

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
Μέρος 1^ο	
Κεφάλαιο 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΓΕΝΙΚΑ.....	7
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
Θετικές Επιπτώσεις από Καλή Ποιότητα.....	9
Αρνητικές Επιπτώσεις από Κακή Ποιότητα.....	10
ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	10
ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	11
Βασικά Χαρακτηριστικά Απόδοσης Προϊόντος.....	11
Δευτερεύοντα Χαρακτηριστικά Προϊόντος.....	12
Αξιοπιστία Προϊόντος.....	12
Ποιότητα Παραγωγής.....	13
Αναμενόμενη Διάρκεια Ζωής Προϊόντος.....	13
Ποιότητα Εξυπηρέτησης Προϊόντος Μετά την Πώληση.....	14
Αισθητικά Χαρακτηριστικά.....	14
Υποκειμενική Αντίληψη Ποιότητας Προϊόντος.....	14
Γενικός Ορισμός Ποιότητας.....	15
Κεφάλαιο 2	16
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....	16
ΓΕΝΙΚΑ.....	16
ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ.....	19
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	21
ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ.....	21
Κεφάλαιο 3	22
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ:.....	22
Ο ΠΑΡΑΓΩΝ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ.....	22
Κεφάλαιο 4	23
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΔΩΝ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	23
ΓΕΝΙΚΑ.....	23
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	24
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	24
Συνέπειες Συμβατικής Αντιμετώπισης Προμηθευτών.....	24
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	25
Κεφάλαιο 5	26
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	26
ΓΕΝΙΚΑ.....	26
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	26
ΤΟ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	27
Μέρος 2ο	
Κεφάλαιο 6	30
ΓΕΝΙΚΑ.....	30
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	31
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	32

Εξωτερικοί Πελάτες.....	32
Τελικοί πελάτες/ Χρήστες:	33
Ενδιάμεσοι πελάτες:	33
Εσωτερικοί πελάτες	33
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	34
Το βασικό προϊόν:.....	35
Το αναμενόμενο προϊόν:.....	35
Το διευρυμένο προϊόν:.....	35
Το δυναμικό προϊόν :.....	36
ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	36
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	37
ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	38
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	38
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	39
ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	39
Χαρακτηριστικά Σχεδιασμού για Πρόληψη.....	40
Κεφάλαιο 7	42
ΓΕΝΙΚΑ.....	42
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	42
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	44
Είδη διακυμάνσεων	44
Οφέλη από τον περιορισμό του εύρους των διακυμάνσεων.....	46
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	47
Τρόποι Παρέμβασης για τη Διασφάλιση Ποιότητας.....	47
Αναγκαίες Πληροφορίες για Σύστημα Ελέγχου Ποιότητας	47
Αποφάσεις για τον έλεγχο ποιότητας.....	48
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	50
Αυτόματος Έλεγχος Ποιότητας	51
Έλεγχος Ποιότητας από Εργαζομένους.....	51
Έλεγχος Ποιότητας από Εργοδηγούς και Κατώτερα Διοικητικά Στελέχη.....	51
Έλεγχος Ποιότητας από την Ανώτατη Διοίκηση.....	52
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	52
ΧΑΡΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	53
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	54
Χάρτης Ελέγχου για Χαρακτηριστικά Ποιότητας με Συνεχείς Μεταβλητές	54
Κεφάλαιο 8	59
ΓΕΝΙΚΑ.....	59
Ορισμός της έννοιας της Βελτίωσης.....	59
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	60
Βελτιώσεις Ποιότητας Μικρής Εμβέλειας {(Προσέγγιση ΚΑΙΖΕΝ)}	60
Βελτιώσεις ποιότητας Μεγάλης Εμβέλειας.....	61
(Προσέγγιση με καινοτομίες)	61
ΚΥΚΛΟΣ DEMING ΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	62
ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	63
ΣΤΑΔΙΟ 1: Μελέτη συμπτωμάτων προβλήματος	63
ΣΤΑΔΙΟ 2: Διάγνωση αιτιών κακής ποιότητας.....	64
ΣΤΑΔΙΟ 3: Διαμόρφωση προτάσεων για βελτίωση ποιότητας.....	65
ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	66
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	66
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	69

Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας μιας προσέγγισης Βελτιώσεων.....	70
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	71
Συγκρότηση Επιτροπής Ποιότητας.....	71
Δημιουργία Ομάδων Βελτίωσης Ποιότητας.....	71
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	73
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΚΡΙΣΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	74
Πρωταρχικά Κριτήρια Πρόκρισης.....	74
Συμπληρωματικά Κριτήρια Πρόκρισης.....	75
ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ	76
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	77
Παράδειγμα Εφαρμογής Μεθόδου PQM: η εξυγίανση μιας Προβληματικής Επιχείρησης.....	84
Μέρος 3ο	
Κεφάλαιο 9	87
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO – 9000	87
ΓΕΝΙΚΑ	87
Ορισμός και περιγραφή	88
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	88
Περιγραφή Προτύπων στη Σειρά ISO-9000 (ή EN29000).....	89
Βασικές απαιτήσεις για τα πρότυπα ISO- 9000:1994.....	90
Απαιτήσεις σε Δράσεις για Διαφορετικά Πρότυπα Πιστοποίησης	91
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ	91
ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	95
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ISO-9000	95
Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Εφαρμογής.....	95
ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	96
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ	99
ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	99
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO-9000:2000	99
Σκοπός Αναθεώρησης και Δημιουργίας του Νέου Προτύπου	99
Η Δομή του Νέου Προτύπου ISO-9000:2000	99
Οι Νέες Ενότητες για τις Απαιτήσεις του ISO-9000:2000	101
Αναμενόμενα Οφέλη από Νέο Πρότυπο	103
Κεφάλαιο 10	104
ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ	104
ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	104
ΓΕΝΙΚΑ	104
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ISO-9000	104
ΕΙΔΗ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	104
ΣΚΟΠΟΙ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	106
ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ DEMING	106
Είδη βραβείων Deming.....	106
Σε ποιους Απευθύνεται	107
Κριτήρια αξιολόγησης	107
Φιλοσοφία Αξιολόγησης.....	107
ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ BALDRIDGE	108
Σε ποιους Απευθύνεται το Βραβείο	108
Διαδικασία Αξιολόγησης	108
Κριτήρια Αξιολόγησης	109
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EQA)	110

Σε ποιους Απευθύνεται το Βραβείο	111
Κριτήρια Αξιολόγησης (για Μοντέλο 1998)	111
Λεπτομερής Παρουσίαση Κριτηρίων και Υποκριτηρίων	112
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	115
Διαδικασία Αξιολόγησης (για Μοντέλο 1998)	115
Α. Διαδικασία Αξιολόγησης για Κριτήρια – Διαμορφωτές	115
Β. Διαδικασία αξιολόγησης για κριτήρια σχετικά με αποτελέσματα	119
ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	120
ΓΙΑ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	120
Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	121
ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ	121
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	121
ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ	123
ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	127
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133

Από το 1995 είχε αναγνωριστεί η σημαντική συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, ιδιαίτερα στην Ιαπωνία, όπου η εντυπωσιακή βελτίωση της ποιότητας των βιομηχανικών προϊόντων της την καθιέρωσαν ως οικονομική υπερδύναμη. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι Η.Π.Α., χώρες της Δυτικής Ευρώπης, και άλλες, θεσπίζοντας βραβεία ποιότητας, δημιουργώντας εξειδικευμένα πανεπιστημιακά μαθήματα και προγράμματα, όπως επίσης και επιστημονικές εταιρείες με πολλαπλές δραστηριότητες για την περαιτέρω ανάπτυξη και διάδοση της.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ΔΟΠ παρουσιάζεται σε τρεις ενότητες. Στο πρώτο μέρος τα Κεφάλαια 1-5 αναφέρονται σε βασικούς ορισμούς, στις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στο δεύτερο μέρος στα κεφάλαια 6-8 περιγράφονται οι βασικές λειτουργίες της ΔΟΠ και στο τρίτο μέρος στα κεφάλαια 9 και 10 παρουσιάζεται η δυνατότητα πιστοποίησης μια επιχείρησης με το διεθνές πρότυπο ISO-9000 καθώς και μεθόδων αυτό-αξιολόγησης της.

Το γενικότερο πλαίσιο, για την παρουσίαση της ΔΟΠ, είναι αυτό του διαγράμματός που ακολουθεί, στο οποίο η κάθε πλευρά του τριγώνου, αντιστοιχεί στα βασικά συστατικά στοιχεία αυτού του τρόπου προσέγγισης διοικητικών προβλημάτων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Οι τρεις ενότητες της ΔΟΠ



Στο παραπάνω διάγραμμα, η πλευρά που αντιστοιχεί στη βάση του τριγώνου περιγράφει τις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Η δεύτερη πλευρά, τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης σε κάθε επιχείρηση και η Τρίτη πλευρά τη μεθοδολογία της ΔΟΠ, από πλευράς τεχνικών για την επίλυση απλών ή σύνθετων προβλημάτων. Το αστέρι στην κορυφή του τριγώνου αντιστοιχεί στο όραμα της επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία δεν αναφέρεται καθόλου στην Τρίτη πλευρά του τριγώνου που αφορά τις τεχνικές της ΔΟΠ ενώ δίνει πιο πολύ έμφαση στις λειτουργίες της ΔΟΠ.

Ειδικότερα στο πρώτο μέρος και στο *κεφάλαιο 1* εξηγείται η στρατηγική σημασία της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρησης και δίνονται εναλλακτικοί ορισμοί που αποσαφηνίζουν την έννοια της ποιότητας, ανάλογα με την οπτική γωνία του αγοραστή ή του παραγωγού από την οποία αντιμετωπίζεται. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται επίσης οι βασικές ανεξάρτητες διαστάσεις της ποιότητας, που διευκολύνουν όχι μόνο στην καλύτερη κατανόηση του όρου, αλλά και στην χάραξη της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής. Στο *κεφάλαιο 2* παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ, οι λόγοι για την υιοθέτηση της, οι αντικειμενικοί σκοποί της καθώς και τα κύρια χαρακτηριστικά της νέας αυτής προσέγγισης. Στο *κεφάλαιο 3* προσδιορίζεται ο καθοριστικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ. Στο *κεφάλαιο 4* παρουσιάζεται ο ρόλος και η σημασία της ποιότητας ειδών που η επιχείρηση προμηθεύεται από τρίτους, ενώ το *κεφάλαιο 5* κάνει μία αναφορά στο κόστος που προκύπτει από τη βελτίωση της ποιότητας.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται ο τρόπος εφαρμογής της ΔΟΠ, με τη “Τριλογία” του Juran, δηλ. των τριών βασικών λειτουργιών, του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας, που καλύπτονται στα κεφάλαια 6, 7, και 8.

Μεγάλο ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει στο τρίτο μέρος η δυνατότητα πιστοποίησης μιας επιχείρησης με το διεθνές πρότυπο ISO-9000, που περιγράφεται στο κεφάλαιο 9. Αρχικά τούτο είχε ως κύριο σκοπό την πιστοποίηση της ικανότητας των διαδικασιών μιας επιχείρησης για συμμόρφωση της σε δεδομένες προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών, ως προϋπόθεση συναλλαγής και συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις διεθνώς. Στην τελευταία του έκδοση το διεθνές πρότυπο ISO-9000:2000 συγκλίνει καθοριστικά με τη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ, ως προς την ανάγκη συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας προϊόντων και διαδικασιών. Σημαντική επίσης είναι η συμβολή στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των βραβείων ποιότητας. Τέλος στο κεφάλαιο 10 παρουσιάζεται το πλέγμα κριτηρίων αξιολόγησης μιας επιχείρησης για διαφορετικά διεθνούς κύρους βραβεία ποιότητας με έμφαση στο Ευρωπαϊκό βραβείο. Πολύ χρήσιμη είναι επίσης η μέθοδος αυτό-αξιολόγησης μιας επιχείρησης που περιγράφεται σε συνδυασμό με τα βραβεία ποιότητας στο κεφάλαιο 10. Αυτή αποσκοπεί γενικά είτε στην βελτίωση της ποιότητας, είτε στην εκτίμηση των επιδόσεων της επιχείρησης με διαφορετικά κριτήρια, για υποψηφιότητα για τα βραβεία ποιότητας.

Μέρος 1^ο

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

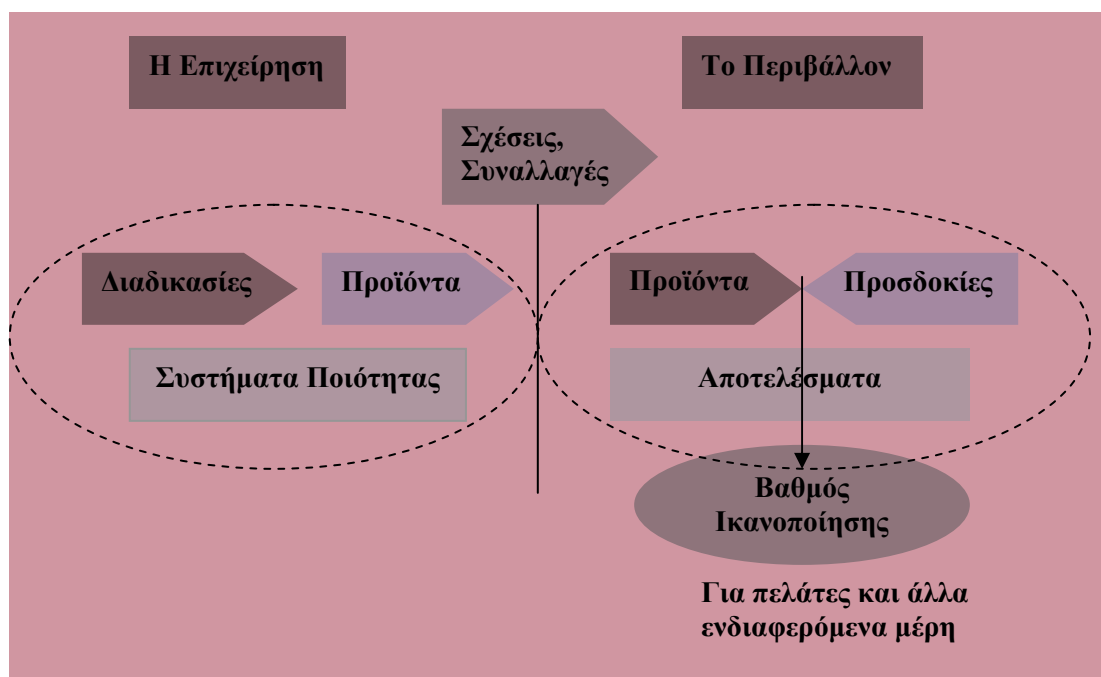
ΓΕΝΙΚΑ

Για τις πρώτες δεκαετίες μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών στο διεθνές εμπόριο προσδιορίζονταν κυρίως από δύο συναφή χαρακτηριστικά, την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Μια πιο πρόσφατη σημαντική διάσταση ανταγωνιστικότητας είναι η ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες. Η ικανότητα συχνής ανάπτυξης καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα και την παραγωγικότητα, καθορίζουν στην εποχή μας τις πιθανότητες να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον σε συνθήκες ταχεία παγκοσμιοποίησης και τεχνολογικών εξελίξεων.

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι η βασική και πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας. Τούτο εξηγεί την ευχέρεια διείσδυσης σε ξένες αγορές πολλών προϊόντων της Ιαπωνίας και της Γερμανίας, πακέτα λογισμικού και διάφορων τεχνικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών των Η.Π.Α., ενώ το παράδειγμά τους ακολουθούν η Ν. Κορέα, η Σιγκαπούρη, η Ταϊβάν. κ.α. Αυτό που καθιερώνει τα προϊόντα των παραπάνω χωρών είναι η υψηλή ποιότητα που προσφέρουν στον αγοραστή σε σχέση με το κόστος τους, με άλλα λόγια μια σχέση μεγάλης αξίας προς κόστος για τον πελάτη. Στο κεφάλαιο αυτό εξηγούμε τους λόγους για τους οποίους η ποιότητα έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία και τους διαφορετικούς τρόπους που γίνεται αντιληπτή ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία την εξετάζουμε.

Το πλαίσιο περιγραφής των εννοιών, αρχών και μεθόδων για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, με αναφορά στην επιχείρηση και το περιβάλλον της προσδιορίζεται στο Διάγραμμα 1-1.

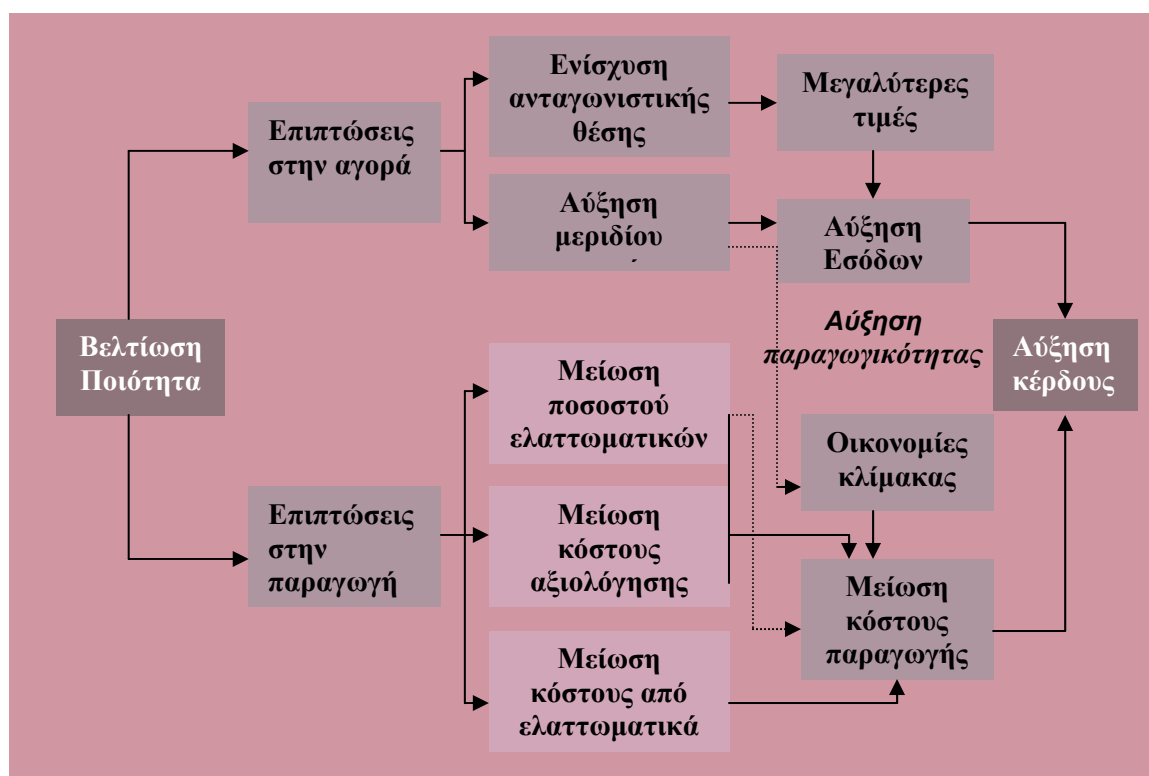
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-1: Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος



Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. στην αγορά, όσο και μέσα στην επιχείρηση. Οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση όχι μόνο με την μείωση του κόστους, αλλά κυρίως με τη δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλλει στη καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου. Και στις δύο περιπτώσεις διαμορφώνονται συνθήκες που όχι απλώς αυξάνουν την αποδοτικότητα (κερδοφορία) για την επιχείρηση, ως αναγκαίο βραχυπρόθεσμο στόχο, αλλά και ανοίγουν ορίζοντες για την εξασφάλιση της επιβίωσης και επιτυχίας της σε συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού. Οι συμπληρωματικοί τρόποι με τους οποίους η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει ευνοϊκά το κέρδος απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1-2.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1- 2: Επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα.



Στο Διάγραμμα 1-2 παρατηρούμε ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Τούτο η διοίκηση μπορεί μετά από ένα χρονικό διάστημα να το εκμεταλλευτεί, προσφέροντας τα προϊόντα της σε υψηλότερη τιμή. Αυτό το κάνει άφοβα γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα- πάντοτε σε σύγκριση με αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές – όταν ταυτόχρονα γίνονται αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό οδηγούν, συνήθως σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου της αγοράς. Έχουμε, συνεπώς, αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις, ή από το συνδυασμό και των δύο. Όταν η αύξηση αυτή των εσόδων που συνδέεται με

καλύτερη ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους, έχουμε μια καθαρή αύξηση κέρδους.

Μαζί όμως με τη βελτίωση της ποιότητας είναι συχνά δυνατόν να έχουμε και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά. Τα ελαττωματικά αναφέρονται σε μονάδες του προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά την σχεδίασή του.

Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.α. ταυτόχρονα, η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών έχει και μία σειρά από άλλες ευεργετικές απόρροες, π.χ. την μείωση των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, που οδηγούν σε μία έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό σπατάλης πόρων.

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και, συνεπώς, για σταθερές τιμές έχουμε μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτήν τη μείωση μπορούμε να προσθέσουμε και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα κι έξω από την επιχείρηση. Βλέπουμε λοιπόν ότι και από τη μείωση του κόστους οδηγούμαστε σε αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας.

Ένας τρίτος λόγος περιορισμού του κόστους από την βελτίωση της ποιότητας συνδέεται με την αυξημένη ζήτηση που δημιουργείται από την αναγνώριση και την προβολή των προϊόντων της επιχείρησης. Η αυξημένη ζήτηση και επακόλουθη αυξημένη παραγωγή από μεγαλύτερες ή συχνότερες παραγγελίες οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας που έχουν σχέση μεσοπρόθεσμα με την καλύτερη αξιοποίηση της διαθέσιμης παραγωγικής δυναμικότητας και μακροπρόθεσμα με τις οικονομίες κλίμακας που απορρέουν από μεγαλύτερες εγκαταστάσεις. Έτσι, διαμορφώνονται ακόμη πιο ευνοϊκές συνθήκες για μεγαλύτερη κερδοφορία, στο βαθμό που τα παραγόμενα είδη ικανοποιούν γνήσιες και διατηρήσιμες ανάγκες.

Θετικές Επιπτώσεις από Καλή Ποιότητα

Ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει πρόσφατα με στοιχεία της τράπεζας PIMS έχουν αποκαλύψει τα ακόλουθα:

- ❖ Η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές, επηρεάζει καθοριστικά την αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Ο όρος «σχετική ποιότητα» περιγράφει την παρεχόμενη ποιότητα σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών.
- ❖ Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο αγοράς, δηλ. στο ύψος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.
- ❖ Οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς, από πλευράς σχετικής ποιότητας, δηλ. αυτές που υπερέχουν έναντι του υπολοίπου 67% των ανταγωνιστών, εμφανίζουν διπλάσια κέρδη, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο χαμηλότερο 33%.

Μία σφυγμομέτρηση της εταιρείας Γκάλοπ το 1985, για λογαριασμό της Αμερικανικής Εταιρίας Ποιότητας (ASQ), διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τιμή σημαντικά μεγαλύτερη για την αγορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, σε σύγκριση με αυτήν για προϊόντα μέτριας ποιότητας. Ειδικότερα, οι καταναλωτές εμφανίζονται πρόθυμοι να πληρώσουν:

- Τα διπλάσια για ένα καλό ζευγάρι παπούτσια
- 50% και πάνω για μια καλή τηλεόραση ή οικιακή συσκευή
- 30% ή περισσότερο για ένα καλό αυτοκίνητο.

Αρνητικές Επιπτώσεις από Κακή Ποιότητα

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησής τους. Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν διαπιστώσει τα ακόλουθα:

- ❖ Περίπου η μία στις τέσσερις συναλλαγές μιας επιχείρησης δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους πελάτες.
- ❖ Από τους πελάτες εκείνους με κάποιο πρόβλημα, το 70-90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς, για κάθε παράπονο που δέχεται η επιχείρηση αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι, αλλά δεν ακούγονται.
- ❖ Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονιούνται, μόνον ο ένας στους δέκα επιστρέφει για συναλλαγές με την ίδια επιχείρηση.
- ❖ Το κόστος για την προσέλευση ενός νέου πελάτη είναι για μια επιχείρηση πέντε (5!) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.
- ❖ Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση οι πελάτες εκείνοι που έχουν παράπονα επηρεάζει καθοριστικά τη μετέπειτα συμπεριφορά τους.
 - Στην περίπτωση κακής μεταχείρισης μετά την υποβολή παραπόνων, το 83%, δηλ. οι 4 στους 5, στην επόμενη συναλλαγή επιλέγουν άλλη επιχείρηση.
 - Στην περίπτωση καλής μεταχείρισης, το 70-90% επιστρέφει και για άλλες συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.
- ❖ Η δυσαρέσκεια του πελάτη με ένα είδος προϊόντος επιδρά αρνητικά στην αξιολόγηση και των άλλων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.
- ❖ Το 20-50% του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης συνδέεται με προβλήματα ποιότητας που δεν θα υπήρχαν, αν κάθε δραστηριότητα γινόταν σωστά από την αρχή.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μία συστηματική προσπάθεια για την κατανόηση και βελτίωση της ποιότητας απαιτεί αρχικά την αποσαφήνιση και τον προσεκτικό ορισμό της έννοιας της ποιότητας. Στην συνέχεια, είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας που, ανάλογα με την έμφαση που δίνει η διοίκηση, επηρεάζουν το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος «ποιότητα» προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται. Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς και

αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας «ποιότητα» από τους αποκαλούμενους «γκουρού», δηλ. τους διακεκριμένους ειδικούς, είναι οι εξής:

Juran: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση. Π.χ. για ένα σαφάρι στην Κένυα, ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με μία Πόρσε ή Τζάγκουαρ.

Deming: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά.

Crosby: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / Υπηρεσία) είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές του.

Άποψη Κ. Δερβιτσιώτη: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / Υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για το κύκλο ζωής του είδους.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τον David Gavin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις που θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Στην κρίσιμη φάση που σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν, προσδιορίζεται το 80% ως 90% του κόστους παραγωγής του. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξετάσει συστηματικά το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται το προϊόν και να προσδιορίσει ποιες είναι οι ανάγκες αυτών που το αγοράζουν. Με βάση αυτές τις ανάγκες θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίσουν τη βαρύτητα που θα έχει η κάθε μία από τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, που είναι οι εξής:

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος
3. Αξιοπιστία του προϊόντος
4. Ποιότητα παραγωγής
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος.

Βασικά Χαρακτηριστικά Απόδοσης Προϊόντος

Η συστηματική σχεδίαση ενός Προϊόντος πρέπει ν' αρχίζει με μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών του αγοραστή. Μια μεγάλη συμβολή του παγκοσμίως αναγνωρισμένου ειδικού σε θέματα ποιότητας J. M. Juran ήταν η αναγνώριση ότι στην ανάλυση των αναγκών των πελατών είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται όχι μόνο οι εξωτερικοί πελάτες, δηλ. οι αγοραστές (χρήστες ή καταναλωτές) ενός Προϊόντος, αλλά και οι εσωτερικοί πελάτες, δηλ. όλοι εκείνοι που έχουν την ευθύνη της παραγωγής του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες εκείνες του Προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Για τον εξωτερικό πελάτη – αγοραστή μιας τηλεόρασης, τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι η ευκρίνεια της εικόνας, η καθαρότητα του ήχου, η ποιότητα των χρωμάτων και η ικανότητα λήψης μακρινών σταθμών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Αυτά συνήθως καθορίζονται από ορισμένους δείκτες ποιότητας σχετικούς με το προϊόν ή το χρήστη. Αντίστοιχα χαρακτηριστικά για έναν εσωτερικό πελάτη, π.χ. έναν εργαζόμενο στη γραμμή παραγωγής ή έναν υπεύθυνο πωλήσεων, είναι η ευκολία της συναρμολόγησης του Προϊόντος ή της εξήγησης σε αγοραστή του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιείται.

Δευτερεύοντα Χαρακτηριστικά Προϊόντος

Τα δευτερεύοντα Χαρακτηριστικά υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος και είναι κι αυτά συνήθως αντικειμενικά μετρήσιμα. Ο αυτόματος επιλογέας καναλιών με τηλεχειριστήριο για μια τηλεόραση, το πλαστικό κυπελλάκι στο κουτί απορρυπαντικού κ.α., είναι ενδεικτικά παραδείγματα δευτερευόντων χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Αν και δεν επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών όσο τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης, τα δευτερεύοντα διευκολύνουν συχνά στη χρήση του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά γίνονται συχνά αποτελεσματικά μέσα διαφοροποίησης για προϊόντα και υπηρεσίες. Ο τρόπος συσκευασίας ενός είδους, τα ικανοποιητικά γεύματα στις πτήσεις μιας αεροπορικής εταιρίας, η ύπαρξη ενός mini bar στα δωμάτια ενός ξενοδοχείου, δεν αλλάζουν την ποιότητα του προϊόντος, την άνεση και ασφάλεια των πτήσεων ή την ήσυχη και άνετη διαμονή σε ένα ξενοδοχείο. Απλώς βελτιώνουν την γενική αντίληψη, δηλ. το image που διαμορφώνει ο πελάτης για το προϊόν και την επιχείρηση.

Αξιοπιστία Προϊόντος

Η αξιοπιστία ενός Προϊόντος προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης σ' ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης. Η αξιοπιστία έχει ιδιαίτερη σημασία για διαρκή και σχετικά πολύπλοκα προϊόντα, όπως οι οικιακές συσκευές, τα διάφορα μεταφορικά μέσα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α.

Οι κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός Προϊόντος χρησιμοποιούνται:

1. Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη
2. Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Είναι προφανές ότι όσο πιο απομακρυσμένος είναι ο παραγωγός από την αγορά – και αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα – τόσο πιο σημαντικό ρόλο παίζει ο παράγοντας της αξιοπιστίας του Προϊόντος και για τον πελάτη και για τον παραγωγό. Αυτός είναι ο λόγος που αυτή η διάσταση της ποιότητας αξιοποιήθηκε αποτελεσματικά από επιχειρήσεις της Πρώην Δ. Γερμανίας, της Ιαπωνίας, της Ν. Κορέας και άλλων χωρών για την επιτυχή διεξόδου και επικράτησή τους στις διεθνείς αγορές. Η μεγάλη αξιοπιστία των προϊόντων από τις χώρες αυτές ήταν η πιο

αποτελεσματική λύση για την εξουδετέρωση του φόβου των αγοραστών σε απομακρυσμένες αγορές στο ερώτημα «τι κάνουμε, αν μας χαλάσει;».

Ποιότητα Παραγωγής

Μαζί με την αξιοπιστία, η ποιότητα παραγωγής ενός προϊόντος αναφέρεται στην έννοια της ποιότητας που έχει ιδιαίτερη σημασία από τη σκοπιά του παραγωγού. Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει το βαθμό που σε διαδοχικές μονάδες ενός είδους τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά. Αυτά μπορεί να είναι ορισμένες φυσικές διαστάσεις, το βάρος περιεχομένου ενός καλλυντικού, η αντοχή κάποιου εξαρτήματος σε πίεση, ο χρόνος εξυπηρέτησης πελατών κ.α.

Στο σύστημα παραγωγής, η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείται από ορισμένους δείκτες, π.χ.

- ❖ Για απλά προϊόντα: το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής
- ❖ Για σύνθετα προϊόντα: ο αριθμός ελαττωμάτων ανά εκατό μονάδες προϊόντος.

Μετά την πώληση ενός προϊόντος στον αγοραστή, η ποιότητα παρακολουθείται με δείκτες π.χ.

- ❖ Ο αριθμός κλήσεων για την επισκευή βλαβών.
- ❖ Ο αριθμός επισκευών στο χρόνο που ένα προϊόν καλύπτεται από την παρεχόμενη εγγύηση.

Αντίστοιχοι δείκτες είναι εύκολο να διαμορφωθούν για συστήματα παροχής υπηρεσιών, δηλ. για ξενοδοχεία, εμπορικές τράπεζες, τουριστικά γραφεία, κλινικές κ.α. Ορισμένες τεχνικές ελέγχου της ποιότητας παραγωγής περιγράφονται σε επόμενο τμήμα του κεφαλαίου.

Αναμενόμενη Διάρκεια Ζωής Προϊόντος

Για διαρκή αγαθά, όπως τα διάφορα είδη βιομηχανικού εξοπλισμού, οι οικιακές συσκευές, αλλά και πολλά καταναλωτικά είδη ένδυσης, υπόδησης, κ.λ.π., η διάρκεια ζωής ενός Προϊόντος, ως διάσταση της προσφερόμενης ποιότητας, είναι συνάρτηση του χρόνου ή της έντασης χρήσης του. Η διάσταση αυτή είναι φυσικό να συνδέεται με την αξιοπιστία του Προϊόντος.

- ❖ Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής για ένα προϊόν μετρίεται με βάση το χρόνο χρήσης μέχρι να χρειασθεί αντικατάσταση. Τούτο συμβαίνει με είδη όπως οι λάμπες φωτισμού, διάφορα διατηρητικά ή κοπτικά εργαλεία, ξυραφάκια ξυρίσματος κ.α.
- ❖ Στην περίπτωση που υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής ενός Προϊόντος αντιστοιχεί στο χρόνο μέχρι του σημείου που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάστασή του από την επισκευή. Αυτό ισχύει για αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, οικιακές συσκευές κ.λ.π. είναι φυσικό ο χρόνος αντικατάστασης να επηρεάζεται σημαντικά από το οικονομικό περιβάλλον. Έτσι, στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, όπως οι Η.Π.Α., η Γερμανία, η Ιταλία, κ.α. η αντικατάσταση ενός ιδιωτικής χρήσης αυτοκινήτου είναι σύνηθες να γίνεται σε 3-4 χρόνια, ενώ σε άλλες, όπως η Ελλάδα, το ίδιο είδος αντικαθίσταται κάθε 9-10 χρόνια.

Ποιότητα Εξυπηρέτησης Προϊόντος Μετά την Πώληση

Η διάσταση αυτή της ποιότητας που αποκτά όλο και περισσότερη σημασία προσδιορίζεται από τα εξής:

1. Από τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού.
2. Από την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές
3. Από την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών
4. Από την συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές.

Για πολλά είδη, ιδιαίτερα στον τομέα υπηρεσιών, η ποιότητα εξυπηρέτησης παρακολουθείται από κάποιο δείκτη παραπόνων πελατών και από τον μέσο χρόνο αποκατάστασης σφαλμάτων ή παραλείψεων. Η διάσταση αυτής της ποιότητας χρειάζεται να αντιμετωπισθεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα από τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις που συχνά την αγνοούν ή την υποτιμούν σε σημασία, θεωρώντας ότι η εξυπηρέτηση ενός πελάτη ολοκληρώνεται απλώς με την πώληση του προϊόντος.

Αισθητικά Χαρακτηριστικά

Πέρα από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας που είναι συνήθως αντικειμενικές και μετρήσιμες, ο αγοραστής αντιδρά και σε ερεθίσματα που δέχεται από αισθητικής πλευράς. Οι ποικίλοι τρόποι με τους οποίους ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επηρεάζουν τις αισθήσεις, δηλ. το «πώς δείχνει». Το «πώς ακούγεται», το «τι γεύση έχει», συνδυαστικά συμβάλλουν σημαντικά στην αντίληψη ποιότητας που διαμορφώνει ο αγοραστής για ένα προϊόν. Τα σχετικά ερεθίσματα δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν, αλλά καλλιεργούνται και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους παραγωγής και πώλησης και στον τρόπο πώλησης και εξυπηρέτησης. Γενικά, σε κάθε κρίσιμο σημείο επαφής του πελάτη με την επιχείρηση δίνεται μια σημαντική ευκαιρία να κερδίσει η επιχείρηση ή να χάσει την εκτίμησή του.

Υποκειμενική Αντίληψη Ποιότητας Προϊόντος

Ο μέσος καταναλωτής έχει συχνά περιορισμένη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά ενός Προϊόντος που τον ενδιαφέρει. Αυτός είναι ο λόγος που συχνά οδηγείται σε μια επιλογή, όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων, αλλά από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας, όχι μόνο του Προϊόντος αλλά και του κατασκευαστή. Στις ενδείξεις αυτές περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με τη γενική φήμη των προϊόντων μιας επιχείρησης, π.χ.

Η IBM φτιάχνει καλούς υπολογιστές, με την εμφάνιση των γραφείων ή του εργοστασίου της, με την εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού και με πολλά άλλα.

Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν μια γενική εικόνα (δηλ. το image) ποιότητας του Προϊόντος και της επιχείρησης, που με τη σειρά της, επηρεάζει καθοριστικά την επιλογή από τον πελάτη.

Η έμφαση που θα δοθεί σε κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας εξαρτάται από την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική. Ο γενικότερος στόχος, ιδιαίτερα στη σχεδίαση ενός Προϊόντος, θα πρέπει να είναι η προσφορά μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με το κόστος. Στο τελευταίο θα πρέπει να συνυπολογίζεται όχι μόνο το κόστος αγοράς ενός Προϊόντος, αλλά και το κόστος συντήρησης και επισκευής του στο σύνολο της διάρκειας που τούτο θα υπηρετεί τον αγοραστή. Για μια σύγχρονη, συνεπώς επιχείρηση που επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να επιδιώκεται η μείωση του κόστους για τον κύκλο ζωής ενός Προϊόντος. Η αντίληψη αυτή ευνοεί την ανάπτυξη προϊόντων υψηλής ποιότητας, διότι μόνο με αυτά ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος παραγωγής και χρήσης ενός είδους.

Γενικός Ορισμός Ποιότητας

Πέραν της αναγνωρίσιμης απαίτησης ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλεται, δηλ. το κόστος του είδους, είναι σκόπιμο η έννοια της ποιότητας να διευρυνθεί περιλαμβάνοντας τις διαστάσεις του χρόνου και του τόπου.

Η υψηλή ποιότητα για ένα προϊόν υπάρχει, όταν τούτο καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών:

1. Την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλ. το κόστος του είδους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
2. Στον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται
3. Για τον κύκλο ζωής στην διάρκεια της χρήσης του

Κεφάλαιο 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

ΓΕΝΙΚΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management), είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλ. μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

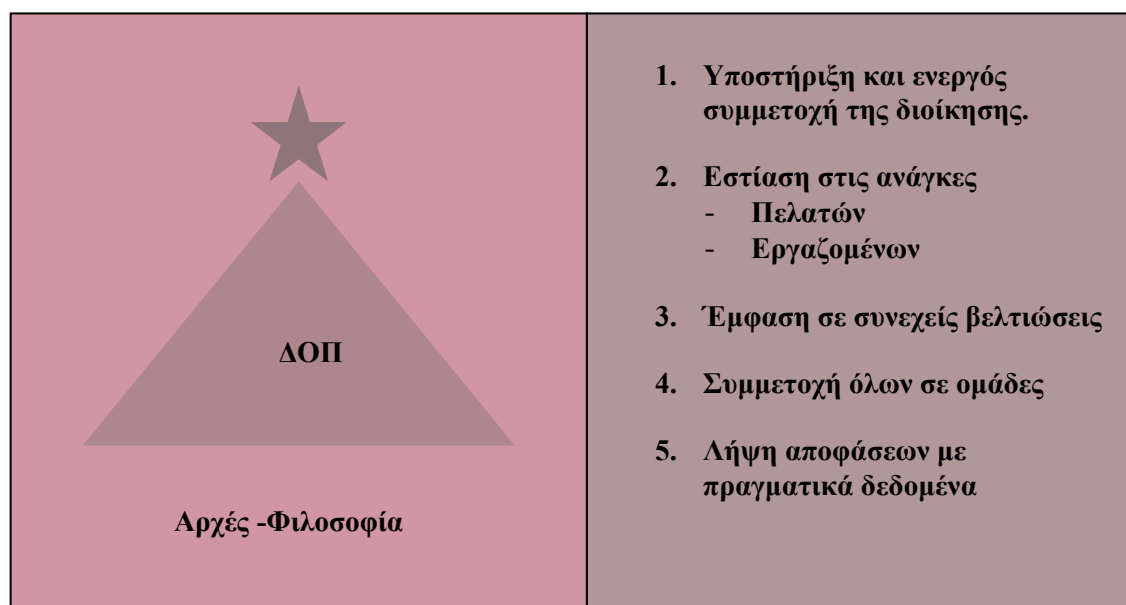
«Εξωτερικοί πελάτες»: Είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών.

«Εσωτερικοί πελάτες»: Είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτές αναφέρονται συνοπτικά στο Διάγραμμα 2-1.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1: Οι βασικές αρχές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



Αρχή 1^η Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση σήμερα δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος και τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η παραπάνω ιεράρχηση απορρέει από μια αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι ένα σημαντικό ποσοστό «σκάρτων» προϊόντων.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτήν την αντιμετώπιση έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων, στοιχεία που μας επιτρέπουν τη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών (βλ. πίνακα 2-1).

Πίνακας 2-1 Ιεράρχηση κριτηρίων αποτελεσματικότητας με συμβατικό τρόπο διοίκησης και με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Προτεραιότητα	Με συμβατικό μάνατζμεντ	Προσέγγιση με διοίκηση ολικής ποιότητας
Πρώτη	Κόστος	Ποιότητα
Δεύτερη	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
Τρίτη	Ποιότητα	Κόστος

Τα αποτελέσματα ορισμένων συστηματικών ερευνών και η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων που έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της ΔΟΠ επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας με βάση τον τρόπο που προτείνεται στον Πίνακα 2-1. με αυτή την προοπτική η διοίκηση είναι σε θέση να επιμείνει στην εξουδετέρωση των προβλημάτων που περιορίζουν τη βελτίωση της ποιότητας και των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας.

Αρχή 2^η: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια, η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφτεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη! Είναι ευνόητο ότι, για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να γνωρίζει:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες της
2. Ποιες είναι οι ανάγκες τους
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησής τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξαγάγουν τις απαραίτητες έρευνες που θα δώσουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.

- ❖ Για παράδειγμα, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η Honda και η Toyota, κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων, όπως του Taurus, του Lexus, κ.α.,

διεξήγαγαν διεξοδικές έρευνες αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές σε αυτά για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται γι' αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, αν ακόμα και ενόχλησης, στην προσπάθεια των αρμοδίων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών. Αυτή θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση.

Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, δηλ. όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει και τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη» του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα ν' αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο των προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξή της. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος μάρκετινγκ.

Αρχή 3^η Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά. Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων κι υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή, όχι μόνον αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά κι εμποδίζει τον εντοπισμό των αιτιών, διότι περιορίζεται ή χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Αρχή 4^η Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπευθύνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα, που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας, και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

Αρχή 5^η: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

1. Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
2. Τη σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.
3. Τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, η οποία:

- ❖ Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- ❖ Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- ❖ Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους «αγγελιοφόρους κακών μαντάτων»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1. **Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.** Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της ν' αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και, ιδιαίτερα, για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν – εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

Για την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας

εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση κι επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων, προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης του.

2. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.

- ❖ Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης, αναφορικά με το ποσοστό «σκάρτων», με περιττές εσωτερικές μεταφορές κ.λ.π.
- ❖ Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές.

- ❖ Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών
- ❖ Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών. Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Εκτενείς χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- ❖ Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.
- ❖ Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση αγοράς.
- ❖ Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κι ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

5. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Μέχρι τώρα η κυρίαρχη αντίληψη για τη διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Η διοίκηση, δηλαδή, σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει κι αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν. Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα του για αναβάθμιση και ανάπτυξη του με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6. Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλ. νέου εξοπλισμού, και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους. Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών κ.α. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ

Ο νέος τρόπος μανάτζμεντ που εκπροσωπεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας, που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από την σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη – για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του – και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Για την αποτελεσματική υλοποίησή του ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να προσδιορίζει:

Πίνακας 2-2. Διαφορές στις παραδοχές μεταξύ της παραδοσιακής και της νέας προσέγγισης της ΔΟΠ

Παραδοσιακή προσέγγιση	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνης για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έλεγχος	Πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση του προϊόντος και των διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

- ❖ Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας
- ❖ Την εκπαίδευση κι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημαντική συμβολή του στην ποιότητα.
- ❖ Τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών, για το πελάτη, δεικτών ποιότητας.
- ❖ Τον εντοπισμό και τη συστηματική προσπάθεια, μέσα από οργανωμένες ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Οι διαφορές στις παραδοχές μεταξύ του παραδοσιακού και του νέου τρόπου μανάτζμεντ προσδιορίζονται στον Πίνακα 2-2.

Κεφάλαιο 3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Ο ΠΑΡΑΓΩΝ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για την αποτυχία μιας επιχείρησης είναι η μη ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων. Σε μια σύγχρονη επιχείρηση ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων εκτελείται από ομάδες εργαζομένων. Αυτό απαιτεί την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των ομάδων, έτσι ώστε να είναι εφικτή η βελτίωση της απόδοσής τους.

Σε κάθε γνήσια προσπάθεια μιας επιχείρησης να βελτιώσει τις επιδόσεις της, βασική προϋπόθεση είναι η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Τούτο επιβάλλεται από την πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, που απαιτεί την αξιοποίηση των γνώσεων και της δημιουργικότητας όλων.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συνδέεται με τη συσσωρευμένη γνώση και τις χαρακτηριστικές ικανότητες μιας επιχείρησης που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου, προσδίδοντας μοναδικότητα στην επιχειρηματική κουλτούρα η οποία δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές. Στην εποχή της γνώσης, η δημιουργικότητα, η αφοσίωση και η στήριξη των στρατηγικών επιλογών από τους εργαζομένους δημιουργούν τις αναγκαίες συνθήκες για την ανάπτυξη καινοτομιών, που με αυξανόμενη συχνότητα εισαγωγής, με συνεχείς βελτιώσεις προκαταλαμβάνουν καίρια τμήματα της αγοράς και καθιστούν αδύνατη την απομίμηση από τον ανταγωνισμό.

Καίριο πρόβλημα στη δημιουργία μίας νέας επιχειρηματικής κουλτούρας στην οποία οδηγεί η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι ο κυνισμός των εργαζομένων, που δημιουργείται από πρακτικές που στοχεύουν σε βραχυπρόθεσμα οφέλη και από την έλλειψη κινήτρων από την πλευρά της διοίκησης για την ικανοποίηση βασικών αναγκών των εργαζομένων. Χωρίς τη δική τους ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή, είναι αμφίβολο αν θα είναι εφικτή η καλλιέργεια κλίματος που θα συμβάλλει στην επιβίωση μίας επιχείρησης και στην επαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων για να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις.

Κεφάλαιο 4

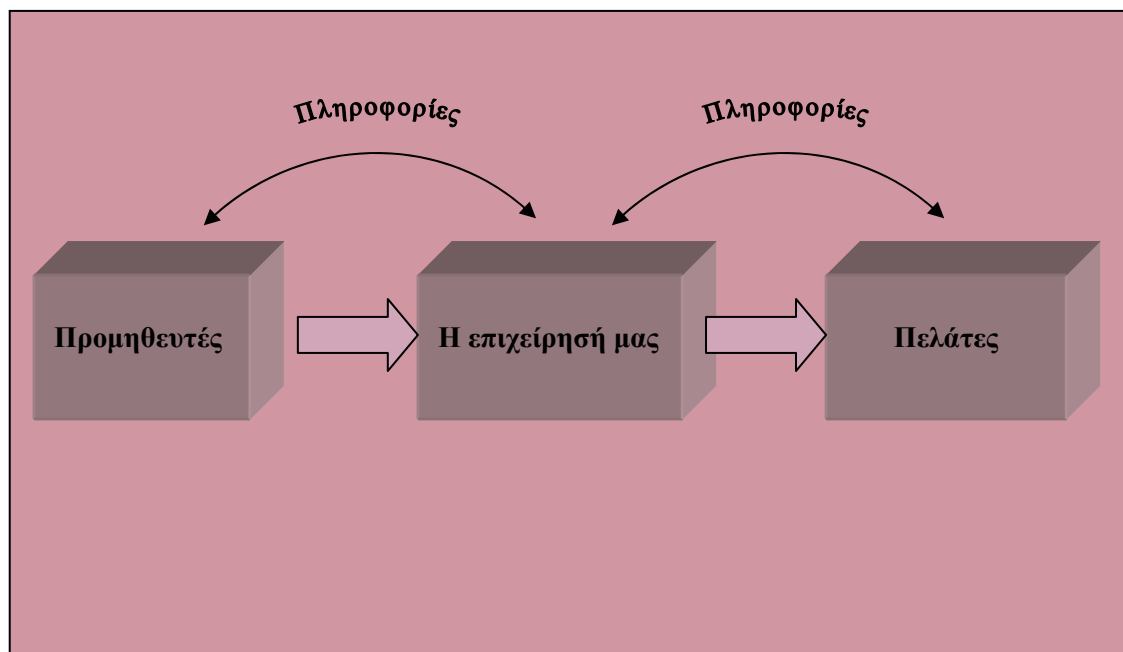
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΔΩΝ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Η έμφαση στις προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας έχει μέχρι τώρα εστιασθεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης και των διαδικασιών που ακολουθούνται για την παραγωγή. Μετά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών, πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται σε μια μάλλον εσωστρεφή προσπάθεια για τη μετάβασή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Είναι όμως φυσικό η ποιότητα τόσο των προϊόντων, όσο και των διαδικασιών που τα παράγουν να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των εισροών, δηλ. των υλικών, των εξαρτημάτων, της ενέργειας κ.λ.π., που προμηθεύεται η επιχείρηση από τρίτους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως τονίσαμε, έχει καθοριστική σημασία για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Συνεπώς, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι και η ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος επηρεάζει σημαντικά μια από τις πιο κρίσιμες εισροές, δηλ. την ποιότητα των εργαζομένων, με τις αξίες, τις γνώσεις, την ικανότητα εκμάθησης και τις δεξιότητες που καλλιεργούνται πριν από την πρόσληψή τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-1 Αλυσίδα Εφοδιασμού Επιχείρησης και Πελατών



ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα το τμήμα προμηθειών έχει δευτερεύοντα ρόλο στην υποστήριξη της παραγωγής, στελεχώνεται από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και έχει συνήθως ως αποστολή να εξασφαλίζει αυτά που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ισχύουσα πρακτική, στη σχέση μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της, να είναι η εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων κ.λ.π.) με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς στις εγκαταστάσεις της όλων των ειδών που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος, σε όγκο που θα καλύψει την αναμενόμενη ζήτηση. Το επιχείρημα που επικαλούνται όσοι χρησιμοποιούν αυτή την πρακτική είναι ότι ο περιορισμός του κόστους παραγωγής με τη μείωση του κόστους προμηθειών οδηγεί σε ανάλογη αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Αυτή όμως είναι μια ανταγωνιστική σχέση, στην οποία η κάθε συναλλαγή διεξάγεται με το σκεπτικό ότι αυτό που κερδίζει η μια πλευρά αντιστοιχεί συνήθως σε απώλεια για την άλλη.

Για την εξασφάλιση της χαμηλότερης δυνατής τιμής από τους πιθανούς προμηθευτές της η επιχείρηση προσφεύγει σε ορισμένες τακτικές, όπως οι ακόλουθες:

- ❖ Πρόσκληση σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς όσο γίνεται μεγαλύτερου αριθμού υποψήφιων προμηθευτών. Η πρακτική αυτή είναι υποχρεωτική για το δημόσιο τομέα.
- ❖ Συχνές αλλαγές προμηθευτών, ως αποτέλεσμα της επιλογής τους, με κριτήριο την προσφερόμενη τιμή.
- ❖ Αρκετές ασάφειες στην επικοινωνία των απαιτήσεων της επιχείρησης – πελάτη για την επιθυμητή ποιότητα ειδών από προμηθευτές.
- ❖ Απροθυμία να γνωστοποιούνται σε προμηθευτές οι διαχρονικές μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης, στα προγράμματα παραγωγής της καθώς και σημαντικές αλλαγές στις προδιαγραφές για προϊόντα και διαδικασίες.

Συνέπειες Συμβατικής Αντιμετώπισης Προμηθευτών

Με τις παραπάνω μεθοδεύσεις μία επιχείρηση αχρηστεύει τους προμηθευτές της, μία από τις πιο πολύτιμες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τούτο συμβαίνει διότι με την παραπάνω πρακτική προκύπτουν οι ακόλουθες συνέπειες:

- ❖ Ο υποψήφιος προμηθευτής που «στριμώχεται» έντονα ν' ανταγωνιστεί με τη χαμηλότερη δυνατή προσφορά δεν έχει τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επιτρέψουν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα του είδους που παράγει.
- ❖ Η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες του πελάτη, για τα προγράμματα παραγωγής και τη δυναμικότητά της επιχείρησής του, δημιουργεί σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, το χρόνο παράδοσης και την προσεκτική φροντίδα στη σχεδίαση και παραγωγή επιθυμητών ειδών.
- ❖ Η περιορισμένη σε διάρκεια και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιορίζει την πληροφόρηση για τις ανάγκες και δυνατότητες της κάθε πλευράς και δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για τη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση.

- ❖ Οι συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαία ωφελίμων στενών σχέσεων, με τις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών στη συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις στην ποιότητα των ειδών που χρειάζεται η επιχείρηση και των διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στον περιορισμό του κόστους και χρόνου παράδοσης και για τους δύο.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η όξυνση του ανταγωνισμού και η καλύτερη κατανόηση των παραπάνω αρνητικών συνεπειών από μια ανταγωνιστική σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της έχει οδηγήσει στην ανάγκη επανεξέτασης αυτής της σημαντικής σχέσης. Αναγνωρίζεται ότι το τμήμα προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της, ακόμα κι όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της. Τούτο ισχύει όχι μόνο για τις επιχειρήσεις στη μεταποίηση, όπου η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα των υλικών κ.λ.π. εξαρτημάτων που εισρέουν από τους προμηθευτές της, αλλά και για επιχειρήσεις στον τομέα υπηρεσιών, όπου το προσφερόμενο «πακέτο» περιλαμβάνει και συνοδευτικά προϊόντα (γεύματα σε μια πτήση, φάρμακα κι εξοπλισμός στην θεραπεία ασθενών κ.α.).

Όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ο σκοπός πρέπει να είναι η δημιουργία μίας στενής συνεργασίας, που συμβάλλει ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αντί για ανταγωνισμό, επιχείρηση και προμηθευτές κερδίζουν, όταν υιοθετούν μία νέα αντίληψη, σύμφωνα με την οποία μία καλή πολιτική προμηθειών είναι ωφέλιμη και για τους δύο.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι προτιμότερο μία επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της σαν να ήταν προέκταση των δικών της δραστηριοτήτων. Η νέα αυτή αντίληψη για μία αμοιβαία ωφέλιμη σχέση μεταφράζεται σε περιορισμό του αριθμού προμηθευτών για κάθε είδος που χρειάζεται η επιχείρηση, καθώς και σε ορισμένες άλλες πρωτοβουλίες που δημιουργούν διαφορετικούς όρους συνεργασίας.

Η στρατηγική σημασία της σχέσης μίας επιχείρησης με τους προμηθευτές της απορρέει από το ότι αυτή επηρεάζεται σημαντικά όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητάς της, δηλ. την ποιότητα, το κόστος, το χρόνο παράδοσης, τη συχνότητα παράδοσης και, συνεπώς το μέγεθος κάθε παραγγελίας και την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά.

Κεφάλαιο 5

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Σε επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού τομέα όσο και του δημοσίου τομέα, το κόστος αποτελεί ένα βασικό είδος πληροφορίας που αξιοποιεί η διοίκηση για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο κάθε δραστηριότητας. Ο ετήσιος προϋπολογισμός αποτελεί το βασικό μηχανισμό για την επιθυμητή ιεράρχηση των επιχειρηματικών στόχων και η κατανομή του σε διάφορες λειτουργίες και τμήματα εκφράζει τις εκτιμήσεις των αναγκών τους, προκειμένου να διεκπεραιώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί, για προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παράγουν.

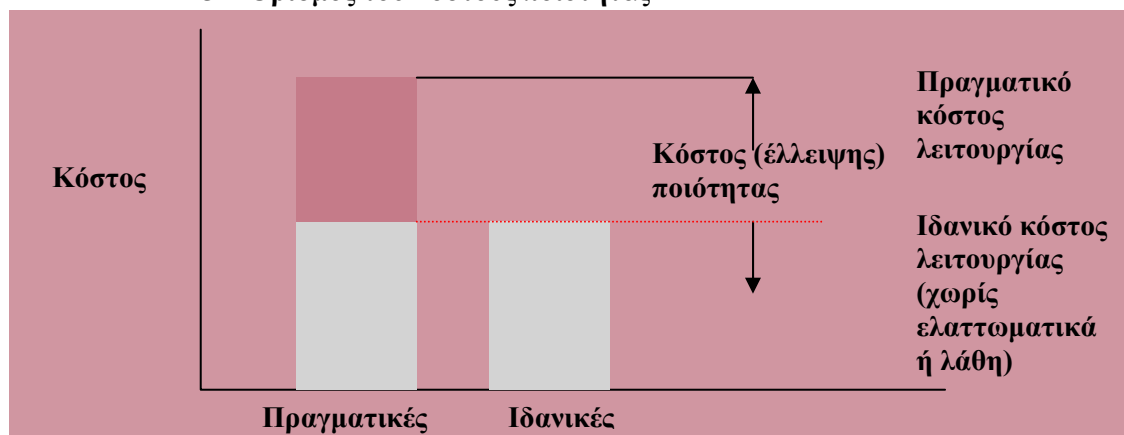
Μέχρι πρόσφατα, η επικρατούσα πρακτική ήταν να μη διαχωρίζεται το κόστος διασφάλισης της επιθυμητής ποιότητας. Το αποτέλεσμα ήταν η διοίκηση ν' αγνοεί το πραγματικό του μέγεθος καθώς και τον τρόπο και το βαθμό συμβολής της κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας στη διαμόρφωσή του. Η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού και η αυξανόμενη συνειδητοποίηση της στρατηγικής σημασίας της ποιότητας έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αναζήτηση μεθόδων για την πιο συστηματική παρακολούθηση κι ανάλυση του κόστους ποιότητας. Αυτό προκαλείται από προϊόντα κι υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

Αποτελεί συχνά οδυνηρή η έκπληξη για τη διοίκηση η ανακάλυψη ότι το κόστος ποιότητας είναι ένα σημαντικό ποσοστό των ετήσιων πωλήσεων και ότι περίπου το 25% των εργαζομένων στην επιχείρηση απασχολείται για να διορθώσει κάτι που έγινε λάθος την πρώτη φορά.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος ποιότητας κατά τον Philip Crosby είναι αυτό που θα απέφυγε η επιχείρηση, αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή και διάθεσή τους ή κάθε δραστηριότητα υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κ.λ.π.) εκτελείται άψογα κάθε φορά την πρώτη φορά (βλ. Διάγραμμα 5-1).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-1 Ορισμός του κόστους ποιότητας



Συχνά στην πράξη, τα προσφερόμενα στον πελάτη προϊόντα κι υπηρεσίες εμφανίζουν προβλήματα στην ποιότητα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν σπατάλη που επιβαρύνει σημαντικά το κόστος και περιορίζει την ανταγωνιστικότητα της. Αναγνωρίζοντας τη σημασία του κόστους ποιότητας η διοίκηση μπορεί να σχεδιάσει το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης κι αξιολόγησης του με τρόπο ανάλογο που γίνεται για τις δαπάνες και τα έσοδα που προσδιορίζουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Οι καλά ενημερωμένοι υπεύθυνοι για τη διοίκηση μίας επιχείρησης αναγνωρίζουν σήμερα ότι οι καθιερωμένοι δείκτες οικονομικής απόδοσης εμφανίζουν αρκετή χρονική υστέρηση σε σχέση με ορισμένους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας για την αποτελεσματική και έγκαιρη αξιολόγηση της απόδοσής της.

Συνεπώς, η συστηματική παρακολούθηση κι αξιολόγηση του κόστους ποιότητας αποτελεί για τη διοίκηση ένα πολύ χρήσιμο μηχανισμό που προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:

1. Την ικανότητα διάγνωσης και ιεράρχησης των προβλημάτων που έχουν σχέση με την ποιότητα, από τον τρόπο που το συνολικό κόστος ποιότητας κατανέμεται σε διαφορετικά προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες.
2. Την ικανότητα να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα για βελτιώσεις στην ποιότητα. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει το περιορισμένο συνήθως δυναμικό και του οικονομικούς πόρους της σ' ένα μικρό αριθμό μελετών για βελτιώσεις, οι οποίες επικεντρώνονται στα λίγα εκείνα προβλήματα που συμβάλλουν με το μεγαλύτερο ποσοστό στο κόστος ποιότητας.

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τις σοβαρές συνέπειες που έχει για κάθε επιχείρηση το κόστος χαμηλής ή κακής ποιότητας, όπως διαπιστώνεται μέσα από εμπειρικές έρευνες και ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΤΟ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έγιναν από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Υποθέσεων Καταναλωτών στις Η.Π.Α. (U.S. Office of Consumer Affairs, USOCA) και την Εταιρεία PIMS, προκειμένου να εκτιμηθεί το κόστος χαμηλής ποιότητας, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- ❖ Περίπου η μία στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- ❖ Το κόστος του να μην εξυπηρετείται ικανοποιητικά ο πελάτης την πρώτη φορά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκτιμάται ότι αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
- ❖ Περίπου 70-90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους δεν παραπονιέται στην Επιχείρηση. Συνεπώς, σε κάθε παραπονούμενο πελάτη αντιστοιχούν τρεις άλλοι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν ακούγονται.
- ❖ Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα υπηρεσιών που του προσφέρει μία επιχείρηση θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις για την εξυπηρέτησή τους θα το σχολιάσουν μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους.
- ❖ Στη συντριπτική πλειοψηφία οι πελάτες που δεν παραπονούνται για τα προβλήματα ποιότητας που είχαν δεν επιστρέφουν στην ίδια επιχείρηση για άλλες συναλλαγές.
- ❖ Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε (5!) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου πελάτη.

- ❖ Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης της πελατείας που έχει μια επιχείρηση ακόμα και κατά πέντε τοις εκατό (5%), αυξάνει τα κέρδη της κατά 25-28%.
 - ❖ Όσον αφορά τους πελάτες που διατύπωσαν τα παράπονά τους στην επιχείρηση για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που τους παρασχέθηκαν, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική συμπεριφορά τους, δηλ.:
 - Στην περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπόνων, το 83% των δυσαρεστημένων πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση στην επόμενη αγορά.
 - Σε περίπτωση καλής αντιμετώπισης των δυσαρεστημένων πελατών, το 70-90% προτιμά να συνεχίσει και σε μελλοντικές αγορές τη σχέση του με την ίδια επιχείρηση.
- Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το 60-70% του συνόλου πελατών που είναι δυσαρεστημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων κι υπηρεσιών, δεν επιστρέφει για άλλες συναλλαγές με την ίδια επιχείρηση.
- ❖ Η επιχείρηση που παρέχει κακή ποιότητα χάνει μέσω της προφορικής γνωστοποίησης των κακών εντυπώσεων των δυσαρεστημένων πελατών της σε τρίτους, ένα νέο πελάτη για κάθε 50 δυσαρεστημένους πελάτες.
 - ❖ Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη για την ποιότητα ενός είδους προϊόντος ή εξυπηρέτησης μιας επιχείρησης, επιδρά αρνητικά και στην αξιολόγησή του για την αναμενόμενη ποιότητα των άλλων προϊόντων κι υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης.

Πίνακας 5-1 Διάρθρωση του κόστους ποιότητας

Είδος κόστους	Ενδεικτικά παραδείγματα
Πρόληψη	Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας Σχεδίαση προϊόντος Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας (Π.Δ.) Εξουδετέρωση αιτιών κακής ποιότητας Διορθωτικές αλλαγές Εσωτερικοί έλεγχοι συστήματος ποιότητας Προληπτική συντήρηση
Αξιολόγηση	Δοκιμές Μετρήσεις Αξιολογήσεις Επισήμανση προβλημάτων ποιότητας Ανάλυση προβλημάτων ποιότητας Έλεγχοι ποιότητας Συντήρηση και τεστ σχετικού εξοπλισμού
Αντιμετώπιση ελαττωματικών πριν από την πώληση	Επαναληπτικοί έλεγχοι και δοκιμές Άχρηστα Επιδιορθώσεις ελαττωματικών Επισκευές / σέρβις Εξουδετέρωση αιτιών κακής ποιότητας Απώλεια παραγωγικής δυναμικότητας
Αντιμετώπιση ελαττωματικών μετά την πώληση	Επιστροφή προϊόντων Νομικές συνέπειες και κόστος Συνέπειες από ευθύνη για ελαττωματικά και πρόκληση ζημιών Ανεπαρκής διαθεσιμότητα προϊόντων Αντικαταστάσεις ελαττωματικών Διευθέτηση παραπόνων και εγγυήσεων Συνέπειες από την ανεπαρκή ασφάλεια

Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 1, με την βελτίωση της ποιότητας, εκτός από τον περιορισμό των παραπάνω αρνητικών συνεπειών, είναι συχνά δυνατόν να πετύχουμε και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Σε εμπειρικές μελέτες υπάρχει σύγκλιση των εκτιμήσεων ότι το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται σε 25-30% των πωλήσεων. Το κόστος αυτό προκύπτει:

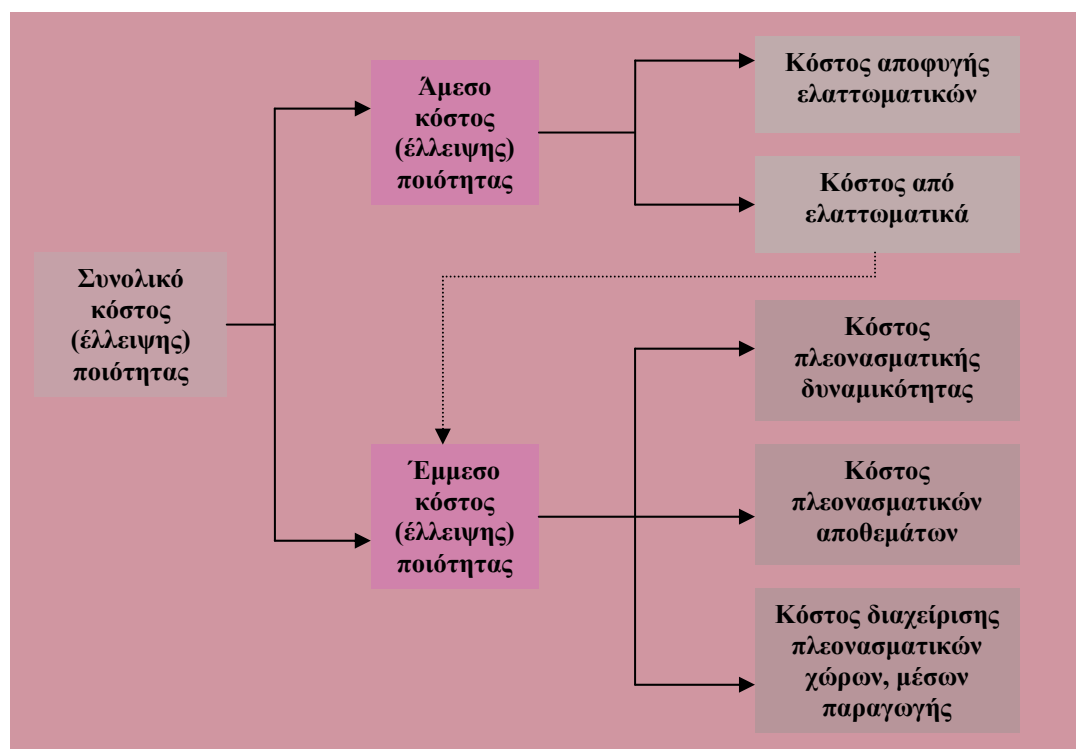
1. Από δραστηριότητες για την αποφυγή, δηλ. την πρόληψη, ελαττωματικών, για την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις της παραγωγής.
2. Από το κόστος που έχει σχέση με ελαττωματικά (βλ. Πίνακα 5-1)

Θεωρούμε ότι ένα προϊόν είναι ελαττωματικό, όταν ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά του που προσδιορίζουν την ποιότητα δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι προδιαγραφές του. Το ίδιο ισχύει και για κάθε πελάτη στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών, δηλ. τα χαρακτηριστικά για την ποιότητα εξυπηρέτησής του, π.χ. ο χρόνος αναμονής, η αξιοπιστία, η ευγένεια στην εξυπηρέτηση ή κάτι άλλο, δεν είναι μέσα σε αποδεκτά όρια.

Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας. Για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.α. Επιπλέον, η μείωση των ελαττωματικών συνοδεύεται και από μία σειρά άλλων επιπτώσεων που αυξάνουν έμμεσα την παραγωγικότητα. Αυτές συνδέονται με τον περιορισμό της προσπάθειας για τον έλεγχο της ποιότητας, με τον περιορισμό των αναγκαίων αποθεμάτων μεταξύ διαδοχικών θέσεων εργασίας κ.λ.π.

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας προκαλεί τη μείωση του κόστους παραγωγής και, συνεπώς, αυξάνει το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Στη μείωση του κόστους παραγωγής μπορούμε συχνά να προσθέσουμε και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα κι έξω από την επιχείρηση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5-2 Διάρθρωση κόστους (έλλειψης) ποιότητας



Μέρος 2ο

Κεφάλαιο 6

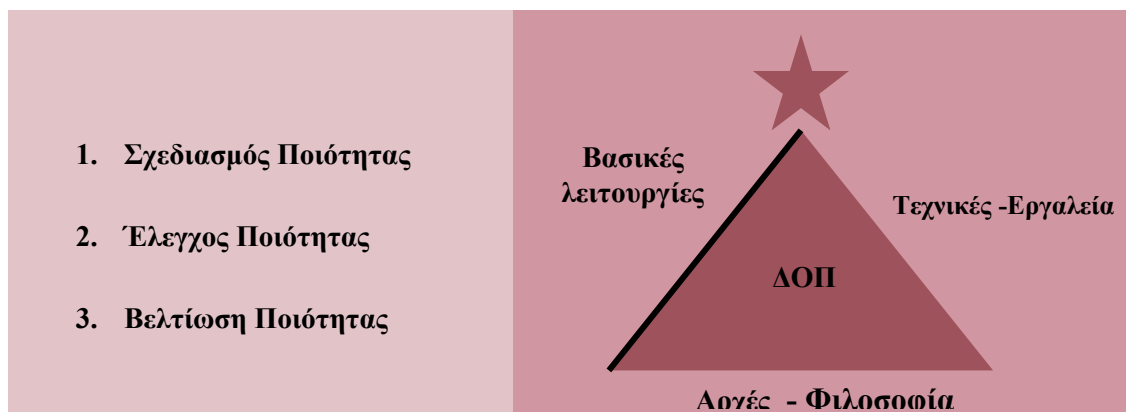
ΓΕΝΙΚΑ

Η εφαρμογή του νέου τρόπου μανάτζμεντ που συνεπάγεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γίνεται με βάση τις τρεις διοικητικές λειτουργίες σχεδιασμού -ελέγχου-βελτίωσης της ποιότητας, γνωστές ως "Τριλογία του Juran". Αυτές είναι παρόμοιες με τις τρεις γνωστές διοικητικές λειτουργίες που αφορούν τα οικονομικά μεγέθη, δηλ. τον οικονομικό σχεδιασμό, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την άσκηση λογιστικού εσωτερικού ελέγχου και τη διαμόρφωση προτάσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, με την εκτέλεση έργων ή προγραμμάτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λπ. Στο Διάγραμμα 6-1 απεικονίζονται οι βασικές λειτουργίες στο " τρίγωνο για τη ΔΟΠ", που καλύπτει:

1. Τη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ.
2. Τις βασικές λειτουργίες ή "Τριλογία του Juran"
3. Τις τεχνικές της ΔΟΠ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-1

Οι Βασικές λειτουργίες στην "Τριλογία του Juran"



Χωρίς αμφιβολία, η πιο κρίσιμη από τις τρεις βασικές λειτουργίες στη διοίκηση ποιότητας είναι ο σχεδιασμός. Ο κύριος λόγος είναι η ανάγκη σωστής στόχευσης προς το κατάλληλο τμήμα αγοράς. Ένας άλλος σημαντικός λόγος είναι ότι περίπου το 70% του κόστους ενός προϊόντος προσδιορίζεται στη φάση σχεδίασής του,

δηλ. στον προσδιορισμό των τεχνικών προδιαγραφών για τα χαρακτηριστικά του και για αυτά των διαδικασιών που θα το παραγάγουν .

Κύριος σκοπός κατά το σχεδιασμό της ποιότητας είναι η συλλογή πληροφοριών που θα μας βοηθήσουν να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

- ❖ Ποιοι είναι οι πελάτες προς τους οποίους απευθύνεται το προϊόν;
- ❖ Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες τους που επιδιώκουμε να ικανοποιήσουμε με το συγκεκριμένο προϊόν;

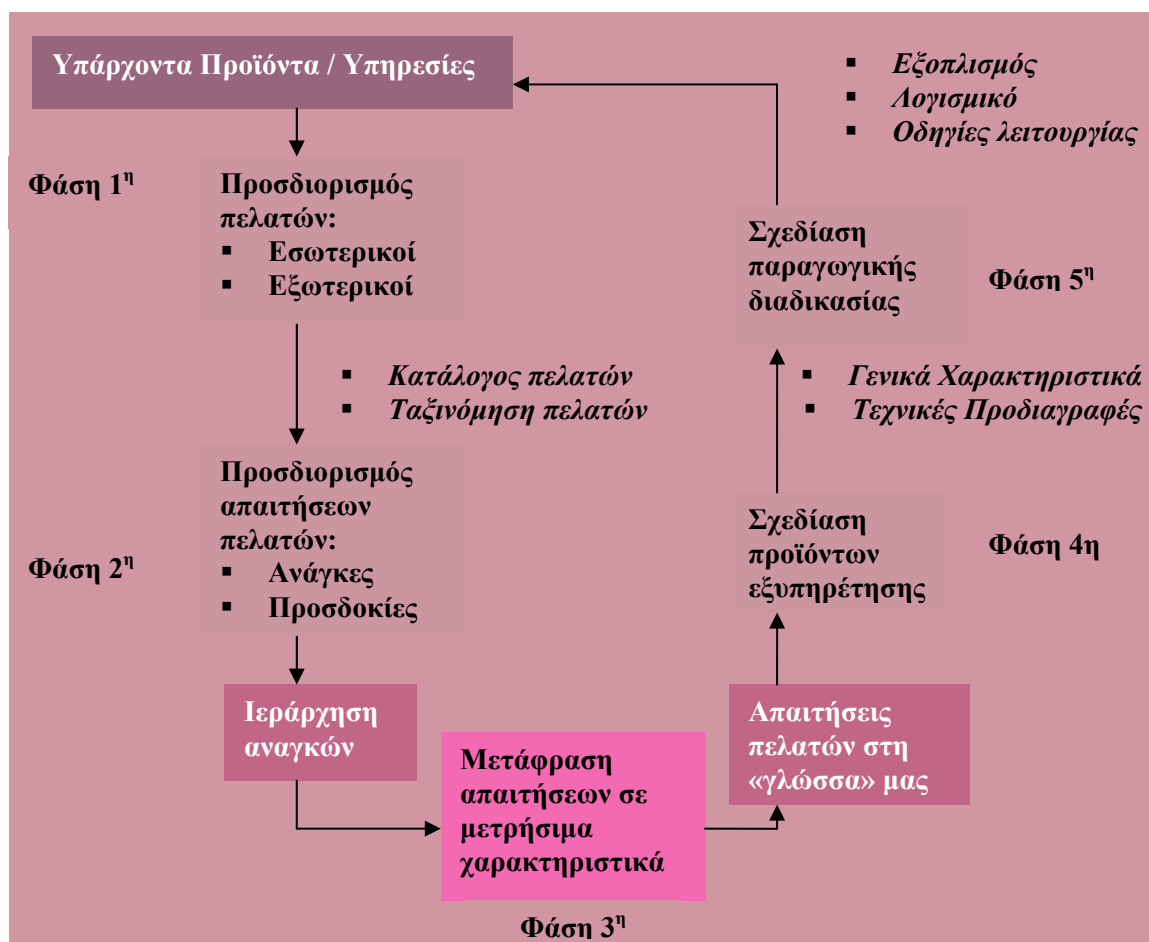
- ❖ Πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις των πελατών;
- ❖ Πώς θα πρέπει να σχεδιάσουμε την παραγωγική διαδικασία, ώστε να είναι ικανή να κατασκευάσει το προϊόν με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, σε ανταγωνιστικό κόστος και χρόνο;

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας στα προϊόντα και την παραγωγική διαδικασία είναι σκόπιμο να ακολουθεί την παραπάνω σειρά¹, όπως αυτή απεικονίζεται στο Διάγραμμα 6-2.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-2

Φάσεις στη διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας



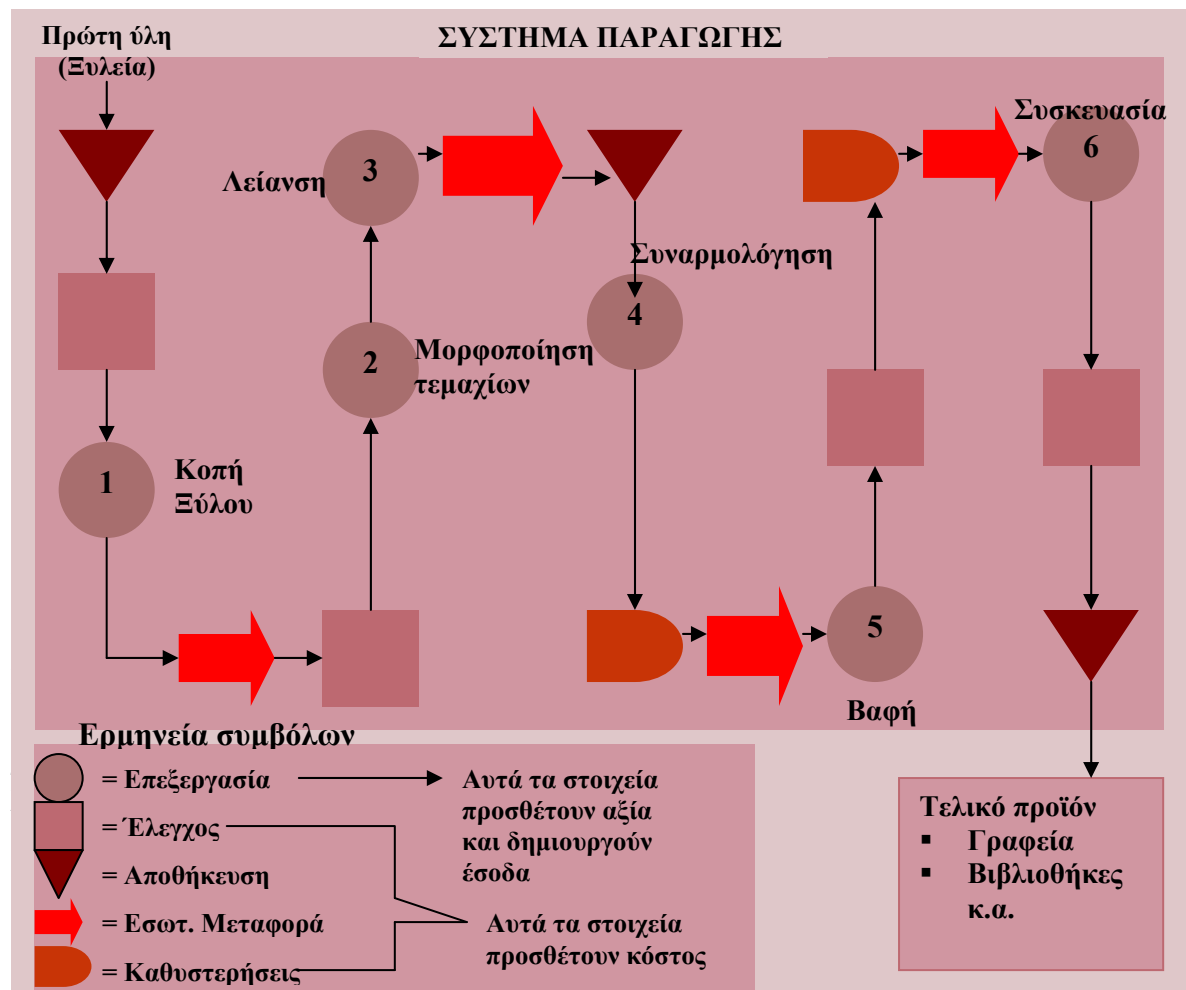
Κατά το σχεδιασμό ποιότητας είναι απαραίτητο τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να κατανοήσουν τη στενή σχέση της επιθυμητής ποιότητας στο προϊόν με την απαιτούμενη ποιότητα στην παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα, ένα ιδιωτικό αυτοκίνητο με χαρακτηριστικά ποιότητας που αντιστοιχούν σε μια Mercedes δεν είναι τεχνικά εφικτό να το παραγάγει μια διαδικασία που έχει διαμορφωθεί για ένα Skoda. Το ποσοστό ελαττωματικών στην παραγωγή, δηλ. το ποσοστό των μονάδων προϊόντος με προδιαγραφές κατώτερες των καθορισμένων, είναι το βασικό μέτρο της ποιότητας του προϊόντος για τον αγοραστή-παραλήπτη μιας παρτίδας. Ταυτόχρονα, όμως, είναι και ένας δείκτης της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Αν το ποσοστό αυτό είναι μεγάλο, τότε θα είναι δύσκολα αποδεκτό από τον αγοραστή. Αν τούτο διαφέρει επίσης σημαντικά από αυτό των ανταγωνιστών,

τότε δημιουργεί αρνητικές συνθήκες επιβίωσης στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να κάνει 100% έλεγχο του τελικού προϊόντος, ώστε να περιορίσει το ποσοστό ελαττωματικών που φθάνει στον πελάτη. Το μεγάλο όμως αυτό ποσοστό ελαττωματικών που δεν προωθείται στην αγορά δεν παύει να επιβαρύνει το κόστος παραγωγής, διότι έχει απορροφήσει ώρες εργασίας και μηχανών, υλικά κ.λ.π., που δεν έχουν αξία, διότι δεν δημιουργούν έσοδα. Αυτό εκφράζει χαμηλή παραγωγικότητα και αποδυναμώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Για μια υπάρχουσα επιχείρηση με συγκεκριμένα προϊόντα, η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας προϋποθέτει τον προσδιορισμό των πελατών για τα προϊόντα της. Χωρίς τη γνώση του ποιοι είναι αυτοί οι πελάτες, είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατανοηθεί ποιες είναι οι ανάγκες τους που πρέπει να ικανοποιηθούν και ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που θα τις καλύψουν αποτελεσματικά.

Για τον εύστοχο προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, είναι χρήσιμο να γίνεται μία ταξινόμηση των πελατών στις εξής κατηγορίες (βλ. Διάγραμμα 6-3):
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-3 Ενδεικτικό παράδειγμα διαγράμματος ροής για τον εντοπισμό των εσωτερικών πελατών



Τελικοί πελάτες/ Χρήστες:

Οι τελικοί πελάτες είναι τα μεμονωμένα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτοί αποτελούν και τον τελικό στόχο στον οποίο ενδιαφέρει την επιχείρηση να παράσχει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται, για παράδειγμα η νοικοκυρά που θα αξιολογήσει την ποιότητα πολλών καταναλωτικών αγαθών, π.χ. τροφίμων, απορρυπαντικών και άλλων ειδών οικιακής χρήσης, οι διάφορες υπηρεσίες σε μια επιχείρηση που θα αξιολογήσουν την ποιότητα ενός κομπιούτερ ή ενός φωτοτυπικού μηχανήματος, οι επιβάτες μιας αεροπορικής εταιρίας, οι ασθενείς σ' ένα νοσοκομείο και άλλοι.

Ενδιάμεσοι πελάτες:

Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται όσοι έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και διανομή του προϊόντος, δηλ. οι γενικοί αντιπρόσωποι, οι εισαγωγείς και τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Σε ορισμένους κλάδους, οι ενδιάμεσοι πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί με τους τελικούς πελάτες ή χρήστες. Μια βιομηχανία τροφίμων, για παράδειγμα, θα πρέπει να ικανοποιήσει επίσης και τις ανάγκες των σουπερμάρκετ, ενώ μια αυτοκινητοβιομηχανία τους αντιπροσώπους που διαθέτουν στην αγορά και εξυπηρετούν με σέρβις το τελικό προϊόν. Αυτό απαιτεί σχεδόν την ίδια προσοχή με την οποία η διοίκηση ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τον τελικό χρήστη. Θα πρέπει με κάθε τρόπο να διαχωρίζονται τα είδη αναγκών της κάθε κατηγορίας, διότι είναι δοθεί υπερβολική σημασία στους ενδιάμεσους πελάτες σε βάρος του βαθμού ικανοποίησης των τελικών πελατών.

Εσωτερικοί πελάτες

Ως εσωτερικούς πελάτες θεωρούμε όλους τους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση που άμεσα, στην παραγωγική διαδικασία, ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης, επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η διεύρυνση της έννοιας του πελάτη, ώστε να καλύψει, όχι μόνο τους τελικούς καταναλωτές / χρήστες, αλλά και αυτούς που έχουν την ευθύνη να παράγουν και να διαθέτουν το προϊόν, συμβάλλει στη συνολική αντιμετώπιση του προβλήματος, που είναι όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και η ποιότητα εξυπηρέτησης των ενδιάμεσων και τελικών πελατών. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι οι εξωτερικοί πελάτες δημιουργούν έσοδα για την επιχ/ση, ενώ οι εσωτερικοί πελάτες δημιουργούν έξοδα, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κόστους.

Ένα από τα μεγάλα λάθη της διοίκησης είναι η προσπάθεια να μειώσει βραχυπρόθεσμα τα "έξοδα" για την επιχείρηση με νέες τεχνολογίες, και αδικαιολόγητη - σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική - απόλυση εργαζομένων, απομακρύνοντας έτσι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών διευκολύνεται με την παρακολούθηση της ροής του προϊόντος ή του εξυπηρετούμενου πελάτη. Με αυτήν

είναι δυνατόν να εντοπισθούν όλοι εκείνοι που επηρεάζονται τόσο πριν όσο και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Τούτο γίνεται με την προσεκτική προετοιμασία ενός διαγράμματος ροής που απεικονίζει από ποιους περνάει σε κάθε στάδιο το τελικό προϊόν ή ο εξυπηρετούμενος πελάτης και πού καταλήγει.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Με δεδομένη μια σαφή εικόνα των πελατών προς τους οποίους απευθύνεται ένα Προϊόν ή μια υπηρεσία και του τρόπου με τον οποίο ταξινομούνται αυτοί οι πελάτες στις κατηγορίες που προαναφέραμε, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των αναγκών τους. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να προσδιορισθούν οι ανάγκες όπως τις αντιλαμβάνεται ο αγοραστής και όχι όπως τις εκτιμά η επιχείρηση. Επιπλέον πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια να εντοπισθούν όχι μόνο οι ανάγκες, όπως δηλώνονται από τον πελάτη, κυρίως οι λειτουργικές αλλά και αυτές που δεν δηλώνονται ρητά, δηλ. αυτές που έχουν σχέση με την ψυχολογία του και τον τρόπο διαβίωσης (life style) ή την κουλτούρα του.

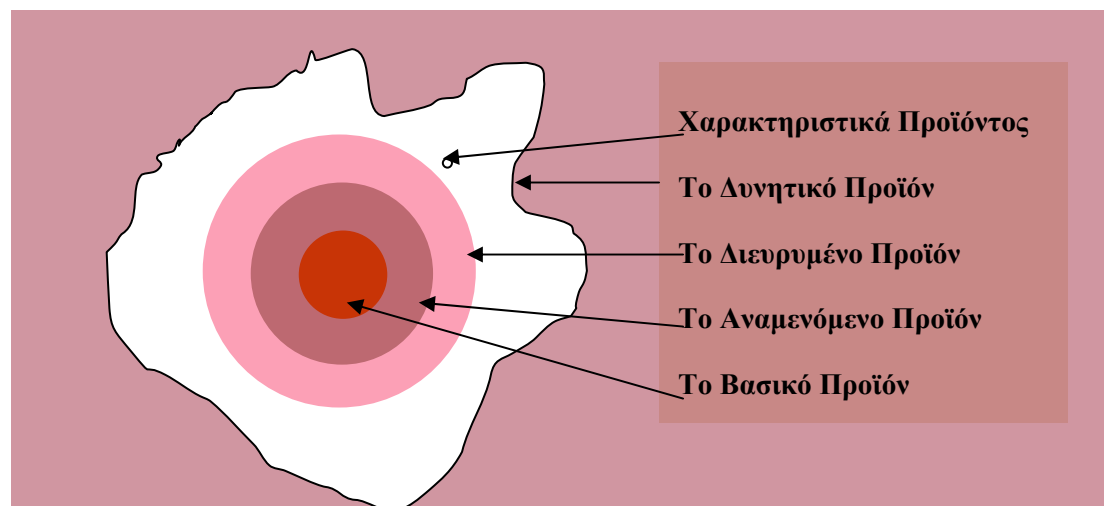
Σε μια εποχή αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης της αγοράς, παρατηρούμε ότι οι ανάγκες που προορίζεται να ικανοποιήσει ένα είδος συνδέονται πλέον πιο συχνά με τον τρόπο διαβίωσης του αγοραστή και λιγότερο με άλλα συνηθισμένα κριτήρια της συμβατικής κατάταξης της αγοράς, όπως η γεωγραφική θέση, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωση κ.α.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Χρήσιμη στον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη είναι η "έννοια του συνολικού προϊόντος", όπως αυτή περιγράφεται από τον Theodore Levitt, καθηγητή του Harvard. Κατά τον Levitt τα χαρακτηριστικά που ορίζουν ένα προϊόν μπορούν να απεικονισθούν με διαδοχικούς ομόκεντρους κύκλους, ανάλογα με τη σημασία που έχουν στον τρόπο που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών (βλ. Διάγραμμα 6-4). Αρχίζοντας από το κέντρο, έχουμε τα ακόλουθα:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-4

Διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια του προϊόντος



Το βασικό προϊόν:

Το βασικό προϊόν ορίζεται από τα απολύτως απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή. Σύμφωνα με την ερμηνεία αυτή, ένα τραπέζι πρέπει να έχει μια επιφάνεια για την τοποθέτηση διαφόρων αντικειμένων και πόδια για να στηριχθεί. Παρομοίως, το στοιχειώδες δωμάτιο σε ένα ξενοδοχείο απαιτεί την ύπαρξη ενός κρεβατιού με σεντόνια κ σκεπάσματα, πετσέτες, μια καρέκλα και κάποιο φωτισμό. Χωρίς το μίνιμουμ από τα στοιχειώδη χαρακτηριστικά δεν μπορεί να θεωρήσουμε το είδος ως εμπορεύσιμο, διότι δεν μπορεί να καλύψει τις πιο βασικές ανάγκες των πελατών.

Το αναμενόμενο προϊόν:

Το αναμενόμενο προϊόν ορίζεται με τα επιπλέον χαρακτηριστικά ,σε σύγκριση με τα στοιχειώδη που καλύπτουν τις φυσικές προσδοκίες του πελάτη. Σε αυτά συνήθως περιλαμβάνονται η κατάλληλη τιμή, η δυνατότητα παράδοσης και εγκατάστασης, καθώς και η δυνατότητα εξυπηρέτησης και συντήρησης του προϊόντος μετά την πώληση. Για ένα δωμάτιο ξενοδοχείου τα πρόσθετα χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στις προσδοκίες των πελατών είναι η κατάλληλη θέρμανση ,η ύπαρξη τηλεφώνου και μιας συσκευής τηλεόρασης.

Πολύ συχνά παρατηρούμε ότι ο εθισμός με το χρόνο των αγοραστών ή καταναλωτών ενός είδους στα συμπληρωματικά αυτά χαρακτηριστικά μετακινεί το είδος στην κατηγορία του βασικού προϊόντος. Για παράδειγμα κατά την αγορά ενός αυτοκινήτου η διάθεση ορισμένων χαρακτηριστικών ή αξεσουάρ που στο παρελθόν θεωρούνταν έξτρα (κεντρικό κλειδίωμα κλιματισμός ,ABS κ.α.) σε πολλές μάρκες πλέον προσφέρονται ως είδη στάνταρτ, δηλ. εντάσσονται στο βασικό προϊόν. Αυτό δημιουργεί στη φάση σχεδιασμού της ποιότητας, την ανάγκη της περαιτέρω βελτίωσης ή συμπλήρωσης του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας με διαφορετικά ή με πρόσθετα χαρακτηριστικά που θα το διαφοροποιήσουν από το βασικό προϊόν.

Το διευρυμένο προϊόν:

Το διευρυμένο προϊόν προσφέρει στον αγοραστή κάτι περισσότερο από αυτό που έχει συνηθίσει να περιμένει. Με αυτά τα έξτρα και τα μη αναμενόμενα χαρακτηριστικά η επιχείρηση επιδιώκει να κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στην περίπτωση των δωματίων σ' ένα ξενοδοχείο, τα έξτρα μπορεί να είναι δωμάτια με μεγαλύτερο από το συνηθισμένο χώρο ειδικό μίνι μπαρ με αναψυκτικά και ποτά, ειδική συσκευή για ταινίες στην τηλεόραση του δωματίου, 24ωρη εξυπηρέτηση από το εστιατόριο, γυμναστήριο ή σάουνα κ.λπ. Για ένα καινούριο επιβατικό αυτοκίνητο, τα έξτρα μπορεί να είναι μια καλύτερη εγγύηση για δωρεάν επισκευή βλαβών, π.χ. για περισσότερα χιλιόμετρα η χρόνο από τα αντίστοιχα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, δωρεάν οδική βοήθεια, ευρύχωροι και ευχάριστοι χώροι αναμονής στο συνεργείο της αντιπροσωπείας, κ.ά. Και στην περίπτωση του διευρυμένου προϊόντος, υπάρχει το ενδεχόμενο οι πελάτες να θεωρήσουν τα έξτρα ως δεδομένα και να αντιμετωπίσουν το προϊόν ως αναμενόμενο. Ο συνεχώς οξύτερος ανταγωνισμός και ο εθισμός των πελατών στην προσφορά από μια επιχείρηση μεγαλύτερης αξίας για την κάλυψη των αναγκών τους οδηγούν στην αναβάθμιση των προσδοκιών τους και σε μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση για να τις καλύψει.

Το δυνητικό προϊόν :

Το δυνητικό προϊόν περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία θα μπορούσε να έχει για την πληρέστερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, τα οποία όμως δεν προσφέρονται ακόμα. Ορισμένες φορές, τα χαρακτηριστικά που θα μετατρέψουν ένα είδος από διευρυμένο σε δυνητικό προϊόν μπορεί να στοχεύουν και στην ικανοποίηση αναγκών τις οποίες δεν έχει συνειδητοποιήσει επαρκώς ο ίδιος ο πελάτης. Για ένα ξενοδοχείο, το δυνητικό προϊόν μπορεί να προσφέρει δυνατότητα αναχώρησης μετά την καθορισμένη ώρα, ένα χώρο για την ασφαλή φύλαξη των αποσκευών του πελάτη για χρονικά διαστήματα που δεν κρατά το δωμάτιο, π.χ. για τουρισμό σε κάποια γειτονική πόλη, ειδικά αξεσουάρ ή φάρμακα για απροσδόκητες συνθήκες κ.λπ. Οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσφορά διευκολύνσεων και χαρακτηριστικών σε προϊόντα που δεν παρέχονται από κανέναν ανταγωνιστή είναι απεριόριστες. Αυτές, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί γίνουν και καθοριστικές για την προσέλκυση νέων και τη διατήρηση παλαιών πελατών .

Βασική προϋπόθεση για τη δυνατότητα της αναβάθμισης των προϊόντων και της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση είναι η ικανότητα διατήρησης όλων όσων συνεπάγεται το προϊόν στην αμέσως προηγούμενη βαθμίδα. Η έμπνευση για την ανακάλυψη των χαρακτηριστικών εκείνων που οδηγούν στο δυνητικό προϊόν προέρχεται συχνά από την προσεκτική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες χρησιμοποιούν το υπάρχον προϊόν της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της. Οι δυνατότητες συμβολής με δημιουργικές προτάσεις από τους εργαζομένους στην επιχείρηση είναι συχνά μεγάλες, εφόσον αυτοί ενθαρρύνονται και έχουν συμμετοχή στις εμπλεκόμενες διαδικασίες.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι μέθοδοι προσδιορισμού των συγκεκριμένων αναγκών που προορίζεται να καλύψει ένα προϊόν διαφέρουν, ανάλογα με το χρόνο και τη δαπάνη που είναι σε θέση να αφιερώσουν οι ενδιαφερόμενοι. Η πιο απλή και χαμηλή σε κόστος τεχνική είναι μια συστηματική επικοινωνία με τους καταναλωτές ή χρήστες του προϊόντος. Αυτή μπορεί να συμπληρωθεί από την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών στη φάση επιλογής και από τη συστηματική επικοινωνία με προμηθευτές του προϊόντος, δηλ. με αντιπροσωπείες, καταστήματα ή άλλες πηγές πληροφοριών για πελάτες.. Εξίσου χρήσιμη, όταν είναι εφικτή, είναι η μέθοδος κατά την οποία ο παραγωγός γίνεται και πελάτης του προϊόντος του. Σ' ένα ξενοδοχείο ή εστιατόριο, ο ιδιοκτήτης είναι σε θέση να δοκιμάσει σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες πελατών για καθαριότητα, καλή εξυπηρέτηση κ.ά. Σε μια βιομηχανία, ο υπεύθυνος για τη σχεδίαση νέων προϊόντων μπορεί να δοκιμάσει αν ένα είδος παράγεται εύκολα με το να αναλάβει ο ίδιος να το κατασκευάσει στη γραμμή παραγωγής. Για πιο εμπειρισταωμένο προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη, είναι σκόπιμο η επιχείρηση να προβαίνει κατά διαστήματα σε μια συστηματική έρευνα της αγοράς. Με αυτή επιδιώκει να εντοπίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (απόδοση, αξιοπιστία ασφάλεια κ.ά.), τις επιπτώσεις σε χρόνο ή χρήμα από τη χρήση του και το πώς το προϊόν συγκρίνεται με τα αντίστοιχα είδη των ανταγωνιστών.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση, που δίνει μεγάλη προτεραιότητα σε θέματα ποιότητας, μπορεί να αξιοποιήσει μια ή περισσότερες από τις προσφερόμενες μεθόδους για την κατανόηση των αναγκών που επιθυμεί να ικανοποιήσει με τα είδη που παράγει. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής:

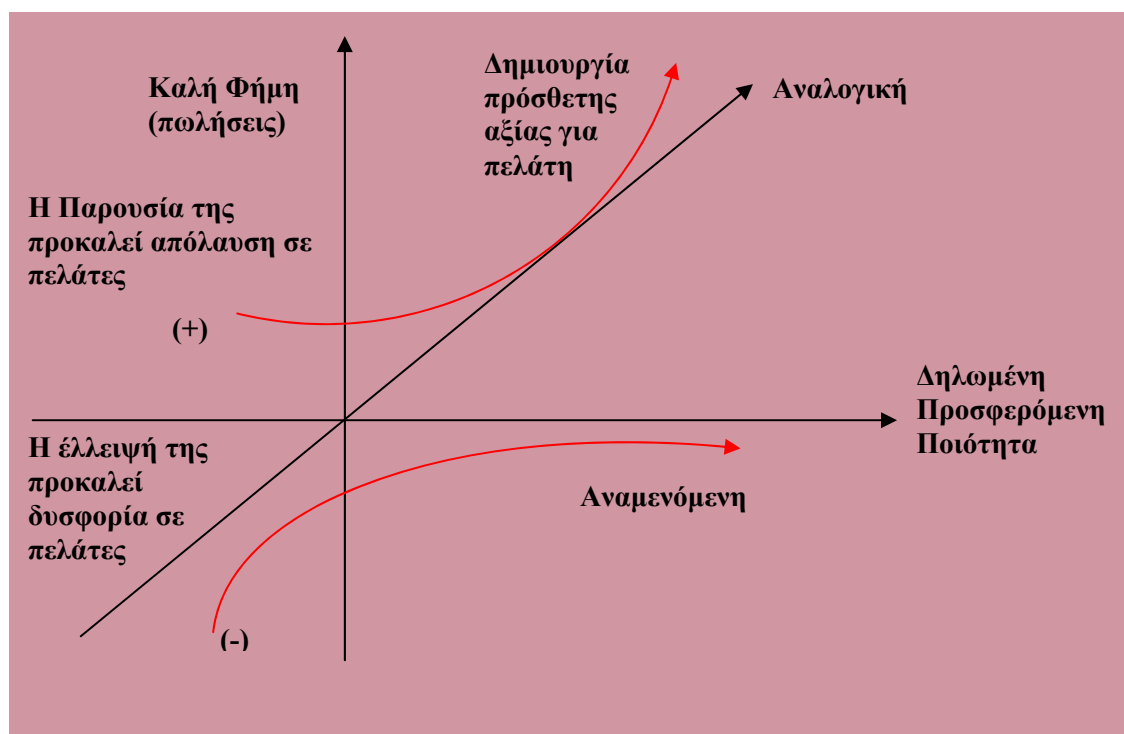
- ❖ *Ερωτηματολόγια ή ειδικά έντυπα* που συμπληρώνουν οι πελάτες για την αξιολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών, μετά τη χρήση τους. Αυτά είτε βρίσκονται διαθέσιμα για την εύκολη συμπλήρωσή τους, είτε χρησιμοποιούνται σε μια συστηματική έρευνα που διεξάγεται κατά διαστήματα.
- ❖ Ειδικές ομάδες αποτελούμενες από αντιπροσωπευτικούς πελάτες (Focus groups) που με τη βοήθεια κατάλληλα εκπαιδευμένου συντονιστή ή διευκολυντή (facilitator), αξιολογούν την ποιότητα προϊόντος ή εξυπηρέτησης.
- ❖ *Άμεση επικοινωνία* με τους πελάτες, για την καταγραφή των εντυπώσεών τους από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό της ενδιαφερόμενης επιχείρησης συμβουλευτικής για το σκοπό αυτό ειδικής εταιρείας.
- ❖ *Αξιολόγηση παραπόνων* πελατών με ειδική διαδικασία για τη συλλογή και έγκαιρη ανάλυσή τους.
- ❖ *Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών*. Οι εντυπωσιακές δυνατότητες που προσφέρουν σήμερα οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών επιτρέπουν στη διοίκηση να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο τις πωλήσεις ενός είδους με άμεση σύνδεση με τα σημεία διάθεσής του. Σε σύγκριση με στατιστικές έρευνες της αγοράς με ερωτηματολόγια, σήμερα παρέχεται η ευχέρεια όχι μόνο να διαπιστώνει η επιχείρηση τις προτιμήσεις των πελατών με βάση τις πραγματικές αγορές τους, αλλά και να πληροφορείται έγκαιρα για τη ζήτηση σε είδη και ποσότητες. Έτσι, οι υπεύθυνοι σε όλα τα στάδια στην αλυσίδα ανεφοδιασμού (supply chain) μπορούν να προβαίνουν στις απαιτούμενες ενέργειες για την έγκαιρη κάλυψη της.

Για την καλύτερη κατανόηση του είδους αναγκών που ικανοποιούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, ο ιάπωνας καθηγητής του πανεπιστημίου του Τόκιο Κανο εμπνεύστηκε από τις έρευνες του αμερικανού Herzberg με θέμα τις ανθρώπινες ανάγκες και ανέπτυξε ένα σχήμα ταξινόμησης και ένα αντίστοιχο διάγραμμα απεικόνισής τους, γνωστό ως "μοντέλο Κανο για τις ανάγκες πελατών" (βλ. Διάγραμμα 5). Ο Κανο ταξινόμησε τις ανάγκες πελατών σε τρεις κατηγορίες:

- ❖ Αναμενόμενες αυτονόητες απαιτήσεις πελατών (Dissatisfiers), Αυτές οδηγούν σε δυσαρέσκεια πελατών, όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες που συνεπάγονται.
- ❖ Αναμενόμενες και προβλεπόμενες ρητές απαιτήσεις πελατών (satisfiers). Οι ανάγκες αυτές οδηγούν σε ικανοποίηση πελατών, όταν είναι στις αναμενόμενες προδιαγραφές και προσδοκίες τους για ένα είδος.
- ❖ Μη αναμενόμενα χαρακτηριστικά ενός είδους (Exciters/Delighters) Αυτά δημιουργούν ένα αίσθημα ιδιαίτερης ικανοποίησης ή απόλαυσης στον πελάτη από την αγορά ή χρήση του.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-5

Το μοντέλο Kano για τη σημασία των χαρακτηριστικών ποιότητας στη δημιουργία ικανοποίησης /μη ικανοποίησης πελάτη



ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να είναι σε θέση η διοίκηση να βελτιώνει την ποιότητα, ως κύριο μέσο αύξησης της ανταγωνιστικότητας, είναι απαραίτητο να μπορεί να την ελέγχει. Η άσκηση ελέγχου όμως προϋποθέτει τη δυνατότητα να κρίνει τι είναι ικανοποιητικό, καλύτερο ή χειρότερο. Τούτο, με τη σειρά του, προϋποθέτει την ικανότητα μέτρησης διάφορων μεγεθών που χαρακτηρίζουν την ποιότητα. Συνεπώς, τόσο στη φάση σχεδιασμού σο και στη φάση ελέγχου της ποιότητας, χρειαζόμαστε ένα σύστημα μέτρησης. Αυτό απαιτεί:

- ❖ την καθιέρωση μονάδων μέτρησης για κάθε κρίσιμο χαρακτηριστικό του προϊόντος και της διαδικασίας που επηρεάζει την ποιότητα και
- ❖ την επιλογή των κατάλληλων "αισθητήρων", δηλ. οργάνων ή μεθόδων για την μέτρηση και καταγραφή των τιμών που παίρνει ένα μέγεθος σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος. Στη φάση σχεδιασμού ποιότητας χρειάζεται επίσης ,να διαμορφωθούν και οι διαδικασίες διοικητικού ελέγχου (audit) του συστήματος ποιότητας, όπως γίνεται και για άλλα συστήματα για χρηματοοικονομικό έλεγχο κ.λπ.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως προσδιορίζονται στις γενικές και τεχνικές προδιαγραφές, ακολουθεί η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή

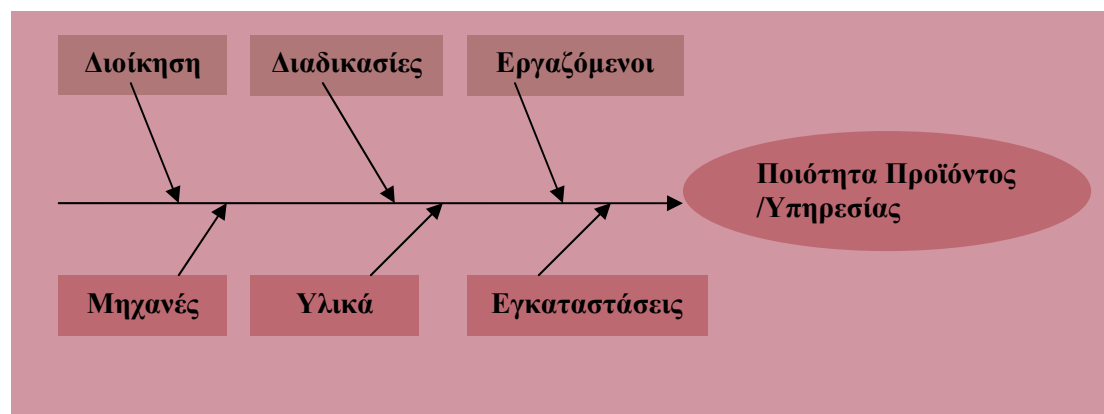
πρέπει να καθορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαιτούμενων επεξεργασιών που θα διαμορφώσουν το προϊόν στην τελική του μορφή. Η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων, μηχανών, εργαλείων και εγκαταστάσεων που απασχολούνται με συγκεκριμένες μεθόδους για τη δημιουργία του προϊόντος.

Η καταλληλότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας προσδιορίζεται από ορισμένα χαρακτηριστικά που κρίνουν αν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ποιότητας και ποσότητας του προϊόντος. Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας για να καλύψει την αναμενόμενη ποσότητα του προϊόντος προσδιορίζεται από τη διαθέσιμη δυναμικότητα. Με αυτή εννοούμε το μέγιστο εφικτό και διατηρήσιμο ρυθμό παραγωγής ανά λειτουργική περίοδο 1000 τόνους χάλυβα ή πετρέλαιο την ημέρα, 200 εξυπηρετούμενους πελάτες την ώρα κ.λπ.

Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας να ικανοποιήσει το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας για το προϊόν προσδιορίζεται από την ικανότητά της. Αυτή σχετίζεται με το τι είναι σε θέση να κάνει η παραγωγική διαδικασία, αν η διοίκηση εξουδετερώσει ορισμένα αίτια που δημιουργούν προβλήματα ποιότητας, δηλ. προϊόντα δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και κρίνονται ως ελαττωματικά. Τα αίτια κακής ποιότητας έχουν συνήθως σχέση με τους εργαζομένους τα χρησιμοποιούμενα υλικά τον εξοπλισμό, τις συνθήκες απασχόλησης ή άλλα φαινόμενα. Οι αποφάσεις που αφορούν τους παράγοντες αυτούς είναι γενικά συνυφασμένοι με διαδικασίες που αποτελούν επιλογές και συνδέονται με την ευθύνη της διοίκησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6-6

Προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας



ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το κύριο βάρος στη διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας πρέπει να δίνεται στην πρόληψη σφαλμάτων, στο προϊόν ή στη διαδικασία παραγωγής, που οδηγούν σε ελαττωματικά. Αυτό απαιτεί μία σημαντική στροφή από την ισχύουσα πρακτική, σύμφωνα με την οποία η έμφαση δίνεται κυρίως στη διάγνωση και θεραπεία των παραγόντων που προκαλούν προβλήματα ποιότητας. Η προσαρμογή είναι δύσκολη, αλλά τα οφέλη για την επιχείρηση ξεπερνούν το οικονομικό και ψυχολογικό κόστος αυτής της προσαρμογής.

Χαρακτηριστικά Σχεδιασμού για Πρόληψη

Για να κατανοηθεί το είδος και το μέγεθος της απαιτούμενης προσαρμογής, είναι απαραίτητο οι ενδιαφερόμενοι και κυρίως τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε διαδικασίας που στοχεύει στην αποτελεσματική πρόληψη ανεπιθύμητων φαινομένων.

Ο σχεδιασμός για πρόληψη ελαττωματικών πρέπει να επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας και όχι του προϊόντος που παράγεται.

Η μέτρηση κι αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να ταξινομηθεί τούτο ως καλό ή ελαττωματικό, έχει αξία στο βαθμό που οι αποκλίσεις από τις προδιαγραφές αποτελούν συμπτώματα κακής σχεδίασης και λειτουργίας του συστήματος παραγωγής. Συνεπώς, ο εντοπισμός ελαττωματικών δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά ερέθισμα και αφετηρία για την αναζήτηση των αιτιών που τα προκάλεσαν. Η βασική εμπειρική διαπίστωση ότι για το 80-85% των προβλημάτων ποιότητας την ευθύνη φέρουν τα διοικητικά στελέχη και αυτοί που σχεδίασαν τις διάφορες διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης οδηγεί αβίαστα στο συμπέρασμα ότι για σοβαρές βελτιώσεις στην ποιότητα θα πρέπει η παρέμβαση να γίνεται στην ίδια τη διαδικασία και όχι στο προϊόν που παράγεται. , *Ο σχεδιασμός για πρόληψη προϋποθέτει συστηματικό προγραμματισμό.* Για την αποτελεσματική πρόληψη ελαττωματικών, η διοίκηση δε θα πρέπει να λειτουργεί σαν πυροσβεστική υπηρεσία στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων κακής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να διερευνά τις δραστηριότητες της διαδικασίας που τα προκαλούν.

Η ανάλυση των διαδικασιών γίνεται αποτελεσματικότερα με τη χρήση ενός συνόλου εννοιών και τεχνικών, το οποίο εντοπίζει ευκολότερα χαρακτηριστικά εκείνα που δημιουργούν προβλήματα.

Η προσέγγιση της διοίκησης διαδικασιών (process management) διαθέτει την κατάλληλη μεθοδολογία και τις απαραίτητες τεχνικές για τη σωστή και ολοκληρωμένη ανάλυση και σχεδίαση κάθε βασικής διαδικασίας της επιχείρησης. Με τις διαθέσιμες τεχνικές μπορεί η διοίκηση να διαγνώσει τα αίτια κακής ποιότητας και να τροποποιήσει τη διαδικασία με στόχο την εξουδετέρωση των αιτιών που προκαλούν τα παρατηρούμενα προβλήματα.

Η αποτελεσματική πρόληψη απαιτεί τη δραστηριοποίηση ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και τεχνικές ειδικότητες.

Στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, η ροή των απαιτούμενων εργασιών για την έρευνα της αγοράς, για τη σχεδίαση του με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και για την κατάρτιση της σωστής διαδικασίας παραγωγής, καθώς και η διάθεσή του στην αγορά, απαιτούν τη ανάλυση και σύνθεση πληροφοριών από πολλές πηγές. Η παράλειψη συμμετοχής ατόμων ή τμημάτων με βασικές γνώσεις και πείρα σε μία τόσο πολύπλοκη προσπάθεια δημιουργεί κενά, που μπορούν να εξελιχθούν σε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη προβλημάτων ποιότητας.

Η αποτελεσματική πρόληψη απαιτεί συλλογική προετοιμασία, με την ενεργό συμμετοχή όλων των επιπέδων της οργανωτικής ιεραρχίας.

Τόσο τα βασικά διοικητικά στελέχη, όσο και οι εργοδηγοί και οι εργαζόμενοι στην παραγωγή και στις άλλες λειτουργίες υποστήριξης είναι σε θέση να συμβάλλουν στην καλύτερη σχεδίαση των , διαφόρων διαδικασιών, ανάλογα με την πείρα και τη δική τους οπτική γωνία αντιμετώπισης των προβλημάτων που είναι πιθανό να

εμφανιστούν στο χώρο τους. Ακόμα κι όταν χρειάζονται ορισμένοι συμβιβασμοί απόψεων, μία σύνθετη λύση, που εκφράζει τις επιλογές διαφορετικών μελών των ομάδων εργασίας, έχει καλύτερη πιθανότητα για αποτελεσματική υλοποίηση, σε σύγκριση με αυτές που δίνουν την άριστη τεχνική λύση που προτιμούν οι λίγοι.

Κεφάλαιο 7

ΓΕΝΙΚΑ

Στη διάρκεια του σχεδιασμού ποιότητας ενός προϊόντος, είναι σκόπιμο να εξετάζονται παράλληλα και ορισμένα θέματα που αφορούν τον έλεγχο της ποιότητας πριν και μετά την παραγωγή. Με το σχεδιασμό ποιότητας προσδιορίζονται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά (1) του προϊόντος, ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των αγοραστών και (2) της διαδικασίας παραγωγής, προκειμένου αυτή να ικανοποιήσει ~ απαιτήσεις του προϊόντος. Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας αποτελούν τους στόχους ποιότητας και περιγράφονται με τις γενικές και τις τεχνικές προδιαγραφές. Μετά την έναρξη λειτουργίας της, η παραγωγική διαδικασία που έχει σχεδιασθεί έτσι ώστε να ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας δεν παραμένει στην ίδια κατάσταση συνεχώς. Διάφορες μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητα της διαδικασίας να πετύχει τους στόχους για την ποιότητα του προϊόντος. Αυτό έχει ως συνέπεια την παραγωγή μονάδων του προϊόντος που δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και, για το λόγο αυτό, χαρακτηρίζονται ελαττωματικά ή "αστοχίες".

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στη φάση του ελέγχου ποιότητας το ζητούμενο είναι αν τηρούνται ή όχι οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Όταν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις, κρίνεται σκόπιμη η διακοπή της λειτουργίας της διαδικασίας, ώστε να εντοπισθούν τα αίτια που τις προκαλούν. Η άσκηση του ελέγχου ποιότητας γίνεται με τη βοήθεια του κατάλληλου συστήματος. Στην απλούστερη μορφή του, κάθε σύστημα ελέγχου απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2-1. Στην παραπάνω περιγραφή των βασικών στοιχείων ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας, το είδος του κατάλληλου αισθητήρα, του κριτή και του διορθωτή διαφέρει, ανάλογα με τη δραστηριότητα, και είναι διαφορετικό για τους εργαζομένους σε σύγκριση με τα διοικητικά στελέχη. Σε κάθε επίπεδο της διοίκησης όμως σε κάθε δραστηριότητα, η ροή των ενεργειών για την ολοκλήρωση του βασικού κύκλου ανατροφοδότησης παραμένει η ίδια.

Για την ομαλή κι αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος έλεγχου ποιότητας, τόσο για τα διοικητικά στελέχη όσο και για τους εργαζομένους, είναι απαραίτητο να ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

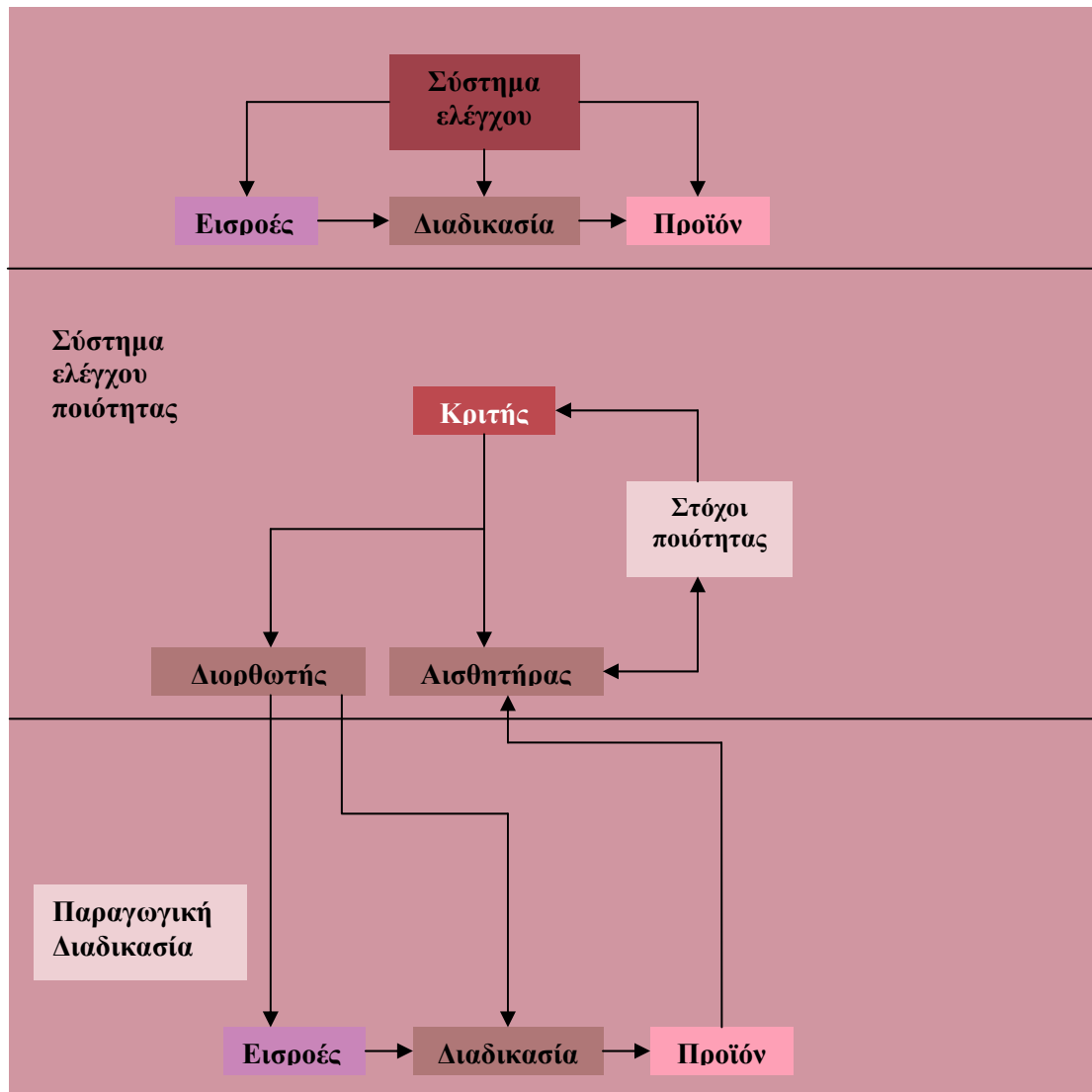
Δυνατότητα γνώσης των στόχων ποιότητας: Για το σκοπό αυτό χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία της διοίκησης με τα στελέχη και τους εργαζομένους για τους επιδιωκόμενους στόχους και τις προδιαγραφές ποιότητας. Η επικοινωνία αυτή γίνεται με τη δημοσίευση των παραπάνω σε μορφή κατανοητών εγχειριδίων και με τη συχνή ενημέρωσή τους. Τούτο είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιπτώσεις μετέπειτα αλλαγών.

Δυνατότητα γνώσης της ικανότητας και απόδοσης της διαδικασίας: Τούτο απαιτεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης, που θα διακρίνεται για την ακρίβεια, την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητά του διευκολύνοντας έτσι την αποδοχή από τους χρήστες. Παράλληλα, χρειάζεται η ικανότητα ερμηνείας των σχετικών μετρήσεων από τους υπεύθυνους

Δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας, όταν η απόδοση της δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι στόχοι ποιότητας. Για το σκοπό αυτό απαιτείται μια διαδικασία ικανή να πετύχει τους στόχους ποιότητας με χαρακτηριστικά τέτοια που οι εργαζόμενοι θα μπορούν να προσαρμόσουν έγκαιρα την απόδοση της στα επιθυμητά επίπεδα. **Ανάθεση ευθύνης που εναρμονίζεται με την αντίστοιχη εκχώρηση αρμοδιότητας στους υπεύθυνους για την άσκηση ελέγχου:** Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να είναι κάποιος υπεύθυνος για την ικανοποίηση ενός στόχου ποιότητας, αν δεν του έχει δοθεί και η αντίστοιχη αρμοδιότητα, οι γνώσεις και τα μέσα για να την ελέγξει. Τούτο αντιστοιχεί με την έννοια της "ιδιοκτησίας" της υπό έλεγχο δραστηριότητας ή 'διαδικασίας από τον υπεύθυνο γι' αυτήν.

Ο αυτοέλεγχος θεωρείται σήμερα ο πιο αποτελεσματικός τρόπος έλεγχου, διότι βρίσκεται σε αρμονία με ορισμένα βασικά ένστικτα που ρυθμίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-1 Τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας



Τούτο καθίσταται εφικτό μόνο με την ικανοποίηση των παραπάνω προϋποθέσεων. Το σύστημα ελέγχου ποιότητας λειτουργεί με μία πολιτική που καθορίζει τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας ελέγχου, δηλ. το τι θα ελέγξουμε, πώς, πότε και πού. Η αποτελεσματική άσκηση ελέγχου ποιότητας δεν βοηθά μόνο στην τήρηση των

προδιαγραφών, αλλά συμβάλλει και στην αποκάλυψη των αιτίων κακής ποιότητας. Συνεπώς, ο αποτελεσματικός έλεγχος της ποιότητας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη βελτίωσή της.

ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που καταβάλλονται, ώστε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος να είναι οι ίδιες, ως προς τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για την ποιότητα, στην πράξη οι συνεχείς μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας οδηγούν σε αποκλίσεις από τις επιθυμητές τιμές. Με άλλα λόγια, η παραγωγική διαδικασία έχει μια διαρκή μεταβλητότητα, που περιγράφεται από τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά ποιότητας.

Οι διακυμάνσεις μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες. Ανάλογες είναι συνήθως και οι συνέπειες, αλλά οι αποκλίσεις υπάρχουν σε Κάθε διαδικασία. Για το λόγο, αυτό είναι απαραίτητο να μπορούμε να μετρήσουμε τις διακυμάνσεις, να κατανοούμε τα αίτια που τις προκαλούν και να αναζητούμε τον καλύτερο τρόπο για τον περιορισμό ή και την εξουδετέρωση τους.

Είδη διακυμάνσεων

Κατά τη λειτουργία μιας διαδικασίας, διακρίνουμε δύο είδη διακυμάνσεων:

Οι φυσικές ή τυχαίες διακυμάνσεις:

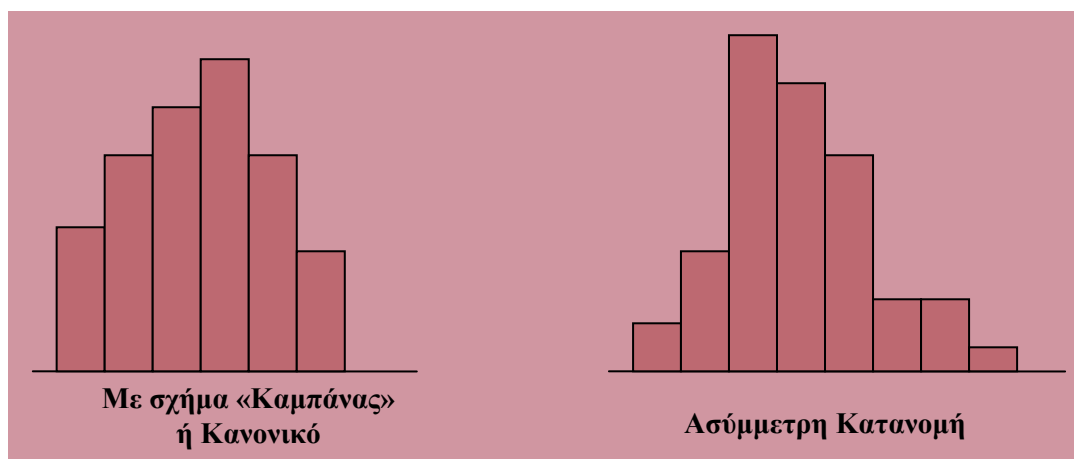
Περιγράφουν τη βασική συμπεριφορά των επιχειρησιακών διαδικασιών και συνδέονται με τους συνηθισμένους παράγοντες που επηρεάζουν σχεδόν κάθε στοιχείο μιας διαδικασίας. Σ' αυτούς περιλαμβάνονται η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, η ποιότητα ειδών από τρίτους κ.ά. Στο σύνολό τους οι τυχαίες διακυμάνσεις παίρνουν μία μορφή που μπορούμε να περιγράψουμε με κάποια στατιστική κατανομή. Αυτή απεικονίζει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι διάφορες τιμές του χαρακτηριστικού ποιότητας που μας ενδιαφέρει. Η συγκεκριμένη μορφή της κατανομής αυτής περιγράφεται με τα εξής μεγέθη ή παραμέτρους:

- ❖ Την κεντρική τάση, που αναφέρεται στη μέση τιμή στην οποία επικεντρώνονται οι περισσότερες τιμές.
- ❖ Τη διασπορά ή το εύρος των παρατηρούμενων τιμών στη διαφορά μεταξύ της μεγαλύτερης και της μικρότερης τιμής.
- ❖ Το σχήμα της κατανομής, δηλ. το αν είναι ή όχι συμμετρική ή έχει τις περισσότερες τιμές κοντά στη μεγαλύτερη ή τη μικρότερη τιμή.

Οι παραπάνω παράμετροι μίας στατιστικής κατανομής για ένα κρίσιμο μέγεθος ποιότητας, π.χ. το βάρος περιεχομένου μιας φιάλης μετά τη συσκευασία, και οι διαχρονικές μεταβολές του δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτές μόνο από πίνακες με στοιχεία. Για αυτό λόγο αυτό, είναι πολύ καλύτερα να απεικονίζονται γραφικά όπως στο διάγραμμα 7-2

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-2

Ενδεικτικά είδη στατιστικών κατανομών για κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας



Οι μη φυσικές διακυμάνσεις, που είναι και μη τυχαίες, σε σχέση με την αναμενόμενη από τη διαδικασία συμπεριφορά, αποδίδονται σε ειδικές, συνήθως εξηγήσιμες, αιτίες. Οι διακυμάνσεις αυτές δεν μπορούν να ερμηνευθούν με βάση τη στατιστική κατανομή για το χαρακτηριστικό ποιότητας που μας ενδιαφέρει.

Η παρουσία μη φυσικών διακυμάνσεων συχνά σημαίνει ότι η διαδικασία παραγωγής δεν έχει σταθεροποιηθεί. Συνεπώς, αυτή δεν μπορεί να βελτιωθεί, αν δεν εντοπισθούν και εξουδετερωθούν τα εξηγήσιμα αίτια που προκαλούν τις διακυμάνσεις. Ορισμένα αίτια διακυμάνσεων επηρεάζουν την ποιότητα μόνο σε περιορισμένα βαθμό και βραχυπρόθεσμα. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η ακρίβεια των εντολών σ' ένα πρόγραμμα για H/Y , ή κάποια σημαντική απόκλιση από κακή ρύθμιση μιας μηχανής. Άλλα όμως αίτια έχουν μια ποία μακροχρόνια επιρροή, που μπορεί να είναι βαθμιαία, κλιμακούμενη, ή ακανόνιστη. Η χρονική διάρκεια και οι επικροτούμενες συνθήκες, όταν γίνονται οι μετρήσεις των διακυμάνσεων, επηρεάζουν το μέγεθος της υπάρχουσας συνολικής διακύμανσης.

Ο Βασικός σκοπός ποιότητας είναι η μείωση των διακυμάνσεων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν μπορούμε να συνδέσουμε τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις με τα είδη αιτιών που τις προκαλούν κι επιλέξουμε τις κατάλληλες ενέργειες για την εξουδετέρωσή τους.

Η εξουδετέρωση των ειδικών αιτιών που προκαλούν τις τυχαίες ή φυσικές διακυμάνσεις γίνεται με τη διάγνωσή τους από τους εργαζομένους και τα διοικητικά στελέχη που έχουν σχέση με το προϊόν, κατά προτίμηση στη διάρκεια της παραγωγής. Αυτό απαιτεί ενέργειες συχνά περιορισμένου ή "τοπικού" χαρακτήρα, δηλ. κάποια παρέμβαση στη διαδικασία. Η μέθοδος για την ανάλυση αυτού του είδους διακυμάνσεων και για τον εντοπισμό των αιτιών που τις προκαλούν προϋποθέτει τη συλλογή κι ανάλυση στοιχείων με τη χρήση απλών στατιστικών μεθόδων.

Αντίθετα, ενώ η αποκάλυψη των αιτιών που προκαλούν τις μη τυχαίες και μη αναμενόμενες διακυμάνσεις μπορεί να γίνεται από τους εργαζομένους στην παραγωγή, η εξουδετέρωσή τους αποτελεί ευθύνη της διοίκησης. Αν και ο εντοπισμός τους διευκολύνεται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, χρειάζεται συνήθως πρόσθετη ανάλυση για την λεπτομερή εξακρίβωσή τους. Ο περιορισμός και η εξουδετέρωση των κοινών αιτιών που προκαλούν τις τυχαίες διακυμάνσεις απαιτεί ουσιαστικές παρεμβάσεις και αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, π.χ. μια νέα

τεχνολογία, που είναι στην αρμοδιότητα της διοίκησης. Ο Myron Tribus αναφέρεται στο θέμα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, λέγοντας ότι "μεν εργαζόμενοι παρεμβαίνουν μέσα στο σύστημα, ενώ η διοίκηση παρεμβαίνει πάνω στο σύστημα".

Οφέλη από τον περιορισμό του εύρους των διακυμάνσεων

Όσες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο θέματα ποιότητας γνωρίζουν ότι ο μεγαλύτερος "εχθρός" είναι οι μεγάλες διακυμάνσεις στα κρίσιμα χαρακτηριστικά προϊόντων κ διαδικασιών. Για το λόγο αυτό, η ικανότητα περιορισμού κι ελέγχου των διακυμάνσεων δημιουργεί πολλαπλά, άμεσα κι έμμεσα οφέλη για την επιχείρηση

- ❖ Αρχικά αυξάνει την ικανότητα της διαδικασίας να παράγει μέσα όρια που προβλέπουν οι προδιαγραφές για είδη ποιότητας, περιορίζοντας έτσι το ποσοστό της παραγωγής που δεν ικανοποιεί τους πελάτες
- ❖ Με τον περιορισμό των διακυμάνσεων, η επιχείρηση πετυχαίνει επίσης 1 τη σημαντική μείωση του κόστους με τους εξής τρόπους:
 - Η δραστική μείωση του αριθμού ελαττωματικών περιορίζει το κόστος που αυτά προκαλούν πριν και μετά την πώληση του προϊόντος
 - Χωρίς μεταβολή στην απόδοση του εξοπλισμού, η μείωση των διακυμάνσεων επιτρέπει στους χειριστές των μηχανών να τις λειτουργούν με στενότερα περιθώρια ασφάλειας για το ενδεχόμενο μεγάλων αποκλίσεων. Τούτο περιορίζει περισσότερο την προηγούμενη σπατάλη σε υλικά, ενέργεια και χρόνο μηχανής για την παραγωγή ελαττωματικών, περιορίζοντας έτσι το κόστος.
 - Η λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής με λιγότερα ελαττωματικά περιορίζει την ανάγκη για τη διατήρηση αποθεμάτων, πέρα από τις καθαρές ανάγκες για την ικανοποίηση της πραγματικής ζήτησης. Αυτό μειώνει ακόμα περισσότερο το κόστος παραγωγής:

Ως επακόλουθο, η μείωση των αποθεμάτων προκαλεί αλυσιδωτές ευεργετικές επιδράσεις στο κόστος παραγωγής:

- Από τη μείωση των κεφαλαίων που δεσμεύονται σε αποθέματα.
- Από τη μείωση των χώρων αποθήκευσης για τη φύλαξή τους.
- Από τον περιορισμό των αναγκών σε μεταφορικά μέσα και σε προσωρινούς χώρους αποθήκευσης.
- Από τον περιορισμό των γενικών εξόδων διαχείρισης υλικών.

Επιπλέον, η μεθοδική μείωση των ελαττωματικών περιορίζει όχι μόνο το κόστος αλλά και απλουστεύει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία παραγωγής επιτρέπει στους εργαζομένους πιο εύκολα την άσκηση "οπτικού ελέγχου" και διευκολύνει τον γρήγορο εντοπισμό των αιτιών που προκαλούν προβλήματα στην ποιότητα. Έτσι, ξεκινά ένας άλλος κύκλος για τη βελτίωση της ποιότητας

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η σχεδίαση ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας απαιτεί να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά λειτουργίας του και τον με τον οποίο αυτή αξιολογείται. Ειδικότερα, μας ενδιαφέρουν τα εξής:

- ❖ Οι δυνατοί τρόποι παρέμβασης εργαζομένων και διοίκησης για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- ❖ Οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται το σύστημα ελέγχου.
- ❖ Οι αποφάσεις της διοίκησης και των τεχνικών για τον τρόπο άσκησης του ελέγχου ποιότητας, δηλ. η πολιτική ελέγχου.
- ❖ Οι περιορισμοί με τους οποίους πρέπει να λειτουργήσει το σύστημα ελέγχου
- ❖ Το κριτήριο με το οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου

Τρόποι Παρέμβασης για τη Διασφάλιση Ποιότητας

Ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας μπορεί να παρέμβει με δύο τρόπους για τη διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας.

Ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας:

Ο τρόπος αυτός ε εφικτός, όταν υπάρχει η δυνατότητα για άμεση παρακολούθηση και άμεσο έλεγχο της διαδικασίας που παράγει το προϊόν. Ανάλογα με το αποτέλεσμα ελέγχου του συνόλου, δηλ. του 100% της παραγωγής, ή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, η διοίκηση αποφασίζει αν θα επιτρέψει τη συνέχιση της παραγωγής ή θα τη διακόψει

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής:

Στην περίπτωση που δεν είναι εφικτός ή οικονομικά σκόπιμος ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας, π.χ. για ορισμένα εξαρτήματα που αγοράζονται από τρίτους, το μόνο που απομένει είναι η αποδοχή ή απόρριψη παρτίδων από υλικά, εξαρτήματα κ.λπ., πριν προχωρήσουν χρησιμοποιηθούν σε επόμενες φάσεις της παραγωγής.

Οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις για δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα έχουν συμβάλει στην προτίμηση της μεθόδου για άμεσο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Στις περιπτώσεις που δεν εφικτή από την επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν, π.χ. για εξαρτήματα που αγοράζει από τρίτους, η τάση σήμερα είναι να ενθαρρύνεται ή ακόμα και να υποχρεώνεται, ο κάθε προμηθευτής να ελέγχει ο ίδιος στις εγκαταστάσεις του την ποιότητα πριν από την αποστολή παρτίδων σε πελάτες του. Έτσι, αξιολογούνται οι διάφοροι προμηθευτές πιο άμεσα για την παρεχόμενη ποιότητα. Και απορρίπτονται αν δεν είναι σε θέση ή δεν έχουν την προθυμία να συμμορφωθούν στις απαιτήσεις πελατών τους για υψηλή ποιότητα.

Αναγκαίες Πληροφορίες για Σύστημα Ελέγχου Ποιότητας

Για να είναι αποτελεσματική μία παρέμβαση, το σύστημα ελέγχου χρειάζεται να διαθέτει ορισμένες πληροφορίες, με βάση τις οποίες μπορεί να κάνει τις απαραίτητες

αξιολογήσεις. Οι πληροφορίες α αφορούν είτε την τρέχουσα παραγωγή, είτε παρτίδες που έχουν υποβληθεί για έλεγχο.

Πρώτα, χρειάζεται να είναι γνωστές οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως αυτές διαμορφώθηκαν στην προηγούμενη φάση σχεδιασμού του προϊόντος. Οι τεχνικές προδιαγραφές καθορίζουν όχι μόνο τις ιδανικές τιμές για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος που εκφράζουν και τους στόχους ποιότητας, αλλά και τις επιτρεπτές αποκλίσεις ή ανοχές

Επειτα, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε την ικανότητα της διαδικασίας παραγωγής. Αυτή προσδιορίζεται από την ικανότητα των εργαζομένων και του εξοπλισμού, από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους και από την ποιότητα των υλικών. Με στατιστικές μεθόδους που εφαρμόζονται εύκολα από εμπορικά προγράμματα λογισμικού, η ικανότητα ας διαδικασίας προσδιορίζεται και παρακολουθείται διαχρονικά με ανάλογους δείκτες.

Αποφάσεις για τον έλεγχο ποιότητας

Οι αποφάσεις της διοίκησης για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας επιδιώκουν να δώσουν απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

Τι θα ελέγχουμε, δηλ. ποια από τα πολλά χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας θα παρακολουθούνται για έλεγχο;

Εδώ, η διοίκηση επιλέγει τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι κρίσιμα για να λειτουργήσει ικανοποιητικά το προϊόν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες για τις οποίες αγοράζεται.

Ποιοι θα είναι οι στόχοι ποιότητας;

Για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της διαδικασίας το οποίο γίνεται αντικείμενο ελέγχου, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τον αντίστοιχο στόχο ποιότητας. Αυτός εκφράζει το στόχο στον οποίο επικεντρώνεται κάθε προσπάθεια για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση την υπεροχή στην ποιότητα.

Η διατύπωση των στόχων ποιότητας ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο της επιχείρησης στο οποίο αναφέρεται. Αυτή συνήθως στηρίζεται σε δύο βάσεις δεδομένων:

Για τα χαρακτηριστικά προϊόντων και διαδικασιών, η διαμόρφωση των στόχων ποιότητας στηρίζεται κυρίως σε αντικειμενικά δεδομένα και απορρέουν από την τεχνική ανάλυσή τους.

Για τα χαρακτηριστικά απόδοσης τμημάτων της επιχείρησης ή ατόμων, η διαμόρφωση των στόχων ποιότητας στηρίζεται σε πληροφορίες για την απόδοση σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Κριτήρια για την αποδοχή στόχων ποιότητας

Η αποδοχή των στόχων ποιότητας για κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της διαδικασίας προϋποθέτει ότι οι στόχοι ικανοποιούν τα εξής κριτήρια καταλληλότητας:

Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι νόμιμοι:

Αυτό εξασφαλίζεται με την επίσημη δημοσιοποίησή τους από τη διοίκηση και αποφεύγει την αμφισβήτηση τους από τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης

Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι μετρήσιμοι:

Η ικανότητα αντικειμενικής μέτρησης των χαρακτηριστικών ποιότητας επιτρέπει την ακριβή γνωστοποίηση των στόχων ποιότητας και του βαθμού κατά τον οποίο η πραγματική απόδοση σε δεδομένη χρονική περίοδο τους πετυχαίνει

Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι εφικτοί:

Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να γίνεται αντιληπτό ότι είναι πραγματοποιήσιμοι από τους εργαζόμενους με τα διαθέσιμα μέσα, διαφορετικά η αντίληψή τους για το αντίθετο τους αποτρέπει από το να καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια.

Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι δίκαιοι:

Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι διαμορφώνονται έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι ή οι ομάδες εργαζομένων να έχουν τις ίδιες περίπου πιθανότητες να τους πετύχουν

Πώς θα γίνεται ο έλεγχος σε ότι αφορά τον τρόπο μέτρησης ενός χαρακτηριστικού που είναι κρίσιμο για την ποιότητα;

Για μερικά μεγέθη, είναι σκόπιμο να έχουμε λεπτομερείς μετρήσεις σε κάποια συνεχή κλίμακα, π.χ. για τη διάμετρο ενός κρίσιμου εξαρτήματος, την περιεκτικότητα ενός φαρμάκου σε δραστική ουσία κ.λπ. Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις που η μέτρηση είναι προτιμότερο να μας πληροφορεί απλώς αν το είδος είναι κατάλληλο ή όχι για την αναμενόμενη χρήση. Τότε αρκεί η ταξινόμησή του ως καλού ή ελαττωματικού. Τούτο συμβαίνει για διάφορα είδη, π.χ. τρανζίστορ για ηλεκτρονικά κυκλώματα, θερμοστάτες για οικιακές συσκευές, λάμπες φωτισμού κ.ά.

Πότε θα γίνεται ο έλεγχος;

Εδώ μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε σε ποιο στάδιο ή σε ποια σημεία της παραγωγικής διαδικασίας είναι εφικτό και σκόπιμο να γίνεται ο έλεγχος της ποιότητας. Οι επιλογές της διοίκησης είναι συνήθως οι ακόλουθες:

❖ Έλεγχος πριν από την έναρξη της παραγωγής (off-line):

Στην περίπτωση αυτή, καταβάλλεται προσπάθεια, με τη χρήση στατιστικών πειραμάτων ή με την τεχνική της προσομοίωσης ,να προσδιοριστούν οι τιμές για τις πιο κρίσιμες παράμετρος του προϊόντος η της διαδικασίας, ελαχιστοποιούν το ποσοστό ελαττωματικών .Αυτό γίνεται στο στάδιο σχεδίασης του προϊόντος και της διαδικασίας, ώστε να περιορίσει προληπτικά όσο περισσότερα γίνεται από τα αίτια που αναμένεται ότι θα δημιουργήσουν ελαττωματικά προϊόντα.

Η ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών για τη σχεδίαση προϊόντων και διαδικασιών, γνωστών ως CAD, CAE, CAM, CIM (Computer Assisted Design, Computer Assisted Engineering, Computer Assisted Manufacturing, Computer Integrated Manufacturing), σε συνδυασμό με την εφαρμογή προηγμένων μεθόδων στατιστικής αξιολόγησης κρίσιμων παραμέτρων (π.χ. μέθοδοι Taguchi), επιτρέπει τη δημιουργία προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής με την ελαχιστοποίηση του κόστους από πηγές δημιουργίας προβλημάτων στην ποιότητά τους. Επιχειρήσεις στους κλάδους κατασκευών έργων, αεροσκαφών, έτοιμων ενδυμάτων και πολλών άλλων, που έχουν τη δυνατότητα αξιοποίησης αυτών των τεχνολογιών με σημαντικές επενδύσεις,

μπορούν να διαθέσουν στην αγορά νέα προϊόντα υψηλών προδιαγραφών, με υψηλούς ρυθμούς εισαγωγής καινοτομιών και πολύ λίγα προβλήματα.

❖ *Έλεγχος στη διάρκεια της παραγωγής (on-line):*

Στην περίπτωση αυτή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας είναι δεδομένα. Με κατάλληλες μετρήσεις των χαρακτηριστικών ποιότητας, για κάθε μονάδα του προϊόντος χωριστά ή για δείγματα από την τρέχουσα παραγωγή, η διοίκηση παρακολουθεί τις διακυμάνσεις που δείχνουν αν η διαδικασία διατηρείται σε κατάσταση σταθερότητας ή όχι. Όταν οι εμφανιζόμενες αποκλίσεις κρίνονται υπερβολικές, τότε το συμπέρασμα είναι ότι ορισμένα ειδικά αίτια έχουν ανατρέψει τη σταθερότητα της διαδικασίας, η οποία διακόπτεται για έλεγχο.

❖ *Έλεγχος μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής:*

Για ορισμένα υλικά ή εξαρτήματα που η επιχείρηση προμηθεύεται από τρίτους, δεν είναι εφικτός ο έλεγχος της παραγωγής. Η μόνη επιλογή τότε είναι ο έλεγχος της ποιότητας με δειγματοληψία, ιδιαίτερα στην περίπτωση νέων προμηθευτών, ώστε να αποφασισθεί αν μία παρτίδα θα γίνει αποδεκτή ή όχι.

Η τελική επιλογή είναι, από τη μια πλευρά τεχνική και από την άλλη, οικονομική. Σε επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα, η τάση σήμερα είναι να αυξάνουν την προσπάθεια για τον έλεγχο πριν προχωρήσουν στην παραγωγή. Αυτό απαιτεί συνήθως ειδικές γνώσεις, χρήμα και χρόνο. Όταν αυτό δεν είναι σκόπιμο ή εφικτό, η αμέσως καλύτερη λύση είναι ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή, είναι αναγκαίο να εξετασθεί προσεκτικά σε ποια σημεία της διαδικασίας πρέπει να γίνει ο έλεγχος ποιότητας. Κι εδώ το πρόβλημα έχει την οικονομική και την τεχνική του πλευρά. Ο έλεγχος για ρωγμές σε ένα κρίσιμο εξάρτημα είναι σκόπιμο να γίνεται πριν από τη βαφή και τη συναρμολόγησή του. Ένα τρανζίστορ είναι προτιμότερο να ελέγχεται πριν τοποθετηθεί σε κάποιο ολοκληρωμένο κύκλωμα κ.λπ.

Που θα γίνεται ο έλεγχος;

Εδώ εξετάζουμε τη σκοπιμότητα ο έλεγχος να διεξαχθεί στη θέση που πραγματοποιείται μία επεξεργασία, σε κάποιο εσωτερικό τμήμα ελέγχου ποιότητας, ή σε ορισμένα εξωτερικά εργαστήρια με αυξημένο κύρος, όπως π.χ. το Χημείο του Κράτους.

Το κριτήριο απόδοσης του συστήματος ελέγχου ποιότητας:

Για το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων το πιο κατάλληλο κριτήριο απόδοσης για το σύστημα ελέγχου ποιότητας είναι το κόστος που προκύπτει από την κακή ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η ανάθεση της ευθύνης για τον έλεγχο ποιότητας εξαρτάται από το χαρακτηριστικό που ελέγχεται και από το χρόνο που χρειάζεται η κατάλληλη παρέμβαση σε περίπτωση σοβαρών αποκλίσεων. Κι εδώ διακρίνουμε μία ιεράρχηση των αποφάσεων ελέγχου από τις ολιγάριθμες αλλά πολύ σημαντικές, που αποτελούν ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, ως τις πολυάριθμες με περιορισμένες συνέπειες, που αποτελούν ευθύνη των εργαζομένων, των εργοδηγών κι άλλων στελεχών.

Αυτόματος Έλεγχος Ποιότητας

Στο βαθμό που τούτο είναι εφικτό, ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός ελέγχων ποιότητας στις διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να γίνεται από ιδιοσυσκευές που είναι προσαρτημένες μηχανές παραγωγής. Όσο πιο αυτοματοποιημένες είναι οι μηχανές τόσο πιο εύκολα γίνονται οι σχετικοί έλεγχοι, ώστε να διακόπτεται η λειτουργία τους και να περιορίζεται στο ελάχιστο η παραγωγή ελαττωματικών. Ακόμα όμως και απλές μηχανές γενικής χρήσης μπορούν λειτουργήσουν με ιδιοσυσκευές του τύπου "περνά-δεν περνά" για έλεγχο κρίσιμων χαρακτηριστικών.

Έλεγχος Ποιότητας από Εργαζομένους

Όπου δεν είναι τεχνικά εφικτή ή οικονομική η χρήση αυτόματου ελέγχου της ποιότητας, είναι αναγκαία η παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα. Στις διάφορες θέσεις εργασίας της παραγωγικής διαδικασίας ο καλύτερος τρόπος ελέγχου είναι αυτός με την παρέμβαση του χειριστή της μηχανής. Η αποτελεσματικότητα του τρόπου αυτού εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο η διοίκηση έχει διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες, με ισχυρά κίνητρα, επαρκή εκπαίδευση και οργάνωση, ώστε να δίνεται στον εργαζόμενο η ευθύνη για την ποιότητα των προϊόντων που παράγει. Πολλές εμπειρικές μελέτες^{3,4} έχουν δείξει ότι, στο επίπεδο των θέσεων εργασίας της παραγωγής, η αναλογία , αποφάσεων που οδηγούν σε ελαττωματικά και ελέγχονται από τη διοίκηση, σε σχέση με αυτές που ελέγχονται από τους εργαζομένους είναι 80 προς 20!

Συνεπώς, ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματικά μπορεί να είναι τα κίνητρα για τους εργαζομένους απαιτείται και η κατάλληλη οργάνωση, που δίνει στους εργαζομένους την ευθύνη για τις αποφάσεις τις οποίες ασκείται ο έλεγχος για την ποιότητα. Αν ο χειριστής τη μηχανής στην τρίτη θέση εργασίας διαπιστώνει ότι τα ημικατεργασμένα προϊόντα που παίρνει από τη δεύτερη θέση είναι ελαττωματικά και δεν έχει την αρμοδιότητα να διακόψει τη γραμμή παραγωγής, ώστε να εντοπιστούν αμέσως τα αίτια κακής ποιότητας, δεν μπορεί να επηρεάσει αποτελεσματικά το ποσοστό σκάρτων. Στο χρόνο που θα μεσολαβήσει μέχρι να εντοπισθεί ο αρμόδιος που θα διακόψει τη γραμμή παραγωγής και θα αξιολογήσει τι συμβαίνει, η διαδικασία παραγωγή εξακολουθεί να παράγει ελαττωματικά.

Έλεγχος Ποιότητας από Εργοδηγούς και Κατώτερα Διοικητικά Στελέχη

Στο αμέσως ανώτερο επίπεδο ελέγχου από αυτό των εργαζομένων της παραγωγής έχουμε τους εργοδηγούς και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Αυτοί έχουν τη ευθύνη και μπορούν να ελέγχουν την ποιότητα για μέρος της διαδικασίας, π.χ. τη συναρμολόγηση ή τη συσκευασία, ή έχουν την ευθύνη για κάποιο προϊόν ή πελάτη.

Επειδή οι παραπάνω είναι πιο απομακρυσμένοι από τις θέσεις εργασίας παραγωγής ή εξυπηρέτησης πελατών, ο έλεγχος ποιότητας που μπορούν να ασκήσουν περιορίζεται σε μικρότερο αριθμό αποφάσεων, με βάση τα στοιχεία για την απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά σε πίνακες ή περιλήψεις, π.χ. το ποσοστό ελαττωματικών κάθε βάρδιας, οι νεκροί χρόνοι εξοπλισμού κ.λπ., σε ημερήσια ή άλλη βάση. Συνεπώς, στο επίπεδο αυτό ο έλεγχος είναι απολογιστικός και όχι άμεσος.

Έλεγχος Ποιότητας από την Ανώτατη Διοίκηση

Ο έλεγχος ποιότητας από την ανώτατη διοίκηση αναγκαστικά περιορίζεται στις στρατηγικές διαστάσεις του προβλήματος. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο, για δείκτες ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, να γίνονται περιοδικά συγκρίσεις με τους κύριους ανταγωνιστές του κλάδου και να αξιολογούνται οι παρατηρούμενες σημαντικές αποκλίσεις.

Με βάση τις παραπάνω συγκρίσεις, η ανώτατη διοίκηση παίρνει ορισμένες αποφάσεις, σε σχέση με τους στόχους ποιότητας και την ανάγκη ανάπτυξης του συστήματος ελέγχου ποιότητας που θα διασφαλίσει την ικανοποίησή τους, χωρίς να θυσιάσουν άλλοι στόχοι ζωτικοί για την επιβίωση της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα, η

αποδοτικότητα, δηλ. τα κέρδη, κ.ά.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η πιο διαδεδομένη προσέγγιση για τον έλεγχο της ποιότητας σε υπάρχουσα διαδικασία είναι ο *στατιστικός έλεγχος διαδικασιών* (Statistical Process Control ή SPC). Οι τεχνικές της απαιτούν ορισμένες βασικές γνώσεις στατιστικής και για τον ενδιαφερόμενο αναγνώστη περιγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται με γενικό τρόπο και χωρίς μαθηματικούς τύπους οι βασικές έννοιες και οι κυριότερες τεχνικές για όσους δεν ενδιαφέρονται για τον τρόπο εφαρμογής τους με στατιστικές μεθόδους.

Ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας παρέχει πληροφορίες το αν ικανοποιούνται ή όχι οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να έχουμε τις κατάλληλες μετρήσεις για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος. Από τις μετρήσεις αυτές γίνεται η ανάλυση της ποιότητας τόσο του προϊόντος όσο και της παραγωγικής διαδικασίας. Τα κυριότερα "εργαλεία" στην ανάλυση μίας διαδικασίας είναι διάφορα διαγράμματα που απεικονίζουν τα χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας της.

Στο παρόν κεφάλαιο υποθέτουμε ότι έχουμε:

- ❖ Μία παραγωγική διαδικασία σε λειτουργία
- ❖ Το κατάλληλο σύστημα για τη μέτρηση ενός ή περισσότερων μεγεθών που προσδιορίζουν την ποιότητα.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας γίνεται συνήθως με τη χρήση κάποιου χάρτη ελέγχου στον οποίον απεικονίζονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων, κάτι ανάλογο με το διάγραμμα με βολές στη θερμοκρασία ενός ασθενούς σε μια κλινική.

Ανάλογα με τη φάση ωρίμανσης της παραγωγικής διαδικασίας το κόστος ελέγχου ποιότητας ανά μονάδα προϊόντος, ο έλεγχος της παραγωγής μπορεί να γίνει ως εξής:

1. Με μετρήσεις και απεικόνιση των αποτελεσμάτων για ατομικές μονάδες του προϊόντος.
2. Με μετρήσεις και απεικόνιση των αποτελεσμάτων για μικρά δείγματα της τρέχουσας παραγωγής.
3. Με συνδυασμό των (1) και (2).

ΧΑΡΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Όταν πρόκειται για κάποιο προϊόν που παράγεται για πρώτη φορά παράγεται σε μικρές παρτίδες των 50-100 τεμαχίων, ο πιο απλός κ γρήγορος τρόπος για τον έλεγχο της ποιότητας είναι με μετρήσεις κάθε μονάδα χωριστά. Για παράδειγμα, αν το κρίσιμο χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την ποιότητα είναι το βάρος ενός είδους, τότε και σκευάζουμε ένα χάρτη ελέγχου με τον ακόλουθο τρόπο. Στον κατακόρυφο άξονα του χάρτη προσδιορίζουμε τις τεχνικές προδιαγραφές: δηλ. την ιδανική τιμή που θέλουμε να έχει το βάρος και τα όρια στα οποία είναι δυνατόν να κυμαίνεται χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα στην ποιότητα. Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος απεικονίζεται η χρονική σειρά με την οποία γίνονται οι μετρήσεις. Έτσι έχουμε:

ΙΤΠ = Ιδανική Τιμή Προδιαγραφών (0 στόχος ποιότητας)

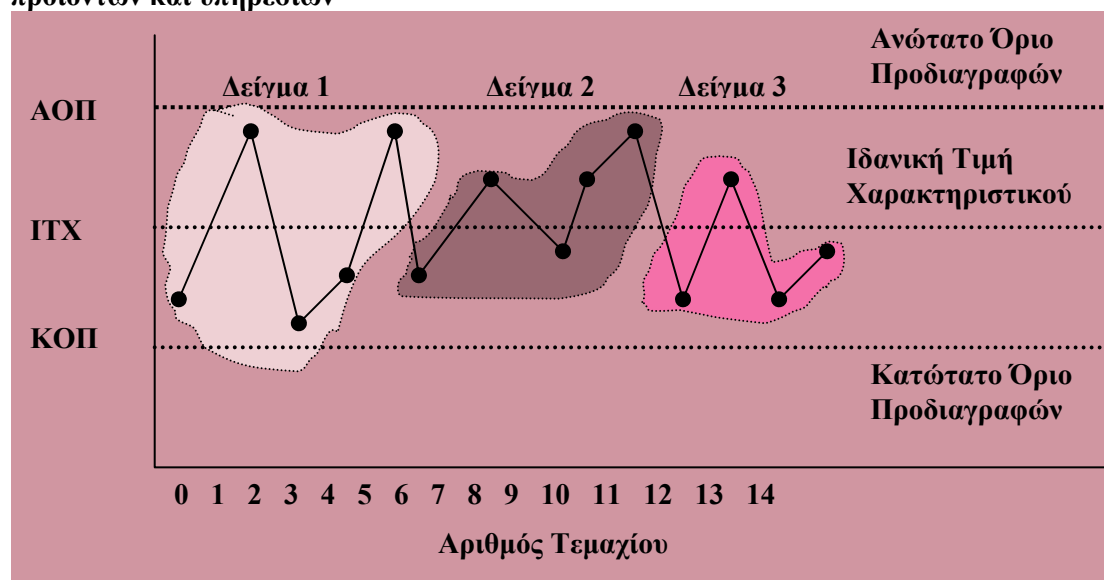
ΑΟΠ = Ανώτατο Όριο Προδιαγραφών (οι επιτρεπτές αποκλίσεις) ή

ΚΟΠ = Κατώτατο Όριο Προδιαγραφών, ανοχές)

Μετά το ξεκίνημα της παραγωγής, για κάθε μονάδα προϊόντος αφού ολοκληρωθεί μία επεξεργασία, κάνουμε τη σχετική μέτρηση και απεικονίζουμε το αποτέλεσμα στο κατάλληλο διάγραμμα (βλ. διάγραμμα 7-3). Αν αυτό είναι μέσα στα όρια των επιτρεπτών ανοχών, τότε η ποιότητα του προϊόντος κρίνεται ικανοποιητική, διαφορετικά, το προϊόν θεωρείται ελαττωματικό. Οι σχετικές μετρήσεις επαναλαμβάνονται για κάθε μονάδα που παράγεται σε μια παρτίδα. Από το διάγραμμα αποκτούμε άμεση αντίληψη του αριθμού των ελαττωματικών, αν υπάρχουν, και του ποσοστού που αντιπροσωπεύουν στη συνολική παραγωγή. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο ελέγχου γνωρίζουμε και το χρόνο κατά τον οποίο εμφανίζεται ένα ελαττωματικό, ώστε να αντιδράσουμε εγκαίρως στον εντοπισμό της αιτίας που το έχει προκαλέσει. Το διάγραμμα αυτό λέγεται χάρτης ελέγχου ποιότητας με ατομικές μετρήσεις.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-3

Χάρτης ελέγχου ατομικών μετρήσεων για κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών



Ο χάρτης ελέγχου ποιότητας με ατομικές μετρήσεις ισοδυναμεί με 100% έλεγχο της παραγωγής. Στην πράξη, είναι εύκολο να συμπληρώνεται από το χειριστή της μηχανής που κάνει τη σχετική επεξεργασία. Το κυριότερο μειονέκτημά του είναι το κόστος ελέγχου ποιότητας, που αυξάνεται με το μέγεθος κάθε παρτίδας μαζί με τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για μεγάλες παρτίδες είναι προτιμότερη η χρήση ενός χάρτη ελέγχου ποιότητας με μέσους. Αντί για ατομικές μετρήσεις για όλες τις μονάδες που παράγονται, παίρνουμε κάθε φορά ένα μικρό δείγμα από 4- 7 μονάδες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η αξιολόγηση της ποιότητας σε κάθε δείγμα εξαρτάται από το χρησιμοποιούμενο είδος μέτρησης του χαρακτηριστικού που την προσδιορίζει. Διακρίνουμε τους εξής τρόπους:

Μέτρηση χαρακτηριστικών ποιότητας σε συνεχή κλίμακα, όπως π.χ. η μέτρηση φυσικών διαστάσεων, βάρους, χρόνου εξυπηρέτησης κ.λπ.

Μέτρηση με ιδιότητες:

Ποσοστό ελαττωματικών, όταν μία μονάδα του προϊόντος κρίνεται ικανοποιητική ή όχι. Το ίδιο ισχύει και για τον αριθμό σφαλμάτων ή παραλείψεων στην εξυπηρέτηση ενός πελάτη. Αριθμός ελαττωμάτων ανά μία ή 100 μονάδες του προϊόντος όταν αυτές δεν είναι σκόπιμο να ταξινομηθούν ως καλές ή σκάρτες.

Για τη χρήση ενός χάρτη ελέγχου ποιότητας, απαιτείται η αρχική κατασκευή του από 25-30 δείγματα της τρέχουσας παραγωγής. Αυτό είναι σκόπιμο να γίνει για μία αντιπροσωπευτική περίοδο, γνωστή ως περίοδο βάσης, με γνωστές και σταθερές συνθήκες λειτουργίας σε ότι αφορά τον εξοπλισμό, τους εργαζομένους, τα υλικά κ.ά. Για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου της ποιότητας στη συνέχεια, θα πρέπει πρώτα η διαδικασία να φτάσει σε κατάσταση σταθερότητας. Τούτο, επιβεβαιώνεται από την απουσία σημείων για δείγματα των οποίων, τα χαρακτηριστικά ποιότητας βρέθηκαν εκτός των ορίων ελέγχου στην περίοδο βάσης.

Χάρτης Ελέγχου για Χαρακτηριστικά Ποιότητας με Συνεχείς Μεταβλητές

Όταν οι μετρήσεις του χαρακτηριστικού ποιότητας που μας ενδιαφέρει γίνονται σε συνεχή κλίμακα κι ο έλεγχος στηρίζεται σε δείγματα χρειάζεται να κατασκευάζονται δυο διαφορετικοί χάρτες ελέγχου.

Χάρτης Μέσων:

Ο χάρτης μέσων παρακολουθεί την ευστοχία της διαδικασίας, παρατηρώντας τις διακυμάνσεις που εμφανίζονται στη μέση τιμή από δείγμα σε δείγμα. Ο χάρτης ελέγχου για τους μέσους παρακολουθεί το πόσο καλά η παραγωγική διαδικασία στοχεύει στην ιδανική τιμή που εκφράζει το στόχο ποιότητας.

Χάρτης Εύρους:

Ο χάρτης ελέγχου για το παρατηρούμενο εύρος των αποκλίσεων μέσα στο κάθε δείγμα παρακολουθεί με πόση ακρίβεια

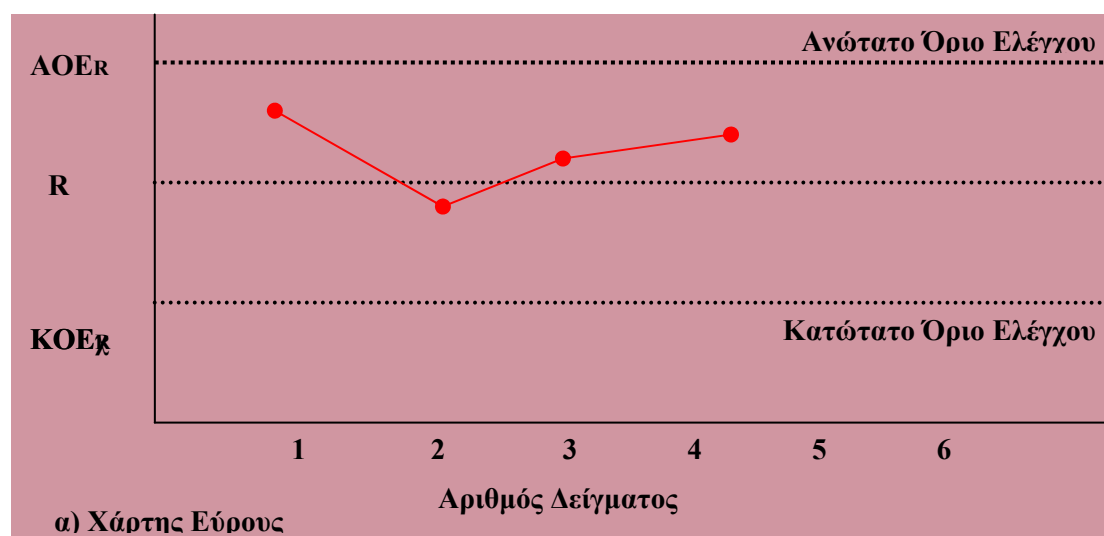
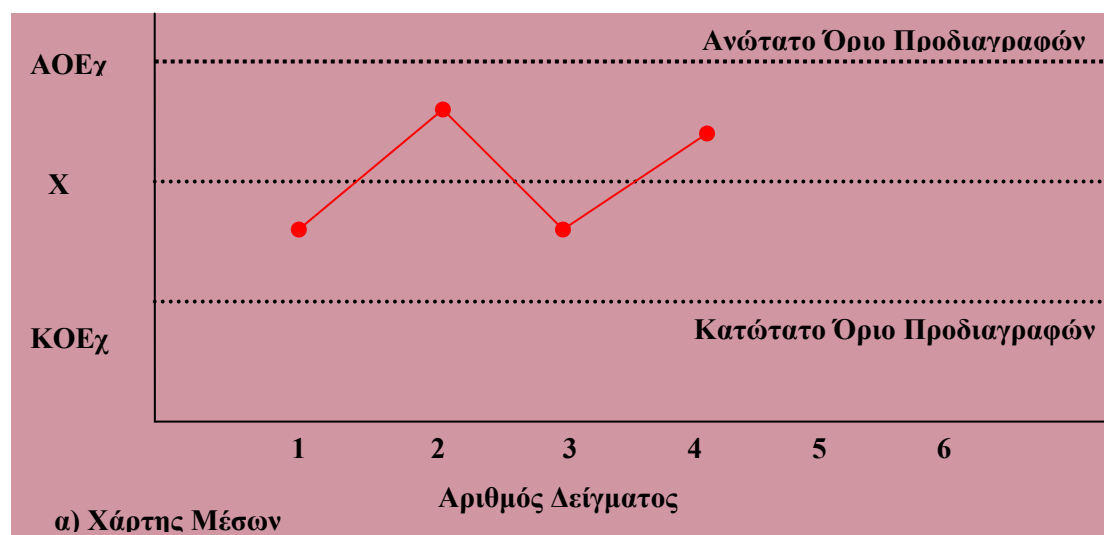
και συνέπεια ικανοποιεί η παραγωγική διαδικασία τις προδιαγραφές μέσα στα όρια των επιτρεπτών αποκλίσεων. Η σχέση μεταξύ

ενός χάρτη ατομικών μετρήσεων και αυτών για τους μέσους και το εύρος των μετρήσεων σε δείγματα απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2-4. Είναι προφανές ότι οι στατιστικοί χάρτες ελέγχου που στηρίζονται σε δείγματα απαιτούν περισσότερες γνώσεις για την ετοιμασία και ερμηνεία τους. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Γενικά η καλύτερη πρακτική στην άσκηση ελέγχου ποιότητας είναι να χρησιμοποιείται στην αρχή ένας χάρτης ελέγχου με ατομικές μετρήσεις για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας. Η μέθοδος αυτή από τη μια πλευρά, διευκολύνει τον εντοπισμό σοβαρών αιτιών κακής ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία και από την άλλη εξοικειώνει με τον πιο απλό τρόπο τους εργαζομένους στη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας. Στη συνέχεια, με την αύξηση του όγκου παραγωγής και τη χρήση μεγάλων παρτίδων, είναι σκόπιμη η μετάβαση σε πιο προχωρημένες μεθόδους στατιστικού ελέγχου της ποιότητας. Για τέτοιες εφαρμογές είναι απαραίτητη η συμμετοχή ειδικών, ώστε να μπορεί να γίνεται σωστά η εκτίμηση των επιπτώσεων από σφάλματα που εμφανίζονται λόγω της δειγματοληψίας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-4

Απεικόνιση χάρτη μέσων και χάρτη εύρους μετρήσεων ενός χαρακτηριστικού ποιότητας σε διαφορετικά δείγματα

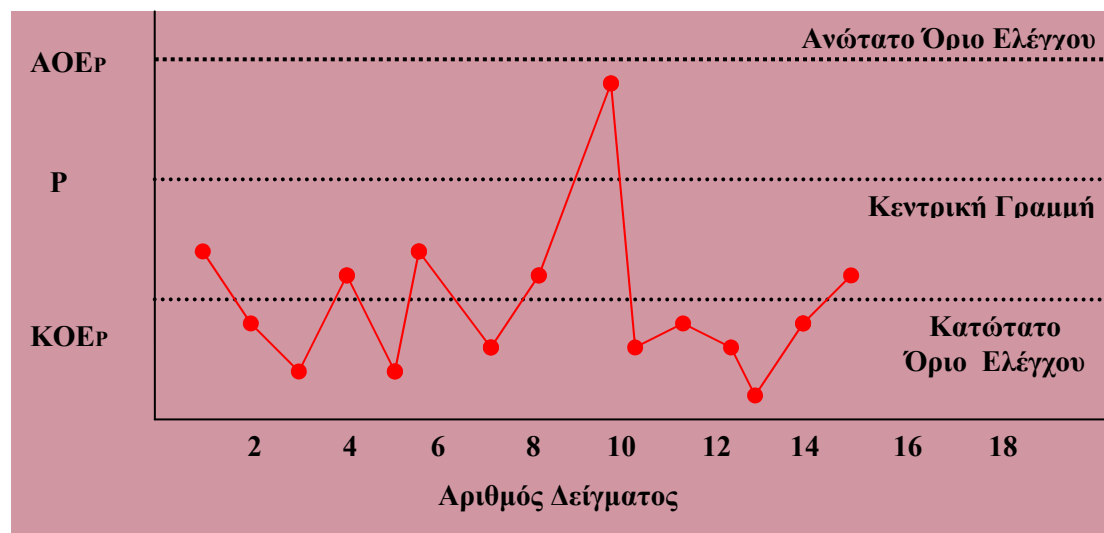


Χάρτης Ποσοστού Ελαττωματικών

Σε πολλές περιπτώσεις, είναι προτιμότερη η ταξινόμηση μιας μονάδας του προϊόντος ως καλής ή σκάρτης, ή ενός πελάτη ως ικανοποιημένου ή όχι, από τη λεπτομερή μέτρηση κάποιου κρίσιμου χαρακτηριστικού σε μια συνεχή κλίμακα. Η προσέγγιση αυτή διευκολύνει τη διαδικασία άσκησης ελέγχου ποιότητας, διότι είναι τεχνικά απλούστερη και πιο οικονομική.

Με τη χρήση ορισμένων ιδιοσυσκευών, ο εργαζόμενος έχει άμεση αντίληψη της καταλληλότητας ενός εξαρτήματος (ενός διακόπτη, μιας βίδας, ενός τρανζίστορ κ.ά.). Το ποσοστό ελαττωματικών απεικονίζεται σε ένα χάρτη έλεγχου με μια κεντρική γραμμή για τη μέση τιμή, δηλ. το μέσο ποσοστό σκάρτων, και τα όρια έλεγχου για το ανώτερο αποδεκτό και το κατώτερο αποδεκτό ποσοστό σκάρτων (βλ. Διάγραμμα 7-5). Το κύριο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ο περιορισμός στην παρεχόμενη πληροφόρηση για την ευστοχία και την ακρίβεια της παραγωγικής διαδικασίας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-5 Χάρτης ελέγχου για ποσοστό ελαττωματικών μονάδων προϊόντος



Χάρτης Ελαττωμάτων ανά Μονάδα προϊόντος

Όταν ο έλεγχος ποιότητας εφαρμόζεται σ' ένα προϊόν αρκετά πολύπλοκο, οι παραπάνω χάρτες έλεγχου δεν είναι κατάλληλοι. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δύσκολο να κριθεί η ποιότητα από ένα μόνο κρίσιμο χαρακτηριστικό, ή από μια απλή ταξινόμηση του προϊόντος ως καλού, ελαττωματικού. Τούτο συμβαίνει με είδη όπως οι τηλεοράσεις, οι διαφορές οικιακές συσκευές, τα αυτοκίνητα, τα κομπιούτερ κ.ά. Για τα προϊόντα αυτά είναι προτιμότερο να παρακολουθούμε τον αριθμό ελαττωμάτων ανά μονάδα (ή δεκάδα ή εκατοντάδα) του τελικού προϊόντος.

Στις παραπάνω περιπτώσεις, ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται με ένα χάρτη έλεγχου που παρακολουθεί τον αριθμό ανεπιθύμητων συμβάντων, δηλ. ελαττωμάτων, παραπόνων για εξυπηρέτηση, καθυστερήσεων στην παράδοση ή συντήρηση, κ.ά. Από μια σειρά, δειγμάτων σε μια αντιπροσωπευτική περίοδο λειτουργίας, που ονομάζουμε περίοδο βάσης, υπολογίζουμε μια μέση τιμή ελαττωμάτων ανά μονάδα (ή δεκάδα ή εκατοντάδα) του προϊόντος και τις επιτρεπτές αποκλίσεις. Έτσι, στο χάρτη έλεγχου προσδιορίζεται η μέση τιμή, που εκφράζει το στόχο ποιότητας, και τα όρια έλεγχου. Για διαδοχικά δείγματα που εξετάζουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα προσδιορίζεται ο πραγματικός αριθμός των ελαττωμάτων και απεικονίζεται στον αντίστοιχο χάρτη έλεγχου (βλ. Διάγραμμα 7-6)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7-6 Χάρτης για την παρακολούθηση ελαττωμάτων ανά μονάδα ή 100 μονάδες προϊόντος



Ερμηνεία Παρατηρήσεων σε Χάρτες Ελέγχου

Τόσο στην αρχική τους διαμόρφωση όσο και κατά τη διάρκειά της κανονικής χρήσης τους οι χάρτες ελέγχου παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στους εργαζόμενους και στη διοίκηση. Από τη στιγμή που η διαδικασία έχει σταθεροποιηθεί και οι παρατηρούμενες μεταβολές από δείγμα σε δείγμα είναι, τυχαίες, μας ενδιαφέρουν κυρίως δύο περιπτώσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, παρατηρούμε μια σειρά διαδοχικών σημείων που απεικονίζουν μια τάση στις τιμές για το κρίσιμο χαρακτηριστικό ποιότητας.

Στη δεύτερη περίπτωση, έχουμε ένα ή περισσότερα σημεία στο χάρτη τα οποία είναι έξω από τα επιτρεπτά όρια.

Διαδοχικά σημεία που απεικονίζουν κάποια τάση.

Η εν λόγω τάση μπορεί να είναι ανοδική ή καθοδική και μας βοηθά να αντιληφθούμε προς ποια κατεύθυνση επηρεάζεται το χαρακτηριστικό ποιότητας και πιθανές συνέπειες μπορεί να έχει η εξέλιξη που περιγράφει. Αυτή η πληροφόρηση μας δίνει τη δυνατότητα να προβλέψουμε συχνά την έκβαση, αν συνεχισθεί ανεμπόδιστη η παρατηρούμενη τάση και αρκετό χρόνο να σκεφθούμε πιθανές διορθωτικές ενέργειες.

Σημεία εκτός των ορίων ελέγχου:

Σε όλους τους στατιστικούς χάρτες για τον έλεγχο της ποιότητας, η εμφάνιση ενός σημείου έξω από τα όρια θεωρείται ως μη φυσιολογική. Τούτο οδηγεί τη διοίκηση στη διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να αναζητηθούν τα αίτια που προκάλεσαν τη σημαντική απόκλιση στην ποιότητα. Το σκεπτικό είναι ότι, κάτω από ομαλές συνθήκες λειτουργίας, οι πιθανότητες για να εμφανισθεί κάποιο σημείο εκτός ελέγχου είναι πολύ μικρές, συνήθως κάτω από μία στις χίλιες. Συνεπώς, θα πρέπει να υπάρχει κάποια ειδική αιτία που δικαιολογεί αυτό το φαινόμενο.

Τα συνηθισμένα ειδικά αίτια κακής ποιότητας που προκαλούν σημεία εκτός ελέγχου έχουν σχέση με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την παραγωγική διαδικασία. δηλ.:

- ❖ Με τα χρησιμοποιούμενα υλικά ή εξαρτήματα.
- ❖ Με τους εργαζομένους ή με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν
- ❖ Με τον εξοπλισμό και με το τρόπο συντήρησής του.
- ❖ Με τις συνθήκες εργασίας (φωτισμό, θόρυβο, θέρμανση κ.λπ.).

Κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας διαδικασίας, είναι δυνατό να παρατηρηθεί ένα σημείο εκτός των ορίων ελέγχου, παρόλο που αυτή λειτουργεί ικανοποιητικά. Στην αντίθετη περίπτωση, μπορεί να έχουμε σημεία εντός των ορίων έλεγχου όταν στην πραγματικότητα η διαδικασία παράγει ελαττωματικά. Τα παραπάνω σφάλματα αποδίδονται στην επιλογή αξιολόγησης με δειγματοληψία αντί του συνόλου της παραγωγής. Οι αρνητικές συνέπειες εδώ συνδέονται με την προώθηση μονάδων του προϊόντος όταν τούτο είναι κακής ποιότητας και με την αδικαιολόγητη διακοπή της παραγωγής όταν αυτή είναι ικανοποίηση. Η διοίκηση οφείλει να σταθμίσει τις συνέπειες των παραπάνω σφαλμάτων από τη χρήση δειγμάτων και να τοποθετήσει τα όρια ελέγχου έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος που προκαλούν.

Κεφάλαιο 8

ΓΕΝΙΚΑ

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί τον τελικό στόχο των άλλων δύο λειτουργιών της Διοίκησης ολικής Ποιότητας στην "Τριλογία του Juran", δηλ. του σχεδιασμού και του ελέγχου ποιότητας. Χωρίς αποτελεσματικό σχεδιασμό ποιότητας, είναι δύσκολο για μία επιχείρηση να επιλέξει τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη, καθώς και τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας που θα είναι ικανή να τα παράγει. Με τον έλεγχο της ποιότητας παρέχεται η πληροφόρηση για την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί στις προδιαγραφές του προϊόντος, ώστε να είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν τα πιθανά αίτια που δημιουργούν προβλήματα.

Σε σύγχρονες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μία ανταγωνιστική αγορά έχει διαπιστωθεί ότι μόνο με, συνεχείς βελτιώσεις είναι δυνατή η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ορισμός της έννοιας της Βελτίωσης

Γενικά ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων, των μετοχών κ.α. Ενδεικτικές βελτιώσεις είναι οι εξής:

- Η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών που δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές για προϊόντα και υπηρεσίες
- Η μείωση του κόστους παραγωγής
- Η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών
- Η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας εξοπλισμού κ.ά.
- Η βελτίωση συνθηκών εργασίας και του ηθικού των εργαζομένων
- Η μείωση του ποσοστού αδικαιολόγητων απουσιών προσωπικού.

Στην επιδίωξη επιθυμητών βελτιώσεων οι πιο συχνοί κίνδυνοι για τη διοίκηση είναι η εστίαση σε λάθος πρόβλημα από κακή ιεράρχηση προτεραιοτήτων ή η σύγχυση ως προς τα ισχύοντα κριτήρια αξιολόγησης. Η πιο χρήσιμη ταξινόμηση πρωτοβουλιών για βελτιώσεις γίνεται με δύο κριτήρια. Το πρώτο αφορά την εμβέλεια των επιθυμητών βελτιώσεων που μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες ενώ το δεύτερο, αφορά το πεδίο ή αντικείμενο εφαρμογής. Η διοίκηση μπορεί να προβεί σε βελτιώσεις για, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με καλύτερη ποιότητα σε *τρία* βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης:

1. Την οργανωτική δομή.
2. Τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
3. Τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανεξάρτητα από το σημείο εκκίνησης ή αρχικής παρέμβασης για επιθυμητές αλλαγές σ' ένα από τα τρία παραπάνω πεδία, με το χρόνο θα επηρεαστούν και τα άλλα, *Για παράδειγμα*, με παρέμβαση για την αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης πληροφοριών με νέες τεχνολογίες (intranet, internet, κ.λ.π.) η διοίκηση αποκτά τη δυνατότητα δημιουργίας νέας πιο επίπεδης οργανωτικής δομής με σημαντική μείωση του αριθμού επιπέδων στην οργανωτική πυραμίδα. ορισμένες φορές από τα 25-30 στα

3-7 επίπεδα. Η νέα οργανωτική δομή επιβάλλει, με τη σειρά της, αλλαγές στον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, δίνοντας αυξημένες αρμοδιότητες στο προσωπικό, ιδιαίτερα σε άτομα στα σημεία επαφής με πελάτες με σκοπό την αυξημένη ευελιξία και την ποιότητα εξυπηρέτησης.

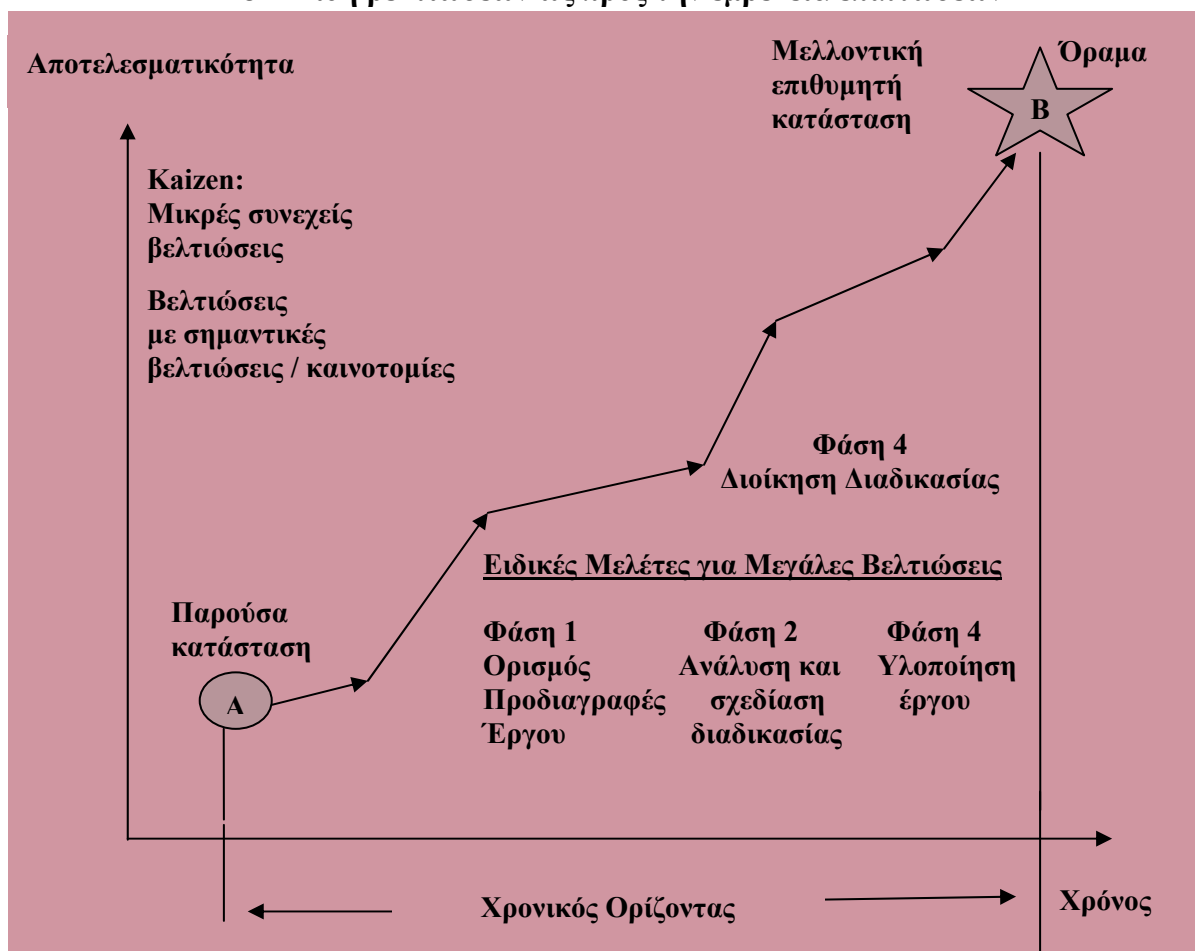
ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά την αξιολόγηση των προτάσεων για επιθυμητές βελτιώσεις, η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμήσει την εμβέλεια των βελτιώσεων, Ανάλογα με τις επιπτώσεις, διακρίνουμε κατά τον Juran. Δύο κατηγορίες βελτιώσεων, δηλ, αυτές με μικρή και αυτές με Μεγάλη εμβέλεια (Little και Big Q).

Βελτιώσεις Ποιότητας Μικρής Εμβέλειας {(Προσέγγιση ΚΑΙΖΕΝ)}

Οι προτάσεις για βελτιώσεις ποιότητας μικρής εμβέλειας περιορίζονται κυρίως άμεσα στα βασικά προϊόντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξής τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8-1 Είδη βελτιώσεων ως προς την εμβέλεια επιπτώσεων



Η επιμονή για προτάσεις βελτιώσεων ποιότητας με μικρή εμβέλεια αποτελούν μέρος της προσέγγισης ΚΑΙΖΕΝ2, όπως αυτή αναπτύχθηκε και εφαρμόζεται ευρέως σε πολλές βιομηχανίες κυρίως στην Ιαπωνία. Οι προτάσεις αυτές αναφέρονται κυρίως σε παρεμβάσεις για βελτιώσεις στις μεθόδους εργασίας, στα χρησιμοποιούμενα υλικά, στις μηχανές και στις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας. Υποψήφια γι' ανάλυση είναι, επίσης, και διάφορα έντυπα και προγράμματα που χρησιμοποιούνται μέσα στην επιχείρηση για την παραγωγή και υποστήριξή της. Στα είδη αυτά

περιλαμβάνονται τα έντυπα για προμήθειες, παραγγελίες, τιμολόγια, κοστολόγια κ.λπ. Το ζητούμενο από τη διοίκηση στην εφαρμογή της προσέγγισης ΚΑΙΖΕΝ δεν είναι μόνο οι βελτιώσεις σε ορισμένους δείκτες απόδοσης που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και έχουν άμεσα οικονομικά οφέλη. Ταυτόχρονα η διοίκηση επιδιώκει την καλλιέργεια μέσα στην επιχείρηση ενός κλίματος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και το αίσθημα ταύτισης.

Βελτιώσεις ποιότητας Μεγάλης Εμβέλειας (Προσέγγιση με καινοτομίες)

Στην κατηγορία αυτή, οι προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας συνδέονται πιο άμεσα με κριτήρια στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Ως προϊόντα αντιμετωπίζονται όχι μόνο τα τελικά προϊόντα για τον τελικό καταναλωτή ή χρήστη αλλά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση του όπως επίσης και η ανάγκη ανασχεδίασης άλλων σταδίων της αλυσίδας ανεφοδιασμού από τους προμηθευτές μέχρι τον τελικό πελάτη χρήστη.

Συνεπώς οι διαδικασίες που γίνονται αντικείμενο ανάλυσης για βελτιώσεις ποιότητας μεγάλης εμβέλειας δεν είναι μόνο αυτές που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή των προϊόντων, αλλά και όλες οι διαδικασίες υποστήριξης πελατών, οι διαδικασίες για τις προμήθειες, οι οικονομικές υπηρεσίες κ.α.

Επακόλουθο αυτής της προσέγγισης είναι η αλλαγή της έννοιας του πελάτη ώστε αυτή να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες που επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι διάφορες διαδικασίες. Το κόστος ποιότητας στην κατηγορία αυτή καλύπτει κάθε είδος κόστους που προκαλείται από τα προϊόντα που δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις πελάτη και από διαδικασίες με δραστηριότητες που δεν εκτελούνται σωστά την πρώτη φορά. Η δυνατότητα για προτάσεις βελτιώσεων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας προσφέρεται όχι μόνο στην βιομηχανία αλλά και στον κλάδο υπηρεσιών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα η αγορά χρονομεριδίων σε ξενοδοχεία σ' όλο τον κόσμο και η δημιουργία πλαστικού χρήματος με πιστωτικές κάρτες και πληθώρας άλλων τραπεζικών προϊόντων αποτελούν σημαντικές καινοτομίες στο χώρο των υπηρεσιών.

Η έμφαση στη μία ή την άλλη προσέγγιση επηρεάζεται σημαντικά κι από τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχειρηματικής όσο και της ευρύτερης κουλτούρας σε κάθε χώρα. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ όπου η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιδιώκεται με στρατηγικά άλματα που επιφέρουν δραστικές μεταβολές στην "οργανωτική δομή μιας επιχείρησης και στον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, επιδιώκεται η ανάπτυξη καινοτομιών που στηρίζεται σε νέες τεχνολογίες. Αντίθετα, στην Ιαπωνία, στη Γερμανία και σε άλλες χώρες, όπου η παράδοση και η ανάγκη διατήρησης του κοινωνικού ιστού" παίζουν μεγαλύτερο ρόλο, επιδιώκεται ένα μίγμα προτεραιότητα σε μικρές συνεχείς βελτιώσεις, χωρίς να αγνοείται η σημασία καινοτομιών, όταν αυτές συμβάλουν αποτελεσματικά και αφομοιώνονται πιο εύκολα από την κυρίαρχη κουλτούρα.

Αντικείμενα Βελτιώσεων

Οι επιδιωκόμενες γνήσιες βελτιώσεις στην ποιότητα επιτυγχάνονται συνήθως με δύο στόχους:

Τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να ικανοποιούν πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του πελάτη και άλλων ενδιαφερομένων μερών στην επιχείρηση, π.χ. την ποιότητα στο φυσικό περιβάλλον.

Τη βελτίωση των διαδικασιών

- Για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στήριξης (διεκπεραίωση παραγγελιών, προμήθειες, συντήρηση κ.ά.). Το ζητούμενο σε κάθε τέτοια προσπάθεια είναι να βελτιώνονται οι, επιδόσεις της επιχείρησης, ώστε να συμβάλλουν στην επιβίωση κι επιτυχία της σ' ένα ανταγωνιστικό, αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους είναι να περιορίζεται με κάθε προσπάθεια για βελτίωση ο αριθμός των ελαττωματικών μονάδων του προϊόντος ή να βελτιώνεται η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Γενικά, η συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη διατήρηση στην επιχείρηση ενός κλίματος εποικοδομητικής έλλειψης ικανοποίησης με την παρούσα κατάσταση. Τούτο ισοδυναμεί με την πεποίθηση ότι, με σωστή οργάνωση και υποκίνηση ή παρακίνηση, είναι εφικτή η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Η σχετική προσέγγιση για συνεχείς βελτιώσεις που θα περιγράψουμε στη συνέχεια στοχεύει στην αλλαγή της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών της επιχείρησης και του τρόπου συμπεριφοράς της διοίκησης και των εργαζομένων, ώστε να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση σε πελάτες, στο προσωπικό της, στους ιδιοκτήτες και στους προμηθευτές. Κάθε γνήσια βελτίωση συμβάλλει, επίσης, στην αναβάθμιση της ποιότητας του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Οι κατά διαστήματα παρεμβάσεις της διοίκησης για την εξουδετέρωση συγκεκριμένων αιτίων που προκαλούν μεγάλο ποσοστό ελαττωματικών, π.χ. η ανεπαρκής εκπαίδευση ορισμένων χειριστών μηχανών, δεν αποτελούν βελτίωση της ποιότητας. Σκοπός αυτών των διορθωτικών μέτρων είναι η επαναφορά της διαδικασίας παραγωγής σε κατάσταση σταθερότητας και όχι η ουσιαστική βελτίωσή της.

ΚΥΚΛΟΣ DEMING ΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διαδικασία για τη δημιουργία προτάσεων και την υλοποίηση βελτιώσεων στην ποιότητα και σε άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας συγκροτείται από τέσσερα διαδοχικά επαναλαμβανόμενα στάδια, με μια σειρά ενεργειών που αποτελούν τον γνωστό ως "Κύκλο του Deming ή Κύκλο του Shewhart, που επινόησε τους χάρτες ελέγχου ποιότητας

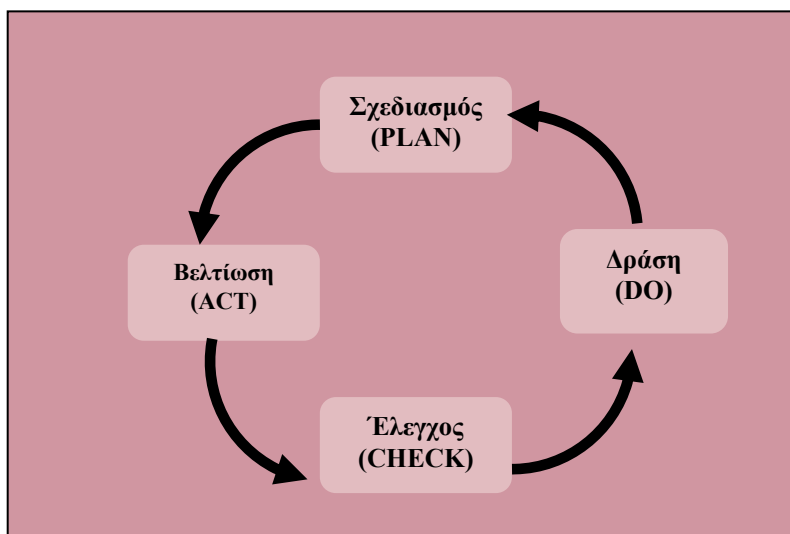
Τα επαναλαμβανόμενα στάδια (ή φάσεις) στον "Κύκλο του Deming" είναι τα εξής:

- **Σχεδιασμός (PLAN)**
- **Δράση (DO)**
- **Έλεγχος (CHECK STUDY)**
- **Βελτίωση (ACT)**

Ο "Κύκλος του Deming" είναι επίσης γνωστός από τα αρχικά των λέξεων για τα διαδοχικά στάδια ως κύκλος "PDCA" ή "PDSA" και εικονίζεται στο Διάγραμμα 8-2.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8-2

Ο κύκλος ενεργειών “PDCA” για βελτιώσεις ποιότητας



Ο “κύκλος του Deming” αποτελείται από τη σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες σε κάθε συστηματική κι ολοκληρωμένη ανάλυση για βελτιώσεις τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαδικασίες παραγωγής, υποστήριξης, επικοινωνίας κ.α. Οι ενέργειες αυτές απεικονίζονται και επεξηγούνται στο διάγραμμα 8-3

ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μία καλά διαμορφωμένη πρόταση για τη βελτίωση της ποιότητας στηρίζεται στη μεθοδική ανάλυση των συμπτωμάτων που συνδέονται με το πρόβλημα και στον προσδιορισμό συγκεκριμένων αιτιών τα οποία το προκαλούν. Η ανάλυση αυτή διευκολύνεται σημαντικά με τη χρήση ορισμένων, εργαλείων και τεχνικών για τη, συλλογή, την ταξινόμηση και την ανάλυση των στοιχείων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών στη χρήση τους είναι μια από τις καλύτερες επενδύσεις που μπορεί να κάνει η επιχείρηση για την αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα. Μία, μελέτη για τη βελτίωση της ποιότητας διεξάγεται σε δύο στάδια.

ΣΤΑΔΙΟ 1: Μελέτη συμπτωμάτων προβλήματος

Όπως τα διάφορα προβλήματα υγείας σε ζωντανούς οργανισμούς αποκαλύπτονται από ορισμένα συμπτώματα, έτσι και τα διάφορα προβλήματα ποιότητας εκδηλώνονται από ορισμένα φαινόμενα που γίνονται αντιληπτά με διάφορες μορφές. Ενδεικτικά συμπτώματα στη δεύτερη περίπτωση είναι τα ακόλουθα:

Συμπτώματα για προβλήματα ποιότητας μεγάλης εμβέλειας

- Μεγάλος αριθμός επιστροφών ελαττωματικών προϊόντων μετά την πώληση
- Μεγάλο ποσοστό παραπόνων στο σύνολο πελατών.
- Μεγάλες καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πελατών

- Υψηλό κόστος για κάλυψη εγγυήσεων σε πρόσφατες πωλήσεις
- Υψηλό όγκος πωλήσεων ανταλλακτικών μετά τη λήξη εγγυήσεων
- Μεγάλος αριθμός παραιτήσεων προσωπικού

Η παρατεταμένη αμέλεια στην αντιμετώπισή τους μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του μεριδίου της αγοράς για την επιχείρηση. πτώση στην οικονομική απόδοσή της, απολύσεις εργαζομένων και άλλες δυσμενείς εξελίξεις.

Συμπτώματα για προβλήματα ποιότητας μικρής εμβέλειας

- Συγκριτικά μεγάλο ποσοστό ελαττωματικών κατά την παραγωγή.
- Συγκριτικά μεγάλο κόστος για επιδιόρθωση ελαττωματικών.\
- Σχετικά μεγάλο ποσοστό απουσιών εργαζομένων.
- Αρκετές καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση παραγγελιών.

Τα συμπτώματα στη δεύτερη κατηγορία επιβαρύνουν με το κόστος και το χρόνο ικανοποίησης παραγγελιών, αλλά δεν απειλούν άμεσα, την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και παρέχουν κάποια ευχέρεια χρόνου για την επίλυση τους.

Κατά την ανάλυση των συμπτωμάτων, είναι συχνά αναγκαίο να εμβαθύνει η ομάδα βελτίωσης, πέρα από τις περιγραφικές διατυπώσεις που μπορεί να δημιουργούν δυσκολίες, στην ερμηνεία τους. Όπως και σε προβλήματα υγείας, έτσι κι εδώ είναι σκόπιμο, μετά την πρώτη περιγραφή των συμπτωμάτων, να διερευνηθούν πρόσθετα στοιχεία με τη βοήθεια εργαστηριακών εξετάσεων, ώστε να τεκμηριωθεί καλύτερα η συσχέτιση των συμπτωμάτων με τα πιθανά αίτια.

Ορισμένα "εργαλεία", όπως η ανάλυση Παρέτο, που δείχνει πού είναι συγκεντρωμένα τα ανησυχητικά φαινόμενα, τα διαγράμματα που απεικονίζουν τη διασπορά των τιμών για το χαρακτηριστικό ποιότητας που μας ενδιαφέρει, οι χάρτες ελέγχου που απεικονίζουν τις διαχρονικές μεταβολές κ.ά. προσφέρουν τη δυνατότητα οι περιγραφές των συμπτωμάτων να δοθούν με πιο αντικειμενικό και κατανοητό τρόπο. **Στη** φάση αυτή, η εργασία για την ομάδα είναι κυρίως περιγραφική και αναλυτική.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Διάγνωση αιτιών κακής ποιότητας

Έχοντας μία όσο γίνεται πληρέστερη και αντικειμενική εικόνα και κατανόηση των συμπτωμάτων, στα διαθέσιμα χρονικά περιθώρια, τα μέλη της ομάδας βελτίωσης, με τη βοήθεια ειδικών, όταν τούτο κριθεί απαραίτητο, προχωρούν στην αναζήτηση των αιτιών είναι πιθανότερο α προκαλούν το συγκεκριμένο πρόβλημα ποιότητας. Στη φάση αυτή, χρειάζεται ιδιαίτερη οξυδέρκεια. Είναι φορές που τα πραγματικά αίτια ου προβλήματος εντοπίζονται σε δραστηριότητες διαφορετικές από αυτές στις οποίες παρατηρήθηκαν τα συμπτώματα. *Για παράδειγμα*, προβλήματα ποιότητας που εμφανίζονται στη συσκευασία είναι πιθανόν να προκαλούνται από τον τρόπο με τον οποίο έχει αρχικά σχεδιασθεί το προϊόν. Η φύση της εργασίας τώρα αλλάζει και απαιτεί ευρηματικότητα, ανάπτυξη και διατύπωση διαφορετικών θεωριών για τα αίτια, καθώς και συνθετική ικανότητα από τα μέλη της ομάδας. Μια αποτελεσματική στη φάση αυτή είναι το brainstorming. Με αυτή γίνεται χωρίς αναστολές και κριτική αξιολόγηση, η αρχική παρουσίαση ιδεών και υποθέσεων από τα μέλη της ομάδας για

τους τρόπους με τους οποίους ορισμένα αίτια μπορεί να οδηγούν στα συμπτώματα που έχουν παρατηρηθεί. Στη συνέχεια, ακολουθεί μία συστηματική αξιολόγηση των υποθέσεων που προτάθηκαν, χωρίς να θίγονται πρόσωπα ή να απορρίπτονται ευθύνες. Στην προσπάθεια διάγνωσης των αιτιών κακής ποιότητας, τα μέλη της ομάδας μπορούν να χρησιμοποιήσουν ορισμένες τεχνικές ή "εργαλεία" που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Τα πιο χρήσιμα από αυτά είναι τα εξής:

Το διάγραμμα αιτίων και αποτελεσμάτων ή "ψαροκόκαλο" απεικονίζει γραφικά τα αίτια, δηλ. τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε ορισμένα αποτελέσματα ή συμπτώματα

Αρχικά, η ομάδα βελτίωσης επικεντρώνει την προσοχή της στα πρωτογενή αίτια του προβλήματος και, στη συνέχεια, προχωρά στην αναζήτηση των δευτερογενών αιτιών για καθένα από τα πρωτογενή. Η διαδικασία αυτή χρειάζεται επιμονή και ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν προβλήματα ποιότητας διευκολύνεται, με τη διαδοχική διατύπωση πέντε φορές του ερωτήματος "γιατί;".

Η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών

Η Ανάλυση αυτή, με βάση τις μετρήσεις για τις μεταβλητές που ενδιαφέρουν την ομάδα, μπορεί να αποκαλύψει πόσο στενή είναι η σχέση μεταξύ τους, στηριζόμενη σε απλές γραφικές απεικονίσεις των σχέσεων ή σε στατιστική ανάλυση

Η σχεδίαση στατιστικών πειραμάτων, στα οποία, για διαφορετικούς συνδυασμούς στις τιμές μιας μεταβλητής που περιγράφει κάποιο κρίσιμο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της διαδικασίας παρακολουθούμε τις τιμές που παίρνει μία οι περισσότερες από τις άλλες μεταβλητές σε διαδοχικές τιμές της διαδικασίας που μας ενδιαφέρει.

Η τεχνική προσομοίωσης που ισοδυναμεί με διεξαγωγή πειράματος όχι απευθείας με το σύστημα που μας ενδιαφέρει, αλλά με κάποιο μοντέλο του (οργανωτικό, μαθηματικό, ηλεκτρικό ή άλλο). Το χρησιμοποιούμενο μοντέλο περιγράφει τα πιο βασικά μεγέθη του πραγματικού συστήματος και τις πιο σημαντικές σχέσεις μεταξύ τους. Με την προσομοίωση, η ομάδα βελτίωσης μπορεί να εξετάσει πώς ορισμένες μεταβολές σε ένα χαρακτηριστικό του συστήματος επηρεάζουν τα μεγέθη εκείνα που προσδιορίζουν την ποιότητα.

Σε κάθε περίπτωση, το ζητούμενο από την ομάδα είναι η επαλήθευση ή απόρριψη της υπόθεσης ή θεωρίας που προτείνεται για να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ αιτιών και συμπτωμάτων. Όταν η ομάδα δεν διαθέτει τα μέσα ή τις γνώσεις για τις σχετικές ενέργειες δοκιμής και επαλήθευσης των υποθέσεων που εξετάζονται, τότε το σχετικό έργο μπορεί η διοίκηση να το αναθέσει σε εξωτερικούς φορείς.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Διαμόρφωση προτάσεων για βελτίωση ποιότητας

Η διαδικασία διαμόρφωσης προτάσεων για τη λύση ενός προβλήματος ποιότητας είναι κι αυτή μία δραστηριότητα που απαιτεί δημιουργικότητα και συνθετικές ικανότητες. Τα μέλη της ομάδας με ανεπτυγμένες ικανότητες και πείρα για ανάλυση δεν είναι απαραίτητα εκείνα που θα κάνουν τις καλύτερες προτάσεις για να λυθεί το πρόβλημα. Συχνά, γίνεται αισθητή η ανάγκη για βοήθεια από άτομα με ειδικές γνώσεις που δεν ανήκουν στην ομάδα. Η διοίκηση οφείλει να στηρίζει το έργο της ομάδας βελτίωσης με κάθε λογικό τρόπο μέσα στις δυνατότητές της. Η έλλειψη

ενδιαφέροντος από τη διοίκηση στη φάση αυτή είναι δυνατόν να οδηγήσει σε κατάρρευση την όλη προσπάθεια.

Μία καλά διαρθρωμένη και αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαμόρφωση κι επιλογή προτάσεων είναι η "ονομαστική τεχνική ομάδων" (nominal group technique). Αν και έχει ορισμένες ομοιότητες με την προαναφερθείσα τεχνική brainstorming, η ονομαστική τεχνική με ομάδων διευκολύνει την πιο γρήγορη σύγκλιση των μελών της ομάδας σε μία ευρύτερα αποδεκτή πρόταση.

Συχνά, η υλοποίηση της προτεινόμενης λύσης στο πρόβλημα ποιότητας ξεπερνά τις αρμοδιότητες της ομάδας βελτίωσης. Αυτό συμβαίνει όταν την ευθύνη για την υλοποίηση της πρότασης την έχει συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης, π.χ. το τμήμα προμηθειών. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει έγκαιρα το κατάλληλο κλίμα για τις επιδιωκόμενες αλλαγές, ώστε να αποφευχθούν περιττές τριβές με εργαζομένους ή στελέχη που δεν συμμετείχαν στην ομάδα βελτίωσης.

ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί εντυπωσιακά ο αριθμός επιχειρήσεων με δραστηριότητες για τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας άλλων δεικτών ανταγωνιστικότητας. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει σήμερα μία κυρίαρχη προσέγγιση βελτιώσεων γενικής αποδοχής. Διαφορετικές επιχειρήσεις επιλέγουν διαφορετικές προσεγγίσεις, ανάλογα με τις προτιμήσεις της ανώτατης διοίκησης, την πειθώ διαφορετικών συμβούλων ή "γκουρού" και άλλων παραγόντων. Στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας, μια από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις για την ανώτατη διοίκηση είναι επιλογή της προσέγγισης για τις επιδιωκόμενες βελτιώσεις.

Αποτελεσματικές Προσεγγίσεις για τη Βελτίωση Ποιότητας

Η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει ότι για την επίτευξη βελτιώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές προσεγγίσεις. Με βάση υπάρχοντα αποτελέσματα, οι πιο σημαντικές είναι:

Η επιλεκτική μέθοδος, Με την προσέγγιση αυτή προσδιορίζονται οι πιο σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια, ιεραρχούνται με κριτήριο τη σχέση αναμενόμενου οφέλους κόστους υλοποίησης. Με βάση το διαθέσιμο προϋπολογισμό και το ανθρώπινο δυναμικό επιλέγεται ένας αριθμός προβλημάτων ομοιότητας για συστηματική μελέτη από ειδικά συγκροτημένες ομάδες εργασίας και αναλύονται τα συμπτώματα για τον εντοπισμό των αιτιών. Αφού προσδιοριστούν οι καλύτεροι τρόποι εξουδετέρωσης των αιτιών κακής ποιότητας και διαμορφωθούν κι εφαρμοστούν οι κατάλληλες λύσεις, αρχίζει η διαχρονική παρακολούθηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι η δυνατότητα να ξεκινήσει η επιχείρηση μία σοβαρή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας σε περιορισμένη κλίμακα. Τούτο επιτυγχάνεται με την προσεκτική επιλογή τμημάτων

και δραστηριοτήτων για "μελέτες-πλότους", οι οποίες υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να οδηγήσουν σε εντυπωσιακά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να κάνει πιο εύκολη την προσπάθεια της ανώτατης διοίκησης να πείσει το προσωπικό για μία συνολική δέσμευση της επιχείρησης να υιοθετήσει το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας. Το κυριότερο μειονέκτημα της επιλεκτικής προσέγγισης είναι η αδυναμία σύγκρισης των επιδόσεων διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και η εμφανιζόμενη έλλειψη εμπιστοσύνης για την καθολική εφαρμογή της σε κάθε δραστηριότητα.

Οι μέθοδοι με Προκαθορισμένη σειρά ενεργειών: Ορισμένες "σχολές" για τη βελτίωση της ποιότητας συνιστούν την εφαρμογή ενός προγράμματος από X σημεία⁴. Αυτά αντιστοιχούν είτε σε γενικές αρχές είτε σε μια προκαθορισμένη σειρά ενεργειών που θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την υποδομή για τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας. Ένα καλό "πακέτο" από ένα συμβουλευτικό γραφείο έχει σχεδιαστεί για να καλύψει συνήθως πέντε αλληλεξαρτώμενες φάσεις, που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- + Ενημέρωση
- + Δημιουργία δικτύου ομάδων βελτίωσης
- + Πρόγραμμα εκπαίδευσης για διοικητικά στελέχη κι εργαζομένους
- + Διαμόρφωση συστήματος μετρήσεων
- + Στρατηγικό σχεδιασμό

Το κύριο πλεονέκτημα ενός τέτοιου πακέτου από ορισμένα διεθνώς αναγνωρισμένα συμβουλευτικά γραφεία είναι η σχετική πληρότητα και συνέπεια στη φιλοσοφία που διακρίνει τον τρόπο εφαρμογής του. Ένα άλλο πλεονέκτημα μπορεί να είναι η διαθέσιμη συσσωρευμένη πείρα από την εφαρμογή του, ώστε ν' αποφευχθούν συχνά επαναλαμβανόμενα λάθη. Τα μειονεκτήματα είναι συχνά σοβαρά. Πρώτο μειονέκτημα, είναι η περιορισμένη ευελιξία προσαρμογής του πακέτου στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις της επιχείρησης που θα το εφαρμόσει. Η τάση σε τέτοιες περιπτώσεις είναι να γίνεται προσπάθεια να προσαρμοστούν τα διοικητικά συστήματα της επιχείρησης στο "καλούπι" του πακέτου, αντί να γίνεται το αντίθετο παρά τις διαβεβαιώσεις των συμβούλων για την καταλληλότητά του. Δεύτερο, με την υιοθέτηση ενός πακέτου ο έλεγχος της διαδικασίας εφαρμογής μεταφέρεται από τη διοίκηση της επιχείρησης στο συμβουλευτικό γραφείο. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη μιας ανεπιθύμητης εξάρτησης και περιορίζει τη συμμετοχή και την εκ- μάθηση των στελεχών και των εργαζομένων, σε σύγκριση με αυτό που θα συνέβαινε, αν το σύστημα σχεδιαζόταν με τη συνεργασία τους στα μέτρα της επιχείρησης. Τέλος, είναι πολύ δύσκολο για οποιοδήποτε συμβουλευτικό γραφείο να είναι εξίσου ανεπτυγμένο στην κάλυψη όλων των παραπάνω αλληλεξαρτώμενων φάσεων που :% συνεπάγεται η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. :

Η μέθοδος της διοίκησης διαδικασιών: Στην προσέγγιση αυτή, οι βασικές δραστηριότητες για τη βελτίωση της ποιότητας συνδέονται με τη μελέτη και ανάλυση των βασικών διαδικασιών, όπως λειτουργούν σε κάθε επιχείρηση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η 'δραστική βελτίωση της ποιότητας διευκολύνεται από την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών αυτών και την επανασχεδίαση του ώστε να καλύπτουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα εδώ είναι ο πιο γρήγορος εντοπισμός των αιτίων κακής

ποιότητας από την προσεκτική ανάλυση και τεκμηρίωση της ροής υλικών και πληροφοριών που περιγράφει η κάθε διαδικασία. Με την προσέγγιση αυτή τα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται:

Με τον ελλιπή ή ασαφή προσδιορισμό απαιτήσεων που έχει Ο "πελάτης" του προϊόντος που δημιουργεί η κάθε διαδικασία. Το προϊόν αυτό μπορεί να είναι:

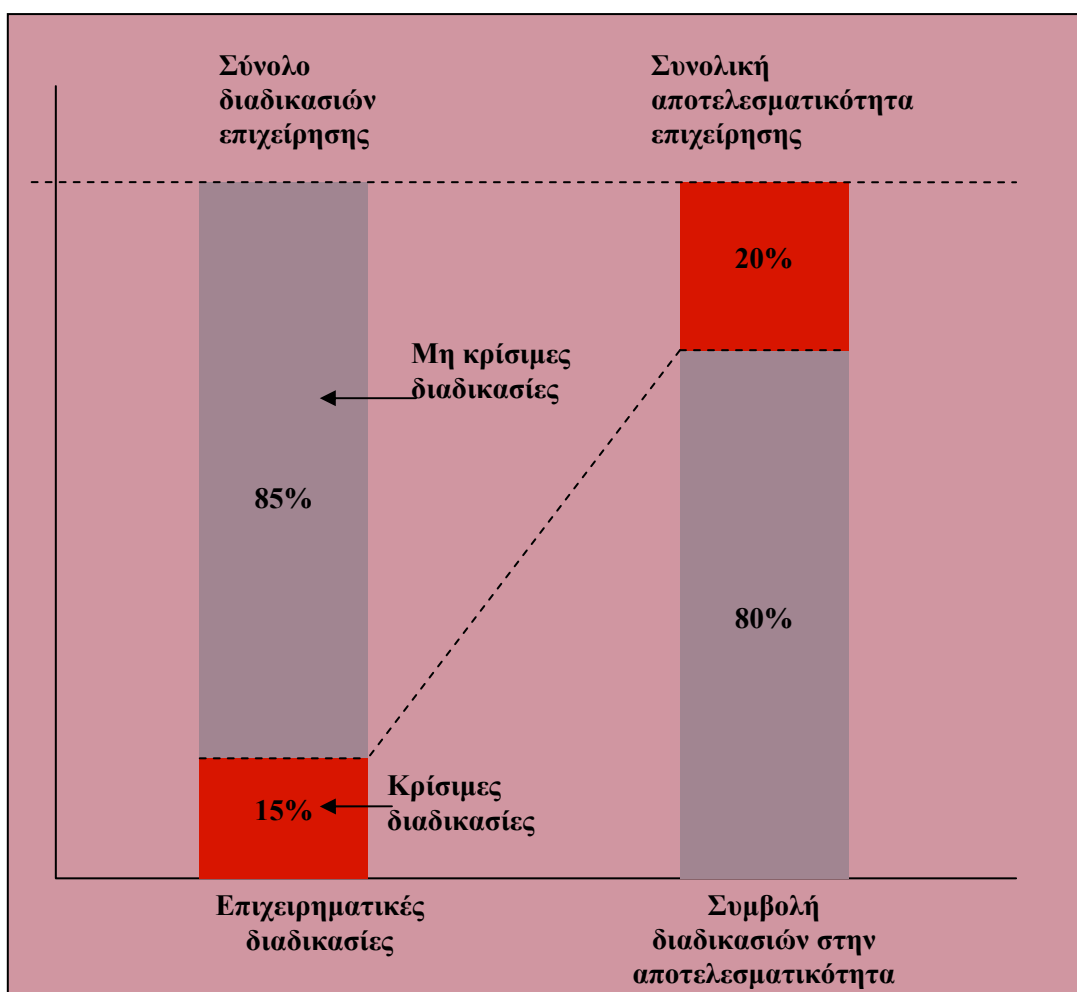
- Ένα είδος για τελική κατανάλωση ή χρήση από εξωτερικό πελάτη.
- Κάποιο έντυπο, π.χ., ένα κοστολόγιο ή ένα τιμολόγιο.
- Ένα πρόγραμμα παραγωγής για εσωτερική χρήση.

Με τα σημεία μέσω των οποίων ο έλεγχος μιας διαδικασίας περνάει από ένα τμήμα της επιχείρησης που έχει την ευθύνη για το πρώτο μέρος της διαδικασίας στο επόμενο, δηλ με τις οργανωτικές "ρωγμές",

- Η χαμηλή ποιότητα σχεδίασης ενός νέου προϊόντος μπορεί να οφείλεται στην αδυναμία αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ του

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8-3

Συμβολή κρίσιμων διαδικασιών στην αποτελεσματικότητα/ ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης



ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Με τελικό ζητούμενο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, όταν πρόκειται για ιδιωτικές, ή της αποτελεσματικότητας, όταν πρόκειται για δημόσιες επιχειρήσεις, οι βελτιώσεις με αναφορά στις διαδικασίες γίνονται σε δύο φάσεις.

Φάση 1^η Προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών

Από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό διαδικασιών σε κάθε επιχείρηση, η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων εξαρτάται, σε δυσανάλογα μεγάλο βαθμό από ένα μικρό αριθμό κρίσιμων διαδικασιών (βλ. Διάγραμμα 8-7). Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη, όταν οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων με – ουσιαστικές καινοτομίες – για μια φαρμακοβιομηχανία ή για μια εταιρεία δημιουργίας λογισμικού για ταχέως εξελισσόμενα συστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι εξαιρετικά πιο σημαντική, για την επιβίωση κι επιτυχία της, από την διαδικασία προμηθειών γραφικής ύλης ή από αυτής της καθαριότητας των γραφείων της.

Συνεπώς, στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να ταξινομήσει τις διαδικασίες της σε κατηγορίες κρισιμότητας και σε κάθε κατηγορία να τις ιεραρχήσει με τρόπο που προσδιορίζει τις προτεραιότητες που θα δώσει από πλευράς επενδύσεων, προσωπικού και χρόνου. Τούτο μπορεί να γίνει μετά από ανταλλαγή απόψεων από τα υψηλόβαθμα στελέχη και με τρόπο γρήγορο και με χαμηλό κόστος. Υπάρχουν επίσης και πιο συστηματικές προσεγγίσεις που απαιτούν ανάλογα με κάθε περίπτωση, περισσότερο χρόνο, διάλογο ή συστηματική συλλογή κι αξιολόγηση στοιχείων.

Χρήσιμα ερωτήματα στην αναζήτηση του βαθμού κρισιμότητας μιας διαδικασίας είναι τα εξής:

- ❖ Ποιες θα ήταν οι συνέπειες από την κατάργηση εντελώς της συγκεκριμένης διαδικασίας.
- ❖ Ποιες θα ήταν οι συνέπειες από την ανάθεση της συγκεκριμένης διαδικασίας σε τρίτους, δηλ. τη μεταφορά της παραγωγής ενός εξαρτήματος ή και του ίδιου του προϊόντος σε μια άλλη επιχείρηση, ή την εκτέλεση μιας υπηρεσίας από άλλη εταιρεία.

Φάση 2^η Βελτίωση επιλεγμένων διαδικασιών

Η βελτίωση επιλεγμένων διαδικασιών γίνεται με δύο προσεγγίσεις:

- ❖ Η πρώτη αφορά μικρές συνεχείς βελτιώσεις από προτάσεις εργαζομένων ή άλλες πηγές (αυτή είναι ισοδύναμη με τη μέθοδο Kaizen ή Little q του Juran).
- ❖ Η δεύτερη γίνεται με ειδικές μελέτες για δραστικές αλλαγές, που συνεπάγονται:
 - Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας
 - Δημιουργία νέας οργανωτικής δομής.
 - Καθιέρωση ενός νέου τρόπου διοίκησης και απασχόλησης εργαζομένων.

Η μεγαλύτερη δυσκολία στην προσέγγιση με την ανάλυση διαδικασιών είναι η ανάγκη η επιχείρηση να αποφασίσει τη «μετωπική» αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες και σε όλες τις δραστηριότητες. Εδώ δεν προσφέρεται η δυνατότητα για βελτιώσεις ποιότητας σε «τμήματα-πilotους», αλλά η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται να δεσμευθεί ότι ολόκληρη η επιχείρηση θα υιοθετήσει το νέο τρόπο οργάνωσης και βελτίωσης. Τούτο απαιτεί μεγάλο βαθμό ωρίμανσης της διοίκησης και την προετοιμασία του συνόλου των εργαζομένων για ένα καινούριο τρόπο συμπεριφοράς σε ότι αφορά τις προτεραιότητες στόχων, τις μορφές συνεργασίας και τους μηχανισμούς προγραμματισμού κι ελέγχου.

Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις μπορούν να αξιοποιήσουν διάφορα χρήσιμα εργαλεία και στατιστικές τεχνικές για την πιο αντικειμενική και ολοκληρωμένη ανάλυση των στοιχείων που περιγράφουν την απόδοση προϊόντων και διαδικασιών. Με κοινό στόχο, και στις τρεις περιπτώσεις, τη βελτίωση της ποιότητας, οι διαφορές, όπως είδαμε, εντοπίζονται στο πώς επιτυγχάνονται οι επιθυμητές αλλαγές.

Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας μιας προσέγγισης Βελτιώσεων

Για την επιτυχία ενός προγράμματος βελτιώσεων που απορρέει από την επιλογή μιας συγκεκριμένης προσέγγισης, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι εξής Προϋποθέσεις:

Η συνεχής δέσμευση, στήριξη και συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Οι επιδιωκόμενες δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα και άλλους δείκτες ανταγωνιστικότητας, όπως ο χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών, η παραγωγικότητα κ.λ.π., απαιτούν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης και στη συμπεριφορά του προσωπικού. Η πρωτοβουλία για τέτοιες αλλαγές και η δημιουργία των συνθηκών που θα συμβάλλουν στην επιτυχία τους είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης, που ηγείται και μπορεί να εμπνέει τους εργαζόμενους παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα. Πέρα από την αρχική προσπάθεια για το ξεκίνημα και τη στήριξη των ενδεδειγμένων αλλαγών, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να συμμετέχει και με το παράδειγμα της να δίνει τη διαβεβαίωση ότι η προσπάθεια είναι συνεχής κι αμετάκλητη.

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας και στρατηγικής βελτιώσεων η οποία βρίσκεται σε αρμονία με το σύστημα αξιών και την «κουλτούρα» της επιχείρησης. Η διαμόρφωση μιας νέας νοοτροπίας μάνατζμεντ για καλύτερη ποιότητα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα και το σύστημα αξιών που διέπει τη συμπεριφορά της διοίκησης και των εργαζομένων. Διαφορετικά, η φιλοσοφία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απορρίπτεται σαν ξένο σώμα, ως κάτι ασυμβίβαστο και ασυνεπές με τα μέχρι τώρα ισχύοντα.

Η ουσιαστική και συνεχής συμμετοχή των εργαζομένων. Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε κάθε δραστηριότητα, είναι αδύνατο να ενεργοποιηθεί το απαραίτητο δυναμικό που θα συμβάλλει με την πείρα, τις γνώσεις και τη δημιουργικότητά του στην εξεύρεση καλύτερων τρόπων και στην υλοποίησή τους για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.

Η σχεδίαση και λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης των επιθυμητών βελτιώσεων. Μία προσπάθεια, στη μεγάλη κλίμακα που

χρειάζεται, για τη συστηματική και δραστική βελτίωση της ποιότητας απαιτεί ένα διοικητικό σύστημα υποστήριξης και αξιολόγησης, που θα διευκολύνει την εφαρμογή των βελτιώσεων και θα προτείνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες όταν παρατηρούνται αποκλίσεις.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την αποτελεσματική υλοποίηση προτεινόμενων βελτιώσεων, η διοίκηση πρέπει πρώτα να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική υποδομή. Η ανάγκη αυτή για θεσμοθέτηση συνεχών βελτιώσεων απαιτεί η σχετική οργανωτική υποδομή να περιλαμβάνει τα εξής:

- ❖ Μια επιτροπή ποιότητας
- ❖ Ένα ιεραρχημένο σύνολο ομάδων βελτιώσεων, δηλ.
 - Ομάδες βελτιώσεων από ανώτατα διοικητικά στελέχη
 - Ομάδες βελτιώσεων από κατώτερα διοικητικά στελέχη
 - Ομάδες βελτιώσεων από εργαζόμενους.
- ❖ Σαφείς διαδικασίες για:
 - Υποβολή προτάσεων υποψήφιας θεμάτων για βελτιώσεις
 - Αξιολόγηση και πρόκριση προτάσεων για μελέτη
 - Διεξαγωγή μελετών (διάγνωση κι επίλυση προβλημάτων)
 - Αναγνώριση κι επιβράβευση ομάδων με σημαντική συμβολή.

Συγκρότηση Επιτροπής Ποιότητας

Η ανάγκη δημιουργίας μίας επιτροπής ποιότητας από ανώτατα στελέχη της διοίκησης επισημάνθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Με την επίσημη συγκρότησή της, η ανώτατη διοίκηση σηματοδοτεί την πρώτη προτεραιότητα που θα διέπει θέματα ποιότητας μαζί με τους μέχρι τώρα επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους. Η επιτροπή ποιότητας έχει βασική ευθύνη για τα εξής:

- ❖ Να διατυπώσει την πολιτική ποιότητας για την επιχείρηση
- ❖ Να εξειδικεύσει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τους τρόπους για την επίτευξη των γενικότερων στόχων ποιότητας.
- ❖ Να προετοιμάσει συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των παραπάνω επιλεγμένων στόχων.
- ❖ Να συντονίζει την υλοποίηση των προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας.

Δημιουργία Ομάδων Βελτίωσης Ποιότητας

Η ανάγκη για τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας προκύπτει από το γεγονός ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας εμφανίζονται στις «οργανωτικές ρωγμές». Εκεί το «προϊόν» περνάει από τη μία ζώνη ευθύνης σε άλλη. Με την επικρατούσα σήμερα οργανωτική διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες, δεν υπάρχει άτομο που να έχει την ευθύνη για ολόκληρες διαδικασίες. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας στα οποία εμπλέκονται

διαφορετικά τμήματα είναι η συγκρότηση ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα τμήματα.

Στις παραπάνω ομάδες βελτίωσης που έχουν προσωρινό χαρακτήρα, είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκπρόσωποι από τα τμήματα στα οποία εμφανίζεται το πρόβλημα ποιότητας, απλό αυτά που μπορεί να το προκαλούν, από το τμήμα που έχει τις ειδικές γνώσεις ή τα μέσα για την αντικειμενική διάγνωση των αιτιών και, φυσικά, από αυτό που είναι σε θέση να εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη κι αποδεκτή λύση του προβλήματος. Τα συγκεκριμένα πρόσωπα επιλέγονται με γνώμονα την αρμοδιότητα, τις απαιτούμενες ειδικές γνώσεις και τη δυνατότητα απασχόλησής τους στην συγκεκριμένη μελέτη.

Η σύνθεση των ομάδων εξαρτάται από το μέγεθος του προβλήματος και την εμβέλεια της επιδιωκόμενης βελτιώσεως στην ποιότητα. Για προβλήματα που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους της πολιτικής ποιότητας, π.χ. το ρόλο και τις αρμοδιότητες του ειδικού τμήματος ποιότητας ή τη διαμόρφωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των προμηθευτών, η ομάδα βελτίωσης θα πρέπει να αποτελείται από ανώτερα διοικητικά στελέχη. Από την άλλη πλευρά, προβλήματα που αφορούν την ποιότητα του προϊόντος κατά την επεξεργασία του στο τμήμα παραγωγής, η ομάδα βελτίωσης θα συγκροτηθεί από χειριστές των μηχανών, έναν εκπρόσωπο του τμήματος προμηθειών και άλλους που έχουν άμεση σχέση με το πρόβλημα.

Πίνακας 8-1 Διαφορές μεταξύ ομάδων βελτίωσης και κύκλων ποιότητας.		
Χαρακτηριστικό	Ομάδες βελτίωσης	Κύκλοι ποιότητας
Βασική αποστολή	Η βελτίωση της ποιότητας	Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων
Δευτερεύουσα αποστολή	Η βελτίωση συμμετοχής	Η βελτίωση της ποιότητας
Εύρος μελέτης	Λειτουργίες πολλών τμημάτων	Λειτουργία ενός τμήματος
Είδος προβλήματος	Ένα από τα ζωτικά λίγα	Ένα από τα πολλά ενδιαφέροντα
Συμμετοχή	Από διάφορα τμήματα	Από ένα μόνο τμήμα
Βάση συμμετοχής	Υποχρεωτική	Εθελοντικοί
Προέλευση μελών	Συνήθως από την διοίκηση, και ειδικούς	Συνήθως από εργαζόμενους
Διάρκεια λειτουργίας	Προσωρινή	Συνεχής

Από τη στιγμή που συγκροτείται μία ομάδα βελτίωσης για τη μελέτη συγκεκριμένου προβλήματος ποιότητας, επισημοποιείται με την κοινοποίηση των σχετικών εγκυκλίων και με τη δημοσίευση στο ενημερωτικό έντυπο ή περιοδικό της επιχείρησης. Η ομάδα αυτή νομιμοποιείται να συνεδριάζει, να συλλέγει σχετικά στοιχεία, να διερευνά και να αξιολογεί διαφορετικές λύσεις, να κρατά πρακτικά και να αναζητά τη συνδρομή μη μελών με ειδικές γνώσεις και της διοίκησης για την επίλυση του προβλήματος που έχει αναλάβει.

Σχετικά με τις ομάδες βελτίωσης, είναι σκόπιμο να διευκρινιστούν ορισμένες διαφορές από τους κύκλους ποιότητας που λειτουργούν με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας σε πολλές επιχειρήσεις. Οι διαφορές αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-1.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Η διαπίστωση της ανάγκης για βελτιώσεις στην ποιότητα και οι σχετικές προτάσεις μπορεί να προέλθουν από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι στην παραγωγή ή άλλες δραστηριότητες που γνωρίζουν καλύτερα το προϊόν και τις μεθόδους παραγωγής είναι συχνά σε θέση να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και τα τεστ αξιολόγησης του προϊόντος είναι σε θέση να εντοπίσουν αδυναμίες του πριν φθάσει στην αγορά.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, οι πελάτες της επιχείρησης είναι συνήθως σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με αυτή των ανταγωνιστικών προϊόντων και να προτείνουν – αν ερωτηθούν! – τι είδους προβλήματα συναντούν και με ποιο τρόπο πιστεύουν ότι μπορεί αυτά να λυθούν. Οι προμηθευτές μιας επιχείρησης είναι σε θέση να διακρίνουν προβλήματα που επηρεάζουν την ποιότητα, π.χ. από τον τρόπο που χρησιμοποιούνται τα υλικά ή εξαρτήματα με τα οποία εφοδιάζουν την επιχείρηση. Το ίδιο χρήσιμος μπορεί να είναι ο ρόλος των αντιπροσώπων που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση του προϊόντος, καθώς και των εξουσιοδοτημένων συνεργείων που χειρίζονται την επισκευή και τη συντήρησή του.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των παραπάνω διασκορπισμένων πληροφοριών για προβλήματα με την ποιότητα απαιτεί τη λειτουργία ενός διοικητικού συστήματος πληροφοριών, που συλλέγει, αναλύει, συνοψίζει και παρουσιάζει στα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης τα στοιχεία εκείνα που χρειάζονται για τις επιδιωκόμενες επιχειρήσεις οι πληροφορίες αυτές παρέχονται με τους εξής τρόπους:

Από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

- ❖ Εκθέσεις για την ποιότητα παραγωγής από:
 - Αναφορές για ελαττωματικά και τις αιτίες τους
 - Αναφορές για αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για εργαζόμενους.
 - Αναφορές για αδικαιολόγητες αλλαγές στις προδιαγραφές.
- ❖ Αναφορές για αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου ποιότητας από:
 - Ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας
 - Ειδικό τμήμα συγκριτική αξιολόγησης με προϊόντα ανταγωνιστών.

Από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- ❖ Εκθέσεις από την ανάλυση πληροφοριών από πελάτες για:
 - Τη χρήση εγγυήσεων σε περίπτωση βλάβης
 - Παράπονα
 - Επιστροφές προϊόντων
 - Διάφορες διεκδικήσεις από την επιχείρηση.
- ❖ Αναφορές εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων και συνεργείων για εμφανιζόμενα προβλήματα ποιότητας (είδη , συχνότητα)
- ❖ Αναφορές προσωπικού πωλήσεων από επικοινωνία με πελάτες

- ❖ Εκθέσεις από τις οικονομικές υπηρεσίες για το κόστος ποιότητας από ελαττωματικά
- ❖ Αναλύσεις της ποιότητας από τρίτους σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.

Ο κίνδυνος εδώ είναι να εξετάζονται πιο διεξοδικά τα εσωτερικά προβλήματα που έχουν σχέση με την ποιότητα παραγωγής, και να παραβλέπεται έτσι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των πελατών με την προσφερόμενη ποιότητα του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό.

Στη διαδικασία διαπίστωσης των αναγκών για τη βελτίωση της ποιότητας και διαμόρφωσης των σχετικών προτάσεων, η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει βελτιώσεις ποιότητας μεγάλης εμβέλειας. Αυτές συνήθως προέρχονται από πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, είναι ιδιαίτερα χρήσιμες ειδικές αναλύσεις των αποτελεσμάτων από τη χρήση του προϊόντος και από ειδικές έρευνες της αγοράς για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών.

Ανεξάρτητα από τις χρησιμοποιούμενες πηγές πληροφοριών, οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας γίνονται από συγκεκριμένα άτομα. Αυτά μπορεί να είναι:

- ❖ Τα μέλη ομάδων βελτίωσης της ποιότητας
- ❖ Οι εργαζόμενοι που δεν εντάσσονται στις ομάδες βελτίωσης.
- ❖ Άτομα επιχείρησης που καλούνται να κάνουν προτάσεις λόγω της πείρας, των ειδικών γνώσεων που έχουν ή της αρμοδιότητάς τους για ορισμένες δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό.

Στο βαθμό κατά το οποίο κάθε άτομο αξιολογεί τα παρατηρούμενα προβλήματα ποιότητας έχει διαφορετική πείρα και οπτική γωνία, οι προτάσεις διαφοροποιούνται σε αυτές με μεγάλη ή μικρή εμβέλεια. Και οι δυο κατηγορίες είναι χρήσιμες και θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο τελικό πρόγραμμα βελτιώσεων για κάθε χρονική περίοδο.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΚΡΙΣΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Με δεδομένη τη συγκέντρωση ενός συνόλου προτάσεων για βελτιώσεις της ποιότητας με τη διαδικασία που περιγράψαμε προηγουμένως το επόμενο βήμα αφορά την ιεράρχησή τους με ένα ή περισσότερα κριτήρια και την επιλογή εκείνων που θα ενταχθούν σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούνται συνήθως δύο είδη κριτηρίων, τα οποία χαρακτηρίζονται ως πρωταρχικά για ένα πρώτο φιλτράρισμα και συμπληρωματικά για την τελική πρόκριση.

Πρωταρχικά Κριτήρια Πρόκρισης

Στο πρώτο στάδιο, η διοίκηση προσπαθεί να διευκολύνει την αποδοχή ενός νέου τρόπου μανάτζμεντ. Η επιλογή των αρχικών προτάσεων για βελτιώσεις στην ποιότητα θα πρέπει να γίνει με κριτήρια που μεγιστοποιούν τις πιθανότητες επιτυχίας. Η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει ότι η πιο σκληρή αιτία για την αποτυχία των πρώτων μελετών είναι η αδυναμία ολοκλήρωσης τους σε αποδεκτά χρονικά όρια, συνήθως λίγων μηνών. Τα κατάλληλα κριτήρια για τις πρώτες μελέτες πρέπει να είναι τα εξής:

Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να είναι εφικτή με τα διαθέσιμα μέσα. Χωρίς την απαραίτητη για την επιτυχία της υποστήριξη με χρήμα, ειδικό προσωπικό και μέσα, η κάθε πρόταση για βελτίωση ξεκινά με αρνητικές προοπτικές. Για το αρχικό στάδιο, αυτό αναιρεί ή δη στο ξεκίνημα το βασικό λόγο για την υλοποίησή της.

Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα σημαντικό πρόβλημα ποιότητας, ώστε η επίλυσή τους να αξίζει την αναγνώριση κι επιβράβευση της προσπάθειας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται συνήθως προτάσεις για προβλήματα ποιότητας με μεγάλη εμβέλεια, τα οποία αφορούν χαρακτηριστικά ποιότητας που επηρεάζουν άμεσα το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν και τον τρόπο εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό.

Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα χρόνιο πρόβλημα ποιότητας. Η επιλογή ενός προβλήματος που από καιρό απασχολεί την επιχείρηση και περιορίζει την ανταγωνιστικότητά της διευκολύνει σημαντικά την έγκρισή του, διότι έτσι αναγνωρίζεται πιο εύκολα η αναγκαιότητα αντιμετώπισής τους.

Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα πρόβλημα ποιότητας, στο οποίο οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις είναι αντικειμενικά μετρήσιμες με οικονομικά και τεχνολογικά μεγέθη. Η αντικειμενικότητα στις μετρήσεις διευκολύνει την ευρύτερη αποδοχή των αποτελεσμάτων, χωρίς αμφισβητήσεις ή δυσκολίες ερμηνείας τους από τους δύσπιστους.

Συμπληρωματικά Κριτήρια Πρόκρισης

Μετά το πρώτο φιλτράρισμα των προτάσεων για βελτιώσεις της ποιότητας με βάση τα πρωταρχικά κριτήρια, η περαιτέρω αξιολόγηση των προτάσεων και η ιεράρχησή τους από την διοίκηση συνεχίζεται με τα ακόλουθα συμπληρωματικά κριτήρια:

Βαθμός επείγοντος. Ορισμένα προβλήματα ποιότητας, ανεξάρτητα από το αν είναι μικρής ή μεγάλης εμβέλειας, απαιτούν την άμεση επίλυσή τους γιατί επηρεάζουν ζωτικά χαρακτηριστικά των πελατών, π.χ. η επικινδυνότητα ορισμένων φαρμάκων ή τροφίμων για την υγεία τους, την ασφάλεια των εργαζομένων κ.α.

Απόδοση επένδυσης για τη λύση του προβλήματος. Όταν οι προτάσεις για βελτίωση της ποιότητας δεν διαφέρουν ως προς τα προηγούμενα κριτήρια, τότε η ιεράρχησή τους είναι σκόπιμο να γίνει με βάση την οικονομική απόδοσή τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύς. Σε αυτές, η ανάγκη να μεταφράζεται σε κέρδη η καλύτερη ποιότητα είναι πιο σημαντική για την επιβίωση κι ανάπτυξή τους.

Αναμενόμενη ευκολία αποδοχής των προτεινόμενων αλλαγών από τους υπεύθυνους για την υλοποίηση της πρότασης. Όσο πιο εύκολα γίνονται αποδεκτές από τα ενδιαφερόμενα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους οι προτεινόμενες για βελτίωση οργανωτικές, διαδικαστικές και τεχνολογικές αλλαγές, τόσο πιο μεγάλες είναι οι πιθανότητες να δώσει η νέα λύση τα αναμενόμενα ευεργετικά αποτελέσματα. Οι τυχόν αντιθέσεις των υπευθύνων για την υλοποίηση των μέτρων στελεχών και εργαζομένων, ατομικά ή μέσα από τα συλλογικά όργανά τους, δημιουργούν σημεία τριβής που καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή ακόμα και αντικειμενικά καλών προτάσεων. Τέτοια προβλήματα αποφεύγονται με καλύτερη επικοινωνία και ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων νωρίς, δηλ.

από το στάδιο κατά το οποίο αρχίζει η διαμόρφωση των προτάσεων για βελτίωση.

ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

Η μέχρι τώρα εμπειρία από πολλές επιχειρήσεις που αποφάσισαν να ξεκινήσουν προγράμματα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ανάμικτη ως προς το βαθμό της επιτυχίας που χαρακτηρίζει τα αποτελέσματα. Ένας αξιόλογος αριθμός από αυτές έχει προχωρήσει ικανοποιητικά στις αλλαγές που προβλέπονται σε διαδοχικά στάδια ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύθηκε η ανταγωνιστικότητά τους και δημιουργήθηκε μία επιχειρησιακή κουλτούρα που προσφέρει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές και άλλους. Πολλές επιχειρήσεις όμως έχουν συναντήσει μεγάλες δυσκολίες και δεν γνώρισαν τα σημαντικά οφέλη που ακολουθούν την πετυχημένη μετάβαση στο νέο τρόπο μανάτζμεντ. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στις περιπτώσεις αυτές είναι οι ακόλουθοι:

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν γνωρίζουν: συμβαίνει συχνά μια σημαντική αλλαγή στρατηγικής να μην διατυπώνεται με τρόπο τέτοιο που να γίνεται αντιληπτή σε όλους όσους θα έχουν την ευθύνη να την εφαρμόσουν. Το αποτέλεσμα είναι η διατήρηση ενός κλίματος ασάφειας, που δεν συμβάλλει στην κατανόηση του 'τι πρέπει να ενθαρρύνεται και τι να περιορίζεται στην επιδιωκόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν καταλαβαίνουν: Η μετάβαση σε ένα νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, πρέπει να είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας από όλα τα βασικά στελέχη της επιχείρησης και αυτό απαιτεί ένα συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στις αρχές και μεθόδους της ΔΟΠ πρέπει να ξεκινήσει σε όλα τα επίπεδα με ειδικά σχεδιασμένα για την επιχείρηση μαθήματα. Η εκπαίδευση αυτή είναι πιο αποτελεσματική, όταν συνδέεται με συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν κάτι που δεν καταλαβαίνουν τι επιπτώσεις θα έχει σε ότι τους αφορά: Αυτό σημαίνει ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα θα πρέπει να καλύπτει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στις επιδόσεις της επιχείρησης και στον τρόπο απασχόλησης των εργαζομένων.

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν είναι γνωστό ότι θα καλύψει τις ανάγκες τους: Είναι γνωστό ότι μπορεί κάποιος να επιφέρει σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, αν τους δώσει δυνατά και κατάλληλα κίνητρα. Η λήψη ορισμένων μέτρων από μία κυβέρνηση, όπως και από τη διοίκηση για τους εργαζόμενους, αποτυγχάνει, όταν δεν παρέχονται ισχυρά και κατανοητά κίνητρα για την επιθυμητή αλλαγή. Το ίδιο συνήθως συμβαίνει και με τις προσπάθειες της διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας κ.α.

Η ανάληψη πρωτοβουλίας για τις απαραίτητες αλλαγές που συνεπάγεται η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν αφήνει περιθώρια για ημίμετρα. Μία

επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει μόνο ορισμένες από τις μεθόδους και τα εργαλεία της ΔΟΠ., όπως ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας, η αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση διαλειτουργικών ομάδων βελτίωσης, η ανάλυση Παρέτο κ.α. Τα οφέλη από μία τέτοια προσέγγιση μπορεί να είναι αισθητά, δεν συγκρίνονται όμως με αυτά που θα μπορούσε η επιχείρηση να πετύχει με την ολοκληρωμένη και συστηματική ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο βαθμό που συνεχίζεται η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, είναι αμφίβολο αν είναι εφικτή η επιβίωση κι ανάπτυξη μιας επιχείρησης μόνο με μεμονωμένες βελτιώσεις.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Με δεδομένη την ουσιαστική ευθύνη και τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης σε κάθε μορφή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή άλλου δείκτη ανταγωνιστικότητας, είναι προφανής η ανάγκη μόρφωσης αποτελεσματικών στελεχών της διοίκησης. Ειδικότερα, η αναγκαία προσέγγιση των βελτιώσεων με τη χρήση ομάδων απαιτεί μια πιο συστηματική προετοιμασία τους. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας κάθε ομάδας διευκολύνεται από την εφαρμογή μιας σειράς ενεργειών που διασφαλίζουν τη διαδικασία ομαλής λειτουργίας της. Η μέθοδος που περιγράφεται εδώ είναι γνωστή με τα αρχικά PQM (Process Quality Management) και έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία από βιομηχανίες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, κρατικούς οργανισμούς και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα. Έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για κανονικές, δηλ. όχι άτυπες, ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή, τις οποίες συγκροτούν οι υπεύθυνοι για διάφορες υπηρεσίες ή τμήματα μιας επιχείρησης. Ο αριθμός μελών σε τέτοιες ομάδες δεν υπερβαίνει τα δώδεκα (12).

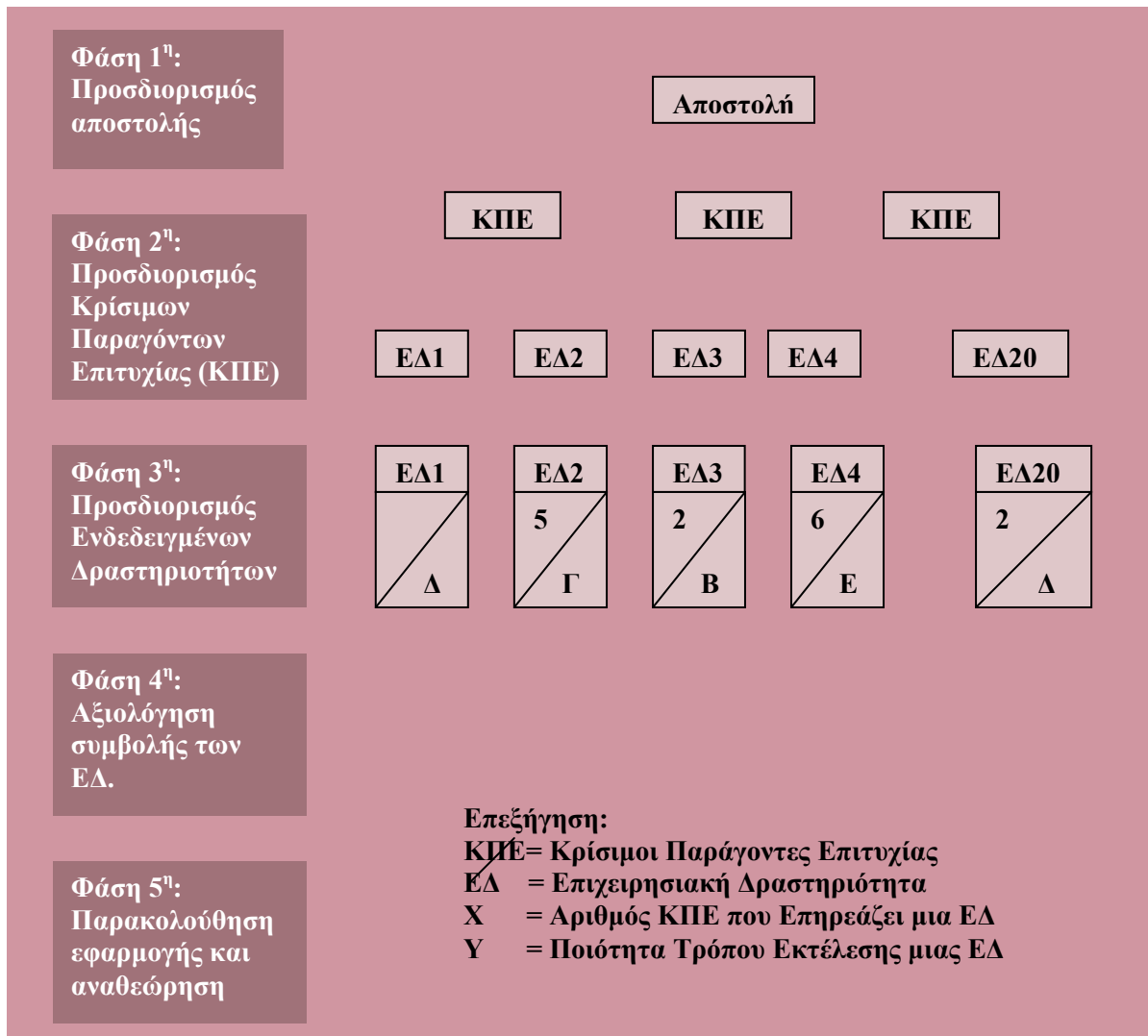
Βασικό ρόλο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας παίζει ο επικεφαλής της, δηλ. αυτός στον οποίο έχει ανατεθεί ο ρόλος του αρχηγού. Συνήθως, το πρόσωπο αυτό είναι ο διοικητικά υπεύθυνος για την ολοκλήρωση της αποστολής για την οποία έχει συγκροτηθεί η ομάδα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας αυτής είναι η συμμετοχή, χωρίς εκβιασμούς ή επιφυλάξεις, όλων των μελών της ομάδας. Έτσι, όλοι αναλαμβάνουν ένα ουσιαστικό ρόλο στην επίλυση του προβλήματος. Έχει διαπιστωθεί ότι, ενώ ο αρχηγός της ομάδας θα πρέπει να είναι άτομο με κύρος και υψηλή θέση στην ιεραρχία, ο συντονισμός των διαβουλεύσεων της ομάδας είναι πιο αποδοτικός όταν τον ρόλο του συντονιστή αναλαμβάνει πρόσωπο που δεν έχει έμμεση σχέση με το πρόβλημα. Το πρόσωπο αυτό μπορεί να είναι και ένας από τους εξωτερικούς συμβούλους της επιχείρησης. Είναι προτιμότερο οι συνεδριάσεις της ομάδας να γίνονται σε διαφορετικό χώρο από αυτόν που απασχολούνται τα μέλη, ώστε να περιορίζονται στο ελάχιστο οι διακοπές και οι ενοχλήσεις από τρέχοντα υπηρεσιακά θέματα.

Η προτεινόμενη μέθοδος PQM αποτελείται από τις ακόλουθες πέντε φάσεις (βλ. Διάγραμμα 8-4)

- 1^η: Σαφής προσδιορισμός της αποστολής της ομάδας
- 2^η: Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
- 3^η: Προσδιορισμός των απαιτούμενων δραστηριοτήτων που διασφαλίζουν ικανοποιητικές επιδόσεις, σε σχέση με τους παραπάνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
- 4^η : Αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του τρόπου κάλυψής τους από υπάρχοντα συστήματα.

5^η: Παρακολούθηση για πιστή εφαρμογή προτάσεων, διαπίστωση ενδεδειγμένων αναθεωρήσεων και προσαρμογές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8-4 Περιγραφή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας διοικητικών στελεχών



Φάση 1^η: Σαφής προσδιορισμός της αποστολής της ομάδας

Στην πρώτη φάση επίλυσης του υπό μελέτη προβλήματος, ο συντονισμός της ομάδας πρέπει να φροντίσει ώστε τα μέλη να καταλήξουν ομόφωνα σε μια σαφή διατύπωση του τρόπου που όλοι συλλογικά αντιλαμβάνονται την αποστολή της ομάδας. Αν τα μέλη δεν γνωρίζουν ή δεν συμφωνούν για το ποια είναι η αποστολή της ομάδας, τότε είναι δύσκολο, για να μην πούμε αδύνατο, να ανταποκριθεί η ομάδα στο έργο που της έχει ανατεθεί. Εδώ βρίσκεται το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας, διότι, αν δεν έχει καταλήξει η ομάδα στη σωστή διατύπωση της αποστολής της, όλα όσα ακολουθούν δεν θα εξυπηρετούν το σκοπό για τον οποίο έχει συγκροτηθεί.

Στη φάση αυτή, είναι απαραίτητο να αποσαφηνισθούν από τα μέλη της ομάδας ορισμένα ερωτήματα που πιθανόν μέχρι τη συγκεκριμένη στιγμή να έχουν μείνει αναπάντητα. Για παράδειγμα:

- ❖ Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης; Για ποιο λόγο υπάρχει;
- ❖ Ποιες αγορές ή τμήμα του πληθυσμού εξυπηρετούμε;
- ❖ Τι είδους σχέσεις επιθυμούμε με τους πελάτες μας;
- ❖ Με ποιο τρόπο απασχολούμε και αναπτύσσουμε το προσωπικό κ.α.;

Αρκετά από τα ερωτήματα που προκύπτουν σε αυτό το στάδιο είναι σχετικά εύκολο ν' απαντηθούν, όταν η διοίκηση έχει διατυπώσει με σαφήνεια την ανταγωνιστική στρατηγική για την επιχείρηση.

Ο καλύτερος τρόπος αξιολόγησης κι αποδοχής της προτεινόμενης αποστολής είναι να διατυπωθεί γραπτώς με λίγες φράσεις και να τοιχοκολληθεί στον χώρο που συνεδριάζει η ομάδα. Ενδεικτικά παραδείγματα διατύπωσης της αποστολής μιας τέτοιας ομάδας μπορούμε να θεωρήσουμε τα εξής:

- ❖ Να προετοιμαστεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα βελτίωσης του συστήματος εξυπηρέτησης πελατών, με ιδιαίτερη έμφαση στις δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας, έγκαιρης διανομής παραγγελιών και ταχείας αποκατάστασης βλαβών.
- ❖ Να συγκροτηθεί ένα ινστιτούτο ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών, σε θέματα που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, με έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και διαδικασιών κ.λ.π.

Η διατύπωση της αποστολής της ομάδας πρέπει να καλύπτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Τα όρια του προβλήματος, π.χ. την εκπαίδευση όσων εργάζονται μόνο στις πωλήσεις.
- ❖ Αυτούς που επηρεάζονται από τα μέτρα που θα προταθούν.
- ❖ Τους στόχους που επιδιώκονται, π.χ. καλύτερες σχέσεις με πελάτες, πιο αποτελεσματική παρουσίαση του τρόπου σωστής λειτουργίας και συντήρησης του προϊόντος, π.χ. με την προετοιμασία ενός video σε CD, κ.α.

Φάση 2^η Προσδιορισμός Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (ΚΠΕ)

Πριν προχωρήσει η ομάδα στο συλλογικό προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που είναι κρίσιμοι για την επιτυχή έκβαση της αποστολής της, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της. Αυτό που χρειάζεται στην παρούσα φάση είναι μια χαλαρότητα και αποστασιοποίηση από τις συνηθισμένες απόψεις και θέσεις που εκφράζει κάθε μέλος από τη σκοπιά που συνήθως αντιμετωπίζει τα προβλήματα της επιχείρησης. Είναι χρήσιμο αυτοί που εκπροσωπούν το μάρκετινγκ να μην σκέπτονται μόνο τις πωλήσεις ή την ικανοποίηση του πελάτη, αυτοί από την παραγωγή να μην περιορίζονται κυρίως σε παράγοντες που επηρεάζουν μόνο το κόστος παραγωγής κ.ο.κ.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου τα μέλη της ομάδας να δουν, από διαφορετική σκοπιά το καθένα, τις δυνατότητες που προσφέρονται για την επίλυση του υπό μελέτη προβλήματος είναι η απαρίθμηση, σχεδόν μονολεκτικά, όλων εκείνων των παραγόντων που κατά την άποψη του καθενός, θα έχουν επιπτώσεις στην επιτυχία της αποστολής. Ο καλύτερος τρόπος να γίνει αυτό είναι με τη μέθοδο brainstorming. Το κάθε μέλος της ομάδας συμβάλλει, χωρίς κριτική από τους άλλους,

με το να προτείνει διάφορες ιδέες που, στην συνέχεια, καταγράφονται από τον συντονιστή, ώστε να διαμορφωθεί ένας κατάλογος που θα καλύπτει όλες τις προτάσεις. Η διάρκεια μιας τέτοιας συζήτησης μπορεί να είναι από 10-30 λεπτά και το προϊόν της καλύπτει συνήθως 30-50 διαφορετικές προτάσεις από τα μέλη. Με προϋπόθεση την εστίαση των προτάσεων στην προηγηθείσα διατύπωση της αποστολής της ομάδας, όπως έγινε εκείνη αποδεκτή στην προηγούμενη φάση, ο κατάλογος είναι δυνατόν να καλύπτει παράγοντες που αρχικά μπορεί να φαίνονται άσχετοι με το πρόβλημα, αναφερόμενοι στις πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικές ή άλλες πλευρές του προβλήματος.

Με τον όρο «Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας» (ΚΠΕ) περιγράφουμε αυτά που πρέπει να πραγματοποιήσει η ομάδα, ώστε να επιτύχει στην αποστολή της. Είναι απαραίτητο στον προσδιορισμό των παραπάνω να υπάρχει απόλυτη ομοφωνία. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής αναφέρονται στους βασικούς σκοπούς της επιχείρησης, των μεγάλων μονάδων της ή κάποιου έργου, όπως η κατασκευή ενός φράγματος. Σε μια έρευνα 125 ευρωπαϊκών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι πιο μεγάλο το ποσοστό των ανωτάτων διοικητικών στελεχών που συμφωνεί στους ίδιους βασικούς στόχους από ότι στις λιγότερο ανταγωνιστικές. Είναι, συνεπώς, πιο εύκολο για μια επιχείρηση να επιτύχει, όταν συμφωνούν σχεδόν όλοι προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί, παρά όταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη διαφωνούν ή διαφέρουν ως προς την ερμηνεία των επιδιωκόμενων σκοπών.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, ως περιγραφές βασικών σκοπών μιας επιχείρησης, αναφέρονται στο τι επιδιώκεται και όχι στο πως θα επιτευχθεί. Από αυτήν τη σκοπιά μοιάζουν με τη διατύπωση της αποστολής που περιγράφει συνοπτικά το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια, τα μέλη της ομάδας είναι σκόπιμο να διατυπώνουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ως ανάγκες ή απαραίτητες συνθήκες, που εκφράζουν τους φόβους ή τις ελπίδες της διοίκησης, π.χ.

- ❖ «Πρέπει να παράγουμε προϊόντα ποιότητας»
- ❖ « Χρειάζεται να ικανοποιούνται οι πελάτες»
- ❖ «Πρέπει να καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού»
- ❖ «Πρέπει να γνωρίζουμε τι κάνουν οι ανταγωνιστές μας» κ.λ.π.

Ο κανόνας που χρησιμοποιείται στη φάση προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας είναι ότι οι προτάσεις που διατυπώνονται θα πρέπει να είναι αποδεκτές από όλα τα μέλη και να αναφέρονται στους απαραίτητους και ικανούς σκοπούς για την επιτυχή έκβαση της αποστολής. Το να είναι οι παράγοντες συνολικά ικανοί σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι περιπλέκοντας έτσι τα πράγματα.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο ο κάθε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας να καλύπτει ένα, και μόνο ένα, αντικείμενο ή θέμα, διότι ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων καθιστά δύσκολη τη σχετική ανάλυση που ακολουθεί και την ανάθεση ευθύνης για την παρακολούθησή του. Έτσι, δεν θα πρέπει να συνδυαστεί η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με τη μείωση των αποθεμάτων, έστω και αν μαζί και οι δυο παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Τούτο οφείλεται στη διαφορετική προσέγγιση που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της ποιότητας, σε σχέση με αυτή που ενδείκνυται για τη μείωση του κόστους με τον περιορισμό των αποθεμάτων.

Ο κατάλογος που θα προετοιμαστεί για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας θα έχει συνήθως γύρω στις επτά προτάσεις. Αυτός είναι ένας αριθμός παραγόντων που μπορούμε με ευχέρεια να παρακολουθήσουμε κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας και δεν πρέπει να υπερβαίνει τις εννέα προτάσεις. Σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση διέρχεται κρίση, είναι σκόπιμο ο αριθμός των ΚΠΕ να περιορίζεται σε αυτούς που είναι απολύτως απαραίτητοι για την επιβίωσή της, δεν πρέπει πάντως να ξεπερνά τους τέσσερις.

Στον παραπάνω κατάλογο πρέπει να περιλαμβάνονται παράγοντες με στρατηγική σημασία αλλά και παράγοντες τακτικής. Τούτο είναι χρήσιμο για να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ αυτών των σκοπών που είναι πολύ γενικοί για την ανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών και ορισμένων άλλων που είναι πολύ εξειδικευμένοι και σκιαάζουν την αποστολή της επιχείρησης. Μα άλλα λόγια, ο κατάλογος με τους ΚΠΕ θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη στόχων πραγματοποιήσιμων βραχυπρόθεσμα, π.χ. στον περιορισμό του ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων από 6% σε 1%, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρεί την προσοχή της ομάδας στους γενικότερους στρατηγικούς στόχους, π.χ. στην εξασφάλιση πρώτης θέσης στην αγορά σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς κατά 5% το χρόνο για τα επόμενα πέντε χρόνια κ.α.

Είναι απαραίτητο να επανέλθουμε στην επισήμανση της ανάγκης οι ΚΠΕ να είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας. Χωρίς αυτή την αποδοχή γίνεται εξαιρετικά δύσκολη η δέσμευση των μελών για την παρακολούθηση που χρειάζεται η υλοποίηση μιας σειράς μέτρων που θα ακολουθήσει για την ικανοποίηση των ΚΠΕ. Αυτό σημαίνει ότι ο κατάλογος με τους ΚΠΕ δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι αποτέλεσμα ψηφοφορίας με κερδισμένους και χαμένους. Αν βασικά στελέχη σε μια επιχείρηση δεν μπορούν να συμφωνήσουν στο τι είναι απαραίτητο για την επιβίωση και επιτυχία της, τότε η ανώτατη διοίκηση σ' αυτήν την επιχείρηση έχει πιο σοβαρά προβλήματα από ότι πρέπει.

Η διάρκεια της συζήτησης για τη διαμόρφωση του καταλόγου με τους ΚΠΕ εξαρτάται από τη διάθεση των μελών της ομάδας να συμμετάσχουν χωρίς προκαταλήψεις, εγκαταλείποντας την τάση για προσωπική μικροπολιτική που εξυπηρετεί πιο στενά συμφέροντα. Όσο πιο μεγάλη και ουσιαστική είναι η συμμετοχή στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και ταυτόχρονα, όσο πιο αποτελεσματική είναι η γνωστοποίηση της στα διοικητικά στελέχη τόσο πιο γρήγορα τα μέλη της ομάδας φθάνουν σε συμφωνία. Εμπειρικά στοιχεία που υπάρχουν αναφέρουν ότι η διάρκεια αυτής της συζήτησης είναι συνήθως τρεις ώρες ενώ σπάνια ξεπερνά τη μια μέρα.

Φάση 3^η: Προσδιορισμός Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων για την ικανοποίηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας.

Έχοντας καταγράψει τους σκοπούς που πρέπει να ικανοποιηθούν για την επιτυχία της αποστολής, όπως αυτοί που αντιστοιχούν σε ΚΠΕ, τα μέλη της ομάδας πρέπει τώρα να εξετάσουν τις επιχειρηματικές εκείνες δραστηριότητες που χρειάζεται να ξεκινήσουν για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (ΕΔ) αναφέρονται στη λήψη νέων μέτρων για τη βελτίωση διαδικασιών που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των ΚΠΕ, δηλ. στα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί. Η διαδικασία προσδιορισμού των ΕΔ

διευκολύνεται από την προετοιμασία ενός πίνακα που συμπληρώνεται ως εξής (Βλ. Πίνακα 8-2 για το παράδειγμα):

Πίνακας 8-2 Προσδιορισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ενδεδειγμένων διαδικασιών για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας							
Επιχειρησιακές διαδικασίες	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ)						
	ΚΠΕ 1	ΚΠΕ 2	ΚΠΕ 3	ΚΠΕ 4	ΚΠΕ 5	Αριθ. Επιπτ.	Ποιότητα
1. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών	X				X	2	Δ
2. Έρευνα αγοράς	X	X	X		X	4	Γ
3. Ανάλυση ανταγωνιστών	X	X	X	X	X	5	Ε
4. Ποιοτικός έλεγχος	X	X	X		X	4	Δ
5. Προσδιορισμός αναγκών πελατών	X	X	X		X	4	Γ
6. Εσω. Συντονισμός σχεδίασης προϊόντων και διαδικασιών	X	X	X	X	X	5	Δ
7. Εκπαίδευση εργαζομένων	X		X	X	X	4	Ε
8. Εκπαίδευση προμηθευτών	X	X	X			3	Ε
9. Αξιολόγηση προμηθευτών	X	X	X			2	Γ
10. Έγκαιρη ανακοίνωση νέων προϊόντων		X	X	X	X	4	Β
11. Κατάλληλη προβολή επιχειρ. Δραστ/των			X		X	2	Β
12. Αποτελεσματική διαφήμιση νέων προϊόντων			X	X	X	3	Β
13. Καλή εξυπηρέτηση μετά τις πωλήσεις		X	X	X	X	4	Δ
14. Ανάπτυξη νέων προϊόντων				X	X	3	Ε

- ❖ Οι στήλες του πίνακα αναφέρονται στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, χωρίς ιδιαίτερη προσοχή στη σειρά που εμφανίζονται.
- ❖ Οι σειρές του πίνακα αναφέρονται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που τα μέλη της ομάδας προτείνουν για την επίτευξη των ΚΠΕ.

Οι προτεινόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες που χρειάζεται να ξεκινήσουν ή σε διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν μέσα στην επιχείρηση, ώστε να βελτιωθούν, στην συνέχεια, οι επιδόσεις που έχουν σε σχέση με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Οι κανόνες που ισχύουν για τις προτεινόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι οι εξής:

- ❖ Για κάθε σύνολο ΚΠΕ πρέπει να καταγραφούν όλες οι δραστηριότητες που χρειάζεται να γίνουν για την ικανοποίηση του σκοπού. Συνεπώς, για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα επιβάλλεται ο όρος της αναγκαιότητας. Επιπλέον, όλες οι ΕΔ που αναφέρονται σε ένα σύνολο ΚΠΕ πρέπει να είναι συνολικά ικανές να επιτύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το σκεπτικό εδώ είναι το ίδιο όπως και στον προσδιορισμό των ΚΠΕ.

- ❖ Κάθε προτεινόμενη ΕΔ πρέπει να μπορεί να εκχωρηθεί σε ένα από τα μέλη της ομάδας, που έτσι αναλαμβάνει και την ευθύνη για την αποτελεσματική υλοποίησή της. Εδώ παρατηρούμε ότι, ενώ για να συμπεριληφθεί ένα σύνολο ΚΠΕ είναι απαραίτητο να είναι αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας, για να προταθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει όχι μόνο να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη, αλλά και να μπορεί να την αναληφθεί από ένα από αυτά. Έτσι εξασφαλίζεται η απαραίτητη δέσμευση από κάθε μέλος και ανατίθεται η υποχρέωση απολογισμού σε ένα από αυτά.
- ❖ Το κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να αναλάβει την «κηδεμονία» μέχρι τριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ❖ Στην προετοιμασία του σχετικού πίνακα, είναι σκόπιμο η διατύπωση της κάθε ΕΔ να γίνεται με τρόπο που να περιγράφει την απαιτούμενη δράση, δηλ. « να μειωθεί το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων», «να αυξηθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων», κ.λ.π.

Φάση 4^η: Αξιολόγηση και ιεράρχηση των προτεινόμενων «ΕΔ»

Έχοντας συμπληρώσει τον κορμό του Πίνακα 8-2 με τους ΚΠΕ και τις ΕΔ, στην επόμενη φάση είναι σκόπιμο τα μέλη να αξιολογήσουν τα προτεινόμενα μέτρα, ώστε να γίνει η απαραίτητη ιεράρχηση της προτεραιότητας που θα έχουν αυτά στο στάδιο υλοποίησής τους. Κάθε προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί οικονομικούς πόρους που είναι περιορισμένοι και πρέπει να εκχωρηθούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία της αποστολής.

Η αξιολόγηση των ΕΔ γίνεται με την εξέταση του κάθε κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας χωριστά. Αρχίζοντας από τον πρώτο ΚΠΕ, 'τα μέλη της ομάδας ρωτούν: «ποια ΕΔ πρέπει να εκτελεστεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά για να ικανοποιηθεί ο συγκεκριμένος ΚΠΕ;». για κάθε ΕΔ που Ιανοί σημαντική συμπληρώνεται το τετράγωνο του πίνακα που αντιστοιχεί στον εξεταζόμενο συνδυασμό ΚΠΕ-ΕΔ με έναν αστερίσκο. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση κάθε ΕΔ αναφορικά με τον πρώτο ΚΠΕ, τα μέλη της ομάδας εξετάζουν την κρισιμότητα των προτεινόμενων ΕΔ για το δεύτερο ΚΠΕ, συμπληρώνοντας με αστερίσκο τις ΕΔ εκείνες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Το ίδιο επαναλαμβάνεται και για τους άλλους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, μέχρι να συμπληρωθούν όλες οι αντίστοιχες στήλες.

Παράλληλα με την αξιολόγηση της κρισιμότητας κάθε ΕΔ για συγκεκριμένο ΚΠΕ, γίνεται μια δεύτερη αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει αυτή την ανάγκη σήμερα. Έτσι, για κάθε προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, τα μέλη βαθμολογούν πόσο καλά εκτελείται, αν εκτελείται, αυτή η δραστηριότητα από τις υπηρεσίες της επιχείρησης κατά τον χρόνο της ανάλυσης. Το σύστημα βαθμολόγησης μπορεί να είναι το ακόλουθο:

A= η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα άριστα

B= η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα καλά

Γ= η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα μέτρια

Δ= η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα ανεπαρκώς

E= η προτεινόμενη δραστηριότητα δεν εκτελείται σήμερα

Μετά την ολοκλήρωση κι αυτής της αξιολόγησης, τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να προσδιορίσουν το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης (action plan) για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων. Τούτο διευκολύνεται με την προετοιμασία ενός διαγράμματος στο οποίο απεικονίζεται η κρισιμότητα της κάθε δραστηριότητας,

ανάλογα με τον αριθμό των ΚΠΕ που επηρεάζει, και η επάρκεια της κάλυψης που έχει η δραστηριότητα αυτή από την επιχείρηση σήμερα (βλ. Διάγραμμα 8-2 για το παράδειγμα). Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν το μεγαλύτερο αριθμό ΚΠΕ και καλύπτονται ανεπαρκώς ή καθόλου από την επιχείρηση ανήκουν στην Κατηγορία 1. αυτές που έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης σε κεφάλαια, προσωπικό, εξοπλισμό, κ.λ.π. Στην Κατηγορία 2 εντάσσονται οι προτεινόμενες δραστηριότητες που επηρεάζουν μεγάλο βαθμό ΚΠΕ και καλύπτονται σήμερα μέτρια. Στην Κατηγορία 3 ανήκουν οι δραστηριότητες εκείνες που είτε επηρεάζουν μόνο ένα μικρό αριθμό ΚΠΕ είτε καλύπτονται επαρκώς από τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Στο Διάγραμμα 8-5, συνεπώς η προτεραιότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων ορίζεται ανάλογα με την απόσταση της κατηγορίας από την επάνω δεξιά γωνία. Όσο πιο κοντά είναι μια δραστηριότητα σε αυτή τη γωνία στο Διάγραμμα 8-5, τόσο πιο κρίσιμη είναι η σημασία της για την επιτυχία της αποστολής.

Φάση 5^η: Παρακολούθηση της υλοποίησης των προτάσεων και προσαρμογές

Ο Πίνακας 8-2 και το Διάγραμμα 8-5 στο οποίο συνοψίζονται οι διαπιστώσεις, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της ομάδας, αποτελούν τη βάση για την εκπόνηση του κατάλληλου προγράμματος δράσης. Τούτο παίρνει τη μορφή χρονοδιαγράμματος στο οποίο προσδιορίζεται τι πρέπει να γίνει, πότε, κι από ποιόν. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα εξαρτηθεί από την κατάλληλη παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο υλοποιείται το πρόγραμμα δράσης και από την μέτρηση των επιπτώσεων των προτεινόμενων δραστηριοτήτων για τους κρίσιμους παράγοντες ενεργειών, η όλη προσπάθεια είναι καταδικασμένη σ' αποτυχία. Είναι σκόπιμο η ομάδα να επανέρχεται περιοδικά για την επανεξέταση της σημασίας τόσο των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας όσο και των δραστηριοτήτων που ξεκίνησαν για να τους ικανοποιήσουν.

Όσο πιο αποτελεσματική είναι η εφαρμογή του προγράμματος, τόσο πληρέστερη θα είναι η κάλυψη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Συνεπώς, είναι φυσικό ν' αλλάζουν οι προτεραιότητες των δραστηριοτήτων με τον χρόνο, ακόμα κι αν παραμείνει αναλλοίωτη η σημασία των ΚΠΕ. Κάτω από συνθήκες συνεχούς αποτελεσματικής εφαρμογής, η μέθοδος που περιγράφηκε αποτελεί έναν πολύτιμο μηχανισμό για συνεχείς βελτιώσεις σε οποιοδήποτε δείκτη απόδοσης είναι σκόπιμο η ομάδα να στρέψει την προσοχή της. Τούτο θα εξαρτάται κάθε φορά από την ισχύουσα συγκυρία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Παράδειγμα Εφαρμογής Μεθόδου PQM: η εξυγίανση μιας Προβληματικής Επιχείρησης

Η νέα διοίκηση μιας προβληματικής επιχείρησης έχει συγκροτήσει μια ομάδα εργασίας, με αποστολή την προετοιμασία μιας σειράς μέτρων που θα οδηγήσουν στην εξυγίανση της επιχείρησης και στη διαμόρφωσή της μια σε σύγχρονη ανταγωνιστική μονάδα στον κλάδο της. Τα διοικητικά στελέχη που αποτελούν στην ομάδα εργασίας έχουν ως συντονιστή έναν εξωτερικό σύμβουλο. Μετά την πρώτη συνεδρίαση, τα μέλη της ομάδας συμφώνησαν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) για την επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

ΚΠΕ-1. Η δραστηκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.

ΚΠΕ-2. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς.

ΚΠΕ-3. Η μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής με την αύξηση της παραγωγικότητας.

ΚΠΕ-4. Η ανάπτυξη και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΠΕ-5. Η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών.

Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας προέβη σε λεπτομερή ανάλυση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Ο κατάλογος που καταρτίστηκε περιλάμβανε τις εξής δραστηριότητες:

- ❖ Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από την παρακολούθηση του αριθμού παραπόνων, επιστροφών κ.λ.π.
- ❖ Η παρακολούθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πελατών.
- ❖ Η παρακολούθηση της δραστηριότητας των ανταγωνιστών.
- ❖ Η μέτρηση κι ο έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων.
- ❖ Ο προσδιορισμός των αναγκών που καλύπτουν τα προϊόντα.
- ❖ Η βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των υπευθύνων για τη σχεδίαση των προϊόντων και την παραγωγή τους.
- ❖ Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αποτελεσματικότερες μεθόδους.
- ❖ Η εκπαίδευση των προμηθευτών σε μεθόδους ελέγχου ποιότητας και έγκαιρης παράδοσης παραγγελιών.
- ❖ Η προσεκτική αξιολόγηση κι επιλογή προμηθευτών με κριτήρια την ποιότητα, τη συνέπεια στο χρόνο παράδοσης και το κόστος.
- ❖ Η έγκαιρη ανακοίνωση εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων.
- ❖ Η κατάλληλη προβολή της επιχείρησης μέσα από επιχειρηματικές κι άλλες δραστηριότητες.
- ❖ Η αποτελεσματική διαφήμιση νέων προϊόντων.
- ❖ Η αποτελεσματική κάλυψη παραγγελιών (ποιότητα και ποσότητα)
- ❖ Η αποτελεσματική υποστήριξη των προϊόντων μετά την πώληση.
- ❖ Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και μεθόδων εξυπηρέτησης που σχετίζονται με αυτά.

Όπως είναι ευνόητο, αρκετές από τις παραπάνω επιχειρηματικές δραστηριότητες επηρεάζουν περισσότερους από έναν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Τούτο απεικονίζεται πιο καλά στο σχετικό πίνακα (βλ. Πίνακα 8-2). Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας συμπληρώνει τον πίνακα, με την απαρίθμηση των κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζει η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και με την αξιολόγηση της ποιότητας με την οποία εκτελείται η δραστηριότητα κάτω από τις τρέχουσες συνθήκες.

Η ανάλυση που ακολουθεί επιδιώκει την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για την ενίσχυση των παραπάνω δραστηριοτήτων, ανάλογα με την βαρύτητα που έχουν. Αυτή καθορίζεται από τον αριθμό των κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν την κάθε δραστηριότητα και την ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητας με την οποία εκτελείται. Τούτο οδηγεί στη διαμόρφωση του Διαγράμματος 8-5 στο οποίο διακρίνονται οι τρεις κατηγορίες δραστηριοτήτων, Α, Β, και Γ. τούτο ουσιαστικά

συνιστά το περιεχόμενο και τις προτεραιότητες ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης για την εξυγίανση της επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8-5 Διαμόρφωση προτεραιοτήτων για προγραμματισμό και υποστήριξη Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων (ΕΔ) που ισχύουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην εκτέλεση μιας αποστολής.

Ποιότητα εκτέλεσης εργασίας					Αριθμός εργαζομένων ΚΠΕ
Ε	Δ	Γ	Β	Α	
ΕΔ3	ΕΔ6				5
ΕΔ7	ΕΔ4 ΕΔ14	ΕΔ2 ΕΔ5			4
ΕΔ8 ΕΔ15	ΕΔ13	ΕΔ10 ΕΔ12			3
	ΕΔ2 ΕΔ9	ΕΔ11			2
					1
					0

Ποιότητα εκτέλεση ΕΔ

Α= Άριστα


Β= Καλά

Γ= Ανεπαρκώς

Δ= Δεν Εκτελείται

Ταξινόμηση προτεραιότητας

 Κατηγορία 1

 Κατηγορία 2

 Κατηγορία 3

Μέρος 3ο

Κεφάλαιο 9

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO – 9000

ΓΕΝΙΚΑ

Η διακίνηση χωρίς εμπόδια χιλιάδων ειδών μεταξύ διαφορετικών χωρών και η αποτελεσματική λειτουργία ή χρήση τους στη χώρα προορισμού προϋποθέτουν την τυποποίηση τους και την δυνατότητα πιστοποίησης των προμηθευτών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων τους. Ιδιαίτερα σημαντική για τη ποιότητα πιστοποίησης είναι η ανάπτυξη και η αποδοχή ορισμένων προτύπων :

- ♦ Για τα συστήματα ποιότητας των προμηθευτών .
- ♦ Για τις εξειδικευμένες προδιαγραφές συγκεκριμένων προμηθευτών.

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην καθιέρωση ορισμένων διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως η σειρά ISO-9000, που για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000. Στη διάρκεια του έτους 2000, ο αριθμός επιχειρήσεων με αυτή τη μορφή πιστοποίησης διεθνώς ξεπέρασε τις 300.000.

Είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ της πιστοποίησης ενός προϊόντος και της πιστοποίησης του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του. Η πιστοποίηση ενός προϊόντος αναφέρεται στη δοκιμή ενός δείγματος του προϊόντος από έναν τρίτο επίσημο φορέα, π.χ. το Χημείο του Κράτους , και η διαβεβαίωση ότι τα χαρακτηριστικά Α, Β και Γ του σχεδίου για την κατασκευή του προϊόντος ικανοποιούν τα καθιερωμένα για το συγκεκριμένο είδος πρότυπα. Για ένα φάρμακο, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό είναι η περιεκτικότητα στη δραστική ουσία , ο χρόνος αποτελεσματικής χρήσης του κ.λ.π. Αντίθετα, η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας για το προϊόν έχει σκοπό να μας διαβεβαιώσει ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα και τις διαδικασίες που επιτρέπουν την παραγωγή του με τρόπο που να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου για το οποίο πιστοποιήθηκε αρχικά το ίδιο προϊόν.

Το Δεκέμβριο του 2000, έγινε επίσημα η καθοριστική αναθεώρηση της “οικογένειας” προτύπων ISO-9000:1994 με τη νέα σειρά ISO-9000:2000. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί ριζική αναθεώρηση των μέχρι τώρα ισχυόντων προτύπων. Η υιοθέτηση τους προβλέπεται να θεσπιστεί αναγκαστικά σε ένα μεταβατικό στάδιο περίπου δύο ετών, μετά τη πάροδο του οποίου η πιστοποίηση επιχειρήσεων θα ισχύει μόνο με τη νέα σειρά. Προκειμένου να διευκολυνθεί ο αναγνώστης στην κατανόηση της προγραμματισμένης αυτής αλλαγής, η παρουσίαση στο κεφάλαιο αυτό καλύπτει αρχικά την εφαρμοζόμενη μέχρι τώρα σειρά ISO-9000:1994 για την πιστοποίηση της ποιότητας και στη συνέχεια τα κυριότερα χαρακτηριστικά της νέας σειράς ISO-9000:2000.

Επισημαίνεται στον αναγνώστη ότι σκοπός μας είναι μόνο η γενική περιγραφή των προτύπων, καθώς και η ανάδειξη της σημασίας της πιστοποίησης και των αναμενόμενων από αυτή οφειλών. Για περισσότερες λεπτομέρειες, οι ενδιαφερόμενοι για την κανονική πιστοποίηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να ενημερώνονται από αρμόδιους κρατικούς φορείς, όπως ο ΕΛΟΤ, και από αναγνωρισμένου κύρους συμβουλευτικές εταιρείες.

Ορισμός και περιγραφή

Η σειρά ISO-9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή έχει διαμορφωθεί από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization ή ISO), που εδρεύει στη Γενεύη και αποτελεί από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης για 90 και πλέον χώρες. Η επιδιωκόμενη διασφάλιση της μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλ. ενός καταλόγου των επιθυμητών χαρακτηριστικών και ενεργειών, για το ενδεδειγμένο σύστημα ποιότητας που είναι εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο προσδιορισμός του συστήματος ποιότητας με βάση τα πρότυπα αυτά, είναι, συνεπώς, γενικός. Τούτο σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τα ειδικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε θέματα ποιότητας ενός βιομηχανικού κλάδου και φυσικά, ούτε τα χαρακτηριστικά εκείνα μιας επιχείρησης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της. Απλά, τα προβλεπόμενα για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στη σειρά ISO-9000 καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις ή απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος με την κατάλληλη από τη διοίκηση πολιτική ποιότητας.

Μια σοβαρή κριτική για τα πρότυπα ISO-9000:1994 από τους Joseph Juran και Tito Conti είναι ότι δεν προβλέπουν τις κατάλληλες διαδικασίες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και για τη μέτρηση του κόστους έλλειψης ποιότητας. Η νέα σειρά ISO-9000:2000, με τις ριζικές αλλαγές που επιβάλλει, επιδιώκει να καλύψει τις αδυναμίες αυτές. Ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός προκαλεί συνεχείς πιέσεις στις επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, για βελτιώσεις στην ποιότητα. Συνεπώς, μια επιχείρηση, στη διαδικασία διαμόρφωσης μιας αποτελεσματικής πολιτικής για την ποιότητα, δεν θα πρέπει να την αναπτύξει μόνο στο πλαίσιο που παρέχουν τα πρότυπα, σε σχέση με τις εξειδικευμένες για τον κλάδο τεχνικές και ανταγωνιστικές απαιτήσεις, αλλά να εξετάζει συχνά το πρόβλημα επαναπροσδιορισμού των στόχων ποιότητας που αλλάζουν και απαιτούν ενσωματωμένες ειδικές διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση για συνεχείς βελτιώσεις. Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την “θετική ποιότητα”, δηλ. εκείνα που διαμορφώνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως περιγράψαμε στο κεφάλαιο 8.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization) για την διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με τη γενική ονομασία ISO-9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η εντυπωσιακή αποδοχή και ευρύτητα στη χρήση

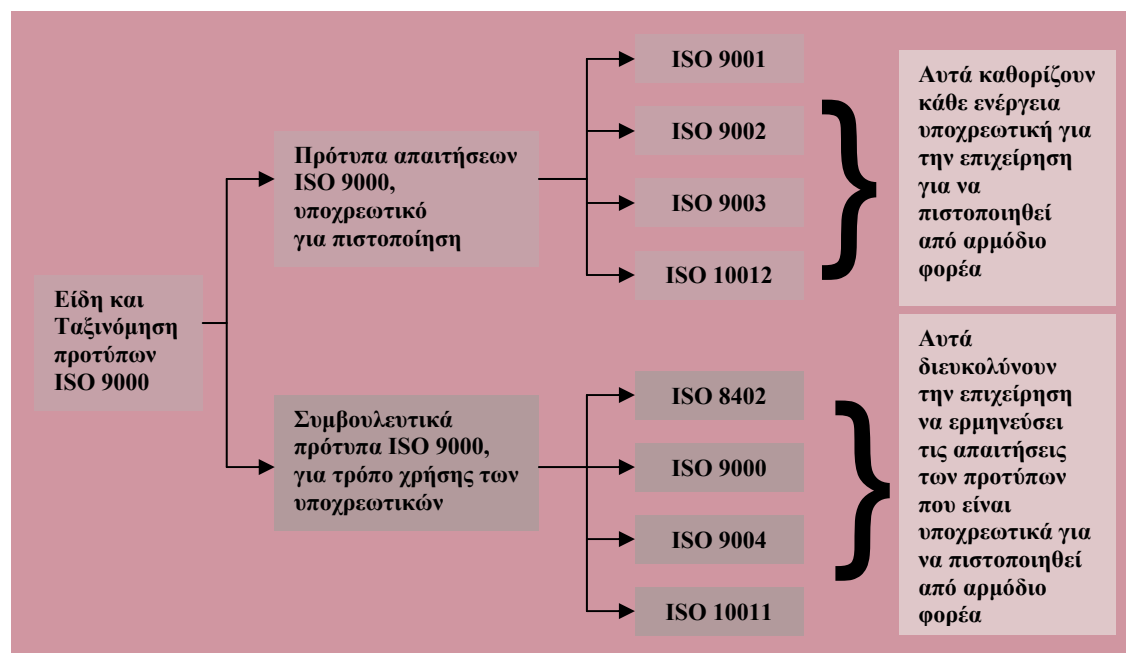
τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρηση τους το 1994. Αυτή είναι και η έκδοση με την οποία εφαρμόζονται από τους κατάλληλους φορείς πιστοποίησης μέχρι τώρα.

Στο διάστημα που μεσολάβησε από το 1987, έγιναν σημαντικά βήματα στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως του πλέον σύγχρονου τρόπου μάνατζμεντ για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση μάλιστα, μετά από μια σειρά μελετών, το 1994 διατυπώθηκε με επίσημο τρόπο (από την DGIII) μια πολιτική για την προώθηση της ποιότητας με βάση τις αρχές και μεθόδους της ΔΟΠ, σε σύγκριση με τα τότε ισχύοντα συστήματα ISO-9000:1994.

Περιγραφή Προτύπων στη Σειρά ISO-9000 (ή EN29000)

Τα πρότυπα στη σειρά ISO-9000 (ή EN29000) διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Τούτο σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα, για χάλυβα ή είδη χάρτου. Είναι επίσης, δυνατή η εφαρμογή τους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως η ιατρική περίθαλψη, οι μεταφορές, οι εμπορικές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες. Στη σειρά προτύπων ISO-9000, έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Στην πρώτη εντάσσονται τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση, τα ISO-9000, ISO-9002, ISO-9003 και ISO-10012. Μια επιχείρηση θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μια σειρά από άλλα, καθοδηγητικά πρότυπα, τα ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004 και ISO-10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα ερμηνεύσει τις απαιτήσεις του επιλεγμένου υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση (βλ. Διάγραμμα 9-1).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9-1 Ταξινόμηση προτύπων πιστοποίησης σε κατηγορίες για το ISO-9000:1994



Η γενική περιγραφή των βασικών προτύπων πιστοποίησης έχει ως εξής :

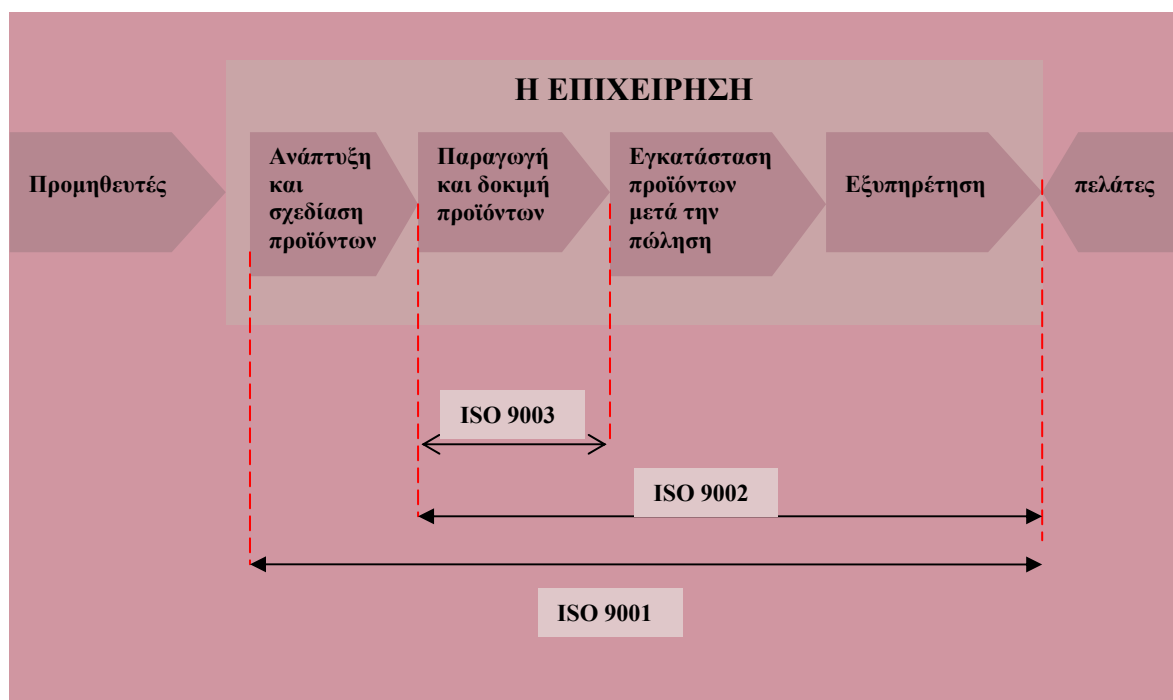
ISO-9001: Το ISO-9001 εφαρμόζεται για τη συμμόρφωση σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και εγκατάσταση του και στον τρόπο εξυπηρέτησης σχετίζεται με αυτό μετά την πώληση του. Τούτο στην έκδοση ISO-9000:1994 είναι το πιο διεξοδικό και ολοκληρωμένο πρότυπο πιστοποίησης (βλ. Διάγραμμα 2).

ISO-9002: Το ISO-9002 εφαρμόζεται, όταν επιδιώκεται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης. Στην αναθεωρημένη μορφή του, περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά την πώληση του, όπως το ISO-9001.

ISO-9003: Το ISO-9003 εφαρμόζεται για συμμόρφωση μόνο στη φάση τελικών δοκιμών και επιθεώρησης ή ελέγχου του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη μορφή του, έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων, έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας (internal quality audits). Ενθαρρύνεται, επίσης, η αυξημένη συμμετοχή του μάνατζμεντ. Η σύγκριση των παραπάνω πιο εξειδικευμένων προτύπων της σειράς ISO-9000 συνοψίζεται στο Διάγραμμα 9-2.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9-2

Σύγκριση προτύπων για εξωτερική χρήση και συμβάσεις για το ISO-9000:1994



Βασικές απαιτήσεις για τα πρότυπα ISO- 9000:1994

Για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης στο πρότυπο ISO-9001, που είναι και το κυριότερο και αυτό με το μεγαλύτερο εύρος της σειράς, μια επιχείρηση θα πρέπει να

ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαραίτητες διαδικασίες. Οι απαιτήσεις αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 9-1.

Πίνακας 9-1. Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO-9000:1994

1. Αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης.
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση.
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές κ.α.
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.
6. Διαδικασία προμηθειών.
7. Έλεγχος προϊόντων - εισροών από προμηθευτές.
8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές
11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.
14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεσης / διανομής προϊόντος.
16. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων για ποιότητα
18. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας
19. Διαδικασίες και εξυπηρέτηση πελατών.
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

Απαιτήσεις σε Δράσεις για Διαφορετικά Πρότυπα Πιστοποίησης

Ανάλογα με το είδος της πιστοποίησης που επιθυμεί μια επιχείρηση, σε αντιστοιχία με τις δραστηριότητές της, απαιτούνται διαφορετικές δράσεις, με βάση τις οποίες θα γίνει η αναγκαία αξιολόγηση. Για τα διαφορετικά πρότυπα ISO-9000, οι ενδεδειγμένες για κάθε πρότυπο δράσεις συνοψίζονται στον Πίνακα 9-2.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

ISO-8402:1994. Το πρότυπο ISO-8402:1994 περιέχει την βασική ορολογία που αφορά έννοιες στη διοίκηση και διασφάλιση της ποιότητας. Ο σκοπός του είναι ο σαφής ορισμός των βασικών όρων και εννοιών για την προετοιμασία πιστοποίησης και για την διευκόλυνση της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση.

ISO-9000:1994 Το γενικό πρότυπο ISO-9000 παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς και τις βασικές έννοιες όλης της σειράς η «οικογένειας». Παρέχει, επίσης, οδηγίες για τον τρόπο επιλογής από την επιχείρηση και εφαρμογής των επιμέρους προτύπων. Στην αναθεωρημένη διατύπωση του 1994 έγιναν οι εξής αλλαγές:

- ❖ Τα αρχικά πρότυπα είχαν εστιαστεί κυρίως σε υλικά αγαθά ή είδη μεταποίησης (hardware). Στη νέα μορφή καλύπτουν τέσσερις γενικές κατηγορίες

- Υλικά αγαθά (hardware)
- Λογισμικό (software)
- Επεξεργασμένα υλικά (process materials)
- Υπηρεσίες (services)

Πίνακας 9-2. Απαιτήσεις ανά είδος προτύπου πιστοποίησης			
Δράσεις για διασφάλιση ποιότητας	ISO-9001	ISO-9002	ISO-9003
1. Αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης.	X	X	X
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.	X	X	X
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση.	X	X	---
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές κ.α.	X	---	---
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.	X	X	X
6. Διαδικασία προμηθειών.	X	X	X
7. Έλεγχος προϊόντων - εισροών από προμηθευτές.	X	X	X
8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.	X	X	X
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	X	X	X
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές	X	X	X
11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.	X	X	X
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.	X	X	X
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.	X	X	X
14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.	X	X	X
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεσης / διανομής προϊόντος.	X	X	X
16. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα	X	X	X
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων για ποιότητα	X	X	X
18. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας	X	X	X
19. Διαδικασίες και εξυπηρέτηση πελατών.	X	X	---
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα	X	X	X

- ❖ Στη διατύπωση αυτή, τα πρότυπα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν τις επιθεωρήσεις για ISO-9000. Η έμφαση σε αυτά δίνεται σε διορθωτικές και προληπτικές δραστηριότητες, ως διακριτικά στοιχεία.
- ❖ Ενώ αρχικά η διαδικασία για πιστοποίηση με ISO-9000 αποτελούσε ευθύνη μιας επιχείρησης στα πλαίσια ελέγχων των προμηθευτών της, για πρώτη φορά από το 1987 γίνεται σαφής αναφορά στη διεξαγωγή επιθεωρήσεων από ανεξάρτητο τρίτο φορέα, ως επίσημο μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης για ISO-9000.
- ❖ Ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελεί τώρα αναπόσπαστο συμπλήρωμα του εγχειριδίου ποιότητας της επιχείρησης. Τα προγράμματα για την ποιότητα εισάγονται στο στάδιο σχεδίασης (design phase) ενός έργου, προσδιορίζοντας τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο διεξαγωγής του, μια πρακτική καθιερωμένη από καιρό στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα προγράμματα αυτά για την ποιότητα είναι υποχρεωτικά για κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.
- ❖ Η χρησιμοποιούμενη ορολογία έχει αποσαφηνιστεί και έχει εναρμονιστεί στη σειρά προτύπων, προς αποφυγή παρερμηνείας βασικών εννοιών.
- ❖ Όλα τα πρότυπα παρουσιάζονται με τον ίδιο τρόπο και την ίδια μορφή οργάνωσης, ώστε να είναι ομοιογενής η εφαρμογή τους σε διαφορετικές περιπτώσεις. Για όλα τα πρότυπα, αναφέρονται τα βασικά 20 σημεία ή απαιτήσεις του Πίνακα 1, καθώς και ποια από αυτά είναι υποχρεωτικά για κάθε είδος πιστοποίησης.
- ❖ Επιμονή στην αποφυγή εξαιρέσεων και καταστρατήγησης των προτύπων, όπως η ανάγκη εφαρμογής στατιστικού ελέγχου ποιότητας στις σημαντικές διαδικασίες. Κάτι τέτοιο τώρα χρειάζεται ειδικές διευκρινίσεις και επισύρει την προσοχή των επιθεωρητών στη διερεύνησή του.

Ειδικότερα, το γενικό αυτό πρότυπο της σειράς απαρτίζεται από τα ακόλουθα μέρη:

ISO-9000-1:1994 Μέρος 1^ο: Σ' αυτό αποσαφηνίζονται:

- ❖ Οι κύριες έννοιες οι σχετικές με την ποιότητα, οι μεταξύ τους διακρίσεις και οι αλληλοσυσχετίσεις.
- ❖ Οι οδηγίες για τη σωστή επιλογή και χρήση ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα από τη σειρά ISO-9000.

ISO-9000-2:1997 Μέρος 2^ο: γενικές οδηγίες για την εφαρμογή ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, στην αναθεωρημένη του μορφή του 1994. τούτο δεν τροποποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων και, σε περίπτωση συγκρουόμενων ερμηνειών σε διαφορετικά πρότυπα, υπερισχύουν οι διατάξεις κειμένων σε αυτά.

ISO-9000-3:1997 Μέρος 3^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για την εφαρμογή του ISO-9001:1994 στην ανάπτυξη, προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού. Σε αυτό δεν προστίθενται ούτε τροποποιούνται τα προβλεπόμενα στο ISO-9001:1994.

ISO-9000-4:1993 Μέρος 4^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για τη διοίκηση προγράμματος αξιοπιστίας και συντηρησιμότητας. Σ' αυτό περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προγράμματος για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διάθεση / κατανομή και τον έλεγχο των πόρων, για την παραγωγή ειδών με αξιοπιστία και δυνατότητα συντήρησης. Αναφέρονται το τι, γιατί, πότε και

πώς πρέπει να παραχθεί ένα είδος, χωρίς να προσδιορίζεται το ποιος και πού πρέπει να το παράγει, παρέχοντας έτσι μεγάλη ευελιξία που καλύπτει μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων.

ISO-9004:1994: Το ISO-9004:1994 προορίζεται μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμφωνίες με τρίτους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της προόδου που σημειώνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το ISO-9004 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για θέματα που αφορούν παράγοντες τεχνικής και διοικητικής φύσης και ανθρωπίνου δυναμικού, στο βαθμό που αυτά επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό. Το πρότυπο αυτό παρέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, με αναφορά:

- ❖ Στις ευθύνες της Διοίκησης
- ❖ Στο μάρκετινγκ
- ❖ Στη σχεδίαση
- ❖ Στις προμήθειες
- ❖ Στην παραγωγή
- ❖ Στις διαδικασίες μέτρησης
- ❖ Στον έλεγχο υλικών
- ❖ Στη χρήση στατιστικών μεθόδων
- ❖ Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού
- ❖ Στην τεκμηρίωση διαδικασιών, προϊόντων και εξυπηρέτησης.

Στην αναθεωρημένη μορφή του το πρότυπο ISO-9004-1 (1994) περιλαμβάνει:

- ❖ Εκτεταμένες *αλλαγές* στη διατύπωση, με κύρια εστίαση στον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος.
- ❖ Σημαντική έμφαση δίνεται επίσης στη βελτίωση της ποιότητας, σε πληροφορίες από μελέτη της αγοράς, και σε ανάλυση πληροφοριών από τη λειτουργία του συστήματος (feedback).
- ❖ Προσοχή στις εσωτερικές διακινήσεις και αποθηκεύσεις, όχι μόνο μετά την ολοκλήρωση, αλλά και στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
- ❖ Προσοχή σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Στους τομείς αυτούς αναμένονται περισσότερες απαιτήσεις για το έτος 2000.

ISO-1005:1995 Το πρότυπο ISO-1005:1995 παρέχει οδηγίες για να διευκολύνει προμηθευτές στην προετοιμασία, επιθεώρηση, αποδοχή και αναθεώρηση προγραμμάτων για την ποιότητα. Τούτο στοχεύει να καλύψει σχετικές ανάγκες σε δύο περιπτώσεις:

1. Ως βοήθημα για τον προμηθευτή, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις των προτύπων ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, σε σχέση με ένα πρόγραμμα ποιότητας.

2. Ως βοήθημα για τον προμηθευτή, προκειμένου να προετοιμάσει ένα τέτοιο πρόγραμμα ποιότητας, όταν ο προμηθευτής δεν έχει ο ίδιος διαμορφώσει και εγκαταστήσει το αναγκαίο σύστημα ποιότητας.

Η ευρεία αποδοχή των παραπάνω προτύπων σε πολλές χώρες έχει προχωρήσει σημαντικά, έστω και αν σε ορισμένες αυτά αναφέρονται με διαφορετική ονομασία. Στον Πίνακα 9-3 διευκρινίζεται η αντιστοιχία για τα κυριότερα από αυτά.

Πίνακας 9-3 Αντιστοιχία προτύπων διαφορετικών χωρών

Διεθνή Πρότυπα	Πρότυπα Ε.Ε.	Πρότυπα Η.Π.Α.
ISO-9000	EN 29000	ANSI/RAB Q90
ISO-9001	EN 29001	ANSI/RAB Q91
ISO-9002	EN 29002	ANSI/RAB Q92
ISO-9003	EN 29003	ANSI/RAB Q93
ISO-9004	EN 29004	ANSI/RAB Q94

ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ISO-9000

Μετά το 1994, σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης (European Committee for standardization ή CEN) θα περιέχει την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000 (που αντιστοιχούν με τα ISO-9000).

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητά τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα της καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή και άλλες διαδικασίες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO-9000 προσφέρει στους υπεύθυνους για το μάρκετινγκ ένα ακόμα όπλο για καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων, αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Και στην Ελλάδα η αποδοχή της χρησιμότητας των διεθνών προτύπων και ο αριθμός επιχειρήσεων με πιστοποίηση αυξάνεται με ενθαρρυντικούς ρυθμούς σε πολλούς τομείς της οικονομίας, π.χ. στη βιομηχανία, στον τουρισμό, σε κλινικές, ιδιωτικά εκπαιδευτικά κέντρα κ.α.

Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Εφαρμογής

Η πρωτοβουλία από τη διοίκηση για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πιέσεις από τη διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια.

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές Προϋποθέσεις:

1. Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης

2. Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.
3. Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις Προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι, επιπλέον, το πρώτο σοβαρό βήμα στη δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία, που θα οδηγήσει στη διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όταν έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000, η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

- 1^η. Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση
- 2^η. Προετοιμασία για πιστοποίηση
- 3^η. Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα
- 4^η. Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης

Σε κάθε φάση ακολουθείται μια σειρά από βήματα ενεργειών για τη συστηματική και ολοκληρωμένη κάλυψή της. Η συνολική διαδικασία απεικονίζεται και παρακολουθείται πιο εύκολα με την προετοιμασία ενός χρονοδιαγράμματος.

Φάση 1^η: Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση

Για επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων βρίσκονται μεταξύ αυτών που ελέγχονται με σχετικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, π.χ. είδη που επηρεάζουν την υγεία, την ασφάλεια των καταναλωτών, ή το περιβάλλον, η πιστοποίηση με βάση τα διεθνή πρότυπα ISO-9000 είναι υποχρεωτική. Χωρίς αυτήν είναι αδύνατο για την επιχείρηση να διαθέσει τα προϊόντα της στις αγορές χωρών – μελών ή να υποβάλλει προσφορές σε διαγωνισμούς που προκηρύσσουν διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί για σχετικές προμήθειες.

Για προϊόντα που δεν υπόκεινται σε έλεγχο με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε., η επιχείρηση συνήθως προσδιορίζει την επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για την προετοιμασία για πιστοποίηση με κριτήρια που θα επιτρέψουν ν' αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που θα συναντήσει στην αγορά.

Φάση 2^η. Προετοιμασία για πιστοποίηση

Ορισμός Χρόνου Αξιολόγησης

Βήμα 1^ο: Ανάλυση δέσμευσης της διοίκησης

Βήμα 2^ο: Προκαταρκτική Αυτό-αξιολόγηση

Επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για προετοιμασία της επιχείρησης

Η επιλογή ενός συμβουλευτικού γραφείου που θα προετοιμάσει την επιχείρηση στη σχεδίαση των αναγκαίων διαδικασιών για τη διασφάλιση της ποιότητας και τη συγγραφή του σχετικού εγχειριδίου εξαρτάται από το είδος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και από το βαθμό εξοικείωσης και πείρας που αυτή έχει με συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Το εγχειρίδιο ποιότητας (Quality manual) αποτελεί και τη σχετική τεκμηρίωσή τους.

Το συμβουλευτικό γραφείο που επιλέγεται για την προετοιμασία της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή πείρα στο συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στη διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού. Η επιλογή συμβουλευτικού γραφείου χωρίς την κατάλληλη πείρα και εξειδικευμένο προσωπικό για λόγους οικονομίας μπορεί να στοιχίσει περισσότερο. Το κόστος αυτό προκύπτει από διαφεύγοντα κέρδη ή από την αποδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης λόγω της σε χρονική διάρκεια καθυστέρησης στην πιστοποίηση.

Αξίζει να επαναλάβουμε ότι για ελεγχόμενα με κοινοτικές οδηγίες προϊόντα είναι απαραίτητη η επιλογή ενός οργανισμού πιστοποίησης που είναι διαπιστευμένος για το συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο.

Χρονοδιάγραμμα Προετοιμασίας για Επίσημη Αξιολόγηση

Βήμα 3^ο: *Διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για πρότυπα ISO-9000*

Βήμα 4^ο: *Δημιουργία οργανωτικής υποδομής για διασφάλιση ποιότητας*

- ❖ Συγκρότηση συντονιστικής επιτροπής
- ❖ Συγκρότηση ομάδων εργασίας για το πρόγραμμα πιστοποίησης.

Βήμα 5^ο: *Διαμόρφωση συστήματος τεκμηρίωσης διαδικασιών παραγωγής, ελέγχου ποιότητας και διαδικασιών υποστήριξης.*

Επίπεδο 1^ο: Εγχειρίδιο ποιότητας

Επίπεδο 2^ο: Βασικές διαδικασίες μανάτζμεντ ποιότητας (διαδικασίες πυρήνα)

Επίπεδο 3^ο: Οδηγίες τυποποιημένων μεθόδων λειτουργίας τμήματος

- Τυποποιημένες μέθοδοι εργασίας (standard operating procedure)
- Τυποποιημένες μέθοδοι δοκιμών (testing methods)
- Τυποποιημένες μέθοδοι διαβάθμισης οργάνων μέτρησης (calibration procedures)

Επίπεδο 4^ο: Αρχεία, βιβλία παρακολούθησης, έγγραφα και έντυπα.

Σχεδιασμός και δοκιμαστική λειτουργία συστήματος Δ.Π.

Συγγραφή προκαταρκτικού εγχειριδίου ποιότητας

Βήμα 6^ο: *Προκαταρκτική αυτο-αξιολόγηση συστήματος και λήψη διορθωτικών μέτρων.*

Φάση 3^η: *Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα*

Επιλογή οργανισμού για χορήγηση πιστοποίησης ποιότητας

Βήμα 7^ο: *Προαιρετική αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης.*

- ❖ *Διεξαγωγή συμπληρωματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό*

❖ *Λήψη διορθωτικών μέτρων*

Βήμα 8^ο: *Κανονική αίτηση για επίσημη αξιολόγηση*

- ❖ *Επικοινωνία για υποβολή συμπληρωματικών στοιχείων*
- ❖ *Συγκρότηση ομάδας αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης*

Βήμα 9^ο: *Κανονική αξιολόγηση εγκατάστασης (εργοστασίου) από ομάδα του φορέα πιστοποίησης*

- ❖ *Αρχική συνάντηση με εκπροσώπους της διοίκησης*
- ❖ *Επίσκεψη χώρων παραγωγής και άλλων τμημάτων της επιχείρησης*
- ❖ *Αξιολόγηση Εγχειριδίου Ποιότητας (Ε. Π.) εργοστασίου επιχείρησης*
- ❖ *Λεπτομερής αξιολόγηση διαδικασιών συστήματος για τη διασφάλιση ποιότητας. Εκτίμηση βαθμού συμμόρφωσης σε διαδικασία του Ε. Π.*
- ❖ *Καταγραφή κι ερμηνεία αποκλίσεων και παραλείψεων και σύνταξη εισήγησης με προτάσεις για διορθώσεις και βελτιώσεις.*
- ❖ *Διεξαγωγή αξιολόγησης βαθμού συμμόρφωσης διαδικασιών της επιχείρησης σε προδιαγραφές συστήματος Δ. Π. με βάση τα προβλεπόμενα στο επιλεγμένο πρότυπο για πιστοποίηση και τα προετοιμασμένα έγγραφα τεκμηρίωσης.*
- ❖ *Συνάντηση και συζήτηση με εκπροσώπους της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης*
- ❖ *Σύνοψη διαπιστώσεων ομάδας φορέα πιστοποίησης*
- ❖ *Σχολιασμός και διευκρινίσεις σε ερωτήματα της διοίκησης*
- ❖ *Εισήγηση ομάδας εκτιμητών για άμεση έγκριση ή όχι πιστοποίησης*
- ❖ *Έγκριση μετά από διορθωτικές ή συμπληρωματικές ενέργειες*
- ❖ *Απόρριψη λόγω ακαταλληλότητας*
- ❖ *Γραπτή απάντηση του φορέα πιστοποίησης για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης*
- ❖ *Επισήμανση ανάγκης λήψης διορθωτικών μέτρων, αν τούτο κρίνεται αναγκαίο, και συμφωνία με τον τρόπο ελέγχου συμμόρφωσης της επιχείρησης σε υποδείξεις.*

Βήμα 10^ο: *Χορήγηση στην επιχείρηση Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης με Πρότυπο ISO-9000*

- ❖ *Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον φορέα πιστοποίησης*
- ❖ *Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον επίσημο οργανισμό διαπίστευσης του φορέα πιστοποίησης*
Επιθεώρηση επιχείρησης ανά τρίμηνο ή εξάμηνο για συμμόρφωση
- ❖ *Άδεια αξιοποίησης ή κοινοποίησης από την επιχείρηση της παροχής πιστοποίησης με προκαθορισμένο τρόπο για λόγους μάρκετινγκ ή άλλους.*

Φάση 4^η: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης

Πλήρης επαναξιολόγηση της επιχείρησης για τη συνέχιση της πιστοποίησης:

- ❖ *Οποτεδήποτε αλλάξει η δραστηριότητα της επιχείρησης σε τομείς που δεν καλύφθηκαν στην αρχική πιστοποίηση*

- ❖ Κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια για αρχικές συνθήκες λειτουργίας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΛΕΙΓΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

- ❖ Ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλες τις βαθμίδες, με βάση τις διαπιστωμένες ανάγκες από προκαταρκτική αξιολόγηση.
- ❖ Ενεργοποίηση διοικητικών στελεχών και ειδικών για συμπλήρωση και βελτιώσεις συστήματος.
- ❖ Αναθεώρηση εγχειριδίου ποιότητας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO-9000:2000

Σκοπός Αναθεώρησης και Δημιουργίας του Νέου Προτύπου

Η γενική πολιτική του διεθνούς οργανισμού ISO προβλέπει την αναθεώρηση, με σκοπό τη βελτίωση, των προτύπων σε κανονική βάση. Οι αλλαγές που γίνονται κάθε φορά στηρίζονται στις πληροφορίες από την αξιολόγηση κατά την εφαρμογή τους από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Έτσι από μια έρευνα με τη συμμετοχή 1100 εταιριών, η σχετική Επιτροπή TC 176 σταδιακά διαμόρφωσε τις επιθυμητές αλλαγές στη σειρά ISO-9000: 1994 στο νέο πρότυπο με τους εξής στόχους:

- ❖ Την ανάγκη αναζήτησης και υλοποίησης, μέσα από την εφαρμογή του νέου προτύπου, συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες. Αυτό ήταν ένα από τα βασικά σημεία κριτικής του προτύπου, συγκρινόμενου με την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- ❖ Τη στήριξη της «αρχιτεκτονικής» του νέου προτύπου στη βασική έννοια της διαδικασίας που υπηρετείται στις κάθε μορφής επιχειρηματικές διαδικασίες. Η έννοια, αυτή όπως προαναφέρθηκε, είναι θεμελιώδους σημασίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- ❖ Η διασφάλιση συμβατότητας με το πρότυπο ISO-14001
- ❖ Η διευκόλυνση της αυτό-αξιολόγησης από επιχειρήσεις.
- ❖ Η αυξημένη εστίαση του προτύπου στην αποτελεσματικότητα με την οποία τα είδη που παράγει μια επιχείρηση ικανοποιούν όχι μόνο τους πελάτες της, αλλά και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στη δραστηριότητα και επιτυχία της.
- ❖ Η απλούστευση του προτύπου με τη δημιουργία ενός γενικού πλαισίου που θα διευκολύνει την κατανόηση και την εφαρμογή του.

Η Δομή του Νέου Προτύπου ISO-9000:2000

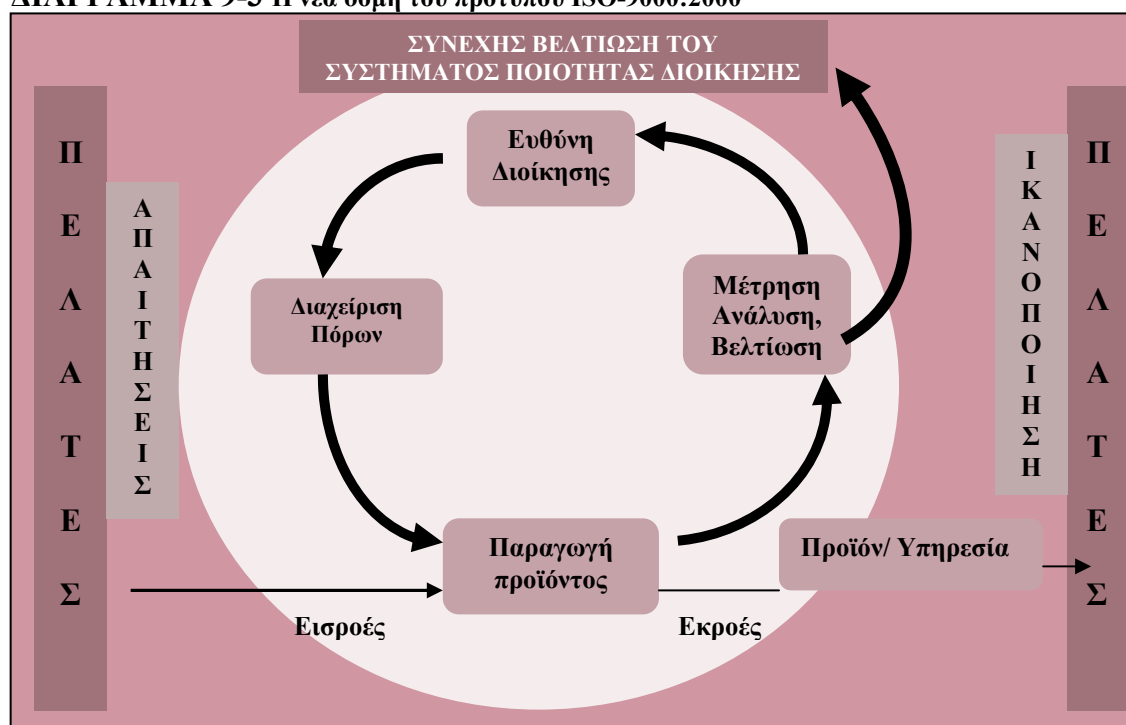
Η δομή του νέου προτύπου στηρίζεται στον κύκλο του Deming (ή Shewhart) Plan-Do-Check-Action (PDCA), τον οποίο περιγράψαμε στο κεφάλαιο 8. Η νέα δομή για το πρότυπο ISO-9000:2000 απεικονίζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 9-3

Με την πρόσφατη αναθεώρηση, η σημερινή «οικογένεια» από 21 πρότυπα στη σειρά ISO-9000:1994 περιορίζεται σε 4 πρότυπα στη σειρά ISO-9000:2000, ως εξής:

Τα κύρια πρότυπα της υπάρχουσας σειράς (ISO-9001:1994, ISO-9002:1994, ISO-9003:1994 και ISO-9004:1994) συγχωνεύονται σε ένα πρότυπο, το ISO-9001:2000. Αυτό σημαίνει ότι, με τη λήξη του μεταβατικού σταδίου δύο περίπου ετών, για τη μετάβαση και προσαρμογή στις απαιτήσεις του νέου προτύπου, οι πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων με τα προηγούμενα πρότυπα, ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003 της σειράς 1994 δεν θα ισχύουν.

Στο νέο πρότυπο, που απευθύνεται σε μεγαλύτερο σε ποικιλία, ως προς το είδος και το μέγεθος, αριθμό επιχειρήσεων, που έχουν γίνει αλλαγές τόσο σε ορισμούς εννοιών, όσο και στο κείμενο που περιγράφει τις απαιτήσεις για πιστοποίηση. Όπως διαφαίνεται στο διάγραμμα 9-3, είναι σαφής στη νέα δομή του προτύπου ο προσανατολισμός στην έννοια της διαδικασίας, αναφορικά τόσο με τον κύκλο ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και με το κύκλο διοικητικού ελέγχου και με την επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9-3 Η νέα δομή του προτύπου ISO-9000:2000



Το σύνολο των 20 απαιτήσεων που περιέχει το πρότυπο ISO-9000:1994 αντικαθίσταται από 4 νέες βασικές ενότητες που αφορούν κύριες διαδικασίες, σε αντιστοιχία με αυτές του κύκλου PDCA, ως εξής:

(Σημείωση: η αρίθμηση αφορά τις ενότητες ή κεφάλαια προδιαγραφών του νέου προτύπου):

5. Ευθύνες της Διοίκησης (Management Responsibility)
6. Διαχείριση Πόρων (Resource Management)
7. Υλοποίηση (ανάπτυξη / παραγωγή) προϊόντων (Product Realization)
8. Μέτρηση, ανάλυση και βελτιώσεις (Measurement, Analysis and Improvement)

(Σημείωση: Τα άλλα τμήματα στο κείμενο του νέου προτύπου είναι):

1. Σκοπός (Scope)
2. Κανονιστικές αναφορές (Normative References)

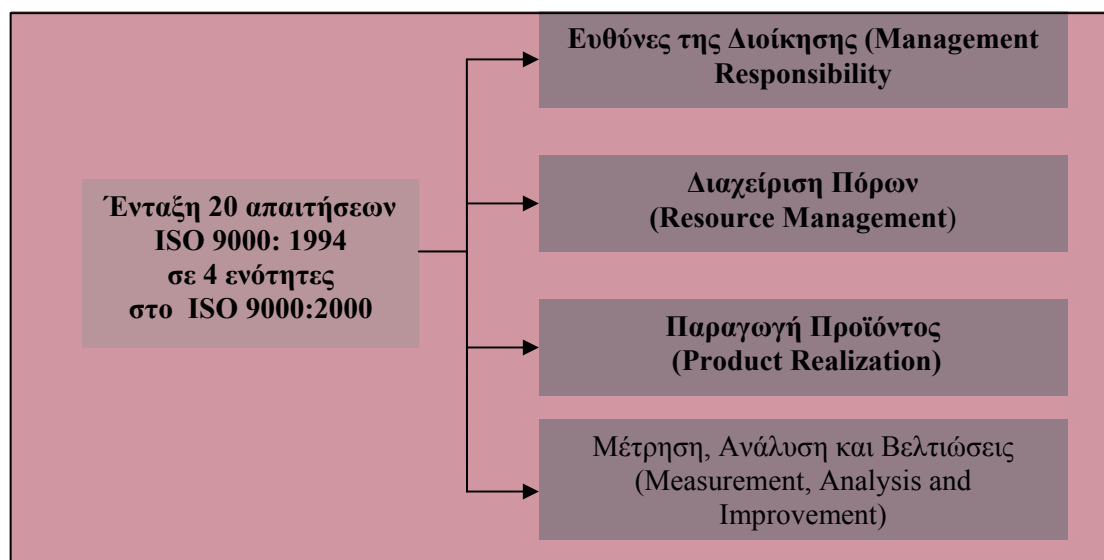
3. Ορολογία και ορισμοί (Term and definitions)
4. Σύστημα διοίκησης ποιότητας (Quality Management System)

Στις απαιτήσεις τεκμηρίωσης (documentation requirements) διακρίνεται επίσης η τάση για μεγαλύτερη ευελιξία και λιγότερη καθοδήγηση.

Στη νέα σειρά τα πρότυπα που θα ισχύουν είναι τα ακόλουθα:

1. **ISO-9000**: Περιγραφές βασικών εννοιών και σχετική ορολογία
2. **ISO-9001**: Προσδιορισμός των απαιτήσεων για πιστοποίηση
3. **ISO-9004**: Οδηγίες για πιστοποίηση
4. **ISO-19011**: Οδηγίες για τον έλεγχο του Συστήματος Ποιότητας (το οποίο μετεξελίσσεται σε Σύστημα Διοίκησης).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9-4 Αντικατάσταση των αρχικών 20 απαιτήσεων για πιστοποίηση



Οι Νέες Ενότητες για τις Απαιτήσεις του ISO-9000:2000

Ενότητα 1^η: *Ευθύνες της Διοίκησης (Management Responsibility)*

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ❖ Η ανώτατη διοίκηση είναι υποχρεωμένη να παρέχει τεκμηριωμένα στοιχεία που δείχνουν τη δέσμευσή της για την ανάπτυξη και τη βελτίωση ενός συστήματος ποιότητας. Μεταξύ άλλων είναι οι τρόποι επικοινωνίας με διοικητικά στελέχη και εργαζομένους για τη σημασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, όπως τούτο γίνεται για τη συμμόρφωση με νομικές και άλλες κρατικές ρυθμίσεις.
- ❖ Οι στόχοι για την ποιότητα θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και συνεπείς με την πολιτική της επιχείρησης για θέματα ποιότητας και με τη δέσμευση της διοίκησης για τη βελτίωσή της.
- ❖ Ο σχεδιασμός για την ποιότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης της ποιότητας.
- ❖ Η ανώτατη διοίκηση είναι υποχρεωμένη όχι μόνο να προσδιορίζει τις ανάγκες και προσδοκίες πελατών, οι οποίες θα διατυπώνονται ως απαιτήσεις, αλλά και τη

διασφάλιση του τρόπου κάλυψης αυτών των απαιτήσεων για να έχει ικανοποιημένους πελάτες.

- ❖ Η ηγεσία της επιχείρησης έχει την ευθύνη επικοινωνίας με όλα τα επίπεδα διοίκησης και τους υπεύθυνους για τις διάφορες λειτουργίες (functions) σχετικά με τις διαδικασίες του συστήματος ποιότητας, το βαθμό αποτελεσματικότητάς τους και την ανάγκη συνεχούς βελτίωσής τους.

Ενότητα 2^η: Διαχείριση Πόρων (Resource Management)

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ❖ Η διοίκηση της επιχείρησης θα προσδιορίζει, θα δημιουργεί και θα διατηρεί τις αναγκαίες εγκαταστάσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, συστημάτων Η/Υ με το κατάλληλο υλικό και λογισμικό και όλων των αναγκαίων υπηρεσιών υποστήριξης.
- ❖ Η διοίκηση της επιχείρησης θα προσδιορίζει και θα διαχειρίζεται όλους εκείνους τους παράγοντες, για το ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον, που χρειάζονται για τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των προϊόντων, όπως αυτές εκφράζουν την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Ενότητα 3^η: Υλοποίηση (Product Realization)

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ❖ Η διοίκηση της επιχείρησης θα προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών που περιλαμβάνουν τις ρητές από αυτούς απαιτήσεις για το προϊόν, ως προς τη διαθεσιμότητα, παράδοση, εγκατάσταση και υποστήριξη του, αλλά παράλληλα και τις απαιτήσεις των πελατών που δεν είναι μεν διατυπωμένες αλλά είναι αναγκαίες για την προβλεπόμενη χρήση του προϊόντος. Αυτές θα συνοδεύονται από συμβατικές υποχρεώσεις σχετικές με το προϊόν, όπως προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο ή άλλες ρυθμίσεις.
- ❖ Η διοίκηση της επιχείρησης θα προσδιορίζει και θα υλοποιεί τις ενδεδειγμένες μορφές επικοινωνίας με πελάτες, οι οποίες αφορούν θέματα όπως σχετικά ερωτήματα πελατών, τρόπους εκτέλεσης παραγγελιών, ρυθμίσεις για συμβόλαια ή τροποποιήσεις τους, πληροφόρηση από πελάτες σχετική με τη χρήση του προϊόντος ή παράπονά τους από τυχόν προβλήματα που προκύπτουν μετά την αγορά του.

Ενότητα 4^η: Μέτρηση, ανάλυση και βελτιώσεις (Measurement, Analysis and Improvement)

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ❖ Η επιχείρηση θα συλλέγει και θα αναλύει τα ενδεδειγμένα στοιχεία για να προσδιορίζει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας και την αναγνώριση δυνατοτήτων για τη βελτίωσή του. Τούτο συνεπάγεται τη συλλογή και μέτρηση στοιχείων από τα οποία προκύπτει ο τρόπος υλοποίησης και οι δραστηριότητες συντήρησης του συστήματος ποιότητας.
- ❖ Η επιχείρηση θα αναλύει τα στοιχεία τα οποία συλλέγει για την παροχή πληροφοριών ως προς τα εξής:

- Το βαθμό ικανοποίησης ή όχι πελατών
 - Τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις (ανάγκες και προσδοκίες) πελατών
 - Χαρακτηριστικά και τάσεις σχετικά με προϊόντα και διαδικασίες
 - Χαρακτηριστικά και τάσεις σχετικά με τους προμηθευτές.
- ❖ Η επιχείρηση θα εφαρμόζει κατάλληλες μεθόδους για τη μέτρηση και παρακολούθηση όλων των διαδικασιών παραγωγής και άλλων που εμπλέκονται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη. Οι μέθοδοι αυτές θα πρέπει να επιβεβαιώνουν τη συνεχή ικανότητα της κάθε διαδικασίας να ικανοποιήσει το σκοπό που υπηρετεί.
 - ❖ Σε ενδεδειγμένα στάδια της συνολικής διαδικασίας δημιουργίας του προϊόντος, η επιχείρηση θα μετρά και θα παρακολουθεί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών.
 - ❖ Η επιχείρηση θα προγραμματίζει και θα ελέγχει τις διαδικασίες εκείνες που χρειάζονται για την επίτευξη βελτιώσεων του συστήματος ποιότητας. Τούτο θα αφορά τις σχετικές πολιτικές και τους στόχους για την ποιότητα, τα αποτελέσματα επιθεωρήσεων, αναλύσεις στοιχείων και προληπτικές ή διορθωτικές δράσεις, σε συνδυασμό με την περιοδική διοικητική αξιολόγηση.

Αναμενόμενα Οφέλη από Νέο Πρότυπο

Η δραστική αναθεώρηση του τελευταίου προτύπου και η διαμόρφωση του ISO-9000:2000 προβλέπεται ότι θα έχει τα εξής σημαντικά οφέλη:

- ❖ Απλούστευση και αυξημένη ευελιξία εφαρμογής του νέου προτύπου σε περισσότερες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο εντάσσονται και το μέγεθος της επιχείρησης.
- ❖ Στήριξη προτύπου στη βασική έννοια των διαδικασιών και της μεθοδολογίας για τη βελτίωσή τους σε κάθε επίπεδο.
- ❖ Εστίαση της έμφασης στο πρότυπο από την απαίτηση για συμμόρφωση σε προκαθορισμένες προδιαγραφές διαδικασιών στην πιο αποτελεσματική απαίτηση για την ικανοποίηση πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι ιδιοκτήτες-μέτοχοι, το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης και το φυσικό της περιβάλλον.
- ❖ Ουσιαστική σύγκλιση με τις αρχές και μεθόδους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα όπως αυτές αποτυπώνονται στα διεθνώς καθιερωμένα βραβεία επιχειρηματικής υπεροχής (business excellence), π.χ. το ευρωπαϊκό βραβείο EQA, το βραβείο Malcolm Baldrige στις Η.Π.Α. κ.α (για λεπτομέρειες βλ. κεφάλαιο 10).

Σ' ένα πολύπλοκο, δυναμικό και αβέβαιο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και επιτυχία τους. Τα χαρακτηριστικά του νέου τύπου ISO-9000:2000 συμβάλλουν στην αναγκαία προσαρμογή των επιχειρήσεων σε τρόπους λειτουργίας που δημιουργούν καλύτερες συνθήκες για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Κεφάλαιο 10

ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Από το 1970 και μετά παρατηρούμε διεθνώς μια αυξανόμενη όξυνση του ανταγωνισμού. Από πολλές μελέτες και έρευνες έχει διαπιστωθεί η συμβολή, σε μεγάλο βαθμό, της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στην ικανότητα των επιχειρήσεων για διεξόδου σε ξένες αγορές όσο και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς από ικανοποιημένους πελάτες. Το φαινόμενο αυτό έχει γίνει ιδιαίτερα αντιληπτό όχι μόνο στην Ιαπωνία, η οποία από τα ερείπια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου εξελίχθηκε σε παγκόσμια οικονομική δύναμη πρώτου μεγέθους, αλλά και στις Η.Π.Α. και στις χώρες της δυτικής Ευρώπης. Αυτές έχουν υποστεί τις μεγαλύτερες αρνητικές συνέπειες από τον διεθνή ανταγωνισμό, ακόμη και σε οικονομικούς κλάδους που αρχικά αναπτύχθηκαν σε αυτές, όπως οι βιομηχανίες για παραγωγή συσκευών τηλεόρασης, (RCA, Zenith κ.α.) κασετοφώνων και συσκευών για CD (Amdex, Phillips), εργαλειομηχανών και πολλές άλλες.

Η ικανότητα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα και συγκριτικά χαμηλό κόστος έχει από πολλούς κριθεί ως πρωταρχικός παράγοντας επιτυχίας της Ιαπωνίας στο διεθνή οικονομικό στίβο και έχει αποτελέσει αντικείμενο σοβαρής μελέτης. Το αποτέλεσμα είναι η αντίδραση με αντίστοιχες πρωτοβουλίες σε άλλες χώρες για την ανάπτυξη ανάλογων πρωτοβουλιών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της οικονομικής δραστηριότητας. Οι πιο σημαντικές πρωτοβουλίες παρατηρούνται στις Η.Π.Α. από την δεκαετία του 1980 και στην Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1985. ανάλογες ενέργειες παρατηρούνται επίσης και σε άλλες χώρες των οποίων η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξαγωγές τους.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ISO-9000

Η ανάπτυξη και διάδοση των διαδικασιών αξιολόγησης για τα βραβεία ποιότητας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αλλαγή έμφασης από την ανάγκη συμμόρφωσης σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων, με την βοήθεια διεθνών προτύπων όπως η σειρά ISO-9000, στην επιτακτική ανάγκη για συνεχείς μικρές και μεγάλες βελτιώσεις που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (βλ. Πίνακα 10-1).

ΕΙΔΗ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την ενθάρρυνση και ενίσχυση των προσπαθειών που αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών έχουν καθιερωθεί βραβεία ποιότητας τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Έτσι έχουμε:

- ❖ Το Βραβείο Ποιότητας Deming (*Deming Application Prize*) στην Ιαπωνία από το 1951.
- ❖ Το Βραβείο Ποιότητας Baldrige (*National Malcolm Baldrige Award*) στις Η.Π.Α. από το 1987.
- ❖ *European Quality Award*, στην Ευρώπη από το 1992.

Πίνακας 10-1. Διαφορές μεταξύ διεθνών προτύπων πιστοποίησης ποιότητας και βραβείων ποιότητας

Χαρακτηριστικό	Για βραβείο ποιότητας	Για πιστοποίηση με ISO-9000:1994
<i>Εστίαση</i>	Ανταγωνιστικότητα, προσφερόμενη αξία σε πελάτες, αποτελεσματικότητα	Συμμόρφωση σε πρακτικές που προσδιορίζει το εγκεκριμένο εγχειρίδιο ποιότητας.
<i>Σκοπός</i>	Εκπαιδευτικός, μαθησιακός	Διασφάλιση πελατών για τη συμμόρφωση προμηθευτών σε δηλωμένες πρακτικές ποιότητας
<i>Ορισμός ποιότητας</i>	Βαθμός ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.	Συμμόρφωση διαδικασιών σε καθορισμένες από πιστοποίηση απαιτήσεις για ποιότητα.
<i>Βελτιώσεις αποτελέσματα</i>	Μεγάλη έμφαση σε αποτελέσματα και βελτιώσεις	Παρέχει σε πελάτες τη διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος προμηθευτής έχει και εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες.
<i>Ρόλος στην αγορά</i>	Σημαντική μορφή αναγνώρισης, αλλά χωρίς σκοπό την πιστοποίηση ή επίσημη έγκριση παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.	Παρέχει σε πελάτες τη διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος προμηθευτής έχει και εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες.
<i>Είδος αξιολόγησης</i>	Διαδικασία επιθεώρησης, σε τέσσερα διαφορετικά στάδια αξιολόγησης	Αξιολόγηση του εγχειριδίου ποιότητας και σχετικών τεκμηριωμένων εγγράφων περιγραφής διαδικασιών, επιθεωρήσεις εγκαταστάσεων για έλεγχο βαθμού συμμόρφωσης σε καθορισμένες πρακτικές.
<i>Ανατροφοδότηση πληροφοριών</i>	Ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με ποιότητα προσέγγισης, εύρος εφαρμογής αποτελεσμάτων.	Ανατροφοδότηση πληροφοριών για αποκλίσεις και διαγνώσεις σχετικά με εφαρμοζόμενες πρακτικές.
<i>Κριτήρια βελτίωσης</i>	Περιοδική αναθεώρηση κριτηρίων και μοντέλου αξιολόγησης.	Αναθεώρηση προτύπων με σκοπό την αποσαφήνιση όρων και μεθόδων εφαρμογής τους.
<i>Ευθύνη για παροχή πληροφοριών</i>	Ρητά ειλημμένη υποχρέωση για παροχή πληροφοριών για ποιότητα σε τρίτους.	Καμία ειλημμένη υποχρέωση για παροχή πληροφοριών σε τρίτους.
<i>Ποιότητα εξυπηρέτησης</i>	Ειδική έμφαση σε βελτιώσεις ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών για εξαιρετικές επιδόσεις επιχείρησης	Εστίαση προτύπων σε επαναληπτικές διαδικασίες, χωρίς μελέτη κρίσιμων θεμάτων ποιότητας, π.χ. διαχείριση σχέσεων με πελάτες, ανάπτυξη προσωπικού κ.α.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις παραπάνω αγορές έχουμε πάνω από 700 εκατ. Καταναλωτές με συγκριτικά μεγάλο κατά κεφαλή εισόδημα, ένα μεγάλο μέρος των οποίων επιλέγει προϊόντα και υπηρεσίες με συγκρίσιμα κριτήρια. Τούτο επηρεάζει

καθοριστικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές.

ΣΚΟΠΟΙ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην εποχή μας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία και τεχνολογία. Αυτές πραγματοποιούνται με ραγδαίους ρυθμούς και δημιουργούν μεγάλη αβεβαιότητα. Τούτο όχι μόνο απαιτεί δραστικές προσαρμογές στα μέσα και στον τρόπο παραγωγής, αλλά επιβάλλει ακόμη πιο απαιτητικές αλλαγές στον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Η επιμονή από τη διοίκηση μιας επιχείρησης να λειτουργεί με το συμβατικό για δεκαετίες τρόπο, ο οποίος ως πρωταρχικό κριτήριο επιτυχίας έχει την αύξηση του κέρδους και μάλιστα βραχυπρόθεσμα, είναι φυσικό να οδηγεί σε στρατηγικές που δεν συμβάλλουν αποτελεσματικά στη δημιουργία των προϋποθέσεων για επιβίωση και ανάπτυξη. Με τη θέσπιση των βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναγκαίος για επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αναπροσανατολισμός της διοίκησης με τους εξής βασικούς σκοπούς:

- ❖ Τη συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας, ως καθοριστικού παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα, όπως επίσης και της αποτελεσματικότητας των κρατικών και των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών.
- ❖ Την αναγνώριση και επιβράβευση των επιχειρήσεων που διακρίνονται για τις καλύτερες επιδόσεις τους στην (ολική) ποιότητα.
- ❖ Τη δημοσιοποίηση και κατάλληλη προβολή των επιχειρήσεων με αποτελεσματικές στρατηγικές σε θέματα ποιότητας, ως παραδειγμάτων προς μίμηση από τρίτους.

Καθένα από τα προαναφερθέντα βραβεία ποιότητας διακρίνεται από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και αυτό αντανακλάται στις διαδικασίες και στα κριτήρια αξιολόγησης. Εδώ παρουσιάζονται τα κυριότερα βραβεία με τη χρονολογική σειρά που καθιερώθηκαν, η δομή του συστήματος αξιολόγησης για κάθε βραβείο μπορεί να απεικονιστεί υπό μορφή ενός δέντρου κριτηρίων, στο οποίο οι κύριες κατηγορίες αντιστοιχούν στους κύριους κλάδους, οι υποκατηγορίες σε κλάδους των κλάδων κ.ο.κ.

ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ DEMING

Το βραβείο αυτό καθιερώθηκε από το 1950 από την επιστημονική Εταιρεία Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Η εταιρεία αυτή από τη λήξη του Β' παγκοσμίου πολέμου, έχει διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο για την ανάπτυξη της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας στην Ιαπωνία. Το βραβείο ονομάστηκε έτσι προς τιμήν του αμερικανού W. Edwards Deming, φερόμενου ως «πατέρα» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δηλ. της νέας προσέγγισης στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Το μεγάλο κύρους βραβείο Deming θεωρείται ως η μεγαλύτερη δυνατή διάκριση για επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στη βιομηχανία.

Είδη βραβείων Deming

Στην Ιαπωνία δίνονται ετησίως δύο είδη βραβείων Deming. Το πρώτο απονέμεται για την καλύτερη έρευνα ή εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητας (SPC). Το

δεύτερο απονέμεται στις επιχειρήσεις με τις καλύτερες επιδόσεις σε αποτελέσματα – δείκτες ανταγωνιστικότητας, μέσα από την εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητας.

Σε ποιους Απευθύνεται

Το δεύτερο είδος βραβείου Deming απονέμεται σε μία μεγάλη και σε μία μικρή επιχείρηση. Υποψηφιότητα μπορούν να θέσουν επιχειρήσεις τόσο στην Ιαπωνία, όσο και σε άλλες χώρες.

Κριτήρια αξιολόγησης

Τα κριτήρια για το βραβείο Deming στοχεύουν στην αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία συστημάτων ποιότητας για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. (βλ. Πίνακα 10-2)

Πίνακας 10-2. Κριτήρια αξιολόγησης για Βραβείο Deming (1982)

1. Επιχειρηματική πολιτική
2. Διοίκηση επιχείρησης / οργανισμού
3. Εκπαίδευση
4. Πληροφόρηση
5. Ανάλυση
6. Τυποποίηση
7. Έλεγχος
8. Διασφάλιση ποιότητας
9. Αποτελέσματα
10. Επιχειρησιακός σχεδιασμός

Η αξιολόγηση για κάθε κατηγορία στον Πίνακα 5 γίνεται με βάση ορισμένα σημεία που προσδιορίζουν τις επιδόσεις κάθε επιχείρησης που θέτει υποψηφιότητα. Ενδεικτικά, για την κατηγορία που αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών, τα σημεία που αξιολογούνται παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-3. πρέπει να σημειωθεί ότι για το βραβείο Deming οι συντελεστές βαρύτητας ή σταθμιστές είναι ίδιοι για όλα τα κριτήρια αξιολόγησης.

Πίνακας 10-3. Σημεία αξιολόγησης για κριτήριο «Διασφάλιση Ποιότητας Διαδικασιών» στο Βραβείο Deming (1982)

- | | |
|--|--|
| 1. Μέθοδος ανάπτυξης νέων προϊόντων | Ασφάλεια προϊόντος |
| 2. Βελτίωση διαδικασίας ελέγχου | Ικανότητα παραγωγικής διαδικασίας |
| 3. Επιθεώρηση | Έλεγχος εξοπλισμού παραγγελιών / προμηθειών / εξυπηρέτησης |
| 4. Παρακολούθηση και έλεγχος συστήματος διασφάλισης | Εφαρμογή και αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων |
| 5. Αξιολόγηση ποιότητας προϊόντος. Επιθεώρηση | Κατάσταση συστήματος διασφάλισης ποιότητας |
| 6. Ανάλυση ανάπτυξης προϊόντος αξιοπιστία / σχεδίαση | Έλεγχος |

Φιλοσοφία Αξιολόγησης

Η φιλοσοφία αξιολόγησης υποψήφιων επιχειρήσεων για το βραβείο Deming διέπεται από τη μεγάλη αποδοχή στην Ιαπωνία της σημασίας του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Τούτο αποτελεί άμεση αναγνώριση της μεγάλης συμβολής του

Deming στην καθιέρωση της προσέγγισής του για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών μέσα σε μια επιχείρηση, ως βασική προϋπόθεση για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση από τους κριτές είναι γενικές, δηλ. λιγότερο εξειδικευμένες σε σχέση με τα άλλα βραβεία. Αυτές εστιάζονται κυρίως στα τυπικά προσόντα της επιχείρησης και στην τεκμηριωμένη ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές προϊόντων. Η γενικότητα στις κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση προσδίδει αυξημένη βαρύτητα στις εκτιμήσεις των κριτών.

Γενικά, κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ο βαθμός συνολικής εμπλοκής όλων των τμημάτων της επιχείρησης στον έλεγχο και στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντος και εξυπηρέτησης στην αλυσίδα προμηθευτές – παραγωγή – διανομή – πελάτης.

ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ BALDRIDGE

Λόγω της επίδρασης που άσκησαν οι εντυπωσιακές επιδόσεις σε θέματα ποιότητας και κόστους των ιαπωνικών επιχειρήσεων, καθιερώθηκε και στις Η.Π.Α. το 1987 το βραβείο ποιότητας Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award) προς τιμήν του τότε υπουργού Εμπορίου. Όπως ήταν φυσικό, αξιοποιήθηκαν πολλά από τα θετικά στοιχεία του βραβείου Deming, αλλά με σημαντικές αλλαγές στα σημεία έμφασης και στο βαθμό λεπτομέρειας στη διατύπωση των κριτηρίων αξιολόγησης. Υπεύθυνος για το βραβείο ποιότητας Baldrige είναι ο Οργανισμός National Institute of Standards and Technology (NIST) των Η.Π.Α., ο οποίος υπάγεται στο Υπουργείο Εμπορίου (Department of Commerce). Τούτο από τη θέσπισή του έχει τροποποιηθεί, με σκοπό να γίνει πιο αποτελεσματικό το πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων.

Σε ποιους Απευθύνεται το Βραβείο

Το βραβείο ποιότητας Baldrige απονέμεται ετησίως σε τρεις κατηγορίες υποψήφιων επιχειρήσεων:

1. Στον κλάδο μεταποίησης
2. Στον κλάδο υπηρεσιών
3. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η βράβευση μπορεί να γίνει για μία ή δύο επιχειρήσεις σε κάθε κατηγορία.

Διαδικασία Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση επιχειρήσεων για την απονομή του βραβείου Baldrige γίνεται σε τρία στάδια:

1. Αξιολόγηση γραπτής εξέτασης για πρόκριση
2. Επίσκεψη στις εγκαταστάσεις κάθε επιχείρησης με υψηλή βαθμολογία στη γραπτή εξέταση
3. Τελική αξιολόγηση με βάση τα συνολικά αποτελέσματα από τα στάδια 1 και 2.

Κριτήρια Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση ένα σύνολο επτά κριτηρίων με προκαθορισμένες βαρύτητες ή σταθμιστές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-4.

Πίνακας 10-4. Κριτήρια αξιολόγησης και σταθμιστές για Βραβείο Baldrige (για το έτος 1995)

Κριτήριο	Σταθμιστής (μόρια)
1. Ηγεσία	90
2. Πληροφόρηση	75
3. Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	55
4. Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού	140
5. Διοίκηση ποιότητας διαδικασιών	140
6. Ποιότητα και λειτουργικά αποτελέσματα	250
7. Εστίαση στον πελάτη και στην ικανοποίησή του	250
Σύνολο μορίων	1000

Τα παραπάνω επτά κριτήρια εντάσσονται σε τέσσερις βασικές ενότητες ή κατηγορίες αξιολόγησης και μαζί με τους αντίστοιχους σταθμιστές παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-5.

Πίνακας 10-5. Ενότητες του συστήματος αξιολόγησης για το Βραβείο Baldrige

Ενότητα	Κατηγορία κριτηρίων αξιολόγησης	Σταθμιστής
Α. Διαμορφωτής	A-1. Ηγεσία	9,0%
	B-1. Πληροφόρηση / Ανάλυση	7,5%
Β. Συστήματα ποιότητας	B-2. Σχεδιασμός	5,5%
	B-3. Διαδικασία ποιότητας	14,0%
Γ. Μέτρο προόδου	Γ-1. Αποτελέσματα	25,0%
Δ. Στόχος	Δ-1. Ικανοποίηση πελάτη	25,0%
Σύνολο μορίων	1000	100,0%

Σ' αντίθεση με τα ισχύοντα για το βιβλίο Deming, η κάθε κατηγορία κριτηρίων του βραβείου Baldrige έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας και για όλες μαζί αθροίζονται σε 1000 μόρια. Η σχηματική δομή των κριτηρίων σε ενότητες παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 10-1.

Η αξιολόγηση για κάθε κατηγορία κριτηρίων στον Πίνακα 10-5 γίνεται με βάση ορισμένους δείκτες που προσδιορίζουν τις επιδόσεις κάθε επιχείρησης που θέτει υποψηφιότητα. Ενδεικτικά, για την κατηγορία που αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας διαδικασιών οι δείκτες που αξιολογούνται παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-6.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-1 Δομή του Βραβείου Baldrige, ως προς τα κριτήρια σε διαφορετικές κατηγορίες (για το έτος 1995)



Πίνακας 10-6. Δείκτες αξιολόγησης και σταθμιστές για υποκριτήρια σχετικά με το κριτήριο «ποιότητα Διαδικασιών» στο Βραβείο Baldrige (1995)

Υποκριτήριο	Σταθμιστής
5.1. Σχεδίαση και εισαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας	40
5.2. Διοίκηση διαδικασιών: Παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών	35
5.3. Διοίκηση διαδικασιών: Επιχειρησιακές διαδικασίες και διαδικασίες υποστήριξης	30
5.4. Ποιότητα προμηθευτών	20
5.5. Αξιολόγηση Ποιότητας	15
Σύνολο μορίων (για κριτήριο 5)	140

Σ' αντίθεση με τα ισχύοντα για το βιβλίο Deming, όπου οι κατευθυντήριες οδηγίες για αξιολόγηση είναι γενικές, στο βραβείο Baldrige οι διάφορες κατηγορίες κριτηρίων και η σχετική αξιολόγηση περιγράφονται με μεγάλη λεπτομέρεια στο έντυπο αίτησης και αναλύονται.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EQA)

Η μεγάλη ώθηση που έδωσαν τα βραβεία ποιότητας στην αναβάθμιση της σημασίας της ποιότητας στην Ιαπωνία και στις Η.Π.Α. έγινε επίσης αντιληπτή και στην

από τα κριτήρια περιγράφουν το γενικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και διαμορφώνουν τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτά προκύπτουν από τις επιπτώσεις που δημιουργούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), μέσα και έξω από την επιχείρηση, δηλ. στους εργαζόμενους, στους πελάτες, στους ιδιοκτήτες / μετόχους, στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.

Η σημαντική διαφορά βρίσκεται στο ότι, σε αντίθεση με τους καθιερωμένους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης μιας επιχείρησης με οικονομικά κριτήρια ή δείκτες που αφορούν μόνο τους μετόχους / ιδιοκτήτες, όπως αυτές που γίνονται για χρηματιστήρια, εμπορικές τράπεζες, για χορήγηση δανείων κ.λ.π., η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, λαμβάνει υπόψη ρητά και άμεσα και άλλους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και τη μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Σε μια εποχή με ραγδαίες και πολύπλοκες αλλαγές στο περιβάλλον το διαθέσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που μπορεί να δημιουργεί πρόσκαιρα καλά οικονομικά αποτελέσματα, είναι εύκολο να αχρηστευθεί από εξελίξεις στην τεχνολογία ή στην παγκόσμια αγορά με απρόβλεπτες συνέπειες, που θα διαβρώσουν το μέλλον της και την επιβίωση της. Άρα, η αξιολόγηση με βάση ένα πιο γενικό και πολυδιάστατο πλαίσιο κριτηρίων είναι σε θέση να δώσει μια πολύ πιο αξιόπιστη εικόνα όχι μόνο για την παρούσα κατάσταση, αλλά και για τη δυναμική που χαρακτηρίζει την πορεία μιας επιχείρησης.

Η δομή των κριτηρίων αξιολόγησης για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και οι συντελεστές βαρύτητας σε μόρια ανά κατηγορία και κριτήριο προσδιορίζονται στο Διάγραμμα 10-3.

Η συνολική αξιολόγηση για την επιχείρηση προκύπτει από την αξιολόγησή της με βάση κάθε κριτήριο χωριστά. Εδώ περιγράφουμε τα κριτήρια αυτά και τα επιμέρους υποκριτήρια που τα καθορίζουν στα πλαίσια του συγκεκριμένου βραβείου. Τα υποκριτήρια μπορεί να διαφέρουν για κάθε βραβείο ποιότητας.

Λεπτομερής Παρουσίαση Κριτηρίων και Υποκριτηρίων

Στο Διάγραμμα 10-3 και στον Πίνακα 10-7 παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης και δίνεται για κάθε κριτήριο και υποκριτήριο η σχετική βαρύτητα με την τιμή του αντίστοιχου σταθμιστή. Στη συνέχεια, περιγράφονται για κάθε κριτήριο και τα επιμέρους υποκριτήρια που τα καθορίζουν, με την καθορισμένη και γι' αυτά βαρύτητα ή σταθμιστή. Τα αναφερόμενα εδώ αφορούν το μοντέλο σε ισχύ μέχρι το 1998, οπότε έγιναν ορισμένες τροποποιήσεις.

Ηγεσία: Με αυτό αναφερόμαστε στο πως η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες της διοίκησης εμπνέουν με τη διατύπωση ενός οράματος, στηρίζουν και προάγουν μια επιχειρησιακή κουλτούρα που λειτουργεί με βάση τις αρχές και τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας.

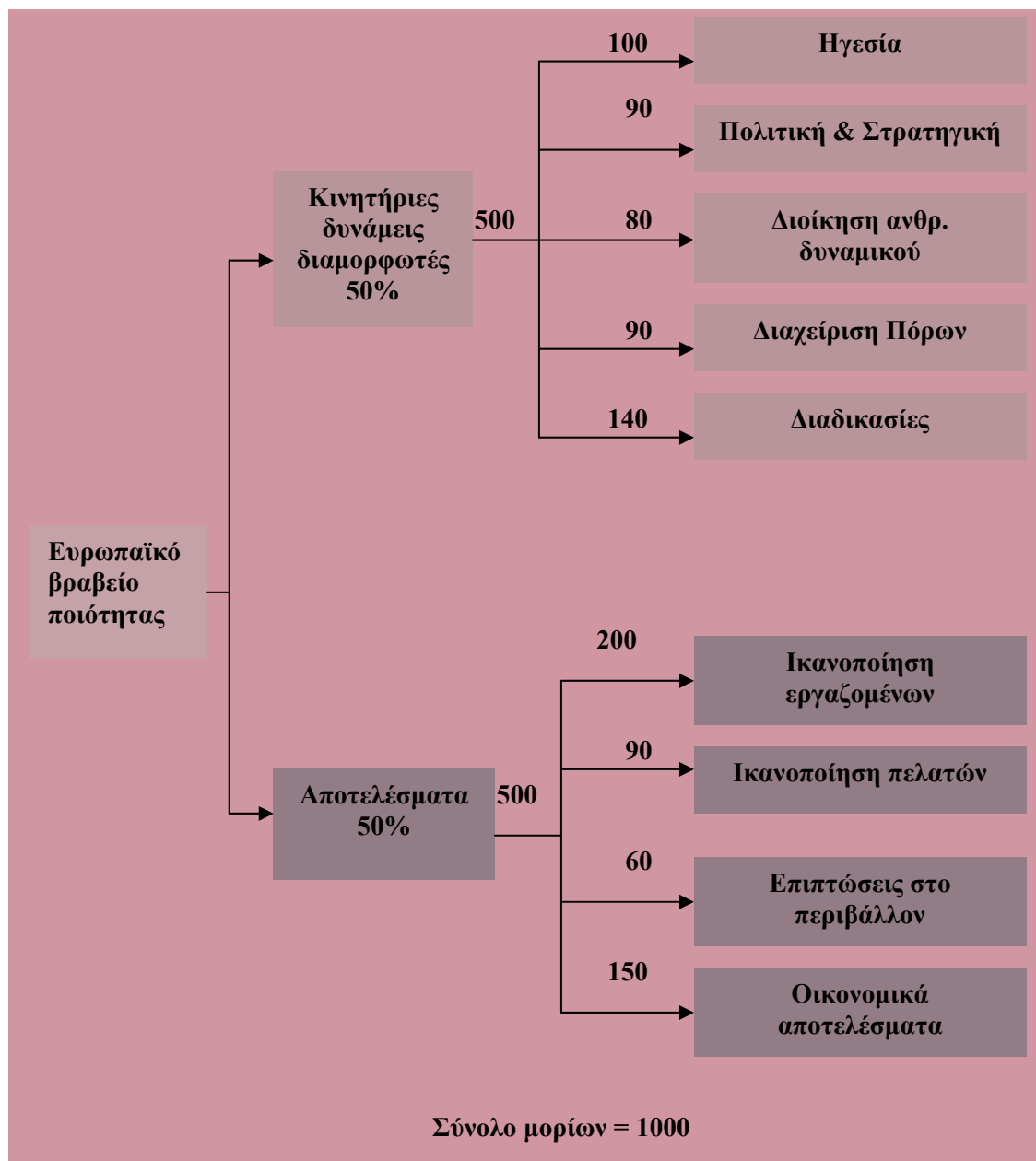
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Αυτή προσδιορίζει τον καλύτερο δυνατό τρόπο αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε κάθε λειτουργία και διαδικασία της επιχείρησης.

Πολιτική και στρατηγική: Αυτές καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους για την προσέγγιση του οράματος, τις δράσεις για το πώς θα επιτευχθούν, καθώς και τις

επιθεωρήσεις / ελέγχους για την παρατηρούμενη πρόοδο στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-3

Δομή πλέγματος κριτηρίων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (για μοντέλο 1998)



Διαχείριση οικονομικών πόρων: Το κριτήριο αυτό προσδιορίζει τον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη βελτιώσεων, τόσο στην αποτελεσματικότητά της όσο και στην απόδοση των διαδικασιών, για την υλοποίηση της στρατηγικής. Συνεπώς, επηρεάζει τόσο τις προτεραιότητες όσο και την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Πίνακας 10-7. Τα κριτήρια στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και η σχετική βαρύτητα για κάθε κριτήριο και υποκριτήριο (για το μοντέλο μέχρι το 1998)

Κριτήριο EQA	Καθοριστικά υποκριτήρια και σταθμιστές* τους						Μόρια Κριτηρίου
	1a	1b	1c	1d	1f	1e	
1. Ηγεσία	1a	1b	1c	1d	1f	1e	100
2. Διοίκηση προσωπικού	2a	2b	2c	2d	2f	2e	90
3. Πολιτική και στρατηγική	3a	3b	3c	3d	3f	3e	80
4. Διαχείριση οικονομικών πόρων	4a	4b	4c	4d	4f	4e	90
5. Διαδικασίες	5a	5b	5c	5d	5f	5e	140
6. Ικανοποίηση εργαζομένων	6a			6b			90
	75%			25%			
7. Ικανοποίηση πελατών	7a			7b			200
	75%			25%			
8. Επιπτώσεις στο περιβάλλον	8a			8b			60
	75%			25%			
9. Οικονομικά αποτελέσματα	9a			9b			150
	75%			25%			
Σύνολο μορίων							1000

*Όλα τα υποκριτήρια έχουν τους ίδιους σταθμιστές, πλην των 6,7,8 και 9

Διαδικασίες: Αυτές αποτελούν τους μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων και το κριτήριο αφορά τον τρόπο προσδιορισμού τους, τη διαχείριση, τον έλεγχο και τις επιθυμητές αλλαγές που οδηγούν σε συνεχείς βελτιώσεις.

Ικανοποίηση εργαζομένων: Το κριτήριο αυτό εστιάζεται στο βαθμό στον οποίο η επιχείρηση, με την ακολουθούμενη πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό, ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εστιάζει το ενδιαφέρον της στις πραγματικές ανάγκες του προσωπικού, στη συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων που μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων και σε περιοχές για παραπέρα βελτιώσεις.

Ικανοποίηση πελατών: Με αυτό μετρούμε το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών της. Η αξιολόγησή του αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στις πραγματικές ανάγκες πελατών, στη συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων που μετρούν την ικανοποίηση των πελατών.

Επιπτώσεις στο περιβάλλον: Με το κριτήριο αυτό η αξιολόγηση επεκτείνεται στα αποτελέσματα που έχει η επιχείρηση όχι μόνο στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες της, αλλά και στο τοπικό και ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, όπως επίσης και στο φυσικό περιβάλλον και στην ποιότητα ζωής.

Οικονομικά αποτελέσματα: Η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από την οικονομική της κατάσταση και οι μέτοχοι, που τοποθετούν τα αναγκαία για την λειτουργία και ανάπτυξη της κεφάλαια, είναι καθοριστικό ενδιαφερόμενο μέρος

για το μέλλον της, με σαφείς ανάγκες και προσδοκίες για ικανοποιητική απόδοση και περιορισμό των κινδύνων για τις επενδύσεις τους.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Η μέθοδος αξιολόγησης των κριτηρίων του Βραβείου EQA διαφέρει για τα κριτήρια που αφορούν τους διαμορφωτές και για τα κριτήρια που έχουν σχέση με τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για τα κριτήρια που αφορούν τους διαμορφωτές, τα διαδοχικά στάδια της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

Επιλογή κριτηρίου διαμορφωτή: (Κριτήρια 1, 2, 3, 4,5)

Αξιολόγηση της προσέγγισης, δηλ. του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, ως προς κάθε υποκριτήριο που περιλαμβάνει το εξεταζόμενο κριτήριο.

Σε αυτό το στάδιο αξιολογείται η χρησιμοποιούμενη από την επιχείρηση προσέγγιση με βαθμό από 0%-100%, ως προς τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Ορθότητα της προσέγγισης (soundness)
- ❖ Συστηματική και προληπτική μορφή της προσέγγισης (systematic and preventative)
- ❖ Περιοδικός έλεγχος ή επιθεώρηση και αξιολόγηση της προσέγγισης (review)
- ❖ Βαθμός ενσωμάτωσης της προσέγγισης στις λειτουργίες της επιχείρησης (integration)

Διαδικασία Αξιολόγησης (για Μοντέλο 1998)

Το πλαίσιο αξιολόγησης που διαμορφώνουν τα κριτήρια στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, στοχεύει αρχικά στη διάγνωση του τρόπου και βαθμού εφαρμογής των βασικών αρχών και μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής επιδιώκεται στη συνέχεια:

- ❖ Ο εντοπισμός αιτιών που υποβαθμίζουν την ποιότητα
- ❖ Η επιλογή περιοχών που προσφέρονται για διοικητικές παρεμβάσεις, με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης σε κρίσιμους για την ανταγωνιστικότητα της δείκτες. Γενικά, η αξιολόγηση μιας επιχείρησης για κάθε κριτήριο στηρίζεται στην εκτίμηση από ειδική ομάδα εκπαιδευμένων ατόμων.

Α. Διαδικασία Αξιολόγησης για Κριτήρια – Διαμορφωτές

Η ειδική ομάδα που συγκροτείται αξιολογεί τις επιδόσεις στα κριτήρια που αναφέρονται στους ενδυναμωτές ή στους διαμορφωτές, με βάση οδηγίες για:

1. Το πόσο καλή είναι η προσέγγιση που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για κάθε κριτήριο στο μοντέλο, όπως π.χ. η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Κριτήριο 2).
2. Το εύρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο οποίο εφαρμόζεται η επιλεγμένη προσέγγιση.

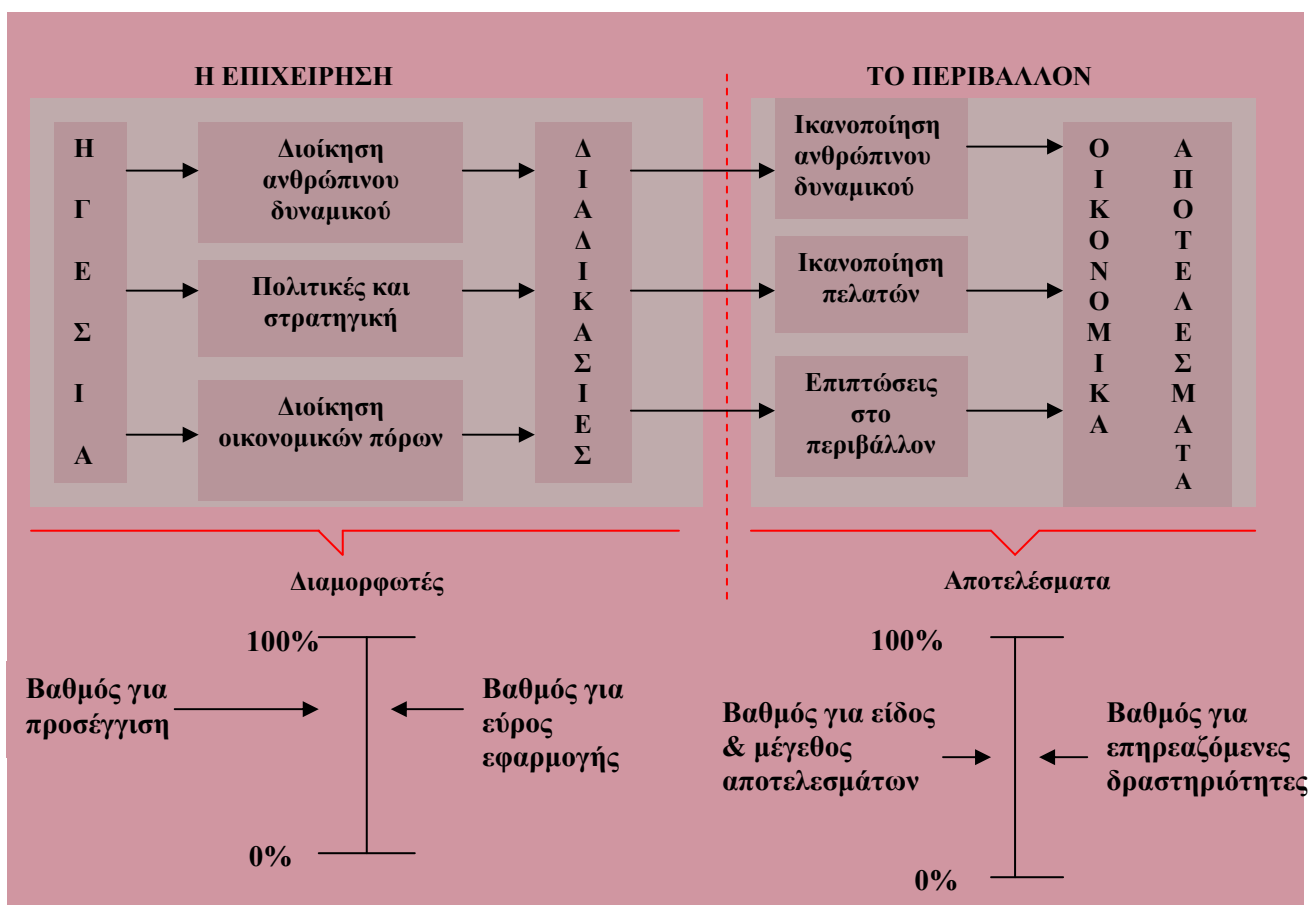
Η συνολική αξιολόγηση και βαθμολογία ανά κριτήριο – διαμορφωτή προκύπτει από τα επιμέρους υποκριτήρια που το προσδιορίζουν σ' επόμενο τμήμα για τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης.

Τα κριτήρια που αναφέρονται στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας αξιολογούνται από την ομάδα με βάση οδηγίες για:

1. Την αξιολόγηση του βαθμού προσέγγισης για εξαιρετικές επιδόσεις
2. Την αξιολόγηση του εύρους των δραστηριοτήτων για το οποίο ισχύουν τα αποτελέσματα στην προσπάθεια επίτευξης εξαιρετικής επίδοσης (βλ. Διάγραμμα 10-5).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-4

Μέθοδοι αξιολόγησης κριτηρίων για διαμορφωτές και αποτελέσματα (για μοντέλο 1998)



Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου αξιολόγησης των κριτηρίων στις δυο κατηγορίες παρουσιάζονται στη συνέχεια πίνακες με τις οδηγίες για τη σχετική βαθμολογία, όπως προσδιορίζονται στο σχετικό φυλλάδιο του EFQM.

Πίνακας 10-8. Χαρακτηριστικά για την αξιολόγηση της προσέγγισης (για μοντέλο 1998)

Χαρακτηριστικά	Βαθμός %				
	0	25	50	75	100
Ορθότητα / καταλληλότητα					
Συστηματική και προληπτική μορφή					
Περιοδικός έλεγχος και αξιολόγηση					
Βαθμός ενσωμάτωσης στις επιχ. λειτουργίες					

Αξιολόγηση του εύρους εφαρμογής (deployment), δηλ. του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει την επιλεγμένη προσέγγιση στις διάφορες διαδικασίες, τμήματα και λειτουργίες της, με βαθμό από 0% -100% . Σχετικές οδηγίες για τη βαθμολογία, ως προς την έκταση εφαρμογής της προσέγγισης, περιγράφονται στο Διάγραμμα 10-5 και στον Πίνακα 10-9.

Πίνακας 10-9 Οδηγίες για τη βαθμολογία της επιλεγμένης προσέγγισης

Βαθμολογία	Αποτελέσματα προσέγγισης	Συστηματική και προληπτική μορφή	Περιοδικός έλεγχος και αξιολόγηση	Βαθμός ενσωμάτωσης στις επιχ. Λειτουργίες
100%	Τεκμηριωμένα στοιχεία για σύνολο δραστηριοτήτων	Τεκμηριωμένα στοιχεία για σύνολο δραστηριοτήτων	Τεκμηριωμένα στοιχεία για πλήρη και αποτελεσματική τακτική επιθεώρηση	Πλήρης ενσωμάτωση σε δραστηριότητες
75%	Τεκμηριωμένα στοιχεία για μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων	Τεκμηριωμένα στοιχεία για μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων	Τεκμηριωμένα στοιχεία για απόδοση τακτική επιθεώρηση	Πειστικά στοιχεία για ενσωμάτωση σε δραστηριότητες επιχείρησης
50%	Αξιόλογα στοιχεία για επαρκή αριθμό δραστηριοτήτων	Αξιόλογα στοιχεία για επαρκή αριθμό δραστηριοτήτων	Περιοδική επιθεώρηση	Λίγα στοιχεία για ενσωμάτωση σε δραστηριότητες επιχείρησης
25%	Λίγα στοιχεία για επαρκή αριθμό δραστηριοτήτων	Λίγα στοιχεία για επαρκή αριθμό δραστηριοτήτων	Περιστασιακή επιθεώρηση	Λίγα στοιχεία για ενσωμάτωση σε μερικές δραστηριότητες
0%	Αναξιόπιστα στοιχεία ή έλλειψη στοιχείων	Αναξιόπιστα στοιχεία ή έλλειψη στοιχείων	Έλλειψη στοιχείων για έλεγχο ή επιθεώρηση	Αναξιόπιστα στοιχεία ή έλλειψη στοιχείων

Παράδειγμα 1^ο, Βαθμολογία Κριτηρίου 4: Διαχείριση οικονομικών πόρων

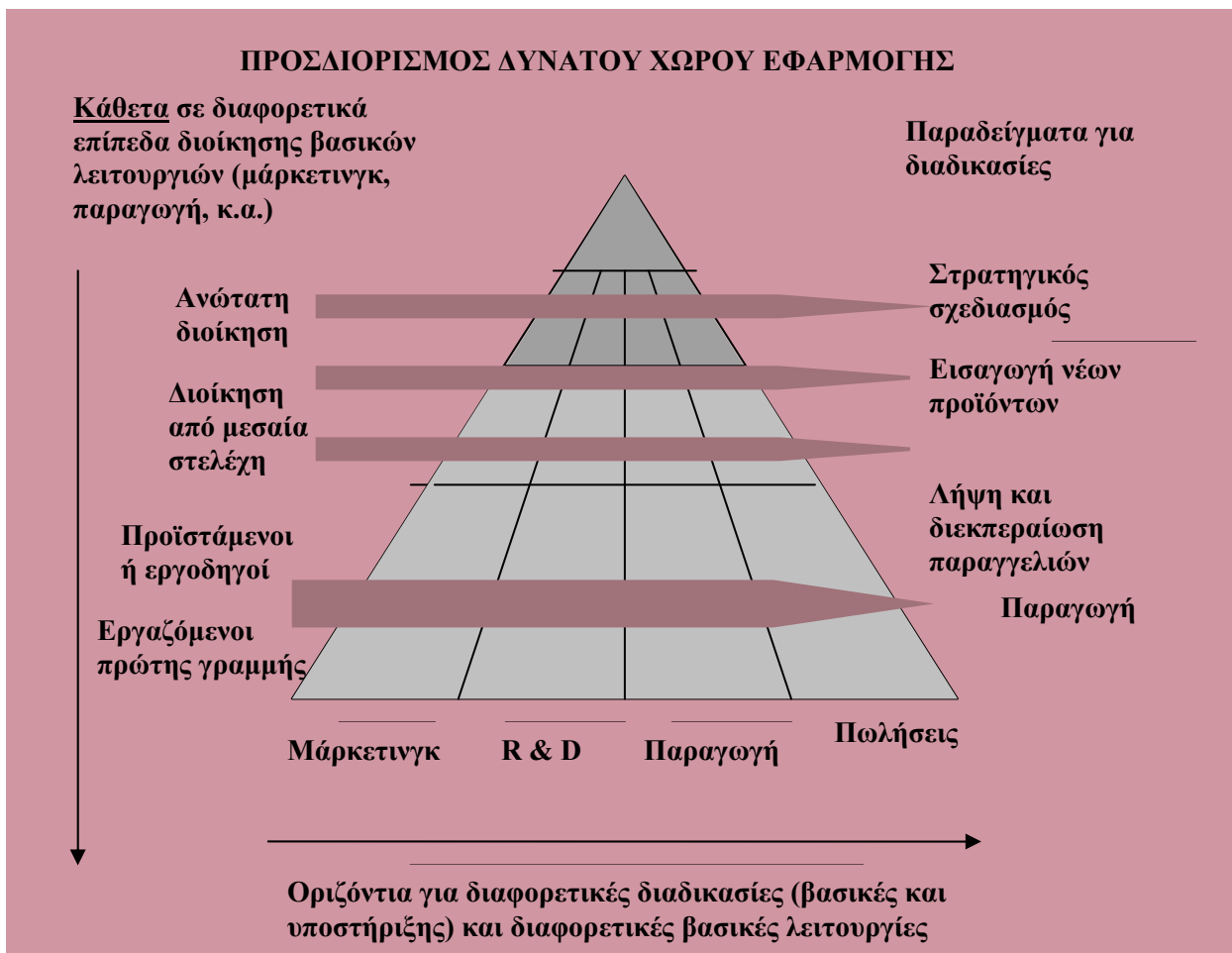
Το κριτήριο 4 για τη διαχείριση οικονομικών πόρων προσδιορίζεται στο EQA από τέσσερα υποκριτήρια με την ίδια βαρύτητα, δηλ. οι σταθμιστές για τα υποκριτήρια έχουν όλοι τις ίδιες τιμές 0,25, αθροιζόμενοι στη μονάδα ή 100%. Η ομάδα αξιολογητών έδωσε τις βαθμολογίες για την επιλεγμένη για κάθε υποκριτήριο προσέγγιση και το εύρος εφαρμογής της στην επιχείρηση, όπως περιγράφεται στον Πίνακα 10-10. ενδεικτικά για τα μέσα πληροφόρησης, η προσέγγιση για το σύστημα πληροφόρησης αξιολογήθηκε με 70%, δηλ. πάνω από το μέσο όρο για ανάλογες επιχειρήσεις. Επειδή όμως η αξιοποίησή του στην επιχείρηση διαπιστώθηκε ότι έχει γίνει σε περιορισμένο βαθμό δραστηριοτήτων και τμημάτων, η βαθμολογία εφαρμογής για αυτό το υποκριτήριο συμφωνήθηκε στο 50%.

Πίνακας 10-10 Οδηγίες βαθμολογίας εύρους εφαρμογής προσέγγισης

100%	Εφαρμογή σε πλήρη έκταση (οριζόντια για διαδικασίες και κάθετα για λειτουργίες επιχ/σης)
75%	Εφαρμογή στα 3/4 περίπου του συνόλου των δραστηριοτήτων με ικανότητα να προσθέτουν αξία
50%	Εφαρμογή στο 1/2 περίπου του συνόλου των δραστηριοτήτων με ικανότητα να προσθέτουν αξία
25%	Εφαρμογή στο 1/4 περίπου του συνόλου των δραστηριοτήτων με ικανότητα να προσθέτουν αξία
0%	Μικρή αποτελεσματική εφαρμογή

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-5

Διαστάσεις δυνατού χώρου εφαρμογής επιλεγμένης προσέγγισης



Από τις παραπάνω εκτιμήσεις για όλα τα σχετικά υποκριτήρια, η ομάδα των αξιολογητών έδωσε για το Κριτήριο 4 για τη διαχείριση οικονομικών πόρων της επιχείρησης βαθμολογία ίση με 0,66 όπως προσδιορίζεται στον Πίνακα 10-11.

Στο μοντέλο του EQA ο αριθμός μορίων που εκφράζει την αποδιδόμενη στο κριτήριο 4 σημασία είναι 90. Άρα, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, η βαθμολογία της με 0,66 ισοδυναμεί με $(0,66) (90) = 59,63$ μόρια. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για κάθε κριτήριο και, από τις αντίστοιχες βαθμολογίες, προσδιορίζεται η συνολική επίδοση της επιχείρησης, σε σχέση πάντοτε με το πλαίσιο αξιολόγησης του μοντέλου του EQA.

Πίνακας 10-11 Περιγραφή μεθόδου βαθμολογίας προσέγγισης και εφαρμογής για ένα κριτήριο -διαμορφωτή στα πλαίσια αξιολόγησης με το μοντέλο του EQA (για Μοντέλο 1998)

Κριτήρια EQA	Καθοριστικά υποκριτήρια	Συντελεστές βαρύτητας	Βαθμολογία για προσέγγιση	Βαθμολογία για εφαρμογή	Γενική βαθμολογία	
1.	Ηγεσία					
2.	Πολιτική & στρατηγική					
3.	Διοίκηση ανθρ. Δυναμικού					
4.	Διαχείριση πόρων: Η διοίκηση, η αξιοποίηση οικον. πόρων					
	Καθοριστικά υποκριτήρια	Συντελεστές βαρύτητας				
4a	Οικονομικοί πόροι	25%	(0,25)	80%	60%	
4b	Μέσα πληροφόρησης	25%	(0,25)	70%	50%	
4c	Προμηθευτές, υλικά, κτίρια και εξοπλισμός	25%	(0,25)	60%	70%	
4d	Εφαρμογές τεχνολογίας	25%	(0,25)	75%	65%	
			(0,25) (0,70)+(0,25) (0,60) + (0,25) (0,65) + (0,25) (0,70) = 0,66			
5	Διαδικασίες					
6	Ικανοποίηση εργαζομένων					
7	Ικανοποίηση πελατών					
8	Επιπτώσεις στο περιβάλλον					
9	Οικονομικά αποτελέσματα					

Μόρια για Κριτήριο 4 στο Πλαίσιο EQA =90 σε σύνολο 1000
 Μόρια βαθμολογίας της επιχείρησης για Κριτήριο 4 μετά την αξιολόγηση, που αντιστοιχούν σε επίδοση 66% για σύνολο 90=(0,66) (90) = 59,63

B. Διαδικασία αξιολόγησης για κριτήρια σχετικά με αποτελέσματα

Για τα κριτήρια που αφορούν τα αποτελέσματα τις επιχειρηματικής δραστηριότητας, η διαδικασία αξιολόγησης αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- ❖ Επιλογή κριτηρίου αποτελέσματος (Κριτήρια 6,7,8,9)
- ❖ Αξιολόγηση του βαθμού προσέγγισης εξαιρετικής επίδοσης (excellence), δηλ. του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει ως προς το επιλεγμένο κριτήριο επιδόσεις συγκρίσιμες με αυτές των καλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου της, ως προς τα αποτελέσματα για κάθε υποκριτήριο που περιλαμβάνει το εξεταζόμενο κριτήριο.
- ❖ Αξιολόγηση του εύρους των δραστηριοτήτων για το οποίο ισχύουν τα αποτελέσματα στην επίτευξη εξαιρετικής επίδοσης (excellence). Και σε αυτό το στάδιο η αξιολόγηση γίνεται με βαθμό πάνω από 0%-100%, με γνώμονα τις οδηγίες που περιγράφονται στον Πίνακα 10-10.

Πίνακας 10-12 Οδηγίες για αξιολόγηση κριτηρίων για αποτελέσματα (για Μοντέλο 1998)

Αποτέλεσμα	Βαθμός	Εύρος ισχύος
Λίγα στοιχεία	0%	Τα αποτελέσματα αφορούν από μαρτυρίες μόνο μικρό αριθμό λειτουργιών και δραστηριοτήτων
Ορισμένα αποτελέσματα εμφανίζουν ικανοποιητική απόδοση και / τάσεις βελτίωσης. Ευνοϊκές συγκρίσεις με στόχους.	25%	Τα αποτελέσματα αφορούν ορισμένες σχετικές λειτουργίες και δραστηριότητες
Πολλά αποτελέσματα εμφανίζουν διατηρήσιμη καλή απόδοση για τουλάχιστον 3 έτη και πολύ θετικές τάσεις για βελτίωση	50%	Τα αποτελέσματα αφορούν πολλές φορές σχετικές λειτουργίες και δραστηριότητες.
Τα περισσότερα αποτελέσματα εμφανίζουν εξαιρετικές επιδόσεις για τουλάχιστον 3 έτη και πολύ θετικές τάσεις για βελτίωση. Συγκρίσεις με στόχους είναι ευνοϊκές. Ευνοϊκές επίσης συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς. Ισχυρή συσχέτιση πολλών αποτελεσμάτων με ακολουθούμενη προσέγγιση.	75%	Τα αποτελέσματα αφορούν τις περισσότερες σημαντικές λειτουργίες και δραστηριότητες.
Τα αποτελέσματα εμφανίζουν εξαιρετικές διατηρήσιμες επιδόσεις σε κάθε δραστηριότητα για τουλάχιστον 5 έτη. Άριστες συγκρίσεις με στόχους και άλλες επιχειρήσεις στις πιο πολλές δραστηριότητες. Αναγνωρίσιμη υπεροχή (best-in-class) πολλές δραστηριότητες. Σαφής συσχέτιση αποτελεσμάτων με χρησιμοποιούμενη προσέγγιση. Θετικές ενδείξεις για διατήρηση ηγετικής θέσης στον κλάδο.	100%	Τα αποτελέσματα αφορούν όλες τις σημαντικές λειτουργίες δραστηριότητες και όψεις της επιχείρησης.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 1999 το Ίδρυμα EFQM καθιέρωσε ένα αναθεωρημένο πρότυπο, με την ίδια βασική δομή σε αριθμό και είδη κριτηρίων. Οι αλλαγές στο νέο πρότυπο αφορούν την εισαγωγή ορισμένων νέων στοιχείων, τον τρόπο αξιολόγησης των κριτηρίων και τη νέα διαδικασία υποβολής υποψηφιότητας μιας επιχείρησης σε διαδοχικά στάδια για την τελική κρίση. Ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης μπορεί να ενημερωθεί για τις λεπτομέρειες που αφορούν τις πρόσφατες αλλαγές επισκεπτόμενος την ιστοσελίδα του EFQM στο διαδίκτυο (www.efqm.org).

Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η κάθε επιχείρηση γίνεται συχνά αντικείμενο αξιολόγησης από κάθε πλευρά που ενδιαφέρεται για τις δραστηριότητες της. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), σε κάθε περίπτωση, είναι αυτά που δέχονται άμεσα ή έμμεσα, τις επιπτώσεις από τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Γενικά, ως ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται τα εξής:

Οι πελάτες, που είναι και χρήστες ή καταναλωτές των παρεχόμενων από την επιχείρηση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι σε αυτή, που με την απασχόλησή τους καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα οικονομικών και κοινωνικών αναγκών τους.

Οι ιδιοκτήτες ή οι μέτοχοι, που έχουν επενδύσει κεφάλαια σε αυτήν και προσδοκούν μια ικανοποιητική απόδοση.

Οι προμηθευτές της, οι οποίοι ενδιαφέρονται για μια αμοιβαία ωφέλιμη και μακροχρόνια σε διάρκεια συνεργασία.

Το κράτος, που ενδιαφέρεται για την είσπραξη φόρων, την δημιουργία θέσεων εργασίας, την προστασία των καταναλωτών κ.α.

Η κοινότητα / πόλη στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η οποία επηρεάζεται όχι μόνο από την κατανάλωση των προϊόντων της, αλλά και από τις ευρύτερες επιπτώσεις για την απασχόληση, την ενεργό συμμετοχή της στην αντιμετώπιση κοινωνικών δραστηριοτήτων, όπως οι πολιτιστικές εκδηλώσεις, ή προβλημάτων όπως η εγκληματικότητα κ.α.

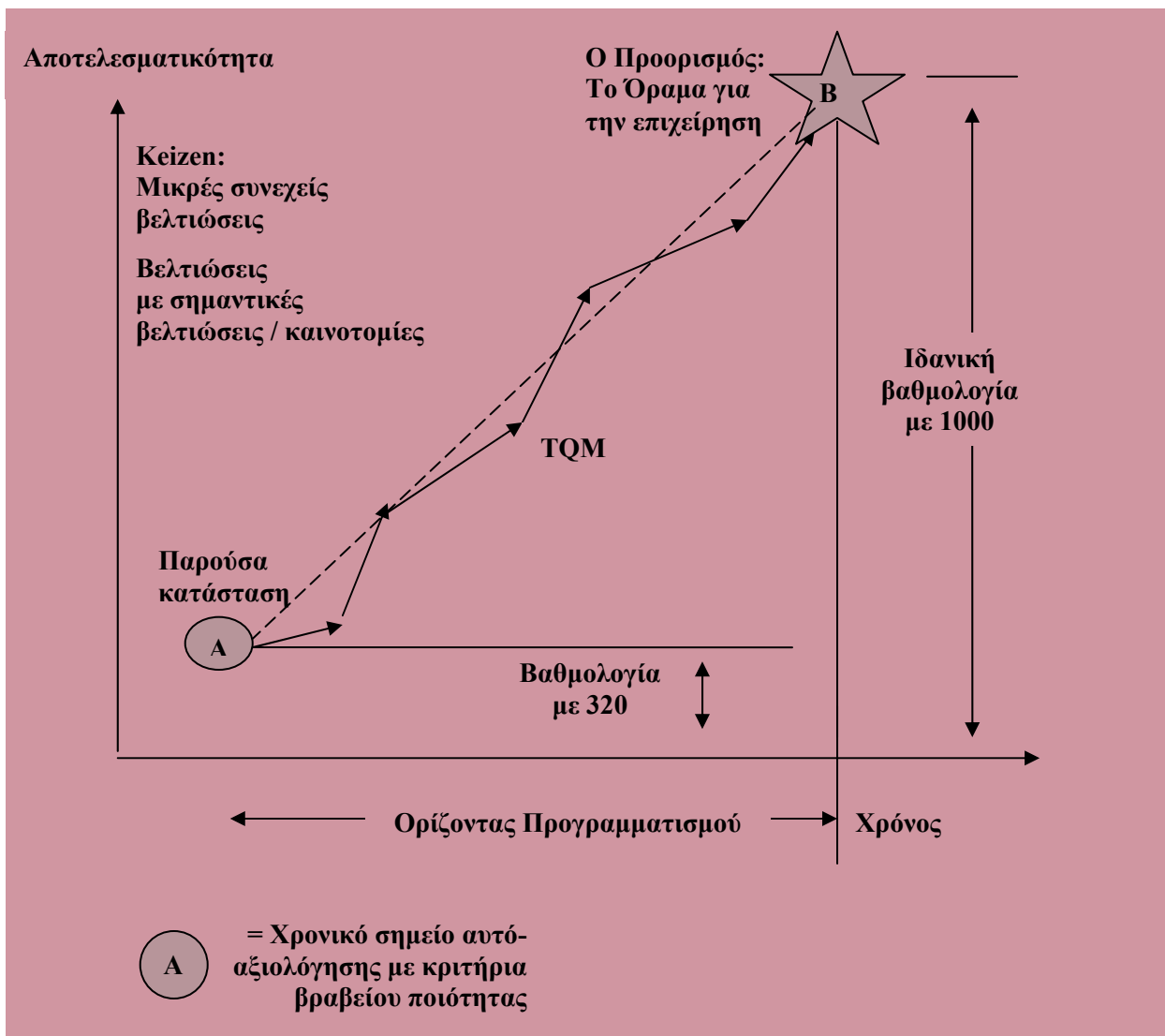
ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι κύριοι λόγοι για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης συνδέονται είτε με την ανάγκη ορισμένων αλλαγών, είτε με την επιθυμία υποβολής υποψηφιότητας για ένα από τα βραβεία ποιότητας. Οι ανάγκες για αλλαγές μπορεί να προσδιορίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως π.χ. η ανάγκη χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της, ή στο εξωτερικό περιβάλλον της, όπως για παράδειγμα η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, ή η δημιουργία συστήματος καθαρισμού αποβλήτων για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Γενικά, οι λόγοι για αξιολόγηση μπορεί να είναι:

- ❖ *Οικονομικοί*, συνδεδεμένοι με την αγορά
- ❖ *Τεχνολογικοί*, προκαλούμενοι από εξελίξεις στην τεχνολογία
- ❖ *Κοινωνικοί*, σχετιζόμενοι με το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον
- ❖ *Περιβαλλοντικοί*, συνδεδεμένοι με την ανάγκη προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος για λόγους υγείας, ασφάλειας, αισθητικούς κ.α.
- ❖ *Συνδυασμός των παραπάνω*.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-6

Προσδιορισμός Σημείου Α στην πορεία επιχειρηματικού μετασχηματισμού με διαδικασία αυτό-αξιολόγησης.



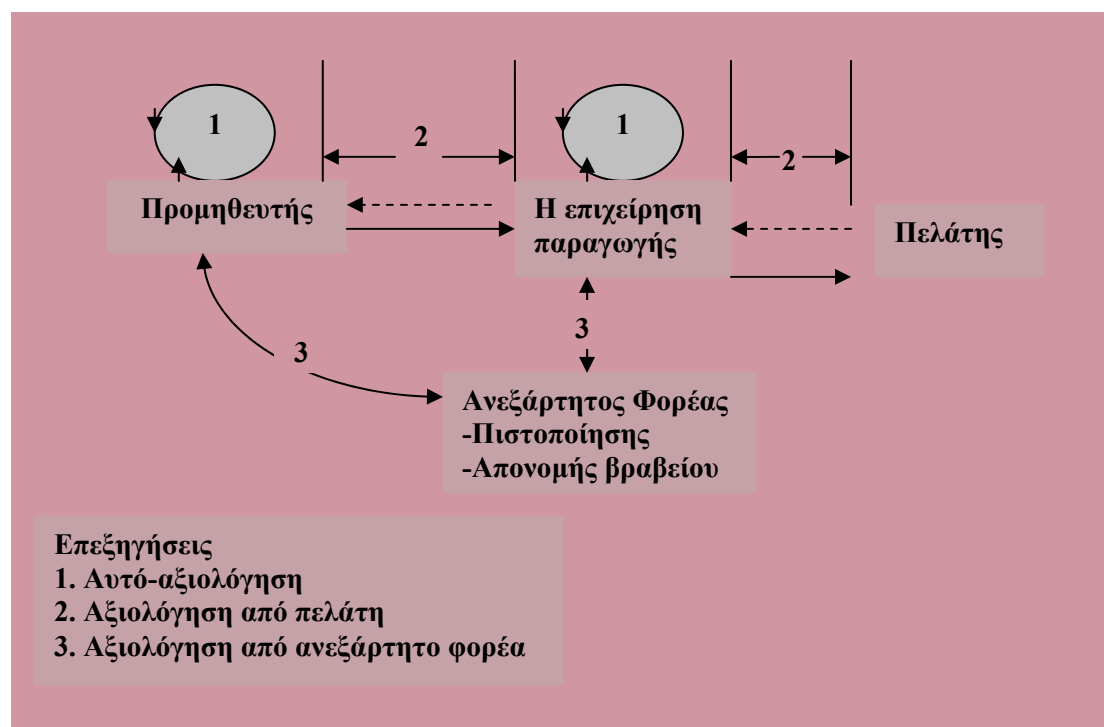
Η επιδίωξη βελτιωτικών αλλαγών, ή ακόμα και αυτού του μετασχηματισμού μιας επιχείρησης, γίνεται με σκοπό την δημιουργία των προϋποθέσεων για την επιβίωση και μακροχρόνια επιτυχία της. Τούτο απαιτεί από την διοίκηση μια προοπτική με ορίζοντα προγραμματισμού αρκετά μεγάλο, ώστε οι αναγκαίες μεταβολές να είναι υλοποιήσιμες. Οι διαφορετικές προτάσεις για τον τρόπο υλοποίησης οργανωτικών αλλαγών δεν αναιρούν την ανάγκη προσδιορισμού δύο βασικών σημείων αναφοράς. Το πρώτο αναφέρεται στο όραμα της επιχείρησης που προσδιορίζει τον προορισμό, δηλ. το πού θέλουμε να βρεθούμε στο μέλλον, ενώ το δεύτερο επιδιώκει να περιγράψει, με τρόπο συστηματικό, αντικειμενικό κι ολοκληρωμένο, το πού είμαστε σήμερα, δηλ. την παρούσα κατάσταση ή αφετηρία για κάθε επιθυμητή αλλαγή. Αυτά τα σημεία αναφοράς, A και B στο Διάγραμμα 10-6 είναι οι βασικές παράμετροι σε κάθε προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού. Το πώς θα γίνει η επιθυμητή μετάβαση από το A στο B είναι το ζητούμενο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού που η διοίκηση θα κληθεί να μετουσιώσει σε συγκεκριμένα έργα και προγράμματα

δράσης, συμβατά με την κυρίαρχη επιχειρηματική κουλτούρα και τις εξελίξεις στο περιβάλλον της.

ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ

Ο τρόπος αξιολόγησης μιας επιχείρησης ποικίλει, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον ή το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Διακρίνουμε τρία βασικά είδη αξιολογήσεων (βλ. Διάγραμμα 11)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-7 Είδη αξιολογήσεων επιχειρήσεων και οργανισμών



Αξιολόγηση της επιχείρησης από την ίδια με δική της πρωτοβουλία (first-party assessment).

Αξιολόγηση της επιχείρησης από τον αποδέκτη των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της (second-party assessment).

Στην περίπτωση αυτή, ο πελάτης, με βάση τις ανάγκες και προσδοκίες του κρίνει την ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και αποφασίζει να παραμείνει πελάτης για τις ίδιες συνθήκες, να συνεχίσει μόνο υπό όρους που θα καλύπτουν τις ανάγκες του καλύτερα ή να στραφεί προς άλλο προμηθευτή. Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει ανάμιξη ή παρέμβαση του πελάτη στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Οι μέθοδοι για αυτό τον τρόπο αξιολόγησης μπορεί να είναι η δοκιμή από τον άμεσο καταναλωτή ή ένα σχέδιο δειγματοληψίας από παρτίδες προμηθευτών για τη λήψη απόφασης για αποδοχή ή απόρριψή τους.

Αξιολόγηση της επιχείρησης από έναν τρίτο ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, γενικής αποδοχής για το κύρος της αξιολόγησης (third-party assessment).

Ο φορέας αυτός, με βάση καθιερωμένες διαδικασίες, αποφασίζει αν ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης διασφαλίζει για τους πελάτες της με τις βασικές προϋποθέσεις για παροχή προϊόντων / υπηρεσιών που συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές του πελάτη.

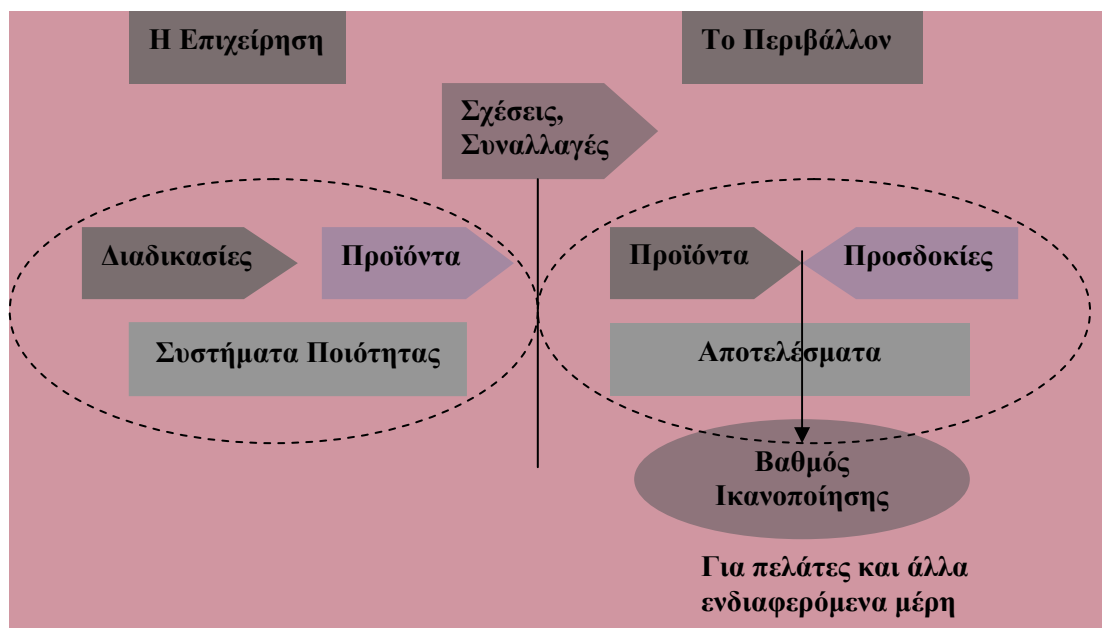
Στην περίπτωση αυτή, ο πελάτης πριν από την αγορά ενός είδους έχει, με βάση την πιστοποίηση από τρίτο ανεξάρτητο φορέα τη διαβεβαίωση ότι αυτό θα καλύψει τις ανάγκες και προσδοκίες του. Η αξιολόγηση αυτή από τρίτους φορείς γίνεται με βάση:

- ❖ Διεθνή πρότυπα κοινής αποδοχής, όπως τα ISO-9000
- ❖ Οργανισμός αξιολόγησης υποψηφίων για βραβείο ποιότητας, σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο. Ιδιαίτερο κύρος έχει τα τελευταία το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award, ή EQA) που απονέμεται από τους υψηλού κύρους φορείς European Foundation for Quality Management (EFQM) και European Organization for Quality (EOQ) και ισχύει σε 34 χώρες. Αντίστοιχα βραβεία ποιότητας απονέμονται και στην Ιαπωνία (Deming Prize) και στις Η.Π.Α. (Baldrige Award). Στην περίπτωση αυτή, ο σκοπός αρχικά είναι η διάγνωση του τρόπου και του επιπέδου λειτουργίας της επιχείρησης, με σημείο αναφοράς τους καλύτερους ανταγωνιστές της ή γενικά άριστες πρακτικές, και, στη συνέχεια, την εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για τη βελτίωση της συνολικά και στις επιμέρους λειτουργίες της.

Σε κάθε προσέγγιση αξιολόγησης το αντικείμενο ανάλυσης είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα της επιχείρησης που επηρεάζουν τα αποτελέσματα που ενδιαφέρουν τους πελάτες της, μελλοντικούς επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα βασικά στοιχεία αξιολόγησης περιγράφονται στο Διάγραμμα 10-8. καθένα από αυτά γίνεται αντικείμενο συστηματικής μελέτης σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας και εμβάθυνσης.

Σε μια δεδομένη και γενικά αποδεκτή περίπτωση αυτό-αξιολόγησης, χρησιμοποιείται ένα πλαίσιο αναφοράς που στηρίζεται σε ένα πλέγμα κριτηρίων απόδοσης / αποτελεσματικότητας. Τούτο είναι παρόμοιο ή και το ίδιο με το σύνολο των κριτηρίων με το οποίο γίνεται η αξιολόγηση επιχειρήσεων με υποψηφιότητα για βραβείο ποιότητας. Οι επιμέρους αξιολογήσεις για ορισμένα κριτήρια, όπως για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης πελατών, μπορούν να ανατίθενται σε τρίτους για τη διασφάλιση αντικειμενικότητας και αρτιότητας στη συλλογή των σχετικών στοιχείων. Στο παρόν κεφάλαιο, περιγράφεται με γενικό τρόπο η μεθοδολογία αυτό-αξιολόγησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-8: Τα βασικά στοιχεία στην αξιολόγηση επιχειρήσεων

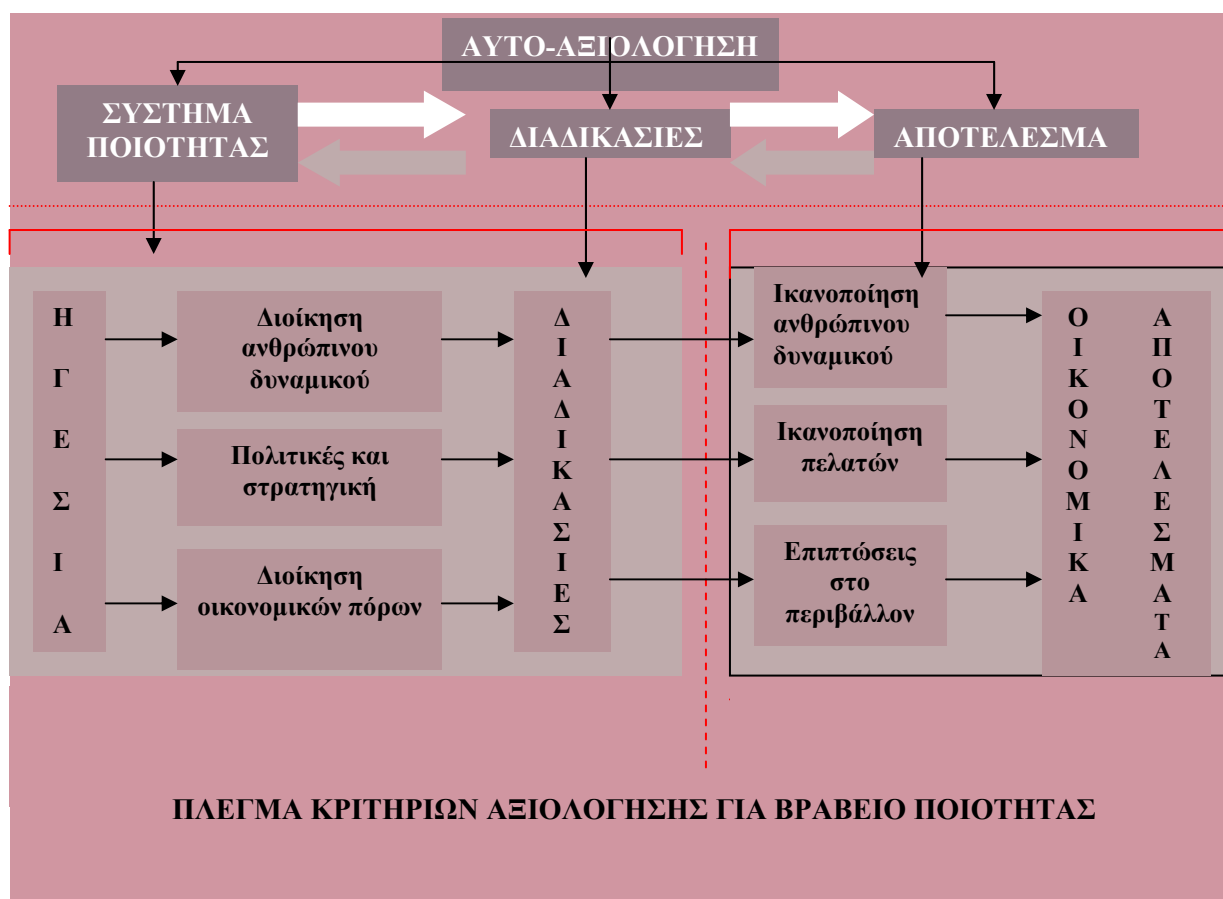


Ένα σχήμα αξιολόγησης, είτε από τρίτους είτε από την ίδια την επιχείρηση, περιλαμβάνει ένα σύνολο κριτηρίων με βάση τα οποία «βαθμολογείται» η επιχείρηση, ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας της και τις καταγραφόμενες επιδόσεις της. Γενικά, η προσέγγιση αυτή περιγράφει και αξιολογεί:

1. Τα κριτήρια ή τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν το δικό της χαρακτηριστικό τρόπο λειτουργίας, δηλ. την αντίστοιχη επιχειρηματική «κουλτούρα» με ορισμένα κριτήρια που ονομάζουμε «διαμορφωτές» ή «ενδυναμωτές».
2. Τα κριτήρια ή τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ενδεικτικά στο Διάγραμμα 2 περιγράφεται το πλέγμα για τα κριτήρια αξιολόγησης που ισχύουν για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Τα βασικά στοιχεία στην αξιολόγηση επιχειρήσεων απεικονίζονται στο Διάγραμμα 10-8. Αυτά είναι σκόπιμο να συσχετιστούν με τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα αυτά για ένα βραβείο ποιότητας. Τούτο απεικονίζεται στο Διάγραμμα 10-9.

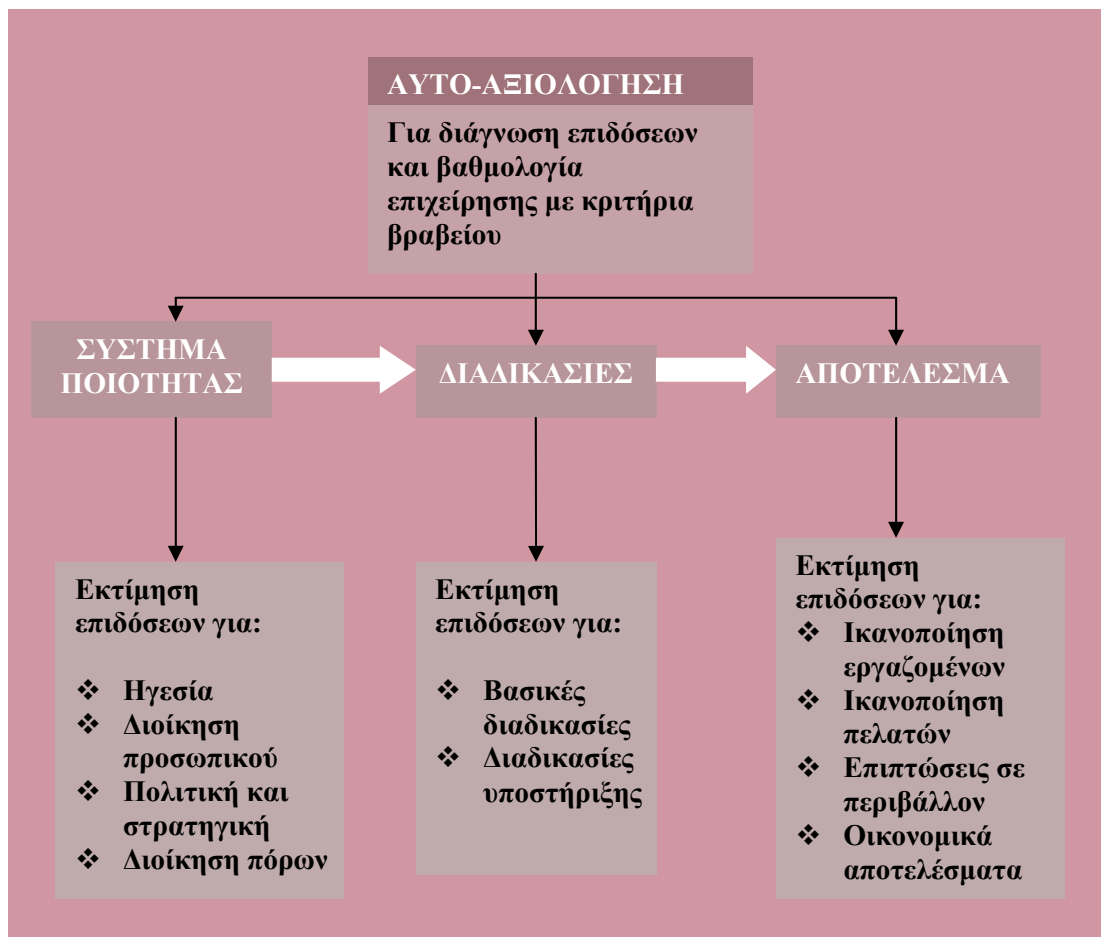
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-9 Συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης επιχειρήσεων με το πλέγμα κριτηρίων για το ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA).



Στο Διάγραμμα 10-10, η καθιερωμένη πρακτική στην αξιολόγηση των κριτηρίων για το Βραβείο (EQA) είναι να αρχίζει από το σύστημα ποιότητας στα αριστερά και να προχωρεί, στη συνέχεια, προς τα δεξιά για την αξιολόγηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αυτή ακολουθείται από τους αξιολογητές του EFQM και θεωρείται ικανοποιητική σε ότι αφορά τη διάγνωση της κατάστασης της επιχείρησης και της βαθμολογίας της, ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων με

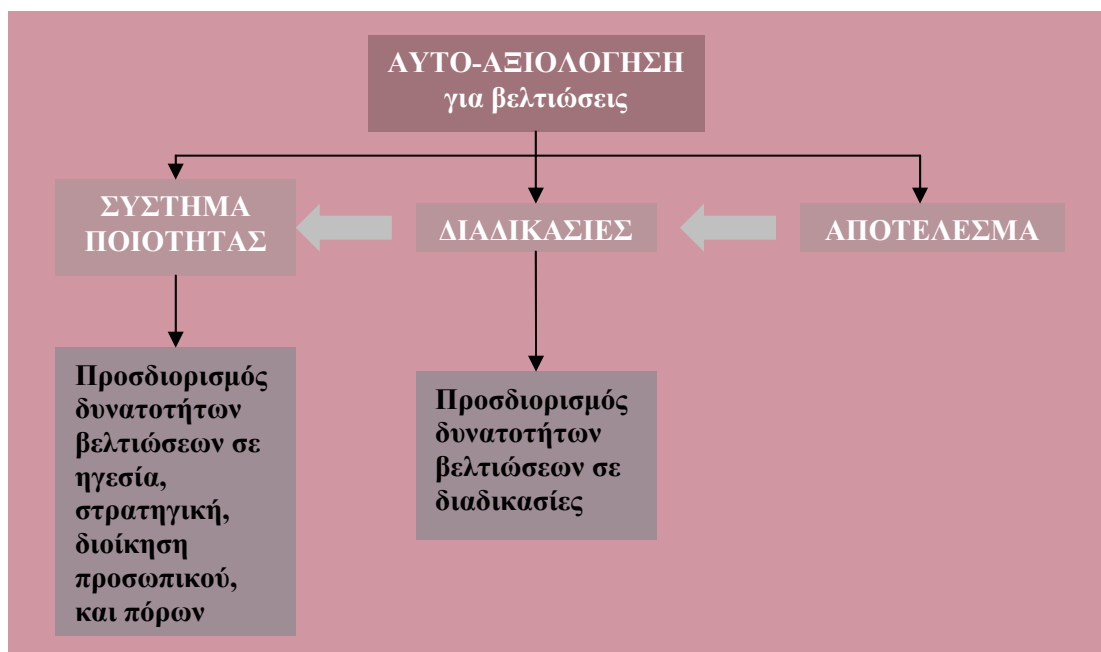
υποψηφιότητα για το βραβείο ποιότητας. Στο Διάγραμμα 10-9 η μέθοδος αυτή απεικονίζεται με τα βέλη με λευκό χρώμα που δείχνουν τη σειρά αξιολόγησης για κάθε κριτήριο.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-10 Μέθοδος διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης επιχειρήσεων με σκοπό τη διάγνωση ή βαθμολογία του με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας



Σε ορισμένους κύκλους ειδικών υπάρχει όμως η πεποίθηση ότι η πιο αποτελεσματική μέθοδος είναι ν' αρχίζει η διαδικασία της αξιολόγησης από τα αποτελέσματα. Από τη διεύρυνσή τους η ανάλυση συνεχίζεται προς τ' αριστερά, αξιολογώντας τις διαδικασίες που οδήγησαν στα συγκεκριμένα αποτελέσματα και από αυτές, συνεχίζοντας προς τ' αριστερά, οδηγούμαστε στις πραγματικές αιτίες που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα και εντοπίζονται στα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας. Αυτή, άλλωστε, είναι η περιοχή στην οποία η κάθε επιχείρηση εκφράζει την «κουλτούρα» της μέσω των συστημικών χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν τον τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας της. Η μέθοδος αυτή, που στο Διάγραμμα 10-11 απεικονίζεται με τα βέλη σε γκρίζο χρώμα, κρίνεται ότι οδηγεί πιο αποτελεσματικά στα χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας που προσφέρονται για ουσιαστικές βελτιώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ10-11. Διαδικασία αξιολόγησης επιχειρήσεων με σκοπό τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτιώσεις.



Αν ληφθεί υπόψη ότι σε ποσοστό 80-90% τα προβλήματα ποιότητας εντοπίζονται στα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης, όπως έχουν αναγνωρίσει ο Deming, ο Juran κ.α., με βάση εμπειρικές έρευνες, η προσέγγιση αξιολόγησης από αριστερά προς τα δεξιά κρίνεται περισσότερο ικανή να οδηγήσει σε βελτιώσεις, έναντι της εναλλακτικής, που είναι πιο κατάλληλη για μια σωστή και πιο ολοκληρωμένη διάγνωση ή για τη βαθμολογία υποψηφίων για κάποιο βραβείο ποιότητας.

Η θέσπιση των παραπάνω βραβείων αποδυναμώνεται, όταν αυτά, αντί να λειτουργούν καταλυτικά για τη βελτίωση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, εκφυλίζονται μέσα από μηχανιστικές διαδικασίες αξιολόγησης σε διάφορες μορφές επιχειρηματικών «καλλιστείων». Το ζητούμενο θα πρέπει να είναι η καλύτερη κατανόηση μιας επιχείρησης ως οργανικής ενότητας και η ανάπτυξη κρίσιμων δεξιοτήτων και γνώσεων για την αποδοτική συνεργασία ομάδων σε διαφορετικά επίπεδα, με στόχο τις βελτιώσεις σε κρίσιμους δείκτες αποτελεσματικότητας.

ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει οποιοδήποτε πλαίσιο αξιολόγησης εξυπηρετεί τους στόχους της. Τα τελευταία χρόνια τα πιο δημοφιλή είναι αυτά που συνδέονται με αξιολογήσεις επιχειρήσεων με υποψηφιότητα για βραβεία ποιότητας, στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζουμε τη σχετική διαδικασία με πλαίσιο αναφοράς τα κριτήρια που περιλαμβάνει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Η περιγραφή της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης θα γίνει με βάση την ακολουθούμενη γενική μεθοδολογία για την οποία υπάρχουν διαφορετικές τεχνικές, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης εφαρμογής.

Τα διαδοχικά στάδια της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Επιλογή κριτηρίου

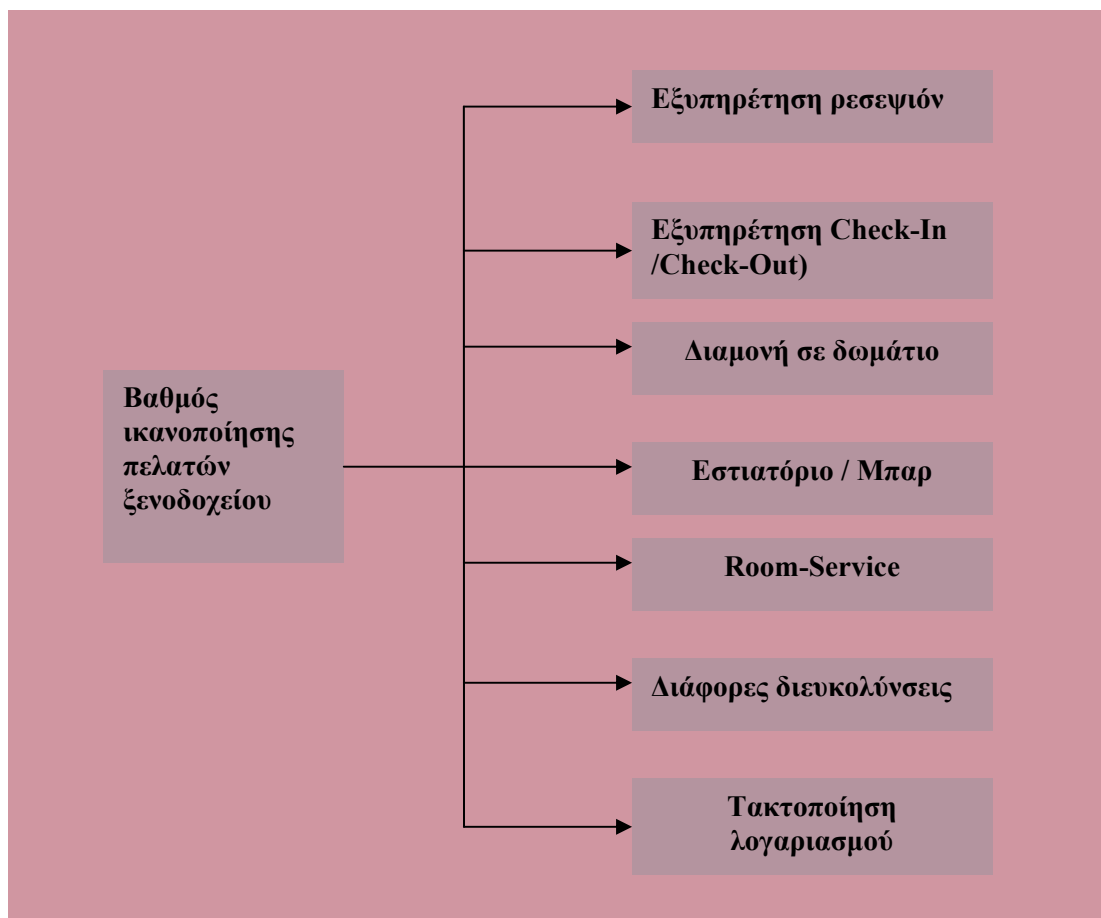
- ❖ Αξιολόγηση της προσέγγισης, δηλ. του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, ως προς κάθε υποκριτήριο που περιλαμβάνει το εξεταζόμενο κριτήριο.

Σε αυτό το στάδιο αξιολογείται η χρησιμοποιούμενη από την επιχείρηση προσέγγιση με βαθμό 0%-100%. Ως προς τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Ορθότητα της προσέγγισης (soundness)
- ❖ Συστηματική και προληπτική μορφή της προσέγγισης (systematic and preventative)
- ❖ Περιοδικός έλεγχος ή επιθεώρηση και αξιολόγηση της προσέγγισης (review)
- ❖ Βαθμός ενσωμάτωσης της προσέγγισης στις λειτουργίες της επιχείρησης (integration).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά περιγράφονται πιο αναλυτικά στο σχετικό εγχειρίδιο του EFQM για το μοντέλο σε ισχύ μέχρι το 1998.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-12 Ανάλυση βαθμού ικανοποίησης πελατών (Κριτηρίου 7 στο EQA)



Για ένα μεγάλο ξενοδοχείο, η αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών (Κριτήριο 7), στο πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας, προσδιορίζεται από δύο υποκριτήρια, ως εξής:

Υποκριτήριο 7^α: Η αντίληψη των πελατών για την παρεχόμενη από το ξενοδοχείο ποιότητα υπηρεσιών (με σταθμιστή 75%)

Υποκριτήριο 7^β: Συμπληρωματικές σχετικές μετρήσεις ή / και αναγνωρίσεις για την παρεχόμενη από το ξενοδοχείο ποιότητα υπηρεσιών (με σταθμιστή 25%)

Για τη βαθμολογία από την ομάδα αξιολογητών του υποκριτηρίου 7^α, είναι αναγκαία η διάθεση από την επιχείρηση σχετικών στοιχείων από έρευνες για διαδοχικά χρονικά διαστήματα, όσον αφορά τις εντυπώσεις των πελατών του

ξενοδοχείου για την ποιότητα στις παρασχεθείσες υπηρεσίες. Είναι σημαντικό για την αξιοπιστία των στοιχείων οι έρευνες αυτές να γίνονται από ειδικά γραφεία αναγνωρισμένου κύρους.

Για ένα μεγάλο ξενοδοχείο, η συνολική εικόνα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαμορφώνεται από τις απαντήσεις πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που συνδέονται με τις επιμέρους λειτουργίες του. Ενδεικτικά, ορισμένες από τις πιο συνήθεις λειτουργίες απεικονίζονται στο Διάγραμμα 10-12.

Παράδειγμα 1^ο: Αξιολόγηση Κριτηρίου 7 – Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών

Για κάθε προϊόν με τις συνοδευτικές υπηρεσίες, π.χ. στην αγορά ενός αυτοκινήτου, και για κάθε υπηρεσία με τα ενδεδειγμένα συνοδευτικά προϊόντα, π.χ. στη διαμονή σε ξενοδοχείο, η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου γίνεται από την ιεράρχηση των βασικών αναγκών του πελάτη σε κύριες ενότητες, αλλά και σε δευτερογενείς ή και τριτογενείς σε πιο λεπτομερή επίπεδα ανάλυσης. Σκοπός της έρευνας για το βαθμό ικανοποίησης πελατών είναι πάντοτε η βελτίωση του προσφερόμενου πακέτου «προϊόντων /υπηρεσιών».

Έτσι, στο παρακάτω παράδειγμα, η ποιότητα διαμονής σ' ένα δωμάτιο ενός ξενοδοχείου μπορεί να εξεταστεί με βάση χαρακτηριστικά όπως η έλλειψη θορύβων, οι διαστάσεις του δωματίου, η ποιότητα στην επίπλωση και άλλες συσκευές ή αξεσουάρ, η ευχέρεια επικοινωνίας με τηλέφωνο ή e-mail κ.λ.π. Για την ποιότητα της ρεσεψιόν ο πελάτης μπορεί να αξιολογήσει την ευκολία πρόσβασης για πληροφορίες, την ευγένεια του προσωπικού, την ακρίβεια των κρατήσεων για δωμάτιο και τις ημερομηνίες, την παροχή πληροφοριών που διευκολύνουν τη διαμονή του κ.α.

Για κάθε βασική ανάγκη πελατών που μπορεί να καλύψει μια επιχείρηση, η ανάλυση σε διαφορετικά πιο λεπτομερή επίπεδα διευκολύνεται από την προετοιμασία μιας σειράς διαγραμμάτων δέντρων με τις υποκατηγορίες, όπως αυτό στο Διάγραμμα 10-13. ανάλογη είναι η σχετική ανάλυση και για το Κριτήριο 6 που αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τα διαθέσιμα στοιχεία για το υποκριτήριο 7^α που παρέχει η επιχείρηση αξιολογούνται από την ειδική ομάδα και η βαθμολογία τους προσαρμόζεται με τον κατάλληλο σταθμιστή ή βαρύτητα 75%. Για την αξιολόγηση του Υποκριτηρίου 7β, η ομάδα αξιολογητών εξετάζει διαθέσιμα τεκμηριωμένα στοιχεία από άλλες πηγές κύρους. Στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, τούτο μπορεί να έχει βραβευθεί ή διακριθεί τιμητικά από διεθνή φορέα του κλάδου, που διεξάγει ανεξάρτητες έρευνες ξενοδοχειακών μονάδων σε κάθε χώρα και κατά διαστήματα δημοσιεύει τη βαθμολογία τους και ξεχωρίζει αυτά που διακρίνονται για την εξαιρετική τους ποιότητα. Ενδεικτικός τέτοιος οδηγός για ξενοδοχεία και εστιατόρια είναι αυτός της Michelin. Τα διαθέσιμα από άλλες πηγές στοιχεία για το Υποκριτήριο 7β αξιολογούνται και αυτά και η βαθμολογία τους προσαρμόζεται με σταθμιστή ή βαρύτητα 25%.

Πίνακας 10-13 Προσδιορισμός βαθμολογίας για κριτήριο σχετικό με τα αποτελέσματα (για Μοντέλο EQA, 1998)

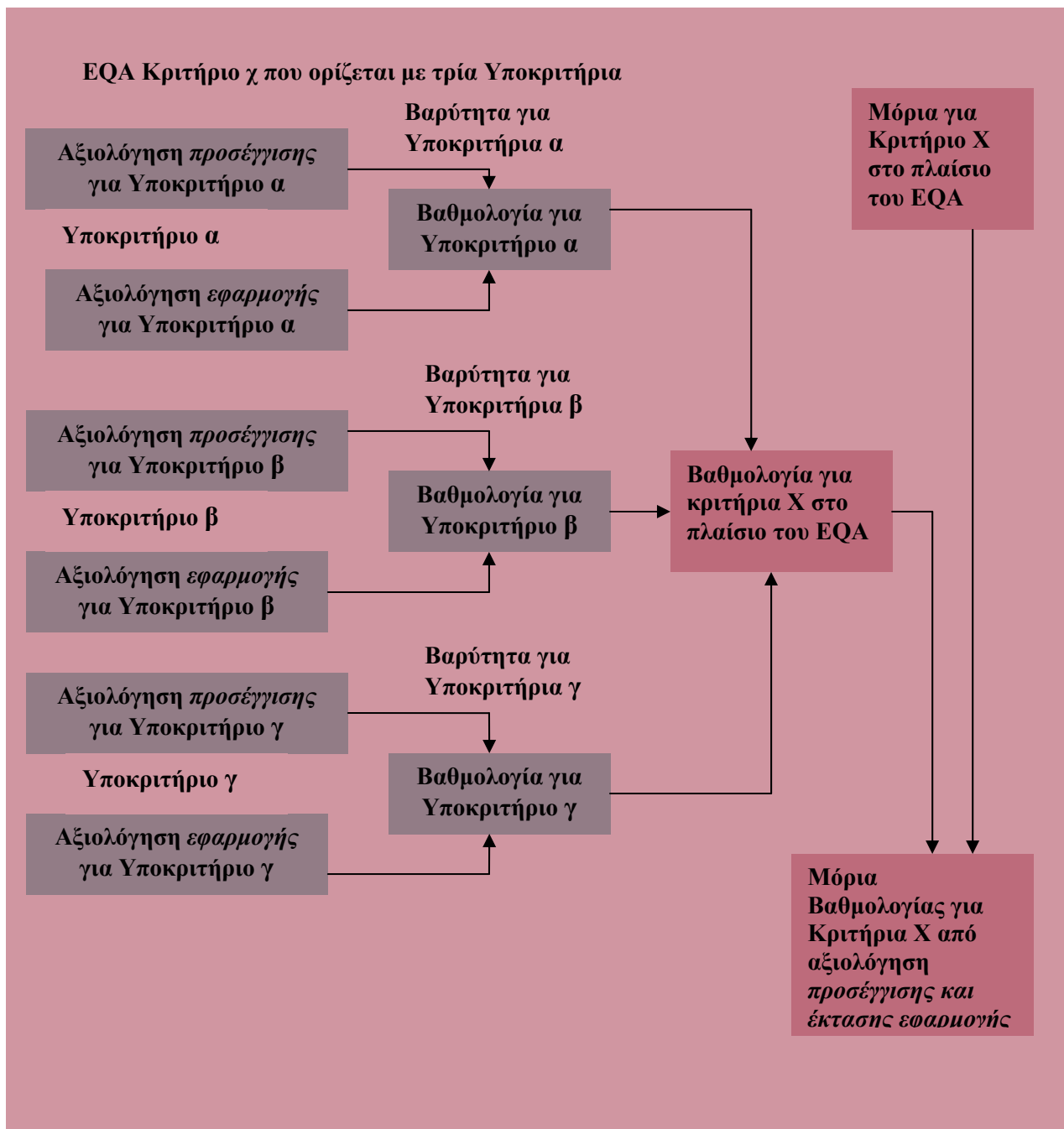
Κριτήρια EQA	Καθοριστικά υποκριτήρια	Συντελεστές βαρύτητας	Βαθμολογία για προσέγγιση	Βαθμολογία για εφαρμογή	Γενική βαθμολογία	
	1. Ηγεσία 2. Πολιτική & στρατηγική 3. Διοίκηση ανθρ. Δυναμικού 4. Διαχείριση πόρων 5. Διαδικασίες 6. Ικανοποίηση εργαζομένων 7. Ικανοποίηση πελατών					
	Καθοριστικά υποκριτήρια	Συντελεστές βαρύτητας				
7a	Αντιλήψεις πελατών για προϊόντα / υπηρεσίες της επιχ/σης και σχέσεις τους	75%	(0,75)	70%	50%	60%
7b	Συμπληρωματικές σχετικές πληροφορίες (άλλες διακρίσεις)	25%	(0,25)	60%	70%	65%
		(0,75) (0,60)+(0,25) (0,65) = 0,61				
8	Επιπτώσεις στο περιβάλλον	Μόρια για Κριτήριο 7 στο Πλαίσιο EQA =90 σε σύνολο 1000 Μόρια βαθμολογίας της επιχείρησης για Κριτήριο 7 μετά την αξιολόγηση, που αντιστοιχούν σε επίδοση 61% για σύνολο 200=(0,61) (200) = 122				
9	Οικονομικά αποτελέσματα					

Παράδειγμα 2^ο : Αξιολόγηση Κριτηρίου X- με τρία Υποκριτήρια

Με τον συνδυασμό των επιμέρους αξιολογήσεων των υποκριτηρίων για ένα κριτήριο του μοντέλου προσδιορίζεται η βαθμολογία του και πολλαπλασιάζεται με τον αριθμό μορίων που αντιστοιχούν σ' αυτό, όπως περιγράφεται στον Πίνακα 10-13.

Η παραπάνω περιγραφή της μεθόδου αυτό-αξιολόγησης επιδιώκει να παρουσιάσει τα πιο σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης μιας επιχείρησης. Η χρησιμότητά της εξαρτάται από την ικανότητά της να εντοπίζει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στα οποία είναι επιθυμητή η βελτίωση της λειτουργίας τη επιχείρησης, ώστε να αναπτύξει ή να διατηρήσει στρατηγικά πλεονεκτήματα και ικανότητες επιβίωσης σ' ένα πολύπλοκο, μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10-13 Καθορισμός βαθμολογίας επιχείρησης για Κριτήριο X από αξιολόγηση ακολουθούμενης προσέγγισης και έκτασης εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA), (Μοντέλο 1998)



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η υποστήριξη προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίηση του αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα οργανισμού. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας, μιας φιλοσοφίας, μεθόδων και ενεργειών που αποβλέπουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μέσω των συνεχών βελτιώσεων. Οι μάνατζερ επιχειρούν να εφαρμόσουν τις παραπάνω φιλοσοφίες και αρχές για το σκοπό αυτόν και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εκπληκτικά.

Ωστόσο η ΔΟΠ είναι κάτι περισσότερο από όλα αυτά. Είναι ένας τρόπος ζωής, ένας τρόπος εργάσιμης ζωής. Εξαιτίας του εντεινόμενου ανταγωνισμού στους περισσότερους εμπορικούς τομείς, αν όχι και σε όλους, η προσοχή στην ποιότητα προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τις οποίες επιβάλλουν οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών ισοδυναμεί με μία μείζονα αλλαγή στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι εξωστρεφής ευέλικτος στην προσέγγιση και την πρακτική, αναπτύσσει και διαπαιδαγωγεί το προσωπικό του, τους προμηθευτές και τους πελάτες και προσφέρει κάτι περισσότερο από μία θέση εργασίας.

Για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, η πρόκληση είναι να αποφασίσουν πώς και πότε θα αφήσουν στο προσωπικό τη διοίκηση του τμήματος εκείνου της επιχείρησης για το οποίο γνωρίζουν τα περισσότερα. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας επιτρέπει στους εργαζομένους να γίνουν μάνατζερ του εαυτού τους και να αποδειχθούν σε εμπειρογνώμονες της εκτέλεσης της εργασίας τους.

Επομένως, η ΔΟΠ επωμίζεται βαρύ φορτίο. Κατ' αρχάς οφείλει να ικανοποιεί διαρκώς τους πελάτες, δεύτερον, να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εκμάθησης μέσα στον οργανισμό και, τρίτον, να εξασφαλίσει την επιβίωση του οργανισμού. Όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσω της χρήσης της ΔΟΠ και αυτή η πρόκληση θα συνεχίσει να είναι ζωντανή λόγω του ανταγωνισμού και στα επόμενα χρόνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Baldrige Quality Program 1999: *Criteria of Performance Excellence*, Gaithersburg.
2. Conti , T. *Building Total Quality*, Carfax, 1993
3. Conti, T., *Self-Assessment*, Carfax, 1998
4. Crosby, P. B. , *Let's Talk Quality*, McGraw-Hill, 1989
5. Dept. of Commerce (NIT, ed.) Baldrige National Quality Program, 1999
6. Garvin, D.A. *What does Product Quality Mean?* Sloan Management Review, Fall 1984.
7. Hardaker, M., and B. K., Ward, *How to Make a Team Work*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1987
8. Harrington, H. J. , *The Improvement Process*, McGraw-Hill, 1987
9. Harrington, H. J., *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, 1991
10. Imai, M., KAIZEN, The key to Japan' s Competitive Success, McGraw-Hill, 1985
11. International Standards Organization: ISO 9000 series publications
12. Juran , J. , ό.π.
13. Juran, J. M., and F.M. Gryna, *Quality Planning and Analysis*, 2nd ed. McGraw-Hill, 1980
14. Juran, J. M., *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press, 1989
15. Juran, J. M., *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, 1988
16. Montgomery, D., *Introduction to statistical Quality Control*, Wiley & Sons, 1985
17. Pall, Ga., *Quality Process Management*, Prentice-Hall, 1987
18. Peters Tom, *Thriving on chaos*, Parrential Library, 1987.
19. PIMS Surveys
20. Rabbitt, J. T. and P. A. Bergh, *The ISO 9000 Book: A global Competitor's Guide to Compliance and Certification*, *Amacon Quality Resources*: 1993
21. Rummler, G.A. and A.P., Brache, *Improving Performance*, 2nd ed., Jossey-Bass, 1995.
22. Schonberger , R., *World Class Manufacturing*, Free Press, 1986
23. Schonberger, R. and E.M. Knod, *Operating Management*, 5th ed., Irwin 1994
24. Tribus, M. τα άρθρα του στο World Wide Web
25. United States Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology (ed), 1999 "Bardlidge Index" Outperforms S & P 500 for Fifth Year, in U.S. Department of Commerce (NIST) NEWS-NIST 99-02, Gaithersburg.
26. www.efqm.org.
27. Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Παραγωγής* 1993.
28. Δερβιτσιώτης Κ., *Ποιοτικός Έλεγχος και Παραγωγικότητα*, 1985

29. Έντυπα ό. π.
30. Έντυπα του Οργανισμού ISO
31. Έρευνα της American Society For Quality Control, 1985
32. Έρευνα της Υπηρεσίας General Accounting Office, 1991
33. Σχετικά έντυπα από Union Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
34. Τράπεζα πληροφοριών PIMS (Profit Impact of Market Strategy). “ Product Quality”, PIMSLETTER, no. 4 “Formulating a Quality Improvement Strategy”, PIMSLETTER, no. 31
35. Τσιότρης, Γ., *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένου, 1995