

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΣΜΟΙ, ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 *Εισαγωγή*

Ο ΟΡΟΣ «ΠΟΙΟΤΗΤΑ» έχει αποκτήσει από το τελευταίο τέταρτο του 20ού αιώνα ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία, έχει εισέλθει στον «λόγο» διάφορων ομάδων ενδιαφερομένων και χρησιμοποιείται από αυτούς ως η λυδία λίθος για έναν μεγάλο αριθμό τομέων απασχόλησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στον διεθνή χώρο. Αναφορικά με την ποιότητα στην εκπαίδευση, ο σύγχρονος προβληματισμός έχει ως πρότυπο και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ανάλογες εξελίξεις και παραδοχές που διαμορφώθηκαν στον βιομηχανικό τομέα της οικονομίας, ο οποίος, πράγματι, αποτελεί το γενεσιουργό πεδίο του ενδιαφέροντος για την ποιότητα. Μέσα στο πιο πάνω πλαίσιο καθίσταται εξαιρετικά ενδιαφέρον το ζήτημα της διερεύνησης της εξελικτικής πορείας της ποιότητας στον τομέα αυτόν, τόσο στο εννοιολογικό πεδίο όσο και σε εκείνο της πρακτικής.

Το κεφάλαιο αυτό αρχίζει με την εννοιολογική οριοθέτηση της ποιότητας και ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της σημαντικότητας και της αναγκαιότητας της ποιότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

1.2 *Η φύση της ποιότητας και το πρόβλημα της εννοιολογικής της οριοθέτησης*

Η «ποιότητα», όπως η «ελευθερία» ή η «δικαιοσύνη», είναι έννοια για την οποία έχουμε όλοι μια ενστικτώδη κατανόηση του περιεχομένου της, αλλά είναι δύσκολο να την οριοθετήσουμε εννοιολογικά. Στη βιβλιογραφία η ποιότητα αναφέρεται, συχνά, ως μία έννοια σχετική. Σύμφωνα με τους Harvey

και Green (1993), υπάρχουν δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με την ποιότητα. Σύμφωνα με την πρώτη, η ποιότητα σχετίζεται με τον χρήστη του όρου και με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται επίκληση του όρου. Στο πλαίσιο αυτό ποιότητα σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, και μάλιστα το ίδιο πρόσωπο μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικούς ορισμούς της ποιότητας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Στη δεύτερη προσέγγιση υπάρχει το στοιχείο της συγκριτικής σχετικότητας της ποιότητας, σε αντίθεση με άλλες απόψεις που υποστηρίζουν τον απόλυτο χαρακτήρα της ποιότητας. Σύμφωνα με τους Sallis και Hingley (1991: 3), «Ως απόλυτη, η ποιότητα είναι παρεμφερής ως προς τη φύση της με την αλήθεια και την ομορφιά. Είναι ένα ιδανικό στο οποίο δεν χωρούν συμβιβασμοί».

Σύμφωνα με άλλες απόψεις, η ποιότητα κρίνεται με βάση απόλυτα όρια τα οποία πρέπει να υπερβεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να ταξινομηθεί σε μία ποιοτική κατάταξη. Κατ' άλλους, βέβαια, δεν υπάρχει όριο με βάση το οποίο να κρίνεται η ποιότητα, αλλά μάλλον η ποιότητα είναι σχετική με τις διαδικασίες που καταλήγουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν, για παράδειγμα, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται συνεχώς στις απαιτήσεις που έχει γι' αυτό ο πάροχος και ο αποδέκτης του, τότε το προϊόν είναι ποιοτικό, ανεξάρτητα από οποιοδήποτε απόλυτο όριο. Γι' αυτό μερικές αντιλήψεις περί ποιότητας είναι περισσότερο «απόλυτες» από άλλες (Harvey & Green, 1993).

1.3 Ορισμοί και εννοιολογικές προσεγγίσεις της ποιότητας

Στον χώρο της φιλοσοφίας, με τον όρο «ποιότητα» εννοούμε τις κυριότερες ιδιότητες μιας «Ολότητας» ή «Ενός Συστήματος» που προσδιορίζουν τα πράγματα.

Ο όρος «ποιότητα», σύμφωνα με τον Peters (1977), χρησιμοποιήθηκε από τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη για να καθορίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνταν ότι διέκριναν ένα πράγμα. Ειδικότερα, η ποιότητα ενός πράγματος συνδέεται με συγκεκριμένες ιδιότητες, οι οποίες το διακρίνουν και το διαφοροποιούν από άλλα. Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο ο όρος σχετίζεται με συγκεκριμένες ιδιότητες του ανθρώπινου νου ή χαρακτήρα, όπως καλοσύνη και τιμιότητα, οι οποίες θεωρούνται «καλά ποιοτικά στοιχεία» (στο ίδιο). Μέσα στο πιο πάνω πλαίσιο, η ποιότητα καθίσταται μια πολυαξιακή έννοια εξαρτώμενη από τη συγκεκριμένη κατάσταση, καθώς επίσης και μια πολυεπίπεδη έννοια, που περιλαμβάνει διαφορε-

τικές αναφορές, διαφορετικά πλαίσια στα οποία μπορεί να αναλυθεί (Mills, 1984). Και, σύμφωνα με τον Gibson, ο ορισμός της ποιότητας είναι πολύ δύσκολος και όχι ευκολότερος στο να περιγραφεί και να συζητηθεί από το να αποδοθεί στην πραγματικότητα (Gibson, 1986).

Η παραδοσιακή έννοια της ποιότητας έχει συσχετιστεί με την αντίληψη της παροχής υπηρεσιών ή διάθεσης προϊόντων τα οποία είναι διακεκριμένα, έχουν κάτι ξεχωριστό ή είναι «υψηλής κλάσης». Ένα προϊόν ποιότητας παρέχει γόητρο στον ιδιοκτήτη ή στον χρήστη του. Η παραδοσιακή έννοια της ποιότητας σχετίζεται, κατά τους Pfeffer και Coote (1991), με την έννοια της αποκλειστικότητας. Το χρησιμοποιούμενο, συνήθως, πρότυπο είναι εκείνο της Rolls Royce. Στην ανώτατη εκπαίδευση θα μπορούσε να εξομοιωθεί με την αντίληψη των ανθρώπων για τα πανεπιστήμια της Οξφόρδης και του Κέμπριτζ, τόσο σε σχέση με την παρεχόμενη άριστη εκπαιδευτική εμπειρία όσο και με το εκπαιδευτικό και το ερευνητικό της αποτέλεσμα. Δεν πρόκειται για ποιότητα που να μπορεί να εκτιμηθεί από ένα σύνολο κριτηρίων, αλλά για ποιότητα ανεξάρτητη και απρόσιτη για τους περισσότερους ανθρώπους. Η παραδοσιακή έννοια της ποιότητας δεν προσφέρει «σημείο αναφοράς» (Benchmark) σύμφωνα με το οποίο να μπορούμε να μετρήσουμε την ποιότητα. Δεν προσπαθεί να ορίσει την ποιότητα, τη θεωρεί αυταπόδεικτη και την αναγνωρίζει δι' ενστίκτου (Harvey & Green, 1993). Η παραδοσιακή άποψη για την ποιότητα στην εκπαίδευση συνίσταται στο ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ενσωμάτωναν την ποιότητα και ότι αυτό δεν χρειάζεται απόδειξη (Church, 1988).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι έξι σημαντικότερες εννοιολογικές προσεγγίσεις της ποιότητας.

1.3.1 Η έννοια της εξαιρετικότητας της ποιότητας

Η εξαιρετικότητα χρησιμοποιείται, συχνά, ως εναλλακτική έννοια της ποιότητας (Ball, 1985α). Υπάρχουν δύο έννοιες εξαιρετικότητας σχετιζόμενες με την ποιότητα: η εξαιρετικότητα σε σχέση με τα πρότυπα και η εξαιρετικότητα σε σχέση με «μηδαιμένες ατέλειες» ή «μηδενικά ελαττώματα».

Η εξαιρετικότητα προσεγγίζει την ποιότητα με όρους «υψηλών προτύπων». Μοιάζει με την παραδοσιακή έννοια της ποιότητας, αλλά απέχει από την αυταπόδεικτη φύση της παραδοσιακής έννοιας, προσδιορίζοντας ποια είναι τα συστατικά της εξαιρετικότητας και διαβεβαιώνοντας συγχρόνως ότι αυτά είναι σχεδόν απρόσιτα. Είναι ελιτίστικη στον βαθμό που αντιμετωπίζει την ποιότητα ως εφικτή μόνο κάτω από περιορισμένες συνθήκες.

Όταν μιλάμε για εξαιρετικότητα, μιλάμε για εξασφάλιση του άριστου επιπέδου τόσο των εισροών όσο και των εκροών. Για παράδειγμα, ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα που δέχεται τους καλύτερους σπουδαστές τούς διασφαλίζει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή, και παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Η εξαιρετικότητα, κατ' αυτή την έννοια, κρίνεται συχνά από τη φήμη του ιδρύματος και το επίπεδο των πόρων που διαθέτει (Astin, 1990). Συνήθως αυτά τα δύο συμβαδίζουν, δηλαδή το υψηλό επίπεδο πόρων προάγει τη φήμη, και η καλή φήμη προσελκύει πόρους.

Η εξαιρετικότητα, σύμφωνα με τους Harvey και Green (1993: 12), μπορεί να εννοηθεί ως «το να πράττεις τα σωστά πράγματα καλά». Αυτό προϋποθέτει ότι η ποιότητα των εκροών είναι συνάρτηση της ποιότητας των εισροών. Η εξαιρετικότητα, με την έμφασή της στο επίπεδο των εισροών και των εκροών, αποτελεί ένα απόλυτο μέτρο της ποιότητας.

1.3.2 Η ποιότητα ως έλεγχος των προτύπων

Η έννοια της ποιότητας ως ελέγχου προτύπων, σύμφωνα με τους Harvey και Green, αμβλύνει την έννοια της εξαιρετικότητας. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση προϊόν ποιότητας θεωρείται εκείνο που έχει υποστεί ένα σύνολο ποιοτικών ελέγχων. Οι έλεγχοι βασίζονται σε προσιτά κριτήρια, τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να απορρίπτουν τα «ελαττωματικά» προϊόντα. Η ποιότητα, έτσι, αποδίδεται σε όλα εκείνα τα προϊόντα που ικανοποιούν το «ελάχιστο» των προτύπων που έχουν τεθεί από τον παραγωγό ή τον κατασκευαστή. Έτσι, η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα «επιστημονικού ποιοτικού ελέγχου», είναι η προσαρμογή στα πρότυπα. Σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή θα υπάρχει ένα «απόλυτο» σημείο με βάση το οποίο το προϊόν θα ελέγχεται και αυτά τα προϊόντα που θα ικανοποιούν τα λειτουργικά κριτήρια θα κρίνονται ποιοτικά (Harvey & Green, 1993).

Η προσέγγιση των προτύπων στην ποιότητα, όπως υποστηρίζει ο Church (1998), προϋποθέτει ότι η ποιότητα βελτιώνεται αν τα δεδομένα είναι υψηλά. Ένα προϊόν που ανταποκρίνεται σε υψηλότερα πρότυπα είναι προϊόν υψηλότερης ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση είναι φανερή στην ανώτατη εκπαίδευση, όπου η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως η συντήρηση και η βελτίωση των προτύπων. Πιο συγκεκριμένα, η ενδυνάμωση της ποιότητας εκφράζεται με όρους βελτίωσης στον σχεδιασμό και στο περιεχόμενο των μαθημάτων, καθώς επίσης και στις διαδικασίες αξιολόγησης.

Οι προσεγγίσεις της εξαιρετικότητας και του ελέγχου των προτύπων θεωρούν την ποιότητα και τα πρότυπα αδιάρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους (στο ίδιο). Έχει υποστηριχτεί από πολλούς, όπως ο Walsh, ότι αυτή η προσέγγιση για την ποιότητα βασίζεται στην παραδοχή ότι τα «πρότυπα» είναι «αντικειμενικά» και στατικά. Παρ' όλα αυτά, τα πρότυπα είναι εξέλιξιμα, διαπραγματεύσιμα και υπόκεινται σε συνεχείς αναπροσαρμογές υπό το φως των μεταβαλλόμενων συνθηκών (Walsh, 1991).

1.3.3 Η ποιότητα ως τελειότητα ή συνέπεια

Μια άλλη προσέγγιση της ποιότητας αντιλαμβάνεται την ποιότητα με όρους συνέπειας. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει την προσοχή της στην παραγωγική διαδικασία και θέτει προδιαγραφές στις οποίες στοχεύει να ανταποκριθεί κατά εξαιρετικό τρόπο (Ingl, 1985). Η έμφαση στο να κάνεις «τα σωστά πράγματα καλά» μπορεί να μετατοπιστεί από τις εισροές και τις εκροές στη διαδικασία. Η ποιότητα ως τελειότητα ή συνέπεια δεν εμπεριέχει το στοιχείο της αποκλειστικότητας και μετατρέπει την παραδοσιακή έννοια της ποιότητας σε κάτι που μπορεί ο καθένας να έχει. Η εξαιρετικότητα της προηγούμενης κατηγορίας μπορεί να επαναπροσδιοριστεί με όρους που δηλώνουν προσαρμογή σε προδιαγραφές παρά υπέρβαση υψηλών προτύπων (Harvey & Green, 1993).

Σύμφωνα με τους Sallis και Hingley (1991), σε αυτή την προσέγγιση υπάρχει διάκριση ανάμεσα στην ποιότητα και στα πρότυπα. Η ποιότητα είναι εκείνη που συμμορφώνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η προδιαγραφή δεν αποτελεί από μόνη της ένα πρότυπο, ούτε όμως μπορεί να αξιολογηθεί με βάση κάποια πρότυπα. Το προϊόν ή η υπηρεσία κρίνονται με βάση τη συμμόρφωσή τους προς την προδιαγραφή (η οποία είναι προκαθορισμένη και μετρήσιμη). Η συμμόρφωση στις προδιαγραφές αντικαθιστά την προσέγγιση της ικανοποίησης συγκρίσιμων εξωτερικών προτύπων (Harvey & Green, 1993).

Με τον τρόπο αυτόν η εξαιρετικότητα γίνεται «ανυπαρξία ατελειών» (Crosby, 1979). Το «ξεχωριστό» της εξαιρετικότητας γίνεται το «τέλειο» της ποιότητας ως τελειότητας ή συνέπειας. Η τελειότητα εξασφαλίζει το ότι όλα είναι σωστά, ότι δεν υπάρχουν ελαττώματα. Επιπλέον, η ανυπαρξία ατελειών απαιτεί ότι η τελειότητα ενυπάρχει στη διάρκεια του χρόνου. Η αξιοπιστία, που θεωρείται δεδομένη στην εξαιρετική έννοια της ποιότητας, αποτελεί το μέσον απαίτησης του εξαιρετικού στη θεώρηση της τελειότητας της ποιότητας (Garvin, 1988). Ένα προϊόν ή υπηρεσία ποιότητας είναι

κάτι που ανταποκρίνεται ακριβώς στις προδιαγραφές του και ο παραγωγός που παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες είναι αυτός που οι υπηρεσίες του είναι διαρκώς χωρίς ατέλειες.

Η ποιότητα ως τελειότητα δεν είναι μόνο συμμόρφωση σε προδιαγραφές, εμπεριέχει επίσης μία φιλοσοφία πρόληψης παρά ενός απολογιστικού (ex-post) ελέγχου. Η προσοχή εστιάζεται στην εξασφάλιση μη ύπαρξης λαθών σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας παρά στον τελικό αυστηρό έλεγχο ανακάλυψης ελαττωμάτων. Η προσέγγιση της ανυπαρξίας ατελειών είναι εσωτερικά συνδεδεμένη με την έννοια της «ποιοτικής κουλτούρας» (Harvey & Green, 1993).

Σύμφωνα με τον Crosby (1979), η εισαγωγή μιας φιλοσοφίας «ποιοτικής κουλτούρας» σε έναν οργανισμό σημαίνει ότι όλοι όσοι υπηρετούν στον οργανισμό αυτόν, και όχι μόνο οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο της ποιότητας, έχουν την υπευθυνότητα για την ποιότητα. Η ποιοτική κουλτούρα σχετίζεται με τη μεταβίβαση σε πολλούς της ευθύνης για την ποιότητα.

1.3.4 Η ποιότητα ως ανταπόκριση στον σκοπό

Η προσέγγιση αυτή συσχετίζει την ποιότητα με τον σκοπό. Οι θιασώτες αυτής της προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η ποιότητα έχει νόημα μόνο σε σχέση με τον σκοπό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Green, 1994). Έτσι, η ποιότητα κρίνεται σε σχέση με τον βαθμό κατά τον οποίο μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στον σκοπό της. Αυτή η έννοια της ποιότητας είναι εντελώς απομονωμένη από την ιδέα ότι η ποιότητα είναι κάτι ξεχωριστό, διακεκριμένο, ελιτίστικο, σχετικό με κοινωνική δύναμη ή κάτι δύσκολο για να αποκτηθεί. Είναι ένας περισσότερο λειτουργικός ορισμός παρά ένας ορισμός που σχετίζεται με την εξαιρετικότητα. Αν κάτι κάνει τη δουλειά για την οποία φτιάχτηκε, τότε αυτό είναι ποιοτικό. Αντίθετα, με την έννοια της εξαιρετικότητας της ποιότητας, η οποία εξ ορισμού πρέπει να είναι εξαιρετική/ξεχωριστή (ακόμα και με την προσέγγιση των πιο αδύναμων προτύπων), η ανταπόκριση στον σκοπό εμπεριέχει την «ανυπαρξία ατελειών». Κάθε προϊόν ή υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στον σκοπό για τον οποίο έχει παραχθεί, και γι' αυτόν τον λόγο είναι ποιοτικό.

Με βάση την προσέγγιση αυτή φαίνεται ότι το απώτατο μέτρο της τελειότητας, «η ανυπαρξία ατελειών», μπορεί να δηλώνει το άριστο όσον αφορά τον ορισμό της ποιότητας, αλλά διατρέχει τον κίνδυνο σοβαρής έλλειψης χρησιμότητας. Αν το προϊόν δεν είναι κατάλληλο για τον σκοπό που κατασκευάστηκε, τότε η τελειότητά του αυτή δεν σχετίζεται με την ποιό-

τητα (Harvey & Green, 1993). Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας ως «ανταπόκρισης στον σκοπό» στη σύλληψή της είναι δυνατόν να αποδειχτεί παραπλανητική, επειδή θέτει τα ερωτήματα «τίνος σκοπός;» και «πώς εκτιμάται η ανταπόκριση;», η ποιότητα, ανταποκρινόμενη στον σκοπό, προσφέρει δύο εναλλακτικές προτεραιότητες για να προσδιορίσει τον σκοπό. Η πρώτη επικεντρώνεται στον αποδέκτη (καταναλωτή) της υπηρεσίας και η δεύτερη σε αυτόν που την παρέχει (παραγωγό).

1.3.5 Η ποιότητα ως ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτή

Στη διάρκεια των τελευταίων τριάντα χρόνων ο ορισμός της ποιότητας, κυρίως αυτός που χρησιμοποιείται πολύ συχνά στον βιομηχανικό τομέα, δίνεται όχι πλέον ως συμμόρφωση σε προδιαγραφές, αλλά ως ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Μεγάλη προτεραιότητα αποδίδεται στην αναζήτηση των αναγκών των πελατών, ως έναν κρίσιμο παράγοντα στον σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αφού, όπως υποστηρίζει ο Deming (1982), η δυσκολία στον καθορισμό της ποιότητας είναι πώς να εκφράσει κανείς μελλοντικές ανάγκες του χρήστη με μετρήσιμα χαρακτηριστικά, έτσι ώστε ένα προϊόν να μπορεί να σχεδιαστεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες σε μια τιμή που ο χρήστης θα πληρώσει. Επομένως, ένα προϊόν σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, είναι ποιοτικό όταν είναι σύμφωνο με προδιαγραφές που καθορίζονται από τον πελάτη.

Αυτή η προσέγγιση, σύμφωνα με τους Harvey και Green, παρέχει ένα μοντέλο για να καθορίζει ποιες πρέπει να είναι οι προδιαγραφές για ένα προϊόν ποιότητας. Επίσης, είναι αναπτυξιακή επειδή αναγνωρίζει ότι οι σκοποί μπορεί να αλλάζουν, απαιτώντας έτσι συνεχή επανεκτίμηση της καταλληλότητας των προδιαγραφών.

Η ποιότητα ως ανταπόκριση στις απαιτήσεις του καταναλωτή βασίζεται στην υπόθεση ότι ένα ποιοτικό προϊόν, όταν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές, ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Η άποψη ότι ο καταναλωτής καθορίζει τις προδιαγραφές είναι, παρ' όλα αυτά, ιδεαλιστική. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη, θεωρητικά, έχει σχέση με τον εκ των προτέρων καθορισμό των απαιτήσεων από τον πελάτη και με την κρίση της ποιότητας στον βαθμό που αυτές οι απαιτήσεις ικανοποιούνται. Και αυτό γιατί οι προδιαγραφές μπορεί να προέρχονται από τον πελάτη, αλλά μπορεί και να ρυθμίζονται από το κόστος, την υπάρχουσα τεχνολογία, τον χρόνο και άλλους παράγοντες. Αυτό που έχει στο μυαλό του ο πελάτης μπορεί να είναι κατά ένα μέρος αποτέλεσμα των στρατηγικών

του μάρκετινγκ, οι οποίες με διαλεκτικό τρόπο καθορίζουν και αντικατοπτρίζουν τις επιλογές και τις προσδοκίες του πελάτη. Έτσι, οι απαιτήσεις διαμορφώνονται πριν γίνουν προδιαγραφές. Ακόμα περισσότερο, στην πράξη, οι πελάτες σπάνια καθορίζουν τις ατομικές τους απαιτήσεις. Αντίθετα, οι παραγωγοί μαζικά παραγόμενων προϊόντων ή ο πάροχος καθορισμένων υπηρεσιών εκτιμά τι είναι ο πελάτης διατεθειμένος να αγοράσει (μέσω έρευνας αγοράς, εκτίμησης πωλήσεων κ.ά.) και παράγει ή παρέχει αυτό που του επιτρέπει το παραγωγικό του δυναμικό (Harvey & Green, 1993).

Ο πελάτης είναι ένας «ιδεατός τύπος» που τον έχουν καθορίσει η διαλεκτική διαδικασία και η έρευνα αγοράς. Αυτοί οι «ιδεατοί τύποι» πελατών είναι πεπεισμένοι ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντικατοπτρίζουν τις δικές τους απαιτήσεις, ανάγκες ή επιθυμίες.

1.3.6 Η ποιότητα ως οικονομικά συμφέρουσα

Μια εκλαϊκευμένη έννοια της ποιότητας την εξισώνει με την αξία (Ball, 1985), και ειδικότερα με κάτι που έχει έντονο το στοιχείο του οικονομικού συμφέροντος ή της οικονομικής ευκαιρίας. Σύμφωνα με τους Schrock και Lefevre (1988), η έκφραση «ποιότητα σε τιμή που μπορείς να πληρώσεις» σημαίνει ένα υψηλό επίπεδο ποιοτικών προδιαγραφών σε μειωμένη τιμή.

Στο επίκεντρο της προσέγγισης της ποιότητας ως οικονομικά συμφέρουσας υπάρχει, σύμφωνα με τον Kogan (1986), η έννοια της λογοδοσίας ή της απόδοσης λόγου (accountability). Όλος ο δημόσιος τομέας είναι αναμενόμενο να πρέπει να λογοδοτεί στους χρηματοδότες των δραστηριοτήτων του (φορολογούμενοι, Υπουργείο Οικονομικών) και στους πελάτες-χρήστες των υπηρεσιών του (Pollitt, 1990). Ο οικονομικός ατομικισμός, με τη μορφή των δυνάμεων της αγοράς και του ανταγωνισμού, υποστηρίζει τον στενό δεσμό μεταξύ της ποιότητας και της οικονομικά συμφέρουσας αντίληψής της.

1.4 Η αναγκαιότητα της ποιότητας

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η «κατάργηση» των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και οι υπερεθνικές επιχειρηματικές δράσεις (joint ventures), που αφαιρούν σε μεγάλο βαθμό την εθνική «ταυτότητα» από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται, ό,τι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες, στην προσπά-

θείά τους να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις, επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα διοίκησης με τα οποία λειτουργούν και προσαρμόζουν ανάλογα τα στρατηγικά επιχειρησιακά τους σχέδια.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι ραγδαίες εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας, ο κορεσμός της αγοράς από τη μαζική παραγωγή, οι ολοένα και περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτητικοί πελάτες και ο αυξημένος ανταγωνισμός έχουν δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες αλλά και σοβαρούς κινδύνους και απειλές για τον επιχειρηματικό κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε απάντηση, πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε εξειδικευμένες αγορές και ομάδες πελατών (niche markets) και αποφεύγουν να στοχεύουν στη μαζική παραγωγή αγαθών. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει αναγορευθεί σε πολύ σημαντικό στρατηγικό και τακτικό στόχο, η επίτευξη του οποίου αποτελεί κύριο μέλημα των επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η απόκτηση πιστοποιητικών ποιότητας και η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμφανίζεται ως το κεντρικό μέλημά τους (Wilkinson, 1996).

Ορισμένοι αναλυτές ερμηνεύουν αυτές τις εξελίξεις ως ενδείξεις του τέλους της μαζικής παραγωγής και της εμφάνισης ενός νέου προτύπου παραγωγής βασισμένου στην «ευέλικτη εξειδίκευση» ([“flexible specialization”], Piore and Sabel, 1984) ή στη «λιτή παραγωγή» ([“lean production”], Womack, Jones & Roos, 1990).

Υπό αυτές τις συνθήκες, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και ο μεγαλύτερος προσανατολισμός και η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων στον πελάτη δεν είναι πλέον απλές επιχειρηματικές επιλογές, αλλά απαραίτητα στοιχεία επιβίωσης για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

Στο πεδίο της αγοράς, η καλή ποιότητα αποτελεί την προσιθέμενη αξία για τον καταναλωτή. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα τους. Προέρχεται κυρίως από την καλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Επιχειρησιακές στρατηγικές αναφέρουν ότι ένας ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει θετικά άλλους οκτώ νέους πελάτες, ενώ ο δυσαρεστημένος πελάτης από την ποιότητα και την εξυπηρέτηση επηρεάζει αρνητικά άλλους είκοσι δύο πελάτες.

Η ποιότητα, σύμφωνα με τον Σπανό (1995), είναι σημαντική για τους πελάτες, για την εταιρεία αλλά και για τα στελέχη της για τους παρακάτω λόγους:

- α. Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί:
- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
 - Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
 - Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.
 - Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά.
- β. Η εταιρεία θέλει ποιότητα γιατί:
- Τη θέλουν οι πελάτες.
 - Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.

Οι Peters και Waterman καταδεικνύουν τη σημαντικότητα της ποιότητας στο βιβλίο τους με τίτλο *Αναζητώντας την τελειότητα (In Search of Excellence)* με την εξής επισήμανση: «Συνήθως σκεφτόμαστε ότι τα κυριότερα εμπόδια για την εισαγωγή των προϊόντων μιας επιχείρησης σε μια αγορά είναι οι επενδύσεις που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την κατασκευή των πάγιων εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Αυτό όμως είναι τελείως λάθος. Τα πραγματικά εμπόδια για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια αγορά είναι τα 75 χρόνια επενδύσεων σε εξυπηρέτηση, ποιότητα και επίλυση προβλημάτων των πελατών που έχει η IBM ή τα 150 χρόνια επένδυσης στην ποιότητα των προϊόντων της P&G. Αυτά είναι τα πραγματικά ανυπέβλητα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, εμπόδια που σχετίζονται με την αυστηρή παράδοση στην εξυπηρέτηση, την αξιοπιστία και την ποιότητα του ανταγωνισμού» (Peters & Waterman, 1982).

Η αναζήτηση της ποιότητας είναι βασικά μια αναζήτηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Oakland, η ανάγκη για υψηλή ποιότητα επιβάλλεται από το επιχειρησιακό περιβάλλον και η ίδια η ποιότητα χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (Oakland, 1993).

Το ζωνρό ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ποιότητα δεν είναι κάτι καινούριο· η αντίληψη όμως ότι η ποιότητα είναι το κρίσιμο κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Τούτο προκύπτει από την εμπειρική έρευνα των Lillrank και Kano (1989) για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στην οποία σημειώνεται ότι ο Porter (1980), σημαίνουσα προσωπικότητα στον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, δεν συμπεριλαμβάνει καν τη λέξη «ποιότητα» στον κατάλογο των κρίσιμων παραμέτρων-κλειδιών της επιχειρησιακής επιτυχίας (Lillrank & Kano, 1989· Porter, 1980).

Ο Oakland υποστηρίζει ότι μετά τη βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα και την επανάσταση της πληροφορικής στις αρχές του 1980 διανύουμε

τώρα, χωρίς καμία αμφιβολία, την «επανάσταση της ποιότητας» (Oakland, 1989). Στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι η εξάπλωση των πρωτοβουλιών ποιότητας, και ειδικότερα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι πολύ μεγάλη σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται ευρέως ως η μεγαλύτερη καινοτομία στη φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 και χαρακτηρίζεται ως «επανάσταση της σκέψης» (“thought revolution”) στις μεθόδους και στις πρακτικές της διοικητικής επιστήμης (Ishikawa, 1985). Έως τις αρχές του 1990 η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έτυχε ευρύτατης αποδοχής από τις επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα και όχι από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Σήμερα σε μεγάλη έκταση έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία εφαρμογές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις επιχειρήσεις των υπηρεσιών του δημόσιου και του τριτογενούς τομέα (Wilkinson, Redman & Snape, 1993).