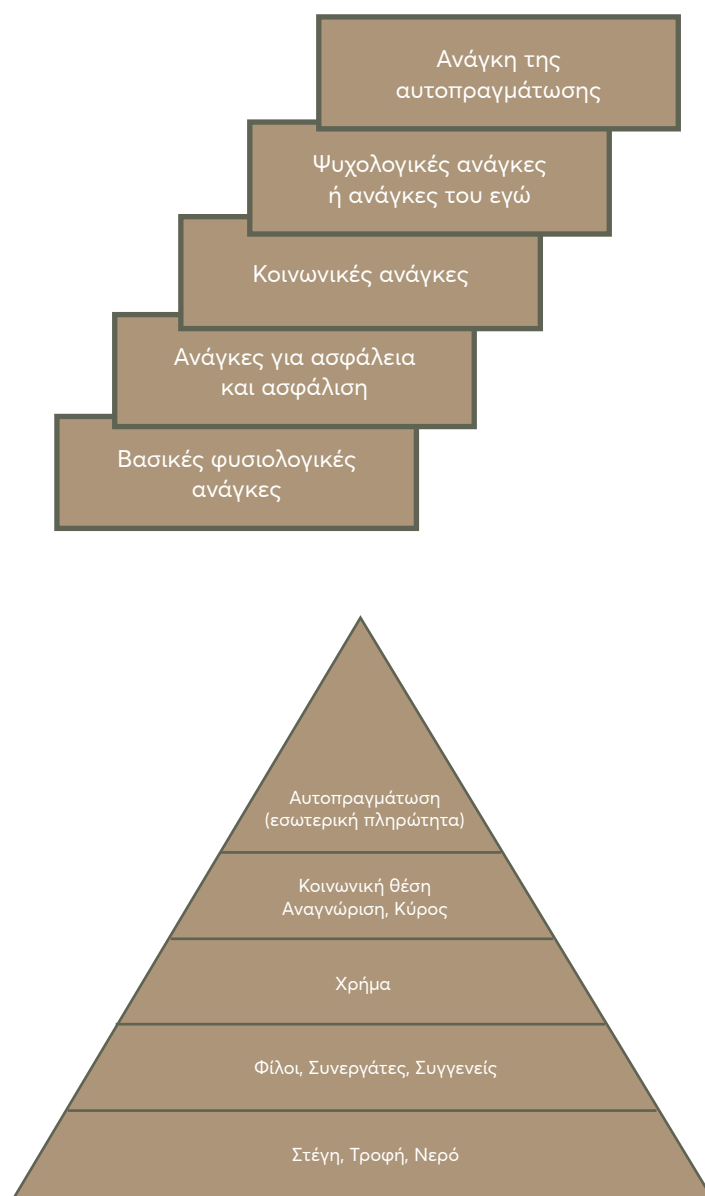
Οι αρχές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελούν τη βάση της φιλοσοφίας ενός προϊσταμένου καθώς η επιτυχία στην εξέλιξη των άλλων εξαρτάται από το πόσο καλά θα ανταπεξέλθει ο ίδιος στα καθήκοντα που θεωρεί θεμελιώδη και αποτελούν στάση ζωής. Τα καθήκοντα αυτά, είναι η εκτίμηση και η αφοσίωση στους ανθρώπους

που πορεύεται μαζί και η ακεραιότητα και η έμπνευση νέων οραμάτων ώστε να αισθάνονται όλοι συνεχώς παραγωγικοί και ικανοί να προσφέρουν. Η αφοσίωση στους ανθρώπους είναι μια θεμελιώδης αρχή γιατί εκείνοι είναι το κυριότερο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης (Καλαμπόκη, 2014).

9.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα ιδιαίτερα απαιτητικό ζήτημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και 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 διαχείρισης με βάση τις αρχές της ΔΟΠ μπορεί 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 δράσης που θα υλοποιηθούν από τα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζομένους. Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο, κτλ.), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρουν σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow (γνωστό και ως η πυραμίδα του Maslow), αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος (Πίνακας 8).



Πίνακας 8. Ιεράρχηση αναγκών (Πυραμίδα) κατά Maslow

9.4.1 Είδη Κινήτρων

Προκειμένου η διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων (Καλαμπόκη, 2014). Στη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, για στελέχη που έχουν ήδη φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια υποκίνησης τους με αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων, δεν μπορεί να αποδώσει τόσο αποτελεσματικά όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί. Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει.

Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης, που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την πιο αποτελεσματική υποκίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες (Rose, et al., 2004):

Τα υλικά ή οικονομικά κίνητρα, όπου περιλαμβάνονται οι αποδοχές, το μέγεθος και η ποιότητα των γραφείων και των υποδομών, όπως επίσης και διάφορες πρόσθετες διευκολύνσεις, λ.χ. πιστωτική κάρτα για διάφορα έξοδα, διάθεση αυτοκινήτου της επιχείρησης, κ.α..

Τα κοινωνικά κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, τα κοινωνικά κίνητρα συνδέονται με την αναγνώριση και φήμη που έχει ένα άτομο από συναδέλφους, από πελάτες, από ανταγωνιστές καθώς επίσης και με το βαθμό ταύτισης του με την επιχείρηση.

Τα κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης, καθώς για πολλά στελέχη η δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους προσφέρουν την ικανοποίηση να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις, λ.χ. την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή ενός νέου προϊόντος, λειτουργεί αρκετά αποτελεσματικά στην υποκίνηση τους για την επίτευξη στόχων του οργανισμού. Η ικανοποίηση αυτή δεν σχετίζεται απαραίτητα με το επιθυμητό αποτέλεσμα της δραστηριότητας, αλλά καλύπτει την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που γι' αυτούς έχει αξία με βάση την προσωπικότητά τους. Αυτό το είδος κινήτρου είναι επίσης ισχυρό για άτομα με έντονη την ανάγκη για την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους με τρόπους διαφορετικούς από τις καθιερωμένες δραστηριότητες που αναμένεται να συμμετέχουν (Rose, et al., 2004).

Η μετάβαση στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί τη στήριξη της νέας επιχειρησιακής στρατηγικής με την κατάλληλη στρατηγική παροχής κινήτρων. Μία τέτοια στρατηγική κινήτρων είναι αποτελεσματική όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Μπλάνας, 2003):

Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους.

Διαμορφώνει έναν κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.

Διατηρεί την απαραίτητα ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ανάγκη για ασφάλεια

Ανάγκη για συμμετοχή σε δραστηριότητες όπως επιτροπές, ομάδες εργασίας, αποδοχή σε ειδικές ιδιωτικές λέσχες.

Διασφάλιση κύρους ως ειδικός, συμμετοχή σε υλικά και άλλα οφέλη, συνδρομή για την επιτυχή έκβαση έργων με προσωπική ευθύνη.

Εκχώρηση αρμοδιότητας για τελικές αποφάσεις, αναγνώριση ικανότητας για απόκτηση και διατήρηση επιρροής και ισχύος, σεβασμός και αναγνώριση θέσης/τίτλου.

Συμμετοχή σε ειδικά προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου παράγοντα, ανάθεση διεκπεραίωσης θεμάτων που απαιτούν νέες ικανότητες και γνώσεις, ανάθεση ρόλου συμβούλου για τρίτους.

Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων.

Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Συσχέτιση ενδεικτικών αναγκών με κατάλληλα κίνητρα για την αποτελεσματική υποκίνηση στελεχών και εργαζομένων.

Αύξηση αποδοχών, διασφάλιση μόνιμης απασχόλησης, προγράμματα διευκολύνσεων, ασφάλισης για καλύτερη προστασία υγείας κτλ.

Ανάγκη για αναγνώριση

Ανάγκη για έλεγχο

Ανάγκη για ανάπτυξη

Η καθοδήγηση σε μια τουριστική επιχείρηση είναι απαραίτητη όχι μόνο στους άπειρους εργαζόμενους αλλά και στους έμπειρους. Για να έχει όμως αποτέλεσμα πρέπει να γίνει αποδεκτή από το προσωπικό ως διαδικασία ενώ και ο μάνατζερ πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, με άλλα λόγια να δεχτούν από αυτόν εντολές (Φράγκου, 2013).

Καθοδήγηση χρειάζεται, για παράδειγμα στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί σε εποχική βάση, δέχεται μια κράτηση για ένα μεγάλο group τουριστών στο τέλος της σεζόν οπότε απαιτείται σχεδόν το σύνολο του προσωπικού να παρατείνει την απασχόλησή του. Σε αυτή την περίπτωση, ο διευθυντής του ξενοδοχείου οφείλει να εξηγήσει στο προσωπικό την σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση η κράτηση, ζητώντας τους να φροντίσουν οι υπηρεσίες που θα παράσχουν στους πελάτες να είναι ποιοτικές. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους από τον απόλυτα αυταρχικό, όπου απλά θα τους ανακοινώσει την απόφασή του μέχρι τον συμμετοχικό τρόπο, όπου θα ζητήσει τις απόψεις των υφισταμένων για τον τρόπο που θα εξασφαλίσουν ποιοτική εξυπηρέτηση στους νέους πελάτες (Φράγκου, 2013).

9.4.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης

Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων είναι από τα δυσκολότερα καθήκοντα ενός μάνατζερ. Η δυσκολία της έγκειται αφενός μεν στο ότι θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και μάλιστα κοινά για εργαζόμενους που βρίσκονται ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ή που εκτελούν παρόμοια εργασία. Αφετέρου, ο μάνατζερ που κάνει την αξιολόγηση θα πρέπει να παραμερίσει τις προσωπικές εκτιμήσεις και απόψεις και να σταθεί μόνο σε εντοπισμένα και καταγεγραμμένα φαινόμενα, που άπτονται του αντικειμένου του εργαζομένου (Κέφης, 2005).

Παρά τις δυσκολίες, η αξιολόγηση είναι μια ευκαιρία για τον μάνατζερ:

- » **να δείξει το ενδιαφέρον του για την ανάπτυξη των εργαζομένων,**
- » **να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες που μπορούν να καλυφθούν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων,**
- » **να παροτρύνει τους υφισταμένους ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί,**
- » **να διερευνήσει ποιοι από τους υφισταμένους του επιθυμούν να εξελιχθούν και μπορούν,**
- » **να δείξει στους υφισταμένους του ότι ενδιαφέρεται για αυτούς και ότι εφόσον το επιθυμούν μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του.**

Από τα παραπάνω σημεία είναι φανερό ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και για όσους εργάζονται σε αυτές.

Η αξιολόγηση του προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ποικιλοτρόπως. Εάν ο μάνατζερ σε ένα τουριστικό γραφείο παρατηρήσει ότι κάποιος εργαζόμενος από το τμήμα κρατήσεων καθυστερεί να προσέλθει στην εργασία του επανειλημμένα, έχει την ευκαιρία μέσω της αξιολόγησης να συζητήσει το συγκεκριμένο θέμα με τον υφιστάμενό του. Η συζήτηση θα του δώσει την ευκαιρία να σχηματίσει σφαιρική εικόνα για το πρόβλημα ενώ θα έχει και ο υπάλληλος την ευκαιρία να εξηγήσει τους λόγους της καθυστέρησης (Κέφης, 2005). Με αυτό τον τρόπο ούτε ο μάνατζερ θα λάβει απόφαση που πιθανόν να είναι άδικη ως προς τον υπάλληλο, ούτε ο υπάλληλος θα αισθάνεται ότι δεν ενδιαφέρεται ο προϊστάμενός του.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να ωφελήσει πολλαπλά την επιχείρηση, καθώς μία απόλυση το πιθανότερο είναι να προκαλέσει αναστάτωση στο εργασιακό κλίμα, ενώ εάν ο προϊστάμενος δεν έθετε το πρόβλημα οι υπόλοιποι υπάλληλοι που προσέρχονταν κανονικά στην εργασία τους θα θεωρούσαν ότι αντιμετωπίζονται με διαφορετικά κριτήρια. Επίσης εάν έχει παρατηρηθεί για ικανό χρονικό διάστημα, ότι ένας από τους σερβιτόρους του εστιατορίου ενός μεγάλου ξενοδοχείου καθυστερεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες που αναλογούν στο δικό του χώρο ευθύνης με αποτέλεσμα να υπάρχουν παράπονα ιδιαίτερα γιατί πελάτες που προσήλθαν αργότερα εξυπηρετήθηκαν από άλλο σερβιτόρο σε λιγότερο χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μία ευκαιρία για τον προϊστάμενο εστιατορίου να επισημάνει το πρόβλημα, να ακούσει τον υφιστάμενό του και να του ζητήσει να βελτιώσει την απόδοσή του όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών. Κατά αυτό τον τρόπο θα βελτιωθεί αρχικά η απόδοση του εργαζομένου και στη συνέχεια οι πελάτες του εστιατορίου θα γίνουν λήπτες ποιοτικότερων υπηρεσιών συνολικά (Κέφης, 2005).





ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ



Ο νέος τρόπος μάνατζμεντ που παρουσιάζει η ΔΟΠ επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα τόσο στη φάση της παραγωγής όσο και στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό ενός κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις, αρχίζοντας από (Ζαβλανός, 2006):

- » τη σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει,
- » τη σχεδίαση του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη δυνατή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, καθώς επίσης και,
- » τη σχεδίαση της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση.

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ και την αποτελεσματική υλοποίησή της, ένα ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας θα πρέπει να προσδιορίζει (Ζαβλανός, 2006):

- » τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας,
- » την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και του σημαντικού ρόλου του στην ποιότητα,
- » τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών, για τον πελάτη, δεικτών ποιότητας, και,
- » τον εντοπισμό και τη συστηματική προσπάθεια μέσα από ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

10.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επικοινωνία

Η ΔΟΠ πρέπει να αναπτυχθεί προσεκτικά και να εφαρμοστεί, προκειμένου να επιφέρει μεσοπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να γνωρίζει καλά τα προβλήματα και τις αντιξοότητες που μπορεί να προκύψουν και να δυσκολεύουν την εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας (Yuran & Blanton, 2000; Δερβιτσιώτης, 2005).

Το πιο κρίσιμο συστατικό για την σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η ελεύθερη ροή της επικοινωνίας και των πληροφοριών εξασφαλίζει πως όλοι μέσα στον οργανισμό γνωρίζουν και κατανοούν την αποστολή, την προσπάθεια για βελτίωση, την ανάδραση και τις απαιτήσεις των πελατών, και αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στον εντοπισμό των ελλείψεων που τελικά πρέπει να καλυφθούν και των αστοχιών που πρέπει να διορθωθούν (Δερβιτσιώτης, 2005; Yuran & Blanton 2000).

10.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο παράγοντας «Πελάτης»

Οι Crosby (1992) και Juran (1995) αναγνώρισαν τον παράγοντα «πελάτης» ως το θεμέλιο των οργανωσιακών στρατηγικών για τη διαχείριση των υπηρεσιών, της ποιότητας και της αξιοπιστίας. Η εστίαση και παραμονή κοντά στους πελάτες, η εκμάθηση των προτιμήσεών τους και η τροφοδότηση των αναγκών τους αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που διαφοροποιούν τις «άριστες» επιχειρήσεις (Rose et al., 2004). Κατά την Rose «η παροχή υπηρεσιών κακής ποιότητας και η ύπαρξη δυσαρεστημένων πελατών είναι οι πρόγονοι διάφορων κρίσιμων συμπεριφορών».



Η εστίαση και παραμονή κοντά στους πελάτες, η εκμάθηση των προτιμήσεών τους και η τροφοδότηση των αναγκών τους αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που διαφοροποιούν τις «άριστες» επιχειρήσεις

Rose et al., 2004

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Deming (1982) «τα πραγματικά κέρδη δεν προέρχονται ακριβώς από τους ικανοποιημένους πελάτες, αλλά από τους πιστούς πελάτες». Συμπεράσματα που έχουν προκύψει από έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να διατηρήσουν ακριβώς 5 τοις εκατό (5%) περισσότερο, των πελατών τους, είχαν ένα αυξανόμενο κέρδος σχεδόν 100% (Gagliano & Hathcote, 1994). Επιπλέον, ένας δυσαρεστημένος πελάτης είναι πιθανό να διαδώσει τη δυσαρέσκεια του δέκα φορές περισσότερο από ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης την ευχαρίστησή του.

Όπως παρατίθεται από τον Øvretveit (2000 & 2004), το κόστος των εκκρεμών καταγγελιών από τους δυσαρεστημένους «πελάτες» – ασθενείς για ένα νοσοκομείο με 88.000 ασθενείς, οι οποίοι έχουν πάρει εξιτήριο, υπολογίζεται ετησίως να είναι 4 εκατομμύρια δολάρια. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί προτεραιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.



«Τα πραγματικά κέρδη δεν προέρχονται ακριβώς από τους ικανοποιημένους πελάτες, αλλά από τους πιστούς πελάτες»

Deming, 1982

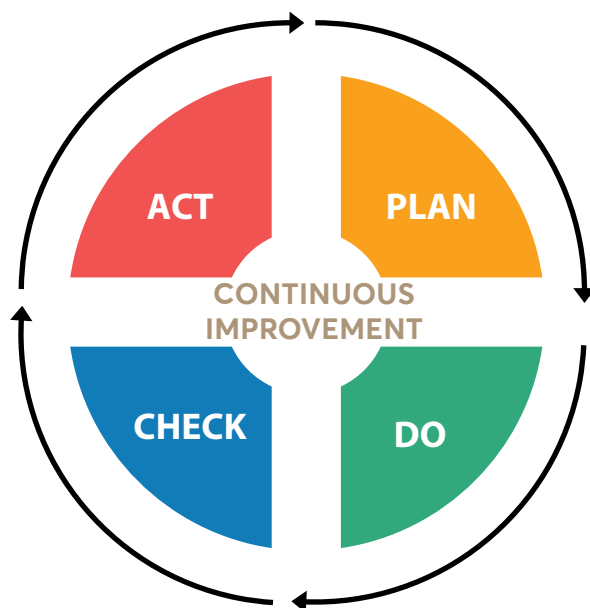
10.3 Η Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας

Η Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement – CI), αποτελεί μία διαδικασία η οποία εστιάζει στην καινοτομία και στη συνεχή βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Παπασπύρου, 2019). Κάποια μέλη της επιστημονικής κοινότητας θεωρούν ότι η Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement – CI) αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης η οποία στοχεύει στην ενίσχυση και υποστήριξη ενός οργανισμού να επιτύχει τα πρότυπα και τις απαιτήσεις που έχει θέσει.

Εκτός από αυτό, η Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement – CI) επικεντρώνεται στον εντοπισμό και στην εξάλειψη των «αποβλήτων» ενός οργανισμού, δηλαδή των διαδικασιών που δεν του προσθέτουν αξία. Με άλλα λόγια, η διαδικασία της Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement – CI) μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία η οποία επικεντρώνεται στη δημιουργία κέρδους στο πλαίσιο ενός οργανισμού, μέσα από μία προσπάθεια εξάλειψης των αστοχιών και διόρθωσης των λαθών σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού (Deming, 1982).

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις χρειάζονται καινούργια μεθοδολογικά εργαλεία για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό του σύγχρονου μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος και η Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement – CI) αποτελεί την πλέον κατάλληλη μεθοδολογία και στρατηγική, η οποία και θα πρέπει να βρίσκεται σε πλήρη ταύτιση και συμφωνία με τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η διαδικασία όμως αυτή είναι περίπλοκη και απαιτητική, για το λόγο αυτό πρέπει να βρίσκεται κάτω από τον συνεχή έλεγχο του οργανισμού. Οι πιο σημαντικοί λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να ελέγχουν την συγκεκριμένη διαδικασία είναι οι εξής (Παπασπύρου, 2019) :

- » **Δημιουργία πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες εταιρείες με κοινές επιδιώξεις.**
- » **Επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας.**
- » **Επίτευξη συνδυασμού βέλτιστων πρακτικών από διαφορετικές μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας.**
- » **Δημιουργία κουλτούρας υψηλών αποδόσεων.**
- » **Υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και επαλήθευση μέσω μετρήσεων.**
- » **Μετασχηματισμός του συνόλου του προσωπικού και της Διοίκησης με στόχο την υιοθέτηση και εφαρμογή της συγκεκριμένης κουλτούρας.**



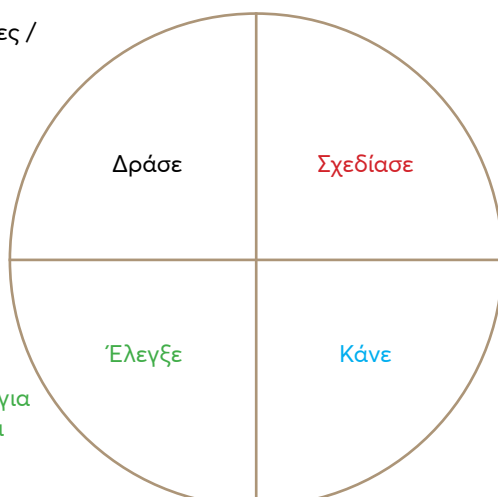
Πίνακας 9. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement) ή Κύκλος του Deming

Οι πελάτες επιθυμούν να αγοράσουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στο μικρότερο δυνατό κόστος. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στον σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εφαρμόσει τη Συνεχή Βελτίωση (Continuous Improvement – CI) αποτελεσματικά. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τέσσερα βήματα και είναι γνωστή και ως «Κύκλος του Deming» (Πίνακας 8, 9):

1. Εντοπισμός περιοχών βελτίωσης (Act)
2. Σχεδιασμός μέτρων βελτίωσης (Plan)
3. Εφαρμογή του Σχεδιασμού (Do)
4. Αξιολόγηση των πεπραγμένων (Check)

Η Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement – CI) αποτελεί για όλους τους ανωτέρω λόγους, την καλύτερη στρατηγική για έναν οργανισμό, ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από μια διαδικασία συνεχών βελτιώσεων στο σύνολο των οργανωσιακών διαδικασιών (Παπασπύρου, 2019).

Διορθωτικές ενέργειες /
Προτυποποίηση για
Ευρεία εφαρμογή



Δοκιμές και Έλεγχοι για
τυχόν Αποκλίσεις και
Προβλήματα

Σχεδιασμός της Ποιότητας ενός
Προϊόντος / Υπηρεσίας /
Διαδικασίας

Εφαρμογή του
Σχεδιασμού
σε μικρή Κλίμακα

Πίνακας 10. Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement) ή Κύκλος του Deming



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Η ποιότητα αποτελεί την «έννοια – κλειδί» στο επιχειρηματικό κόσμο. Ο βασικός άξονας του σχεδιασμού και της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Murdick, Render & Russell. (1990) «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες».

Ο Drucker (1985) υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης σχετικά με το γεγονός πως η υπηρεσία την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις έμμεσες ανάγκες οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι τουρίστες έχουν κάποιες προσδοκίες για τη διαμονή τους σχετικά με την άνεση και την καθαριότητα. Δεν εκπλήσσονται όμως ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα από την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι.

Η ποιότητα συμπεριλαμβάνει (Murdick, Render & Russell, 1990):

1. Τον βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας, και,
2. Τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες.

Για να υπάρξει ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να καλύψει τις κοινωνικές και τι ψυχολογικές ανάγκες. Εδώ άλλωστε εντοπίζεται συνήθως το πρόβλημα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Πιστεύουν στην ποιότητα και εφαρμόζουν τα πρότυπα ποιότητας αλλά το τελικό προϊόν τους δεν συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, διαπιστώθηκε ότι οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν στην κακή ποιότητα υπηρεσιών είναι:

Επιπρόσθετα, ως απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναδείχθηκαν:

- » Η έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος.
- » Η έλλειψη προτύπων ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.
- » Η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής.
- » Οι αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.
- » Η ελλιπής οργάνωση.
- » Η ολοκληρωτική έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- » Η ουσιαστική έλλειψη κινήτρων στους εργαζομένους.
- » Η μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- » Η μη υιοθέτηση αλλά κυρίως άγνοια της φιλοσοφίας του «μηδέν λάθους».
- » Η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος.
- » Το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ.
- » Η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στη εξυπηρέτηση.
- » Η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού.
- » Η υποστήριξη της οργανωσιακής δομής με τα κατάλληλα κίνητρα.
- » Η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία σήμερα χρησιμοποιούν πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας και πιστεύουν ότι η υιοθέτηση κάποιων από τα «ISO» βοηθάει στη γενικότερη καλή λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα γνωρίζουν ότι και το μεγαλύτερο πελατειακό κοινό έχει γνώση των «ISO». Το πρόβλημα σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη εντοπίστηκε στο ότι το πλαίσιο της ποιότητας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σταματά στην εξωτερική πιστοποίηση.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων της ΔΟΠ βοηθάει άμεσα στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του τμήματος ποιότητας με αποτελέσματα όπως, ο έλεγχος ποιότητας, ο έλεγχος πρώτων υλών και ενδιάμεσων υπηρεσιών αλλά και ο έλεγχος των τελικών υπηρεσιών (Φράγκου, 2013). Ως εκ τούτου ενώ η ποιότητα θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, την ίδια στιγμή δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα.

Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητά τους να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι σύμφωνα με τον Peters (1987) το «πάθος». Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν είτε διότι έχουν «ένα σύστημα χωρίς πάθος» είτε διότι έχουν «πάθος χωρίς σύστημα». Ο ένας από τους δύο αυτούς λόγους αναστέλλει την ικανότητα προσαρμογής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτό, συνδυασμένο με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.



Τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν είτε διότι έχουν «ένα σύστημα χωρίς πάθος» είτε διότι έχουν «πάθος χωρίς σύστημα»

Peters, 1987

Τέλος συμπεραίνεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος «Ποιότητα Εξυπηρέτηση Πελατών» δεν πρέπει να σχετίζεται με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς και ότι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και αφοσίωση για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση.



INSETE





ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker, D.A. and Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31(8), pp. 191 – 201.

Abbot, L. (1955). *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.

Abo, T. (1995). A comparison of Japanese 'hybrid factories' in U.S., Europe and Asia. *Management International Review*, 35(1), pp. 79–93.

Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (2001). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), pp. 125 – 143.

Barrows, W. C. and Powers, T. (2001). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: Clarkson's Publications.

Bemowsky, K. (1992). The quality glossary. *Quality Progress*, 25(2), pp. 18–29.

Cangemi, R., (2001). Total Quality Management, Nature and Evolution of Total Quality Management. *Journal of Food Distribution Research*, 24(1), pp. 1 – 6.

Capodagli, W. and Jackson, L. (1988). *The Disney Way*. New York: McGraw – Hill.

- Caulcutt, R. (2001). Why is Six Sigma so successful?. *Journal of Applied Statistics*, 28(3 – 4), pp. 301 – 306.
- Churchill, G. A. and Iacobucci, D. (2006). *Marketing Research: Methodological Foundations*. New York: Dryden Press
- Churchill, G.A. (1999). *Marketing Research; Methodological Foundations (7th ed.)*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Crick, A. (2000). A preliminary investigation into the delivery of sustained personalized service: the case of all-inclusive entertainment coordinators. PhD dissertation, *New Brunswick, New Jersey: The State University of New Jersey – Rutgers*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw – Hill.
- Crosby, P. B. (1987). *Quality without tears*. Singapore: McGraw – Hill (Asia).
- Crosby, P. B. (1992). *Completeness: Quality for the 21st Century*. New York: Dutton Adult.
- Dale, B. G. (2003). *Managing quality (4th ed.)*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing Ltd.
- Davis, D. and Fisher, T. J. (1994). The pace of change: A case study of the development of a total quality organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(8), pp. 5–18.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Douglas, L. and O'Connor, R. (2003). Attitudes to service quality – the expectation gap. *Nutrition Food and Science*, 33(4), pp. 165 – 72.
- Drucker F. P., (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York City: Harper & Row.
- Drucker F. P., (2000). *Management in Practice*. Chicago: Adams Publications.
- Ebrahimpour, M. (1988). An Empirical Study of American and Japanese Approaches to Quality Management in the United States. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 5(5), pp. 5 – 24.
- English, L. P. (1996). Help for data–quality problems. *Information week*, 600, pp. 53 – 62.
- Evans, J.R. (1997). Critical linkages in the Baldrige award criteria: Research models and educational challenges. *Quality Management Journal*, 5(1), pp. 13 – 30.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality control. *Harvard Business Review*, 34(6), pp. 93 – 101.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total quality control*. New York: McGraw – Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control (3rd ed.)*. New York: McGraw – Hill.
- Feigenbaum, V.A. (1951). *Total Quality Control: Engineering and Management*. New York: McGraw–Hill.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1994). Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice. *Journal of Operations Management*, 11(4), pp. 339 – 366.
- Gagliano, K.B. and Hathcote, J. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Services Marketing*, 8(1), pp. 60 – 69.
- Garvin, D. A. (1986). Quality problems, policies, and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study. *Academy of Management Journal*, 29(4), pp. 653 – 673.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality*. New York: The Free Press.
- Grandzol, J.R. and Traaen, T. (1995). Using mathematical programming to help supervisors balance work – loads. *Interfaces*, 25(4), pp. 92 – 103.
- Green, P.E. and Srinivasan, V. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 3 – 19.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1998). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. London: Chartwell – Bratt.
- Guerrier, Y. and Adib, A. (2003). Work at leisure and leisure at work: a study of the emotional labour of tour reps. *Human Relations*, 56(11), pp. 1399 – 417.
- Hackman, R. and Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), pp. 309 – 42.
- Hensher, D.A. and Johnson, L. (1980). *Applied discrete choice modeling*. London: Croom-Helm.
- Huxtable, N. (1994). *Small Business Total Quality*. Netherlands: Springer
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. New York: Prentice – Hall. Ishikawa, K. (1989). How to apply companywide quality control in foreign countries. *Quality Progress*, 22(9), pp. 70 – 74.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to quality control*. Tokyo: 3A Corporation.

- Jones, P. and Lockwood, A. (1989). *The Management of Hotel Operations*. London: Cassell
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Juran, J. M. and Godfrey B.A. (2000). *Juran's Quality Handbook*, (5th ed.). New York: McGraw – Hill.
- Juran, J. M. and Gryna, F. M. (1988). *Quality control handbook*, (4th. ed.). New York: McGraw – Hill.
- Juran, J. M., Gryna, F. M. and Bingham, R. S. (1974). *Quality control handbook*, (3rd ed.). New York: McGraw – Hill.
- Keller, K.L. (2009). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1 – 22.
- Kumar, S., and Sosnoski, M. (2009). Using DMAIC Six Sigma to systematically improve shop floor production quality and costs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), pp. 254 – 273.
- Lautenborn, B. (1990). New marketing litany; four P's passe; C – words take over. *Advertising Age*, 41, p.26.
- Lilien, G.L., Kotler, P. and Moorthy, K.S. (1992). *Marketing Models*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Linton, I. (1995). *Database Marketing: Know What Your Customer Wants*. London: Pitman Publishing.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Martin, B. W. (2003). *Quality Service, what every hospitality manager needs to know*. New Jersey: Prentice Hall Publications.
- Milakovich, M.E. (1991). Total quality management in the public sector. *National Productivity Review*, 10(2), pp. 195 – 213.
- Mills, P. (2000). *Quality in the Leisure Industry*. London: Longman Publications.
- Murdick, R.G., Render, B., & Russell, R.S. (1990). *Service Operations Management*. Boston: Allyn & Bacon.
- Nelson, R.J., Ziegelhoffer, T., Nicolet, C., Werner – Washburne, M., and Craig, E.A. (1992). The translation machinery and 70 kd heat shock protein cooperate in protein synthesis. *Cell*, 71(1), pp. 97 – 105.
- Øvretveit, J. (2000). Total Quality Management in European Healthcare. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(2), pp. 74–79.
- Øvretveit, J. (2004). Formulating a Health Quality Improvement Strategy. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(7), pp. 368–376.
- Parasuraman, A.P., Zeithaml, V.A. and Berry, B.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), pp. 33 – 46.
- Parasuraman, A.P., Zeithaml, V.A. and Berry, B.L. (1990). *Delivering quality service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Parayani, K., Masoudi, A. and Cudney, E. (2010). QFD application in hospitality industry – a hotel case study. *Quality Management Journal*, 17(1), pp. 7 – 28.
- Paulsen, E. (2003). Don't blame McJobs on Ronald McDonald. *The Newspaper for the Ithaca College Community*, 71(13), p. 35.
- Peters, G. (1987). Policy Design and the Development of Policy Indicators. *Knowledge*, 9(2), pp. 278–296.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Powell, T. C. (1995). Total quality Management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15–37. pp. 42-8
- Psomas, E.L., Fotopoulos, C.V. and Kafetzopoulos, D.P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), pp. 440 – 457.
- Romano P., (2002). Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances. *Routledge*, 13(7), pp. 981 – 1000.
- Rose R., Uli J., Abdul M. and NG K. (2004). Hospital Service Quality: a Management Challenge. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(3), pp. 146 – 159.
- Schay, B.W. (1993). In search of the Holy Grail: lessons in performance management. *Public Personnel Management*, 22(4), pp. 649 – 680.
- Stuelpnagel, T.R. (1993). De'ja'vu: TQM returns to Detroit and elsewhere. *Quality Progress*, 26(9), pp. 91 – 5.
- Tamimi, N. and Gershon, M. (1995). A tool for assessing industry TQM practice versus the Deming philosophy. *Production and Inventory Management Journal*, 36(2), pp. 27 – 32.
- Zeithaml, V. A., (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85.
- Zemke, R. and Bell, C. (1990). "Service recovery: doing it right the second time", *Training*, Vol. 27,
- Zemke, R. and Bell, C. (1990). Service recovery: doing it right the second time. *Training*, 27, pp. 42 – 8.

Βασταρδή, Μ. (2005). Ποσοτικές Μέθοδοι Ποιότητας Υπηρεσιών Υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Δερβιτσιώτης, Κ. και Λαγοδήμος, Α. (2007). Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων (2η Έκδοση). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Δούσκας, Δ. και Ταυρής – Ντεγιάννης, Π. (2015). Ολική Ποιότητα στον Κλάδο των Υπηρεσιών. Πιστοποίηση κατά ISO σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ζαβλανός, Μ., (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Καλαμπόκη, Γ. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία της Βόρειας Ελλάδας. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων.

Κέφης, Ν. Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κομήτη, Ρ. (2009). Ποιότητα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών – Μελέτη περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης: Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής.

Κουλοχέρης, Π. (2009). Διοίκηση ολικής ποιότητας: συστήματα Διοίκησης Ποιότητας & ασφάλειας τροφίμων στην παραγωγή λευκών & ερυθρών οίνων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση Ξενοδοχείων. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Λογοθέτης, Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Μαυροβουνιώτης, Μ.Ι. (1998). Megaservice. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Μουμτζόγλου, Α. (2001). Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες – Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM). Αθήνα: Εκδόσεις Μάνατζμεντ.

Μπλάνας, Γ. (2003). Δικτύωση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.

Νάκος, Κ. (2000). Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υγεία. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδη.

Παπασπύρου, Κ. (2019). Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Σύγκριση & Αξιολόγηση. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας.

Σπανός, Α. (1993). Ολική ποιότητα. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

Φάμελη, Α. (2005). Το Μοντέλο του EFQM και η Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιά: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Φράγκου, Β. (2013). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή της στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου: Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.

Ιστοτόποι

American Society for Quality.
<https://AmericanSocietyforQuality.org/>

International Six Sigma Institute.
<https://www.sixsigma-institute.org/>

LabTest Certification.
<https://labtestcert.com/>

National Institute of Standards and Technology (2010). Baldrige Program Name Change Emphasizes Performance Excellence. Available at:
<https://www.nist.gov/news-events/news/2010/10/baldrige-program-name-change-emphasizes-performance-excellence>

ΟΕΚΟ – TEX®.
<https://www.oeko-tex.com/en/>

The Franklin Institute (2008). Frederick Smith: Bower Award for Business Leadership. Available at:
<https://www.fi.edu/laureates/frederick-smith>

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.
<https://www.grhotels.gr/>

Ανέστης Αναστασίου

AA & Partners - Performance Improvement

Ο Ανέστης Θ. Αναστασίου είναι υπεύθυνος των προγραμμάτων Διοίκησης Τουρισμού και Φιλοξενίας στο Αμερικάνικο Κολλέγιο Θεσσαλονίκης, στο οποίο και διδάσκει σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Συγχρόνως, από το 2001 διοικεί την εταιρεία AA+Partners, η οποία παρέχει εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, με εξειδίκευση στον χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Έχει πάρει μέρος σε πολλά εκπαιδευτικά, ερευνητικά, μελετητικά και συμβουλευτικά έργα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ασίας και της Αφρικής). Η διδακτική και εισηγητική του εμπειρία υπερβαίνει τις 16,000 ώρες και ειδικεύεται σε θέματα: διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών και πωλήσεων, βελτίωση απόδοσης ατόμων, ομάδων και οργανισμών καθώς και στην εκπαίδευση εκπαιδευτών. Είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός (University College London) με μεταπτυχιακά στη Διαχείριση Ενεργειακών Συστημάτων (City University), στο Διεθνές Μάνατζμεντ (Kings College London & London School of Economics), στις Πολιτικές Επιστήμες και Οικονομικά (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), καθώς και κάτοχος του Proficiency in Hospitality Management (Ecole Hotelier Lausanne).



ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

INSETE



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΣΠΑ & ΤΕ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΑΝΕΚ



ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (συνδεσμοί) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»