**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας–total quality management είναι ένας καινούριος δρόμος για τη σωστή και αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό που επιδιώκουμε είναι η μέγιστη ικανοποίηση του καταναλωτή αφού γνωρίζουμε καλά τις ανάγκες του, μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας και της καινοτομίας του προϊόντος με το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Αυτοί που θα δώσουν τη συγκατάθεσή τους για το καινούριο βήμα στη διοίκηση της επιχείρησης είναι τα ανώτερα στελέχη. Αυτοί έχουν τη δύναμη και την εξουσία να προχωρήσουν σε ένα νέο βήμα , όποιες δυσκολίες και να υπάρχουν. Θα εμφανιστούν προβλήματα όπως κάποιοι εργαζόμενοι να φοβούνται για τη θέση τους στην επιχείρηση ή μήπως επιβαρυνθούν με ευθύνες. Παρόλα αυτά όταν γίνει αυτή η αλλαγή, οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ευχαριστημένοι και περήφανοι που τα κατάφεραν. Επίσης θα νιώθουν σημαντικοί, ότι ανήκουν σε αυτή την εταιρεία και θα προσπαθούν για το καλό της επιχείρησης και για τα δικά τους συμφέροντα.

**Α) Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ**

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή.

* + Δέσμευση: Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που δεσμεύονται για βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Πρέπει να υπάρχει βελτίωση γιατί συνεχώς οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν λόγω της κοινωνίας. Για να επιτευχθεί όμως η καλύτερη δυνατή ποιότητα πρέπει να υπάρχει υποδομή, όπως μόρφωση, συνεργασία, εξοπλισμός και ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να αποδώσουν και να έχουν ένα καλό αποτέλεσμα.
	+ Γνώση: Η επιστημονική γνώση είναι το κλειδί για τα στελέχη και τους εργαζομένους έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για να εξασφαλίσει την καλύτερη ποιότητα. Επίσης μπορεί να βρει κάποιες δυσλειτουργίες κι έτσι να δώσει εντολή να μην προχωρήσουν στο επόμενο βήμα. Όπως έχει ειπωθεί, «η πρόληψη και όχι η θεραπεία αποτελεί τη βάση της θεωρίας της ΔΟΠ». Η επιστημονική γνώση βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων παράλληλα.
	+ Συμμετοχή: Η ολική ποιότητα δεν είναι «κλεισμένη σε κάποια όρια», αλλά συνδέεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης γι΄αυτό και πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η καινούρια πορεία μέσα στην επιχείρηση προϋποθέτει την απουσία φόβου, μυστικότητας, δυσπιστίας, ανταγωνισμού και ατομισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να φροντίσουν στο να υπάρχει καλό κλίμα και θα βοηθηθούν και οι ίδιοι αλλά θα προσφέρουν και πολλά. Τα προβλήματα θα λύνονται πιο εύκολα μα τη συνεργασία των ανωτέρων στελεχών και των εργαζομένων και σ’ αυτή τη συνεργασία πρέπει να συμβάλλει η διοίκηση.

**Β)Λόγοι για την επιβολή του συστήματος της ΔΟΠ**

Οι λόγοι που είναι αναγκαίοι για την επιβολή του συστήματος της ΔΟΠ είναι οι εξής:

* Η ανάγκη της ανάπτυξης και επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά
* Η ανάγκη για πολύ καλή ποιότητα των προϊόντων για την αντιμετώπιση του μεγάλου ανταγωνισμού
* Η ανάγκη για αντιμετώπιση των δυσκολιών στις συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση της ποιότητας
* Η ανάγκη της καλής ποιότητας των προϊόντων

Η βελτίωση του προϊόντος είναι μείζονος σημασίας και για την αγορά και για την παραγωγή. Επηρεάζει και τις δύο. Για την αγορά η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος σημαίνει:

* Αύξηση των κερδών
* Ανταγωνισμό

Για την παραγωγή η βελτίωση της ποιότητας σημαίνει:

* Μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών

Άρα

* Αύξηση παραγωγικότητας
* Μείωση κόστους παραγωγής

Με συνέπεια την αύξηση κερδών της επιχείρησης

**Γ) Στόχοι της ΔΟΠ**

Οι βασικοί στόχοι της ΔΟΠ είναι:

* Επίπεδο ποιότητας: Ο σημαντικότερος στόχος της ΔΟΠ είναι το υψηλό επίπεδο ποιότητας και η συνεχής βελτίωσή της. Όμως οι ανάγκες των καταναλωτών δεν ικανοποιούνται μόνο με την καλή ποιότητα των προϊόντων αλλά και με τη καλή ποιότητα εξυπηρέτησης.
* Ικανοποίηση του καταναλωτή: Ο επόμενος στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Πρέπει συνέχεια να γίνονται έρευνες για να καταγράφουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι έρευνες να γίνουν όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και οι διαδικασίες παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης.
* Πρόληψη ελαττωματικών: Ακόμα ένας στόχος είναι η πρόληψη των ελαττωματικών, άρα υπάρχει και μείωση του κόστους. Η καλή ποιότητα είναι βασικό να υπάρχει από την αρχή έτσι ώστε και τα άλλα χαρακτηριστικά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτή και να περιορίζονται τα ελαττωματικά.
* Ευκαμψία συστήματος : Απαραίτητος στόχος είναι η ευκαμψία του συστήματος εφοδιασμού, παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης λόγω των μεταβολών της αγοράς.
* Συμμετοχή προσωπικού: Η συμμετοχή του προσωπικού είναι απαραίτητη και γι’ αυτό η διοίκηση πρέπει να τους δώσει σημαντικό ρόλο και εφόδια για να γίνει πιο ανταγωνιστική η επιχείρηση.
* Τεχνολογία: Μετά τη συμμετοχή του προσωπικού, αναπόσπαστο κομμάτι για την άνοδο της επιχείρησης είναι η τεχνολογία.

**Δ) Βασικοί θεμελιωτές της ΔΟΠ**

Βασικοί θεμελιωτές της ΔΟΠ ήταν ο W.E. Deming, o J.M. Juran, και ο P.B. Crosby.

Ο W.E. Deming σήμερα είναι γνωστός ως ένας εκ των κορυφαίων δασκάλων της ΔΟΠ. Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του ήταν τα παρακάτω:

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων
2. Σταμάτησε να δέχεται προϊόντα ελαττωματικά
3. Ενσωμάτωσε την βελτίωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος
4. Σταμάτησε να επιλέγει προμηθευτές βάση τιμής
5. Βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για βελτίωση ποιότητας
6. Για να βελτιώσει την ποιότητα εργασίας, καθιέρωσε εκπαιδευτικά προγράμματα
7. Καθοδήγηση των εργαζομένων για βελτίωση ποιότητας προϊόντων και παραγωγικότητας
8. Βελτίωσε την επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων
9. Ενδυνάμωση σχέσεων μεταξύ τμημάτων
10. Κατάργηση προγραμμάτων που δεν βοηθούσαν τους εργαζομένους για βελτίωση π.χ. λόγω έλλειψης εξοπλισμού
11. Κατάργηση των αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής
12. Απομάκρυνε τα τυχόν εμπόδια που προκαλούσαν στους εργαζομένους άσχημα συναισθήματα
13. Έβαλε προγράμματα σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων
14. Ζήτησε τη συμμετοχή όλων για να γίνουν πραγματικότητα τα παραπάνω

Ο Juran είναι επίσης θεμελιωτής της ΔΟΠ. Η θεωρία που παρουσιάζει πιο τεχνικά χαρακτηριστικά απ’ ότι του Deming. Ο Deming είναι πιο γενικός ενώ ο Juran πιο εξειδικευμένος. Το τρίπτυχό του είναι η σχεδίαση της ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας.

Ο Crosby σημαντικός δάσκαλος της ποιότητας εστιάζεται σε 4 βασικές θέσεις:

1. Συμμόρφωση της διοίκησης στις απαιτήσεις του καταναλωτή
2. Πρόληψη ελαττωματικών
3. Μηδέν ελαττωματικά
4. Κόστος μη συμμόρφωσης

**Ε) Σημασιολογία της ποιότητας**

**Ο** καταναλωτής εκλαμβάνει διαφορετικά τη σημασία της ποιότητας από τον παραγωγό. Για τον καταναλωτή, ποιότητα σημαίνει ότι το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες του από άποψη λειτουργική, αισθητική, οικονομική. Για τον παραγωγό, ποιότητα σημαίνει να υπάρχουν κάποια λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οποία σε σχέση με τη ζήτηση και την προσφορά και την ιδανική ποιότητα, επιτρέπουν τη παραγωγή του προιόντος με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής-διανομής και εξασφαλίζουν το μεγαλύτερο έσοδο.

Ο Juran έχει έναν ορισμό για την ποιότητα ο οποίος είναι:

«ποιότητα σημαίνει την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, η οποία επηρεάζεται καθοριστικά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την απουσία ελαττωμάτων στο προιόν.

Μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο, η ιαπωνική «επανάσταση» και η νέα άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα επηρέασαν την εξέλιξη της ποιότητας. Η ποιότητα έχει σημαντικές επιπτώσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση. Μέσα στην επιχείρηση η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος παραγωγής άρα αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά φέρνει και έσοδα στην επιχείρηση. Μέσα στην επιχείρηση η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος παραγωγής άρα αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά φέρνει και έσοδα στην επιχείρηση. Έξω από την επιχείρηση αν υπάρχει καλό επίπεδο ποιότητας κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική με αποτέλεσμα να έχει περισσότερα μερίδια στην αγορά που αυτό φέρνει έσοδα.

**Ζ) Όψεις της ποιότητας**

Κατά τον Garvin η έννοια της ποιότητας έχει οκτώ διαφορετικές και ανεξάρτητες όψεις. Στο στάδιο της σχεδίασης του προϊόντος και αφού έχουμε δει τις ανάγκες του καταναλωτή πρέπει να δούμε αυτές τις οχτώ όψεις της ποιότητας. Αυτές είναι:

1. Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που είναι και αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.
2. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος που εξαρτώνται από τα βασικά χαρακτηριστικά.
3. Η αξιοπιστία του προϊόντος που μας δείχνει πόσο ικανοποιητικά θα λειτουργήσει το προϊόν.
4. Η ποιότητα παραγωγής που αυτό θα φανεί από το αν καλύπτει τον καταναλωτή.
5. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος που σχετίζεται και με την αξιοπιστία του.
6. Η ποιότητα εξυπηρέτησης που είναι σημαντική όσο και η ποιότητα, για τον καταναλωτή.
7. Τα αισθητικά χαρακτηριστικά όπως η συσκευασία, η εμφάνιση.
8. Η υποκειμενικότητα του πελάτη, δηλαδή χωρίς πληροφόρηση επιλέγει ένα προϊόν με δική του κρίση.

**Η) Εφοδιασμός: Τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών**

Απαραίτητη είναι η σωστή επιλογή των προμηθευτών. Τα βασικά κριτήρια της επιλογής τους είναι η ποιότητα των εισροών, ο χρόνος παράδοσης, η ποιότητα εξυπηρέτησης και το κόστος αγοράς. Όταν υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στους προμηθευτές και την επιχείρηση, τότε ικανοποιούν τον πελάτη ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά.

**Θ) Παραγωγή: Ποιότητα παραγωγής**

Αφού περάσουμε στο στάδιο της σχεδίασης του προϊόντος, πρέπει να σχεδιάσουμε τη διαδικασία παραγωγής, δηλαδή να καθορίσουμε τον εξοπλισμό, τα λογισμικά όπως και τη σειρά των εργασιών για την παραγωγή του προϊόντος.

Αν η παραγωγή δεν έχει καλή ποιότητα, τότε τα αίτια αυτής συνδέονται με τους εργαζομένους, τη διοίκηση, τις α΄ ύλες και τον εξοπλισμό.

**Ι) Διανομή-εξυπηρέτηση**

Απαραίτητο σχεδιασμό κρίνεται το κύκλωμα διανομή-εξυπηρέτηση. Όσο καλής ποιότητας και να είναι το προϊόν αν η διανομή και η εξυπηρέτηση δεν είναι καλή τότε δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή που αυτός είναι ο στόχος.

Ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή για την ποιότητα εξυπηρέτησης προσδιορίζεται από:

1. Την ίδια την αντίληψη του καταναλωτή π.χ.όταν πάει σε ένα supermarket διαμορφώνει τη γνώμη του από τη συμπεριφορά των πωλητών απέναντί του. Αν αυτή είναι καλή τότε η συγκεκριμένη επιχείρηση θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες.
2. Τις προσδοκίες του καταναλωτή. Ο κάθε καταναλωτής έχει φτιάξει στο μυαλό του ένα δικό του «πακέτο» προσδοκιών.

**Κ) Σύστημα υποστήριξης**

Οι έλεγχοι της ποιότητας αφορούν περισσότερο τις κύριες δραστηριότητες και όχι τόσο στις δευτερεύουσες. Σιγά σιγά όμως έχει αρχίσει να δίνεται σημασία στην ποιότητα του προσωπικού για τις δραστηριότητες του συστήματος υποστήριξης.

**Λ) Κόστος Ποιότητας**

Κόστος ποιότητας =επιθυμητό κόστος λειτουργίας-ελαττωματικά προϊόντα / πραγματικό κόστος λειτουργίας + ελαττωματικά προϊόντα

Η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συνδέεται με το κόστος ποιότητας.

Το πρωτογενές κόστος ποιότητας μπορεί να χωρισθεί σε:

1. Προληπτικό κόστος για να μην υπάρχουν ελαττωματικά προϊόντα
2. Διορθωτικό κόστος για να αντιμετωπιστούν τα ελαττωματικά πριν φτάσουμε στο στάδιο της πώλησης

Για την εκτίμηση του κόστους ποιότητας απαιτείται η διαμόρφωση ενός λογιστικού συστήματος.

Οι έρευνες έχουν δείξει οτι:

1. Το κόστος ποιότητας αποτελεί το 20%-30% των ετήσιων πωλήσεων
2. Η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος της κατά 50%
3. Η σχέση οφέλους από τη μείωση του κόστους ποιότητας προς το κόστος βελτίωσης της ποιότητας είναι 4:1

**Μ) Πως διακρίνονται οι πελάτες**

Πελάτης είναι οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν. Υπάρχουν διάφοροι διαχωρισμοί.

Ένας από αυτούς είναι οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες.

* Εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και αυτοί που είναι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος.
* Εσωτερικοί πελάτες είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, δηλαδή τα πρόσωπα που είναι μέσα στην επιχείρηση και λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία δημιουργίας των προϊόντων.

Ένας άλλος διαχωρισμός αφορά την σημαντικότητά τους και είναι:

* Πολύτιμοι λίγοι πελάτες που παρ’ όλο που είναι λίγοι, φέρνουν και τις μεγαλύτερες πωλήσεις
* Χρήσιμοι πολλοί πελάτες που ναι μεν είναι πολλοί αλλά δεν φέρνουν μεγάλες πωλήσεις

Τελευταίος διαχωρισμός είναι αυτός που αφορά τη χρήση του προϊόντος και είναι:

* Οι παραγωγοί που αρχικά χρησιμοποιούν το προϊόν ως εισροή και στη συνέχεια γίνονται πωλητές
* Οι πωλητές που αγοράζουν το προϊόν και στη συνέχεια το πουλάνε
* Οι τελικοί πελάτες που είναι και οι χρήστες του προϊόντος

**Ν) Ικανοποίηση του πελάτη**

Για να ικανοποιήσει ο πελάτης τις ανάγκες του, το προϊόν θα πρέπει να τηρεί τις προδιαγραφές και να μην υπάρχουν ελαττωματικά προϊόντα

Προϊόν είναι ένα υλικό και οικονομικό αγαθό που είναι απόρεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι έννοιες του προϊόντος:

* Βασικό προϊόν που είναι το προϊόν το οποίο είναι απαραίτητο για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή
* Αναμενόμενο προϊόν που έχει στοιχείο από το βασικό αλλά και επιπλέον χαρακτηριστικά
* Διευρυμένο προϊόν είναι αυτό που προσφέρει επιπλέον στοιχεία απ’όσα φαντάζεται ο καταναλωτής
* Δυνητικό προϊόν είναι το προϊόν που δεν υπάρχει αρχικά αλλά μελλοντικά θα προσφέρει πολλά στον καταναλωτή

**Ξ) Πελάτες (κατηγορίες-προσδιορισμός-προσδιορισμός αναγκών)**

**Ο**ι ανάγκες των πελατών σήμερα είναι πάρα πολλές. Παλιά που ήταν λίγες χρησιμοποιούσαν μια γραφική παράσταση σε μορφή πυραμίδας. Τώρα όμως χρησιμοποιούν ένα πίνακα το λεγόμενο λογιστικό φύλλο.

Περιληπτικά θα αναφέρω κάποιες τεχνικές προσδιορισμού αναγκών των πελατών :

* Έρευνα της αγοράς
* Προσομοίωση

**Ο) Προβληματισμοί για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών**

Κάποια προβλήματα σχετικά με τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών είναι:

* Η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και πελατών αλλά και μεταξύ τμημάτων
* Η χρησιμότητα αντιπροσωπευτικού δείγματος για να δουν αν είναι ικανοποιητικό για τους πελάτες
* Η ανάγκη του δυναμικού χαρακτήρα των αναγκών των πελατών

**Π) Το πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ**

Για να είναι ολοκληρωμένο ένα πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ πρέπει να περιλαμβάνει :

* + Το οργανωτικό διάγραμμα
	+ Εκπαίδευση για το προσωπικό
	+ Ένα σύστημα μέτρησης των βασικών δεικτών ποιότητας
	+ Τις ομάδες που θα δουλέψουν για τη βελτίωση της ποιότητας

**Ρ) Χαρακτηριστικά της ανάλυσης**

Η ανάλυση γίνεται με βάση τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

* + Τη συμμετοχή της Διοίκησης στη ΔΟΠ
	+ Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη ΔΟΠ
	+ Τη συμμετοχή των προμηθευτών στη ΔΟΠ
	+ Τη συμμετοχή των πελατών στη ΔΟΠ
	+ Το πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη ΔΟΠ
	+ Την εφαρμογή της τεχνολογίας για τη ΔΟΠ
	+ Την ύπαρξη ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας
	+ Την έκταση εφαρμογής της ΔΟΠ
	+ Τα απαιτούμενα αποτελέσματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ και τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική μετάβαση στη ΔΟΠ
	+ Το στρατηγικό στόχο για τη ΔΟΠ
	+ Την έννοια της ποιότητας στη ΔΟΠ
	+ Το κόστος ποιότητας στη ΔΟΠ
	+ Την οργανωτική αλλαγή για τη ΔΟΠ

**Σ) Παραδοσιακός έλεγχος ποιότητας**

***1η φάση:παραδοσιακός έλεγχος ποιότητας***

Η ποιότητα του προϊόντος ταυτίζεται με την ποιότητα των προδιαγραφών του προϊόντος . Το κόστος ποιότητας υπολογίζεται στο 25-35% των πωλήσεων αντί του 2-4%, που υποστηρίζεται από τη διοίκηση.

***2η φάση:συνειδητός έλεγχος ποιότητας***

Η ποιότητα ως έννοια είναι πολύπλευρη με διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα με τον «χρήστη» της. Το κόστος ποιότητας, το οποίο έχει κατηγοριοποιηθεί για καλύτερη ανάλυση και μέτρησή του, εκτιμάται ότι αποτελεί το 20-30% των πωλήσεων έναντι 5-10% που υπολογίζεται από τη Διοίκηση.

***3η φάση: Προ-εισαγωγή της ΔΟΠ***

Εδραιώνεται η διευρυμένη έννοια του πελάτη, η οποία περιλαμβάνει, εκτός από τον τελικό καταναλωτή και τους εσωτερικούς πελάτες σε καθεμία θέση εργασίας του κυκλώματος παραγωγή-διανομή. Το κόστος ποιότητας μειώνεται αισθητά στο επίπεδο του 10-20% των πωλήσεων, που σημαίνει ότι η διοίκηση το έχει αποδεχθεί ως αντιπροσωπευτικό δείγμα ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

***4η φάση: Εισαγωγή της ΔΟΠ***

Επιδιώκεται η ολοκλήρωση της ΔΟΠ για κάθε προϊόν, δραστηριότητα και τμήμα της επιχείρησης, με βασικό στόχο τη διατήρηση των διαδικασιών για συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα. Έτσι, συνδυάζοντας τις συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα με τις αντίστοιχες βελτιώσεις στην παραγωγικότητα ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, με επακόλουθο τη μείωση του κόστους των προϊόντων της. Το κόστος ποιότητας διαμορφώνεται στο 2-3% των πωλήσεων και αποτελεί κριτήριο απόδοσης για την επιλογή μεταξύ διαφόρων προτάσεων για βελτίωση της ποιότητας.

**Τ) Στόχοι ποιότητας**

Στόχος ποιότητας είναι η ποσοτική διατύπωση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι στόχοι ποιότητας δεν είναι σταθεροί αλλά μεταβαλλόμενοι γιατί συνεχώς μεταβάλλεται και η κοινωνία. Γι’ αυτό θα πρέπει να ανανεώσουν τους στόχους τους σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση.

Κάποιοι από τους στόχους ποιότητας είναι οι εξής:

* Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών
* Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού
* Η πρόληψη κακής ποιότητας
* Τα μηδενικά ελαττωματικά

**Υ) Στρατηγική ποιότητας**

Η στρατηγική ποιότητας είναι τα μέσα στη διαδικασία καθορισμού των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και συνθήκες. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής της ποιότητας είναι:

* + Ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων εναλλακτικών στρατηγικών
	+ Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων εναλλακτικών στρατηγικών
	+ Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής
	+ Η εφαρμογή της καλύτερης εναλλακτικής
	+ Ο έλεγχος της καλύτερης εναλλακτικής

**Φ) Αποτελεσματικότητα στρατηγικής ποιότητας**

Για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει στήριξη και καλή σχέση με τα ανώτερα στελέχη και εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης είναι απαραίτητο το προσωπικό να συμμετέχει στην ανάπτυξη και να υπάρχουν και τα ανάλογα κίνητρα όπως αμοιβή χρηματική αλλά και συναισθηματική. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια στις οδηγίες που δίνονται στους εργαζομένους και προσαρμοστικότητα του σχεδίου αυτού στο περιβάλλον της επιχείρησης.

**Χ) Λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ποιότητας**

Κάποιοι από τους λόγους αποτυχίας αυτής της στρατηγικής ποιότητας είναι οι εξής:

* + Η έλλειψη ηγεσίας
	+ Η έλλειψη οργάνωσης
	+ Η έλλειψη κατανόησης του προγράμματος
	+ Η έλλειψη κινήτρων για στελέχη και εργαζομένους
	+ Η έλλειψη γνώσεων για ένα παραπέρα σχέδιο που θα βοηθούσε
	+ Η δυσκολία στο να ορίσουν τον ανάλογο χρόνο και χρήμα που χρειαζόταν

**Ψ) Βασικά βήματα σχεδίασης ποιότητας**

Η διαδικασία σχεδίασης της ποιότητας περιλαμβάνει τις πιο κάτω βασικές φάσεις. Δηλαδή:

* + Τον προσδιορισμό των πελατών, εξωτερικούς και εσωτερικούς
	+ Τον καθορισμό των αναγκών αυτών των πελατών
	+ Τον καθορισμό συστήματος μέτρησης και τη μεταφορά των αναγκών σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά στη «γλώσσα» της επιχείρησης
	+ Την ανάπτυξη και αριστοποίηση του προϊόντος
	+ Την ανάπτυξη και αριστοποίηση της διαδικασίας παραγωγής
	+ Τη μεταφορά σε «λειτουργία» της διαδικασίας παραγωγής, για την παραγωγή του προϊόντος

**Ω) Προϊόν: Τα στοιχεία που περιλαμβάνει η σχεδίαση ενός προϊόντος και τα χαρακτηριστικά του**

Τα κυριότερα στάδια για τη σχεδίαση ενός προϊόντος είναι:

* Ο προσδιορισμός και η επιλογή των προδιαγραφών
* Ο προσδιορισμός και η επιλογή της α΄ ύλης
* Ο προσδιορισμός της σειράς προϊόντων

Στο στάδιο της σχεδίασης όμως τα βήματα είναι:

1. Να ξέρουμε τους καταναλωτές για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους
2. Να ξέρουμε τις ανάγκες τους
3. Να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

**Ω1) Η διαμόρφωση ενός συστήματος μέτρησης για τις ανάγκες πελατών**

Αφού έχουμε προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών, τώρα πρέπει να φτιάξουμε ένα σύστημα μέτρησης για την ποιότητα. Αυτό όμως πρέπει να γίνει προσεκτικά ώστε να είναι κατανοητό σε όλους μας. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να έχει μονάδες μέτρησης για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος και κατάλληλους αισθητήρες για τη μέτρηση των τιμών.

**Ω2) Επιλογή του σωστού προϊόντος και τα χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές για σχεδίαση προϊόντος**

Αφού έχουμε προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών και έχουμε δημιουργήσει και ένα σύστημα μέτρησης, μετά πρέπει να επιλέξουμε το καλύτερο προϊόν. Για να είναι ένα προϊόν άριστο θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, των πωλητών να είναι ανταγωνιστικό και να ελαχιστοποιεί το κόστος του πελάτη και του πωλητή.

**Ω3) Διαδικασία**

Η διαδικασία σχεδίασης του προϊόντος ακολουθεί κάποια στάδια. Αυτά είναι:

* Η συζήτηση για το προϊόν που θα ικανοποιήσει τον πελάτη
* Η μελέτη για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
* Η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά
* Η παραγωγή και διάθεσή του