

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θ Ε Μ Α: «Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας ως μοχλός
Ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσω αύξησης των
πωλήσεων».



Εισηγήτρια: κα Χασομέρη

Σπουδάστρια: Παναγιώτα Πλέγα

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
II. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	5
III. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	12
1.1 Γενικά	12
1.2 Ορισμός Ποιότητας	12.
1.3 Η έννοια για την ποιότητα βασισμένη στο προϊόν	13
1.4 Η έννοια που στηρίζεται στον χρήστη	13
1.5 Η έννοια που στηρίζεται στον παραγωγό	13
1.6 Η έννοια που βασίζεται στην αξία	14
1.7 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και ISO 9000 (συστήματα διασφάλισης ποιότητας) – ορισμός ISO.....	15
1.7.1 Οι κυριότεροι κανόνες που διέπουν τα συστήματα δια/λισης είναι οι εξής	17
1.7.2 Οι βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας εμπεριέχουν	18
1.8 Πολιτική Ποιότητας – Αιτήματα Υλοποίησης	19
1.9 Αλλαγή Κουλτούρας	20
1.10 Η διαδικασία εφαρμογής του μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	24
2.1 Γενικά «Μαθαίνοντας από τους δασκάλους της Ποιότητας	24
2.2 Joseph M. Juran	24
2.3 W. Edwards Deming (1900-93)	27
2.4 Crosby	31
2.5 Ishnkawa	33
2.6 Η Ιαπωνική προσέγγιση της ποιότητας	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	37
3.1 Γενικά	37
3.2 Μάρκετινγκ και Σχεδιασμός	37
3.3 Στο σχεδιασμό των συστημάτων μάρκετινγκ οι μάρκετες πρέπει:	39
3.4 Η πολιτική για την ποιότητα	40
3.5 Ο ρόλος του Μάρκετινγκ στη στρατηγική διαχείρισης	42
3.6 Στρατηγική διοίκηση και πληροφορίες	43
3.7 Το Μάρκετινγκ των σχέσεων βάζει τους πελάτες στο επίκεντρο	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΟΙΑ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	46
4.1 Γενικά	46
4.2 Παράγοντες που αποτέλεσαν μοχλό εξέλιξης των επιχειρήσεων μέσω του μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΙΣΧΥΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	51
5.1 Ποιότητα εξυπηρέτησης	51
5.2 Εξυπηρέτηση πελατών στο μικροσκόπιο	53
5.3 Εκτίμηση σε βάθος του ρόλου της εξυπηρέτησης	54
5.4 Καθορισμός του ρόλου της εξυπηρέτησης	55
5.5 Βασικά ζητήματα Μάρκετινγκ που αφορούν στην εξυπηρέτηση πελατών	55
5.6 Ο ρόλος του Μάρκετινγκ για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	58
6.1 Γενικά	58
6.2 Τα 10 σημαντικά σημεία της επικοινωνίας με τον πελάτη	58
6.3 Εσωτερικά προβλήματα στην επικοινωνία με τον πελάτη	60
6.4 Επιστολές, η αναγκαία πλευρά της εξυπηρέτησης πελατών	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	62
7.1 Γενικά	62
7.2 Κατανοήστε τις αντιδράσεις του πελάτη	63
7.3 Επίλυση του προβλήματος της «χρονοτριβής»	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΙΔΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥΣ – ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	65
8.1 Μέγεθος της εταιρίας	65
8.1.1 Η διανομή ως εργαλείο εξυπηρέτησης των πελατών	66
8.2 Οι εγγυήσεις ως στρατηγική της εξυπηρέτησης πελατών	66
8.3 Ειδικές στρατηγικές ποιοτικής εξυπηρέτησης	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΣΗΜΕΡΑ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	70
9.1 Γενικά	71
9.2 Τα πρότυπα ISO	71
9.3 Οι Ελληνικές επιχειρήσεις και η πραγματική αξία της πιστοποίησης	73
9.4 Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	82
10.1 Γιατί δεν εφαρμόζεται εύκολα ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας	82
10.2 Συστήματα ελέγχου ποιότητας	84
10.3 Έλεγχος Υλικών και πρόσληψη	85
ΕΡΕΥΝΑ	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όρος ποιότητας ενώ ξεκίνησε πολύ παλιά, τα τελευταία χρόνια η εξέλιξή του είναι συνεχής, το συστηματικό ενδιαφέρον και οι ανάγκες της εποχής έχουν επιφέρει τις αλλαγές που παρατηρούνται σήμερα.

Η ύπαρξη της ποιότητας στηρίχτηκε στις σημαντικές συνεισφορές μεγάλων και σπουδαιών συγγραφέων του μανατζμεντ ποιότητας οι οποίοι συνέβαλαν ουσιαστικά στην πρόοδο και την βαθύτερη επέκταση πολλών επιχειρήσεων.

Η επανάσταση της ποιότητας ασκεί μεγάλη επιρροή στο σχεδιασμό Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας. Ο σχεδιασμός είναι ένα ανταγωνιστικό όπλο. Διότι η επιθυμία του πελάτη δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία στους σχεδιαστές και τους υπευθύνους μάρκετινγκ να συνεργαστούν στην προσπάθεια να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα με βάση τις προδιαγραφές των πελατών.

Το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας επηρεάζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων διότι παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και δεδομένα, τα οποία θα ενισχύσουν τους υπευθύνους στην προετοιμασία ανταποκρινόμενων προϊόντων στην αγορά.

Πετυχαίνοντας έτσι, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αύξηση του κέρδους.

Όλα αυτά βέβαια απαιτούν ισχυρό σύστημα εξυπηρέτησης, μέσω του οποίου θα διευκρινιστούν αναγκαία ζητήματα. Η εφαρμογή του συστήματος συνεπάγεται έγκυρη αντιμετώπιση στο ελάχιστο, εσωτερικά προβλήματα στην επικοινωνία με τον πελάτη, κατανόηση των αντιδράσεων του πελάτη, υπομονή και ευγένεια κ.α.

Επιπλέον σε περιπτώσεις μεγάλων πελατών που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής λόγω του όγκου των παραγγελιών, η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να εισάγει ειδικές στρατηγικές ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Δυστυχώς, η κατάσταση όσον αφορά την Ολική Ποιότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ικανοποιητική λόγω άγνοιας, λόγω έλλειψης ειδικευμένης γνώσης δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις επιθυμίες των πελατών. Υπάρχει σύγχυση επειδή, κατακλύζονται από την επίτευξη στόχων και, το πιο σημαντικό απ' όλα είναι το γεγονός ότι το οικονομικό όφελος

έρχεται αργότερα, με αποτέλεσμα την αλογοήτευση και αποδυνάμωση από το σύστημα.

Πολλοί επιχειρηματίες αδυνατούν να κατανοήσουν τη λειτουργία του ποιοτικού μανάτζμεντ.

Αυτό προέκυψε και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 10 επιχειρήσεις οι οποίες στην πλειοψηφία τους δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αθήνας και Πάτρας.

II. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization) I.S.O είναι η ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών τυποποίησης 90 χωρών, όπου κάθε χώρα εκπροσωπείται από έναν οργανισμό. Πρόκειται για μη κυβερνητικό οργανισμό, που ιδρύθηκε το 1947 και εδρεύει στην Γενεύη.

Το βασικό αποτέλεσμα των εργασιών του οργανισμού I.S.O αφορά τις διεθνείς συμφωνίες που εκδίδονται ως διεθνή πρότυπο. Ο κάθε εθνικός οργανισμός που είναι μέλος του I.S.O πληρώνει κάποια συνδρομή ώστε να συνεισφέρει στην οικονομική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του.

Η βάση για την εξάπλωση του ISO 9000 βρίσκεται στο στρατιωτικό περιβάλλον.

Η αλλαγή συνέβη το 1984 όταν το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων (B.S.I) δημιουργώντας το πρώτο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας στον κόσμο, το BS 5750, ήταν αυτό που ουσιαστικά ανακάλυψε τα πρότυπα στα τέλη της δεκαετίας 1970. Το BS 5750 έχει μετατραπεί σε ISO 9000. Η διεθνής εξάπλωση του ISO 9000 ξεκίνησε το 1987, όταν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε οδηγία σύμφωνα με την οποία ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Προτύπων CEN θα έπρεπε να υιοθετήσει το ISO 9000 ως κοινό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας για την επερχόμενη ενοποίηση της αγοράς της Ευρωπαϊκής κοινότητας.

Αρχικά, τα πρότυπα αναπτύσσονται για μεγάλα στρατιωτικά προγράμματα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε το πρότυπο MIL-Q-9858.

Στον Πίνακα 1 φαίνεται η εξέλιξη των προτύπων μέχρι τις ημέρες μας.

Πίνακας 1

Ανάπτυξη προτύπων ποιότητας¹

Πρότυπο συστήματος ποιότητας	Έτος	Τομέας	Χώρα
MIL - Q - 9858	1963	Στρατιωτικός	ΗΠΑ
AQAP	1969	Στρατιωτικός	NATO
10 CFR 50	1970	Ατομική Ενέργεια	ΗΠΑ
ANSI - NH5-2	1971	Γεν. βελ/ση ποιότητας	ΗΠΑ
DEFSTAN 05/**	1973	Στρατιωτικός	ΗΝ.
ΒΑΣΙΛΕΙΟ CSA Z 299	1975	Γεν. βελτίωση ποιότη.	ΚΑΝΑΔΑΣ
AS 1821-2-3	1975	Γεν. βελτίωση ποιότη.	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ
BS 5750	1979	Γεν. βελτίωση ποιότη.	ΗΝ.
ΒΑΣΙΛΕΙΟ ISO 9000	1987	Γεν. βελτίωση ποιότη.	ΔΙΕΘΝΕΣ
BS EN ISO 9000 (αναθεώρηση)	1994	Γεν. βελτίωση ποιότη.	ΔΙΕΘΝΕΣ

Σειρά προτύπων ISO 9000.

Ο στόχος της σειράς ήταν εναρμόνιση των διαφόρων εθνικών και διεθνών προτύπων ποιότητας. Με την σειρά ISO 9000-9004 αξιολογείται η ικανότητα των οργανισμών - είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για κερδοσκοπικούς οργανισμούς - να σχεδιάζουν να παράγουν και να παραδίδουν στους πελάτες ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η σειρά προτύπων ISO 9000-9004 αποτελείται από 5 μέρη και είναι τα εξής:

1. **ISO 9000-1:** πρότυπα διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας- οδηγίες για την εφαρμογή και χρήση.
2. **ISO 9001:** Συστήματα ποιότητας. Μοντέλο για την διασφάλιση της ποιότητας στον σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, διανομή και βελτίωση.

¹ Πηγή: Paul T James, Total Quality Management (1996)

Μετάφραση: Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998, σελ.

3. **ISO 9002:** Συστήματα ποιότητας. Μοντέλο για την διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και συντήρηση.
4. **ISO 9003:** Συστήματα ποιότητας. Μοντέλο για την διασφάλιση της ποιότητας στην επιδιώρηση του τελικού προϊόντος και των δομημένων
5. **ISO 9004-1** Συστήματα διοίκησης ποιότητας και στοιχεία ποιοτικών βελτιώσεων - κατευθυντήριες γραμμές.

Συγκεκριμένα, τα πρότυπα προσδιορίζουν ένα σύνολο απαιτήσεων ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας το οποίο είναι σχεδιασμένο να λειτουργεί ως βασικό μοντέλο από οποιαδήποτε επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν ή παρέχει μια υπηρεσία. Επίσης είναι μια οργανωτική δομή διαμορφωμένη από διάφορα αλληλοσυνδεδεμένα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία.

Η σειρά των προτύπων χρησιμοποιείται για την διασφάλιση της ποιότητας απέναντι σε τρίτους και είναι σχεδιασμένη για εσωτερική χρήση. Το πρότυπο ISO 9000 δεν διασφαλίζει ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι ποιοτική. Ίσως αυτό να ήταν η αιτία που το πρότυπο δεν έγινε αποδεκτό από την διεθνή επιχειρηματική κοινότητα αμέσως με την εμφάνισή του.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες άρχισε να γίνεται γνωστό από το 1989 και μετά. Στον χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η εφαρμογή του προτύπου έγινε το 1990, εκτός της Μεγάλης Βρετανίας η οποία εφάρμοζε ήδη το δικό της πρότυπο ποιότητας το BS 5750.

Η έννοια της ποιότητας ιστορικά πέρασε από πολλά στάδια. Στο ξεκίνημά της, πριν από πολλά χρόνια συνδέθηκε με την επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων, ύστερα με την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, καταλήγοντας έτσι το 1940 στις ΗΠΑ και Ιαπωνία ο στατιστικός ποιοτικός έλεγχος.

Αργότερα τη δεκαετία του '60 η έννοια της ποιότητας πήρε ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις αναπτύσσοντας το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Δηλαδή -συνολική συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων και της επιχείρησης στον σχεδιασμό, στο Μάρκετινγκ, στην παραγωγή, καθώς και σε όλες τις ενέργειες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση.

Οι συνεχώς αυξανόμενες όμως ανάγκες των πελατών από τη μια και του εκτεταμένου ανταγωνισμού απ' την άλλη, οδήγησε την οικονομική επιστήμη σε μια ακόμη έννοια, αυτή του Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας. Το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην άκρως και απόλυτη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη μέσω των συνεχών βελτιώσεων του συστήματος διαχείρισης, και την εκμηδένιση αποκλίσεων, επιτυγχάνοντας πιο ανταποκρινόμενα προϊόντα στην αγορά.

III ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία του Μάρκετινγκ του Ολικής Ποιότητας για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η πιστοποίηση και ο έλεγχος των προϊόντων που διαθέτουν στην αγορά και τις παροχές υπηρεσιών π.χ.(Τράπεζες, εταιρίες Δημοσίου συμφέροντος κ.α.).

Τα αποτελέσματα του I.S.O στις επιχειρήσεις της Ευρώπης παρουσιάζονται συντριπτικά ανώτερα έναντι των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω της καθυστέρησης ετών να εμφανιστεί στον ελλαδικό χώρο. Αυτό συμβαίνει διότι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων ξεπερνά το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και να ανταγωνιστούν τις μεγάλες επιχειρήσεις των ξένων αγορών λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, έλλειψη εκπαίδευσης, δυσκολία πιστότητας πελατών κ.α.

Το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας επιδρά ουσιαστικά και καθοριστικά στην ανάπτυξη κάθε επιχείρησης. Η πολιτική του Μάρκετινγκ ολικής ποιότητας στηρίζεται στον προγραμματισμό, στην ηγεσία, στον έλεγχο, στην οργάνωση, στην μεθοδολογία, στην τεχνολογία και τη χρήση πληροφοριών.

Σπουδαίος είναι αναμφισβήτητα ο ρόλος των στελεχών, στην βαθύτερη εξέλιξη και λειτουργία του συστήματος ποιότητας. Απαιτείται απ' την ανώτατη διοίκηση δέσμευση συμμόρφωση και διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Παρακάτω ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή των κεφαλαίων για την καλύτερη κατανόηση της μελέτης.

Κεφάλαιο 1^ο. Εξετάζει την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αναλύει την έννοια της ποιότητας στηριζόμενη στο προϊόν, στην αξία, στον χρήστη, στον παραγωγό, δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και ISO 9000 και εξηγεί την διαδικασία εφαρμογής ΜΟΠ.

Κεφάλαιο 2^ο. Είναι αφιερωμένο στους δασκάλους της ποιότητας. Deming, Juran Crosby...κ.α.

Κεφάλαιο 3^ο. Αναλύει την ποιότητα σχεδιασμού, τη σχέση Μάρκετινγκ και σχεδιασμού, τι πρέπει να προσέξουν οι μάρκετερς, ποιος ο ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης και ποια η πολιτική ποιότητας.

Κεφάλαιο 4°. Εξηγεί πώς επιδρά το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και ποιοι παράγοντες μεσολαβούν στην εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσω του μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Κεφάλαιο 5°. Υπογραμμίζει τις προϋποθέσεις και τις βάσεις για ισχυρό σύστημα εξυπηρέτησης πελατών. Γίνεται εκτίμηση σε βάθος και καθορισμός του ρόλου εξυπηρέτησης πελατών, εντοπισμός των αναγκών των πελατών.

Κεφάλαιο 6°. Αναλύει πώς εφαρμόζεται η επικοινωνία στην εξυπηρέτηση πελατών.

Παραθέτει τα κύρια σημεία που οφείλει η επιχείρηση να λάβει υπόψη της στην επικοινωνία με τον πελάτη, επιλύει τυχόν εσωτερικά προβλήματα κατά την επικοινωνία, και την σπουδαιότητα των επιστολών επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με το πελάτη.

Κεφάλαιο 7°. Αναπτύσσει τη σημασία της επικοινωνίας, την αναγκαιότητα κατανόησης των αντιδράσεων του πελάτη, δίνοντας έμφαση στην αντιμετώπιση της «χρονοτριβής».

Κεφάλαιο 8°. Εφιστά την προσοχή για ειδική φροντίδα σε μεγάλους πελάτες ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, όσον αφορά την διανομή, τις εγγυήσεις κ.α. Υποδείγματα επιστολών παραθέτονται ως παραρτήματα στο τέλος της βιβλιογραφικής μελέτης.

Κεφάλαιο 9°. Παρουσιάζει την εικόνα της Ολικής Ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις χωρίς ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αναλύει βασικές αρχές διαχείρισης της ποιότητας.

Κεφάλαιο 10°. Αξιολογεί τους λόγους αποτυχίας της ποιότητας. Η έλλειψη ηγεσίας και ελέγχου οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα του συστήματος. Αναλύει μεθόδους ελέγχου και τρόπους.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την έρευνα και τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 Γενικά

Σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τις δυναμικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά στην οποία απευθύνονται. Η ολοένα αυξανόμενη κατάκτηση ενός μεριδίου αγοράς είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού. Το μερίδιο αγοράς το οποίο κατέχει μια επιχείρηση είναι στενά συνδεδεμένο με τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Η ποιότητα θεωρείται ως ένα απ' τα σημαντικότερα βήματα, στην προσπάθεια διατήρησης των μεριδίων αγοράς και της διείσδυσης σε νέες αγορές.

1.2 Ορισμός Ποιότητας

Σύμφωνα με το Radford² ποιότητα βιομηχανικών προϊόντων είναι «το χαρακτηριστικό ή το σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία ξεχωρίζουν ένα προϊόν από ένα άλλο ή τα προϊόντα ενός κατασκευαστή από αυτά των ανταγωνιστών του ή την αξιολόγηση ενός προϊόντος ενός εργοστασίου σε σχέση με κάποιο άλλο που παράγεται από το ίδιο εργοστάσιο». (σελ.28-29)

Ο Pirsig³ (1974) έγραψε ότι «η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη αλλά μια τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από αυτά τα δύο..... Δεν μπορεί να οριστεί αλλά ξέρουμε τι είναι. Με βάση την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα είναι θέμα αυστηρά προσωπικό και κανείς δεν μπορεί να την ορίσει». Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι «η ποιότητα, σύμφωνα με την άποψη αυτή είναι μια απλή ιδιότητα μη αναλύσιμη, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας». Επειδή η ποιότητα στο σημείο αυτό έχει προσωπική αίσθηση, ο Tuchman (1980) θεωρεί ότι «η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, και όχι με την μαζική παραγωγή. Δηλ. ένα άτομο προβάλλει σε ένα

² Πηγή: Καμπουρίδης, Γ. (2001). *Στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία επιχείρηση*. Εκδόσεις κλειδάριθμος Αθήνα.

³ Paul T James, Total Quality Management (1996)
Μετάφραση: Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998

αντικείμενο μια προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα όταν το αντικείμενο αυτό ενισχύει την άποψη που ο ίδιος έχει σχηματίσει στο παρελθόν. Με την παύση αυτής της ενίσχυσης, η άποψη για την ποιότητα μεταβάλλεται».

1.3 Η έννοια για την ποιότητα που βασίζεται στο προϊόν .

Στην στηριζόμενη στο προϊόν στρατηγική σχεδίασης η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβή και μετρήσιμη μεταβλητή (Garvin⁴ 1987) και έτσι οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει το προϊόν.

1.4 Η έννοια που στηρίζεται στον χρήστη

Η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης και τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, ως εκ τούτου διαφορετικά πρότυπα ποιότητας. Η ποιότητα ορίζεται «ως απόδοση για τη μελλοντική χρήση». Για να προσδιοριστεί αυτή η απόδοση πρέπει να ληφθούν υπόψη η συχνότητα χρήσης, η απόδοση, η αξιοπιστία και οι απαιτήσεις συντήρησης κόστους

1.5 Η έννοια που στηρίζεται στον παραγωγό /κατασκευαστή

Για να μετατραπούν σε παραγόμενα προϊόντα οι σχεδιαστικές προδιαγραφές χρησιμοποιούνται στρατηγικές και διεργασίες. Άρα ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η εξασφάλιση ελαχιστοποίησης των αποκλίσεων από το πρότυπο – από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές – δεδομένου ότι οι αποκλίσεις μειώνουν την ποιότητα του προϊόντος.

⁴ Πηγή: Garvin, D.A., (1987), "Competing on eight dimensions of quality", Harvard Business Review, Vol. 65, No 6, pp. 101-109

Η απόκλιση δεν δηλώνει ότι είναι κατώτερο το προϊόν αλλά δεν επιτεύχθηκε η ποιότητα των προδιαγραφών. Αν η σχεδίαση της παραγωγής είναι αντίθετη και αδιάφορη προς τις ανάγκες του πελάτη ή περιλαμβάνει προδιαγραφές που ο κατασκευαστής είναι αδύνατον να ικανοποιήσει, αυτό θεωρείται αδυναμία της διαδικασίας σχεδίασης. Αυτό που πετυχαίνεται με την δημιουργία της στρατηγικής της είναι η αύξηση της ποιότητας (μικρότερες αποκλίσεις) με στόχο τη μείωση του κόστους.

1.6 Η έννοια που βασίζεται στην αξία

Πρόκειται για μια διαφορετική κάθε φορά κατανόηση, καθαρά προσωπική άποψη ενός ατόμου για το πώς αντιλαμβάνεται την έννοια της αξίας κι έχει να κάνει με την τιμή και το κόστος του προϊόντος.

Αυτό που επικρατεί από παλιά είναι ότι προσφέρεται σε χαμηλή τιμή συνεπάγεται και χαμηλή ποιότητα και το αντίθετο.

1.7 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και ISO 9000 (συστήματα διασφάλισης ποιότητας)

ΟΡΙΣΜΟΣ ISO

Η τεχνική επιτροπή ISO/TIC 176 ευθύνεται για την δημιουργία και εξέλιξη του ISO 9000. Ως ISO 9000 ορίζεται από την επιτροπή ως ένα πλήρες και παγκόσμιο σύστημα με το οποίο δημιουργώντας ένα πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης, μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη ποιότητα όσον αφορά τη λειτουργία και τα παραγόμενα προϊόντα οποιασδήποτε εταιρείας ή οργανισμού.

Η έννοια της πιστοποίησης στο ISO 9000.

Ορισμοί:

- πιστοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης αξιολογείται (με αυτό- αξιολόγηση, έτερο- αξιολόγηση ή αξιολόγηση από τρίτον) σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο.
- Διαπίστευση ο τρόπος με τον οποίο εξασφαλίζεται το επίπεδο λειτουργίας των φορέων που εκτελούν πιστοποίηση. Το σύστημα πιστοποίησης του φορέα αξιολογείται σε σύγκριση με ένα πρότυπο πιστοποίησης.
- Φορέας (ή οργανισμός) πιστοποίησης είναι ένας ανεξάρτητος φορέας, κρατικός ή μη που διαθέτει την απαραίτητη αξιοπιστία ώστε να λειτουργεί σύστημα πιστοποίησης, και στον οποίο εκπροσωπούνται όλα τα ενδιαφερόμενα για τη λειτουργία του συστήματος μέρη.

Πιστοποίηση

Η αξιολόγηση ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- α) η ίδια η επιχείρηση αξιολογεί ελέγχει τον εαυτό της (αυτοαξιολόγηση)
- β) κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης.

Εάν είναι και πελάτης της τότε μιλάμε για ετεροαξιολόγηση.

- γ) Απόψεις από τρίτους αυτές γίνονται από ανεξάρτητο οργανισμό εκτιμητών ποιότητας σχετικά με το σύστημα ποιότητας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Η σημασία της πιστοποίησης δηλαδή της ποιότητας για μια επιχείρηση είναι μείζονος αξίας που δεν επιτρέπει την πρόχειρη αντιμετώπιση προβλημάτων όταν παρουσιάζονται σ' αυτή.

Επομένως αυτό που χρήζει άμεσης προτεραιότητας είναι η εφαρμογή ενός σχεδιασμένου προγράμματος διοίκησης με σκοπό να προφυλάξει την επιχείρηση από κινήσεις βραχυπρόθεσμες που δεν εξυπηρετούν τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Η σημασία της πιστοποίησης με βάση το ISO 9000 διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με την πολιτισμική φιλοσοφία των επιχειρήσεων, γεγονός που προέκυψε από σχετικές έρευνες Huarng, F.⁵ (1991)

Ο Oakland⁶ (1989) τόνισε, ότι «το ISO 9000 θέτει τις μεθόδους που πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας στοχεύει να εκπληρώσει τις ανάγκες του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος, με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των υπάρχοντων πόρων».

⁵ Πηγή: Huarng, F., Horng C., and Chen C., (1991) "A study of ISO 9000 process, motivation and performance" Total Quality Management, Vol. 10

⁶ Πηγή: Oakland, J.S., (1996), "Total Quality Management", 3 ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

1.7.1 Οι κυριότεροι κανόνες που διέπουν τα συστήματα διασφάλισης είναι τα εξής:

1. Οι στόχοι υλοποιούνται με βάση σχεδιασμένες ενέργειες.
2. Υφίστανται προγραμματισμός της ποιότητας, προδιαγράφεται εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει.
3. Υπάρχει τήρηση αρχείων και καταγραφή όλων των δεδομένων
4. Πραγματοποιείται έλεγχος επίτευξης και προδιαγραφών και επιτυγχάνονται τυχόν διορθωτικές ενέργειες.

Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η φιλοσοφία εκείνη που πρέπει να εισαχθεί να υποστηριχθεί και να αναπτυχθεί, η φιλοσοφία εκείνη που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Ο Atkinson⁷ (1990) υποστηρίζει ότι « Η ολική ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών – μέσω της διαρκούς καινοτομίας». Το μάνατζμεντ αποτελεί το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν συμβιωτική συνύπαρξη όλων των εργαζομένων μέσα από συλλογικές και συμμετοχικές διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ, τη γνώση και τη χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση σ' όλους τους τομείς και στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές, συγκεκριμένα:

⁷ Πηγή: Atkinson, Creating Culture Change: The Key to successful Total Quality Management, IFS Publications, 1990.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ': ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- χαμηλότερο δυνατό κόστος
- συντομότερο δυνατό χρόνο
- με τρόπο αξιόπιστο
- απαλλαγμένο από λάθη και, με μετρήσιμα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά.

Η σχέση μεταξύ μανάτζμεντ ολικής ποιότητας και ISO 9000 δηλ. διασφάλιση ποιότητας είναι ότι η ολική ποιότητα καλύπτει την διασφάλιση ποιότητας διότι περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες της διασφάλισης ποιότητας σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα και επεκτείνεται στην βελτίωση μιας επιχείρησης.

1.7.2 Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας εμπεριέχουν:

1. την εστίαση στον καταναλωτή, πελάτη.
2. την βελτίωση και ενδυνάμωση των ανθρώπων και των ομάδων (εργασίας).
3. την διαχείριση της εργασιακής διαδικασίας και συστήματα βασισμένα στην πρόβλεψη.
4. η διαρκής βελτίωση, είναι απαραίτητο στοιχείο της διαχείρισης όλων των συστημάτων και διαδικασιών.

Το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας αποτελείται από πέντε στοιχεία συστήματος όπως:

Διαδικασία : οργάνωση και συστήματα

Προγραμματισμός ποιότητας

Ηγεσία

Έλεγχος

Μεθοδολογία σχεδίασης

Διαχειριστικός έλεγχος

Τεχνολογία: παραγωγής

Χρήση των πληροφοριών

Δομή : ευθύνες

Επικοινωνία

Διοίκηση

Άνθρωποι: Εκπαίδευση και επιμόρφωση
Ανάπτυξη συλλογικού κλίματος
Ανταμοιβή και ενίσχυση

Εργασία: Θέματα ποιότητας
Μεταβολή νοοτροπίας

1.8 Πολιτική ποιότητας – Αιτήματα υλοποίησης

Πριν από την εφαρμογή του Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πρέπει να ληφθούν υπ' όψη σημαντικά ζητήματα που απαιτούν στάση δέσμευσης πρώτα απ' τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη καθώς και προθυμία για συνεργασία απ' όλους στον οργανισμό.

Συγκεκριμένα είναι υπαρκτή ανάγκη το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας να γίνει αποδεκτό σ' ολόκληρη την επιχείρηση, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας επιχειρήσεων στο σύνολό τους.

Δεν είναι δυνατό να περιοριστεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας σ' ένα μόνο τμήμα γιατί αυτό θα δημιουργήσει προβλήματα στο συντονισμό καθηκόντων στην επικοινωνία και κλίμα αντιπαράθεσης. Επιπλέον οι διαδικαστικές λειτουργίες ενός τμήματος που λειτουργεί με μάνατζμεντ θα διαφέρουν από ενός άλλου που ακολουθεί ένα πιο συμβατικό προσανατολισμό.

Επιπλέον η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών πρέπει να είναι ξεκάθαρη και ειλικρινής. Χωρίς θετική στάση και δέσμευση είναι αδύνατο να επιτύχει μια επιχείρηση. Ο ρόλος και η σημασία της αποδοχής της ανάγκης μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι καθοριστικός. Γι' αυτό το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή, από τον Γενικό Διευθυντή στους διευθυντές και σ' όλους τους μάνατζερ που όλοι τους πρέπει να ενδιαφέρονται πραγματικά για την ποιότητα.

1.9 Αλλαγή κουλτούρας

Το προσωπικό μιας επιχείρησης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο σκέψης και αποδοχή μιας κατάστασης που να επιτρέπει τη συλλογική εργασία και την ευελιξία. Κατανοώντας το μέγεθος της ανάγκης για αλλαγή της κουλτούρας οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών.

Η αρνητική στάση στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας οφείλεται ως ένα σημείο στην υποχρέωση του εργαζομένου να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύει και η ανασφάλειά του αν θα καταφέρει να αντεπεξέλθει στις νέες ανάγκες και στην έλλειψη εξοικείωσης με την νέα προσέγγιση και πως θα επηρεάσει το προσωπικό στην δουλειά του.

Δεν μπορούμε να μιλάμε για υλοποίηση συνολικών βελτιώσεων μέσω του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας όταν δεν υπάρχει συμμετοχική συλλογική προσπάθεια από ολόκληρη την επιχείρηση. Κάτι που περιγράφεται ως υπάρχουσα κατάσταση σε πολλές επιχειρήσεις πριν από την εφαρμογή του μάνατζμεντ ποιότητας. Άρα, επιβάλλεται να μεταδοθεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας σε όλους και όλοι να αναλάβουν το ρόλο τους προκειμένου να επιτευχθεί συνολική δέσμευση σε επίπεδο όλης της επιχείρησης, παράλληλα με τη συνεχή εκπαίδευση νέων και παλιών υπαλλήλων παρακινώντας των, μέσω των ενεργειών των μάνατζερ.

1.10 Η διαδικασία εφαρμογής του μάνατζμεντ Ολικής **Ποιότητας**

Στον προσανατολισμό κάθε επιχείρησης είναι γνωστό ότι διαφέρει η χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος μάνατζμεντ. ολικής ποιότητας, δεν θα δώσει άμεσα τα αποτελέσματα ως προς την αλλαγή της νοοτροπίας, Με εφαρμογή μιας πιο ανθρωπιστικής προσέγγισης και με διοίκηση προς ποιοτικό τρόπο η έμφαση θα δοθεί στον στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Αυτό θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε σημείο της επιχείρησης, αρχικά όμως στο τμήμα παραγωγής ή τομέα υπηρεσιών. Η φάση αυτή ενδέχεται να μη γίνει, αυτό εξαρτάται από την συμπεριφορά και την στάση των διευθυντικών στελεχών.

Στη συνέχεια η υλοποίηση περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε κατάστρωση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και την επιμόρφωση στη στατιστική με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ορίων ελέγχου και κατευθυντήριων γραμμών για διορθωτικές ενέργειες, με χρήση της συστηματικής ανάλυσης προβλημάτων ώστε να προκύψει διαρκής βελτίωση σ' όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Αυτό θα συμβάλλει στην εξύψωση των ατόμων ώστε να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις και πρωτοβουλίες σχετικά με την ποιότητα.

Από τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η υλοποίηση αυτή είναι η δέσμευση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών. Η πολιτική ποιότητας θα πρέπει να διατυπωθεί γραπτά για να γίνει γνωστή σε όλους μέσα στον οργανισμό. Στο σημείο αυτό προτεραιότητα έχει η συμμετοχή των εργαζομένων.

Κατόπιν συγκροτείται ένα συμβούλιο στο οποίο συμμετέχουν όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και το οποίο δέχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις προφορικές και γραπτές από τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας που αμέσως μεταβιβάζει δίνοντας κατευθύνσεις στις ομάδες προγραμματισμού. Αυτή η ανταλλαγή ιδεών έχει σαν στόχο τη διαρκή ανάπτυξη στον τομέα της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ' : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διαδικασία της υλοποίησης δεν σταματά εδώ, ακολουθεί η ικανότητα μέτρησης της ποιότητας. Γίνεται εντοπισμός των προβλημάτων και των προβληματικών τομέων.

Σ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού να αναπτυχθούν συστηματικά μέτρα διορθωτικής δράσης.

Η υλοποίηση του μανάτζμεντ γενικά σημαίνει την ενδυνάμωση των απλών εργαζομένων ενός οργανισμού.

Για να αναπτυχθεί το Μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας πρέπει να αλλάξει η πολιτιστική βάση της δομής της επιχείρησης και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του. Δηλ. τις αξίες, τους κανόνες τις συμπεριφορές και τις νοοτροπίες που προσδιορίζουν μια επιχείρηση.

Το μανάτζμεντ επικεντρώνεται στην αύξηση της ανάγκης για συστηματικό προγραμματισμό, συλλογή δεδομένων και αντικειμενική ανάλυσή τους, ώστε να μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί η επίδραση του κάθε ατόμου. Επιπλέον, το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας προσφέρει έναν τρόπο με τον οποίο μπορούν να δημιουργηθούν ξεκάθαρα εξειδικευμένα και εφαρμόσιμα μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση. Στόχος επομένως κάθε οργανισμού είναι να επιτευχθεί ένα επίπεδο ποιότητας με το πιο οικονομικό κόστος.

Και τέλος, αυτό που είναι σίγουρο για μια επιχείρηση που ακολουθεί την πορεία της ποιότητας είναι αδύνατον να παραμείνει στατική ικανοποιημένη από τον εαυτό της ή να πιστεύει ότι έχει φτάσει στην κορυφή της ποιότητας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς δημιουργούν την αναγκαιότητα της συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης των επιχειρήσεων χωρίς τέρμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ' : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην αύξηση της ανάγκης για συστηματικό προγραμματισμό, συλλογή δεδομένων και αντικειμενική ανάλυσή τους, ώστε να μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί η επίδραση του κάθε ατόμου. Επιπλέον, το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας προσφέρει έναν τρόπο με τον οποίο μπορούν να δημιουργηθούν ξεκάθαρα εξειδικευμένα και εφαρμόσιμα μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση. Στόχος επομένως κάθε οργανισμού είναι να επιτευχθεί ένα επίπεδο ποιότητας με το πιο οικονομικό κόστος.

Και τέλος, αυτό που είναι σίγουρο για μια επιχείρηση που ακολουθεί την πορεία της ποιότητας είναι αδύνατον να παραμείνει στατική ικανοποιημένη από τον εαυτό της ή να πιστεύει ότι έχει φτάσει στην κορυφή της ποιότητας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς δημιουργούν την αναγκαιότητα της συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης των επιχειρήσεων χωρίς τέρμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ MANATZMENT ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

«Η κυριότερη υποχρέωση ενός ηγέτη είναι να εξασφαλίσει την πίστη και τον σεβασμό των υφισταμένων του. Ο ηγέτης πρέπει ο ίδιος να είναι το καλύτερο παράδειγμα αυτού που επιθυμεί από τους ακολούθους τους».

Homer Sarasohn στην Ιαπωνία 1948

2.1 Μαθαίνοντας από τους δασκάλους της ποιότητας

Κάθε επιστημονικός τομέας του μανάτζμεντ έχει τους δικούς του συγγραφείς. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε ορισμένους από αυτούς που έχουν ασκήσει επιρροή στον τομέα της ποιότητας. Οι βασικές φιλοσοφίες τους περιγράφονται παρακάτω.

2.1.1 JOSEPH M. JURAN

Ο Δρ. Joseph είναι Αμερικανός Βαλκανικής καταγωγής και στα ενενήντα εξακολουθεί να διοικεί την εταιρεία παροχής συμβούλων του. Διετέλεσε επιθεωρητής στην εταιρεία Western Electricity και καθηγητής πανεπιστημίου Ν.Υόρκης.

Θεωρείται μεγάλος δάσκαλος της ποιότητας βασίζεται στη δημοσίευση στη δεκαετία του 1950 του βιβλίου του Quality Control Handbook.

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη. Ο Juran εφάρμοσε δύο διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα – χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των προϊόντων ποιότητας σημαίνει τη χρήση μιας έννοιας που εισηγήθηκε ο Juran της τριτολογίας της ποιότητας (Juran⁸ 1986). Η

⁸ Πηγή: Juran, J. M., "The quality trilogy: A universal approach to managing quality", Quality Progress, August, 1986

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

έννοια αυτή δείχνει την σύνδεση ανάμεσα στον προγραμματισμό ποιότητας, στον έλεγχο ποιότητας και στη βελτίωση ποιότητας.

Αφετηρία του είναι ο σχεδιασμός ποιότητα για μια διαδικασία. Αυτό μπορεί να αφορά, μια διαδικασία γραφείου για την έκδοση τιμολογίων μια διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων για την παραγωγή νέων προϊόντων.

Μετά τον σχεδιασμό η διαδικασία πηγαίνει στους χειριστές που δουλεύα τους είναι να εφαρμόσουν τη διαδικασία με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Αλλά λόγω ελαττωμάτων του αρχικού σχεδιασμού, η διαδικασία παρουσιάζει υψηλό επίπεδο χρόνιας φθοράς που προβλέπεται από τη διαδικασία στο βαθμό που η διαδικασία σχεδιασμού αποτυγχάνει να την εξαλείψει. Επειδή η φθορά ενυπάρχει στη διαδικασία οι χειριστές δεν μπορούν να την εξαλείψουν. Επομένως δημιουργούν ένα σύστημα ποιοτικού ελέγχου για να εμποδίσουν την επιδείνωσή της. Αν όντως επιδεινωθεί δημιουργείται μια έκτακτη ομάδα για να εντοπίσει την αιτία αυτής της αφύσικης διαφοροποίησης αυτή την αύξηση της φθοράς. Και λαμβάνεται διορθωτική δράση, ώστε η διαδικασία να επέλθει στη ζώνη που καθορίζεται από τα όρια του ποιοτικού ελέγχου.

Επιπλέον ο Juran όρισε ότι η καταλληλότητα προς χρήση μπορεί να αναλυθεί σε 4 στοιχεία , την ποιότητα σχεδίασης, τον έλεγχο ποιότητας, την διαθεσιμότητα, και την εξυπηρέτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° : ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Καταλληλότητα προς χρήση

- ποιότητα σχεδιασμού (ποιοτική έρευνα αγοράς, σχεδιασμού, ποιότητα προδιαγραφών)
- ποιότητα συμμόρφωσης (τεχνολογία , μάνατζμεντ, εργατικό δυναμικό
- διαθεσιμότητα (αξιοπιστία, συντηρησιμότητα, υλικοτεχνική υποστήριξη
- εξυπηρέτηση (ταχύτητα, επαγγελματική επάρκεια, ακεραιότητα)

2.2 W. Edwards Deming (1900-93)

Έχοντας μάθει πολλά από τον δρ. Deming, θέλω να εκφράσω τη βαθύτατη θλίψη μου για τον θάνατό του. Ένας από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους η Toyota⁹ είναι σήμερα γνωστή σε όλο τον κόσμο για την ποιότητά της είναι οι διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου που δίδαξε ο δρ. Deming θα κρατήσουμε τις ιδέες και το πνεύμα του δρ. Deming ζωντανά. Ως κατασκευαστές είναι η αποστολή μας να παράγουμε καλά προϊόντα με αποτελεσματικότητα, βασιζόμενοι στις αρχές της υψηλής ποιότητας.

Ο δρ. W. Edwards Deming ήταν ο πρώτος Αμερικανός ειδικός επί της ποιότητας που δίδαξε τους Ιάπωνες διευθυντές μεθοδικά για την ποιότητα. Επισκέφθηκε πρώτη φορά την Ιαπωνία το 1947 με την ιδιότητα του στατιστικολόγου για να βοηθήσει την κυβέρνηση κατοχής του στρατηγού M. Arthur να προετοιμαστεί για την απογραφή πληθυσμού. Αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της παρέμβασης του και τη συνεισφορά του στην Ιαπωνική βιομηχανία, η Ένωση Ιαπωνικής επιστήμης και Μηχανικών θέσπισε το βραβείο Deming. Το 1980 το μητροπολιτικό τμήμα της Αμερικανικής εταιρείας ποιοτικού ελέγχου καθιέρωσε το μετάλλιο Deming που απονέμεται σε επιτεύγματα στον τομέα των στατιστικών τεχνικών για τη βελτίωση της ποιότητας.

⁹ Paul T James, Total Quality Management (1996)
Μετάφραση: Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Κλειδάριθμος,(1998) σελ.94

14 σημεία της ποιότητας του Deming

1. Δημιουργία σταθερότητας και σκοπιμότητας στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών η διοίκηση της επιχείρησης έχει τη υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο προσφέροντας μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο. Απαλλαγή από την κοντόφθαλμη οπτική και την αποτελεσματική χρήση του προγράμματος ποιότητας. Μια επιχείρηση για να συνεχίσει να υπάρχει και στο μέλλον θα πρέπει να ισορροπεί μεταξύ του βραχυπρόθεσμου κέρδους και των μακροπρόθεσμων αναγκών. Τα προβλήματα του σήμερα είναι βραχυπρόθεσμα και ενέχουν συντήρηση της ποιότητας, αποτελεσματικότητας, κέρδη και πωλήσεις, τα προβλήματα του αύριο είναι μακροπρόθεσμα και ενέχουν βελτίωση και καινοτομίες.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας: η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει τμήμα ριζικής αλλαγής από κάθε επιχείρηση στον τρόπο που κάνουμε την δουλειά μας. Γίνεται αναθεώρηση των ρόλων όλων των εργαζομένων με στόχο τον μετασχηματισμό του οργανισμού, με σταθερό προσανατολισμό την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση:

Οι μαζικές επιθεωρήσεις πρέπει να αντικατασταθούν από τις διαδικασίες πρόσληψης και συνεχούς βελτίωσης. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος ξανά και ξανά.

4. Τέλος στην λήψη αποφάσεων με μοναδικό κριτήριο το κόστος. Αυτό είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης. Θα πρέπει να αλλάξει η πρακτική προμήθειας προϊόντων από τον φθηνότερο προμηθευτή θα πρέπει να περάσουμε στον αξιόπιστο προμηθευτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Θα πρέπει να αναπτύξουμε μια δημιουργική σχέση με τους προμηθευτές με τελικό σκοπό την επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για κάθε συστατικό της παραγωγής.

5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η διοίκηση θα πρέπει να επεξεργάζεται διαρκείς βελτιώσεις στο σύνολο των επιχειρηματικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ρίσκο για τη διεύθυνση αλλά και για τους εργαζόμενους- αλλά ρίσκο αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας. Η επίλυση των προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας των, θα πρέπει να είναι μόνιμη πρακτική της διοίκησης. Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα συνολικού ποιοτικού ελέγχου τόσο για τα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής όσο και για τις τυχόν προσφερόμενες υπηρεσίες.

6. Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης: Απαιτείται συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις εφαρμογές και πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαίδευση ως χαμένο χρόνο από την παραγωγή. Αυτή η άποψη πρέπει να μεταβληθεί διότι η ποιότητα αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση.

7. Υιοθέτηση μεθόδων επίβλεψης και ηγεσίας.

Οι ξεπερασμένες μέθοδοι καταπίεσης και διαρκούς ελέγχου αποτελούν παρελθόν, στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η στάση της διοίκησης και η καθημερινή επίβλεψη από τα μεσαία στελέχη πρέπει να στηρίζεται στην αρμονική συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

8. Εξάλειψη του φόβου, ώστε όλοι να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά για την εταιρεία. Ενθάρρυνση της επικοινωνίας από την κορυφή προς τα κάτω και αντίστροφα.

9. Κατάργηση των συνόρων μεταξύ των τμημάτων. Αυτοί που εργάζονται στην έρευνα, το σχεδιασμό τις πωλήσεις και την παραγωγή θα πρέπει τα προβλήματα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

10. Κατάργηση των σλόγκαν των παραινέσεων και των αριθμητικών στόχων¹⁰. Τα σλόγκαν αντικατροπτίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας θα πρέπει να αποφεύγονται. π.χ. μηδέν ελαττώματα αλλά πώς να τα καταφέρει κάποιος τη στιγμή που το υλικό που του έρχεται είναι σε λάθος διαστάσεις, σε λάθος χρώμα ή κάποιο άλλο ελάττωμα. Επιπλέον, οι αριθμητικοί στόχοι να μην είναι εξωπραγματικοί, γεγονός που θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους και δεν θα τους παρακινήσει να εργαστούν καλύτερα.

11. Εξάλειψη προδιαγραφών και αριθμητικών ποσοστρώσεων. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια. Γεγονός που αποθαρρύνει το προσωπικό και δημιουργεί εμπόδια στις βελτιώσεις.

12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου. Τα στελέχη που επιζητούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη υπερηφάνειας του εργαζομένου. Οι παράγοντες που εμποδίζουν είναι:

- α) έλλειψη επικοινωνίας
- β) η χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- γ) η μη επαρκής εκπαίδευση
- δ) η υπερβολική συχνή αλλαγή των κανόνων και η συμπεριφορά των επιστατών.

¹⁰ Πηγή: Deming, E. W., (1986), "Out of crisis", Cambridge, MA, MIT Press

13. Δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης όλων των εργαζομένων.

Οι συνεχείς μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον οδηγεί στην ανάγκη απόκτησης ικανού προσωπικού. Καθώς εξελίσσονται οι θέσεις εργασίας θα ακολουθήσει ένα νέο πιο ορθολογικό περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιμορφωθούν και να εκπαιδευτούν ώστε να ταιριάζουν σε αυτές τις νέες θέσεις εργασίας. Γι' αυτό και πρέπει να αποτελεί μέρος μακροπρόθεσμων επενδύσεων των επιχειρήσεων.

14. Προσδιορισμός των ενεργειών της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Η κεφαλή της επιχείρησης θα πρέπει να ηγηθεί όλων των απαιτούμενων ενεργειών για την πραγματοποίηση όλων των σημείων της φιλοσοφίας του Deming, ώστε να γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους η σπουδαιότητα με την οποία αντιμετωπίζει η διοίκηση την ποιότητα.

2.3 Crosby

Ο Crosby στο βιβλίο του η ποιότητα είναι δωρεάν εκφράζει την άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας, μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών.

Ο Crosby¹¹ παραθέτει τα βασικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας τα οποία ονομάζει απόλυτα.

1. Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση προς απαιτήσεις και όχι ως καλή απόδοση, καλοσύνη ή κομπόνη. Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες ώστε να μην είναι εφικτή οποιαδήποτε παρανόηση.

¹¹ Πηγή: Crosby, P.P. (1979), "Quality is Free", New York, McGraw-Hill

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι απαιτήσεις είναι το μέσο επικοινωνίας και πρέπει να είναι απολύτως σεβαστές.

1. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με τη πρόληψη και όχι με την αξιολόγηση / επιθεώρηση.

2. Το πρότυπο απόδοσης ποιότητας είναι τα μηδενικά ελαττώματα. Η αντίληψη αυτή βασίζεται στο ότι καθένας ανεξάρτητα από την θέση εργασίας τους έχει υποχρέωση να ενεργεί σωστά από την πρώτη φορά. Τα περισσότερα λάθη δεν γίνονται από έλλειμμα γνώσεων αλλά από έλλειψη προσοχής. Εάν ο καθένας δεσμευτεί ότι θα καταβάλλει κάθε προσπάθεια να κάνει το σωστό από την αρχή τότε έχει γίνει το πρώτο μεγάλο βήμα μείωσης των ελαττωματικών επιδιορθώσεων και του κόστους παραγωγής.

4. Μοναδικό μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας, το οποίο είναι το κόστος τη μη συμμόρφωσης

Η προσέγγιση του Crosby για την βελτίωση της ποιότητας απεικονίζεται σε 14 σημεία:

1. Δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας για την βελτίωση της ποιότητας.
2. Δημιουργία ομάδας για την βελτίωση της ποιότητας
3. Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης ποιότητας
4. Κόστος ποιότητας
5. Συνείδηση θεμάτων ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση μεσαίων στελεχών
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Καθορισμός στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση των προσπαθειών
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη της ίδιας διαδικασίας.

Τα παραπάνω βήματα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τη βοήθεια στην ανάπτυξη ενός προγράμματος ποιότητας.

Σε αντίθεση με τις απόψεις του Deming και Juran που εμμένουν στην χρήση στατιστικών μεθόδων, ο Crosby δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση και τις οργανωτικές διαδικασίες με την πραγματοποίηση της κατάλληλης επιχειρηματικής νοοτροπίας. Η φιλοσοφική προσέγγιση του Crosby όπως και του Juran είναι προσαρμοσμένη στους υπάρχοντες οργανισμούς. Οι αρχές του είναι γενικές και επιτρέπει στην διοίκηση να προσδιορίσει την καλύτερη μέθοδο που είναι εφαρμόσιμη στις συνθήκες της κάθε επιχείρησης.

2.5 Ishnkawa

Ishnkawa¹² σαν πρωτοπόρος της ποιότητας της Ιαπωνικής βιομηχανίας συνέδεσε το όνομά του με ορισμένα εργαλεία ποιότητας, όπως το διάγραμμα αιτιών και αποτελέσματος, καθώς και οι τεχνικές ποιότητας όπως οι κύκλοι ποιότητας. Ο Ishnkawa ανέλυσε τις έννοιες των κύριων και των δευτερευόντων (υποκατάστατων) χαρακτηριστικών της ποιότητας των αγαθών. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των πελατών ενώ τα δευτερεύοντα απόψεις των παραγωγών.

Ο βαθμός ανταπόκρισης μεταξύ κύριων και δευτερευόντων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

¹² Πηγή: Ishikawa, K., (1985), What is Total Quality Control? The Japanese way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι απόψεις του Ishikawa για την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι οι εξής:

1. η ποιότητα προηγείται των βραχυπρόθεσμων κερδών
2. αξία έχει η γνώμη του πελάτη και όχι του παραγωγού
3. η επόμενη παραγωγική διαδικασία είναι ο πελάτης
4. οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε δεδομένα και γεγονότα(χρήση στατιστικών μεθόδων)
5. η φιλοσοφία της διοίκησης θα πρέπει να διέπεται από σεβασμό στον ανθρώπινο παράγοντα και την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.
6. η διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα

Ο Ishikawa πίστευε βαθύτατα στην εκπαίδευση του προσωπικού και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών ώστε το προσωπικό να είναι ικανό να συλλέγει τα δεδομένα και να προσδιορίζει τις αιτίες απόκλισης. Υποστηρίζει ότι σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα ποιότητας σε μια επιχείρηση μπορούν να λυθούν με την χρήση των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας. Επιπλέον πρότεινε τρία στάδια ως βάση εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ανάπτυξης της ποιότητας και των συνδεδεμένων λειτουργιών.

1.βαθιά κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας

2.καθορισμός μεθόδου μέτρησης ελέγχου των κύριων χαρακτηριστικών και προσδιορισμός της σχέσης τους με τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά

3.εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων.

Οι απόψεις του έχουν σημαντική επίδραση όχι μόνο στη χώρα του αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.5 Η Ιαπωνική προσέγγιση της ποιότητας

Η Ιαπωνία υιοθέτησε τις απόψεις Juran και Deming που θεωρείτο επαναστατικές για το δυτικό κόσμο και κατόρθωσε να ανορθώσει την καταστροφή της οικονομίας από τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο.

Το *made in Japan*¹³ τη δεκαετία του '50 υπονοούσε φθηνά προϊόντα τα οποία δεν ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις του πελάτη τόσο ικανοποιητικά όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα των δυτικών χωρών. Ο Ishikawa γνώριζε καλά ότι τα ελλιπή προϊόντα της Ιαπωνικής βιομηχανίας δεν αντανακλούσε τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας τους: αυτοπειθαρχία, έφεση για μάθηση, αλληλοσεβασμός, επιμονή, υπομονή και εθνική υπερηφάνεια. Η ανάγκη επιβίωσης στον ανταγωνισμό της παγκόσμιας αγοράς και η δυνατή ηγεσία στην επιβολή προδιαγραφών ποιότητας οδήγησε σε οικονομική πρωτοφανές άνθηση της παγκόσμιας ιστορίας.

¹³ Πηγή: Καμπουρίδης, Γ. (2001). *Στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία επιχείρηση*. Εκδόσεις κλειδάριθμος Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° : ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Ishikawa τόνιζε τον σημαντικό ρόλο που καλείται να παίξει η ηγεσία στη διαμόρφωση της ποιότητας υποκινούμενη από την επιθυμία της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων. Από το 1967 οι διαφορές του Ιαπωνικού ποιοτικού ελέγχου σε σχέση με τις παραδοσιακές απόψεις ποιοτικού ελέγχου μπορούν να προσδιοριστούν στα εξής χαρακτηριστικά σημεία:

1. Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία και συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στον έλεγχο της ποιότητας.
2. Εκπαίδευση όλων των βαθμίδων των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας
3. Κυκλική δραστηριότητα ποιοτικού ελέγχου
4. Βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού με την βοήθεια των συστημάτων ποιοτικού ελέγχου
5. Χρήση στατιστικών μεθόδων
6. Εθνική στρατηγική ποιότητας(πρωτοβουλίες και εκπαίδευση)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

« Τα σχέδια δεν είναι τίποτα. Ο σχεδιασμός είναι τα πάντα¹⁴ »

DWIGHT D. EISENHOWER

3.1 Γενικά

Ο σχεδιασμός επηρεάζει το πόσο άμεσα και γρήγορα λαμβάνουν οι πελάτες αυτό που θέλουν και το τι μπορούν να πάρουν από τεχνολογική άποψη ποιοτικά υψηλό.

Ο σχεδιασμός ως διαδικασία βρισκόταν περιορισμένος και ήταν γνωστός ως μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την παράδοση προϊόντων που ικανοποιούν τις προτιμήσεις των πελατών. Με την έκταση που έχει λάβει η ποιότητα η οποία εκφράζεται με τα πρότυπα ISO 9000 ο σχεδιασμός του μάνατζμεντ ποιότητας ασκεί σπουδαία επιρροή στην εξασφάλιση και επίτευξη προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάνε.

Ο σχεδιασμός αυτού που επιθυμεί ο πελάτης προσφέρει στους υπεύθυνους μάρκετινγκ την ευκαιρία να κατέβουν στο δρόμο του μάνατζμεντ ποιότητας και να αγωνιστούν για τη θέση που τους ανήκει.

3.2 Μάρκετινγκ και σχεδιασμός

Η σχέση μεταξύ μάρκετινγκ και σχεδιασμού θεωρείται μείζονος σημασίας στην προσπάθεια ανάπτυξης προϊόντων που συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του πελάτη.

Το μάρκετινγκ προσφέρει τις πληροφορίες και τα στοιχεία που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι για να δημιουργήσουν προϊόντα. Η έλλειψη αυτής της σχέσης μεταξύ τους οδηγεί σε μη επιθυμητά αποτελέσματα για το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σημαίνει μη

¹⁴ Πηγή: Kotler, P. (1991). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ-Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος. Έβδομη έκδοση τόμος Α' & Β'. Εκδόσεις Interbooks, σελ. 125

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ανταποκρινόμενα στις ανάγκες της αγοράς και ο πελάτης θα στραφεί προς τα προϊόντα η τις υπηρεσίες του ανταγωνιστή

Η προσφορά προϊόντων η υπηρεσιών που ικανοποιούν διαρκώς τις ανάγκες του πελάτη θα απαιτήσει από ολόκληρο τον οργανισμό να αποκτήσει προσανατολισμό προς την ποιότητα ,άρα και προς τον πελάτη.

Η ποιότητα μέσω του ISO αποτελεί μια συνεχή αναζήτηση για εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη χρειάζεται προσεκτικό μάρκετινγκ ,προκειμένου να διαπιστωθούν σωστά αυτές οι ανάγκες, και να αποτελέσουν χρήσιμη βάση για το σχεδιασμό του προϊόντος και της υπηρεσίας .

Οι ενέργειες της επιχείρησης πρέπει να στρέφονται προς εκείνο που επιθυμεί ο πελάτης ,όχι προς αυτό που η επιχείρηση νομίζει ότι επιθυμεί ο πελάτης.

Το ISO 9000 είναι ένα πρότυπο για το μάνατζμεντ και αποτελεί καθοριστικό ρόλο της ανάπτυξης και λειτουργίας του ΜΟΠ σε έναν οργανισμό. Δεν είναι πρότυπο για το μάνατζμεντ προϊόντων διότι είναι στραμμένο προς τη διαχείριση διεργασιών.

Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά καθ' αυτά τα προϊόντα για να αποδείξουμε την τήρηση του προτύπου ISO 9000 .

Ωστόσο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί στο πρότυπο φροντίζουν να επιλέγουν για προμηθευτές έναν οργανισμό που επίσης έχει πιστοποιηθεί στο πρότυπο. Σκοπός του μάρκετινγκ ποιότητας είναι η οργάνωση που προλαμβάνει τα ελαττώματα και τα λάθη στον κύκλο δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Για την επίτευξη αυτού απαιτείται η άμεση δράση σε καταστάσεις που ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα στο μέλλον. Η άμεση αντιμετώπιση ανταμείβεται στο μέλλον.

3.3 Στο σχεδιασμό των συστημάτων μάρκετινγκ οι μάρκετερς πρέπει:

1. Να παρέχουν ένα πλαίσιο για τις διαφορετικές δραστηριότητες μάρκετινγκ έτσι ώστε οι συγκεκριμένοι στόχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της εφαρμογής του σχεδίου δράσης.
2. Να καθιερώνουν συστηματικά μέσω του προσδιορισμού που οι στόχοι μάρκετινγκ και οι βαθμοί ειδίκευσης απαιτούν
3. Να διευκρινίσουν τις γραμμές αρχής και αρμοδιότητας για την εμπορική οργάνωση.
4. Να καθιερώσουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνιών και τις διαδικασίες που θα διευκολύνουν τις αποφάσεις μάρκετινγκ και την εφαρμογή των σχεδίων μάρκετινγκ.

Η πιθανότητα της αποτελεσματικής εφαρμογής του σχεδίου είναι μέγιστη όταν συμμετάσχουν τα μέλη του προσωπικού μάρκετινγκ σε όλα τα επίπεδα στη δημιουργία του σχεδίου. Η συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία σχεδόν αμετάβλητα κεντρίζει την υποχρέωση με το μάρκετινγκ προσώπων για να κάνει ένα σχέδιο ή να προγραμματίζει την εργασία. Εντούτοις, για να εφαρμόσει τα σχέδια μάρκετινγκ προσωπικού για να διενεργήσουν άλλες διαδικασίες το μάρκετινγκ πρέπει να οργανωθεί με κάποιο παραγωγικό τρόπο. Η φιλοσοφία μάρκετινγκ οργάνωσης και η φύση της επιχείρησης της θα καθορίσουν πως οι διαδικασίες μάρκετινγκ είναι δομημένες.

3.4 Η πολιτική για την ποιότητα

Η ανωτάτη διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα:

α) Είναι κατάλληλη για τον σκοπό της επιχείρησης .

β) περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας .

γ) Παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα .

δ) Γνωστοποιείται και γίνεται σαφής εντός της επιχείρησης

ε) ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά του.

Η πολιτική θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν θα μπορεί να υιοθετήσει μια πολιτική την οποία δεν μπορεί να εκτελέσει η ίδια, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα και την προσήλωση που απαιτείται για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής.

Από την άλλη πλευρά η πολιτική θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης, κάτι το οποίο αποτελεί θεμελιώδη έννοια του ISO 9000.

Όπως προείπαμε η πολιτική θα πρέπει να περιλαμβάνει την δέσμευση για την κάλυψη των απαιτήσεων και τη δέσμευση για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η κάλυψη των απαιτήσεων και η βελτίωση του συστήματος αποτελούν θεμέλια του συστήματος.

Επιπλέον θα πρέπει να προβλέπει την καθιέρωση στόχων σε διάφορα επίπεδα και λειτουργίες. Οι επιχειρήσεις για να προσδιορίσουν τι σημαίνει αυτό πρέπει να λάβουν υπόψη τους τόσο τις ανάγκες τους όσο και τις ανάγκες των πελατών τους. Η κατάλληλη ύπαρξη ενός αντικειμενικού στόχου σε συγκεκριμένου επιπέδου η λειτουργία πρέπει να προσδιοριστεί από την ίδια

την επιχείρηση. Από τη στιγμή που έχει καθιερωθεί η πολιτική η επιχείρηση πρέπει να την αναπτύξει και να την εφαρμόσει, κάνοντας την κατανοητή σε όλους τους υπευθύνους. Με την κατανόηση της πολιτικής εξυπακούεται ότι ο καθένας στην επιχείρηση γνωρίζει το ρόλο του για την άσκηση και επιτυχή εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Αυτό δεν σημαίνει απλά την γνώση , του τι αναφέρεται στην πολιτική όλοι θα πρέπει να κατανοήσουν τους ρόλους τους ώστε να διασφαλίζεται ότι η πολιτική εφαρμόζεται αποδοτικά. Τέλος η πολιτική θα πρέπει να ανασκοπείται ώστε να διασφαλίζεται η συνεχή καταλληλότητά της.

3.5 Ο Ρόλος του Μάρκετινγκ στη στρατηγική διαχείρισης

Η στρατηγική διαχείρισης περιλαμβάνει τουλάχιστον 4 βήματα:

- α) Ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων και των ευκαιριών αγοράς.
- β) Προγραμματίζοντας τις εταιρικές στρατηγικές μπορεί συναντήσει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- γ) Εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών.
- δ) Έλεγχος των πόρων και των ικανοτήτων της οργάνωσης να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά γενική ομολογία, η στρατηγική διαχείριση είναι μια σύνθετη διαδικασία που ξεπερνά το μάρκετινγκ, αλλά οι μάρκετες πρέπει να πιάσουν και να κυριαρχήσουν αυτών την κρίσιμη διοικητική λειτουργία. Η ίδια η έννοια Μάρκετινγκ είναι μια ακέραιη πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης, για να παρέχει τη βασική εστίαση στη διαδικασία. Πράγματι η επιτυχής στρατηγική διαχείρισης βάζει γενικά την αγορά στο κέντρο του συστήματος. Ο ιδρυτής Matsushita Konosuka γιγαντικής Matsushita Electric Company της Ιαπωνίας το έβαλε αυτός ο τρόπος.

Η κοινωνική μας αποστολή ως κατασκευαστής συνειδητοποιείται μόνο όταν χρησιμοποιείται κοντά η προσιτότητα προϊόντων και ικανοποιεί τον πελάτη. Είναι επομένως ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση να έχει τις γρηγορότερες πιθανές πληροφορίες αυτού που ο πελάτης ζητά – ρωτά. Πρέπει να πάρουμε. «Πρέπει να μετράμε τη θερμοκρασία δερμάτων των πελατών καθημερινά»

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Δεδομένου ότι ένα περαιτέρω παράδειγμα εξετάζει πάλι τους στόχους της IBM'S για τη δεκαετία του '80 και τη δεκαετία του '90. Θα βρείτε τον πελάτη ή την αγορά στο κέντρο κάθε ένα. Οι μάρκετες του IBM χωρίς καμιά αμφιβολία ενισχύονται να διατυπώσουν εκείνους τους στόχους και πρέπει τώρα να τους υποστηρίξουν. Είτε η Mutsushita είτε η IBM είτε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση που προσφέρει τα προϊόντα στους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας στον καθορισμό και την διαχείριση της εταιρικής στρατηγικής για τρεις κυρίους λόγους:

- α) Τα σύγχρονα επιχειρησιακά συστήματα είναι προσανατολισμένο στην αγορά διαχείριση
- β) Η στρατηγική διαχείρισης περιλαμβάνει την ομαδική εργασία απ' όλες τις πληροφορίες αγοράς επιχειρησιακών λειτουργιών
- γ) Είναι το θεμέλιο για τη στρατηγική διοικητική διατύπωση.

3.6 Στρατηγική διοίκησης και πληροφορίες

Τα επίσημα συστήματα προγραμμάτων επιθυμούν τις έγκυρες, αξιόπιστες πληροφορίες. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι βασισμένος στην έρευνα μάρκετινγκ. Ένα γεγονός που συγκεντρώνει περαιτέρω το μάρκετινγκ και τη στρατηγική διαχείρισης.

Εάν μια food-processing επιχείρηση επιθυμεί να εισαγάγει μια νέα «κροτίδα» για να ανταγωνιστεί με το εμπορικό σήμα Triskets Nabisco εκείνος ο επεξεργαστής θα πρέπει να ξέρει πιο μερίδιο της συνολικής αγοράς Triskets διατάζει, αν άλλοι τομείς της αγοράς υπάρχουν και πως οι καταναλωτές αισθάνονται για Triskets.

Οι αρχικές πηγές εκείνων των πληροφοριών είναι το τμήμα εμπορικής έρευνας της εταιρίας, το οποίο ελέγχει τα περιβάλλοντα.

3.7 Το Μάρκετινγκ των σχέσεων βάσει τους πελάτες στο επίκεντρο

Οι V.A. Zeithaml, A. Parsuraman και L.L. Berry¹⁵ (σελ. 20-21) συνέλαβαν στην ιδέα του μάρκετινγκ σχέσεων με την εκτεταμένη τους έρευνα σχετικά με την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στις Η.Π.Α. Ανακάλυψαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι βαθιά υποκειμενική, αλλά ενώ δεν υπάρχουν σαφείς προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας, υπάρχει η οικουμενική αντίληψη ότι η ποιότητα είναι πολύ σημαντική.

Στην πραγματικότητα η αντίληψη της ποιότητας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την αντίληψη της πραγματικής εμπειρίας.

Οι τρεις σύμβουλοι ανέπτυξαν ένα όργανο που ονομάζουν "SERVQUAL" για τη μέτρηση των δέκα προσδιοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν την αντίληψη του πελάτη, για την προσφερόμενη υπηρεσία. Αυτοί οι δέκα παράγοντες αργότερα περιορίστηκαν σε πέντε θεμελιώδεις διαστάσεις:

- Απτά στοιχεία – εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση του προσωπικού.
- Αξιοπιστία- η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας με κύρος και ακρίβεια
- Ανταπόκριση – η προθυμία για βοήθεια προς τους πελάτες και η γοργή εξυπηρέτηση.
- Ασφάλεια – η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη.
- Συναισθηματική κατανόηση – η φροντίδα και η προσωπική προσοχή που δείχνει η εταιρεία προς τους πελάτες της.

Το μάρκετινγκ σχέσεων επομένως αφορά τη διαχείριση ενός ολόκληρου πλέγματος σχέσεων ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή, καθώς και

¹⁵ Πηγή: Γκιούρδας, Β., Εκδοτική (1996). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας(Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές). Αθήνα σελ. 20-21)

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

άλλων βοηθητικών και κομβικών σχέσεων εντός και εκτός του οργανισμού μιας εταιρείας. Αφορά την δημιουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης.

Ο Theodore Levitt τονίζει ότι όταν οι υποσχέσεις δεν τηρούνται ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους, η εμπιστοσύνη κλονίζεται και η όλη ποιότητα της μεταξύ τους σχέσης καταρρέει καταλήγοντας στη διάλυσή της και την εκμηδένιση των μελλοντικών προοπτικών.

Συνοψίζοντας, το πιο σημαντικό ζήτημα σήμερα στο μάρκετινγκ είναι η δημιουργία, η διατήρηση και η ενίσχυση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες με κέρδος που να καλύπτει τους σκοπούς όλων των εμπλεκομένων μέρων.

Το μάρκετινγκ σχέσεων συνδυάζει στοιχεία γενικής διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων και άμεσου μάρκετινγκ για να δημιουργήσει πιο αποτελεσματικούς και πιο αποδοτικούς τρόπους προσέγγισης των πελατών. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μιας συνεχούς σχέσης με τους πελάτες μέσω μιας οικογένειας σχετικών μεταξύ των προϊόντων.

Η διατήρηση των πελατών και η πίστη είναι ο πυρήνας της ιδέας. Ο Regis Mc Kenna, διεθνής σύμβουλος μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι πρέπει να χτίσουμε σχέσεις με τους πελάτες με διάρκεια έτσι ώστε να μην στρέφονται από προϊόν σε προϊόν και από προμηθευτή σε προμηθευτή, καθώς η τεχνολογία μας δίνει καινούριες δυνατότητες.

Οι μελέτες δείχνουν ότι με την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και συνεπώς και της ικανοποίησης των πελατών, διατηρείται μεγαλύτερο ποσοστό της πελατείας.

ΠΟΙΑ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

4.1 Γενικά

Το ISO 9000 παρουσιάζει θετική επιρροή όσο αφορά την βελτίωση της απόδοσης του τμήματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Σ' έναν οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα το μάρκετινγκ ολικής ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από την λειτουργία της πώλησης. Αφορά την απόκτηση χρήσιμων δεδομένων βάσει των οποίων θα αναπτυχθούν προϊόντα και υπηρεσίες, και την προσφορά εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν διαρκώς τις απαιτήσεις του πελάτη.

Πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει την επίδραση του ISO 9000 στην εξέλιξη των επιχειρήσεων και η οποία βασίζεται:

1. στην αύξηση των πωλήσεων
2. στην προσέγγιση περισσότερων επικερδών αγορών
3. στην προσφορά ποιοτικών προϊόντων ή στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε σημείο που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών.

Μερικά από τα οφέλη που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν το πιστοποιητικό ISO 9000 σύμφωνα με τον Aroga είναι τα εξής:

- α) εμφανής καταμερισμός των δραστηριοτήτων και ευθυνών
- β) ολοκληρωμένη γνώση της ποιότητας στον οργανισμό της επιχείρησης
- γ) βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών
- δ) δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης των πελατών προς την εταιρεία
- ε) βελτίωση και ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης
- στ) συνολική συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της ποιότητας.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ζ) εγκυρότητα και συνέπεια στην απόδοση σύμφωνα με τους στόχους και την ποιότητα των προϊόντων

η) παρέχεται η βάση για συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας δεδομένου ότι εξασφαλίζεται η συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με την ποιότητα και η αξιοποίησή τους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της ποιότητας

θ) Συνεχή αξιολόγηση από εξωτερικούς επαγγελματίες της ποιότητας, οι οποίοι ελέγχουν αντικειμενικά το σύστημα μόνιμα ποιότητας και εξασφαλίζουν ότι λειτουργεί όπως προσδοκά ο οργανισμός.

Σχετικές έρευνες σε ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με το ISO 9000 έδειξαν ότι σε μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα των προμηθευτών τους βελτιώθηκε μετά την πιστοποίησή των. Η νοοτροπία αυτή των προμηθευτών συμβάλλει έμμεσα στην βελτίωση της ποιότητας, ενώ οι προμηθευτές κινδυνεύουν να χάσουν πελάτες εάν τα προϊόντα τους δεν ανταποκρίνονταν στις προδιαγραφές του πελάτη. Μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δεν διαπίστωσε καμιά βελτίωση στις λειτουργίες της επιχείρησής.

Η αισιόδοξη στάση σχετικά με την τροποποίηση ISO 9000 υποστηρίζει επιπλέον ότι η πιστοποίηση βελτίωσε τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των προσωπικού στο εσωτερικό των εταιρειών, ενώ επίσης βελτίωσε τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Βέβαια, πολλοί ειδικοί έχουν εκφράσει τις αντιθέσεις τους προς το ISO 9000 στηριζόμενοι στο ότι είναι

-το πρότυπο ⁷⁰ δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στις προσδοκίες των πελατών

-δεν βοηθούν μια επιχείρηση να μάθει να μεταβάλλεται μόνη της στις ανάγκες της αγοράς.

-είναι άκαμπτο και στατικό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΟΙΑ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι Chiltenden, F., Routziouris P., και Mukhtar¹⁶ S., Το 1999 σε μια έρευνα στις ΜΜΕ της Μεγάλης Βρετανίας σχετικά με την επίδραση της πιστοποίησης βάσει του ISO 9000 κατέληξε στα κάτωθι συμπεράσματα:

- Οι ΜΜΕ που χρησιμοποιούν πιστοποίηση κατά ISO 9000 υποστήριξαν ότι το πρότυπο αυτό ταιριάζει περισσότερο με τις λειτουργίες του μάρκετινγκ και θέματα διαφήμισης ή ανταγωνισμού και λιγότερο με τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

- Το κόστος απόκτησης και διατήρησης του προτύπου είναι σχεδόν μηδαμινό για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά, αρκετά υπολογίσιμο για τις ΜΜΕ.

Επίσης πιστεύουν ότι οι ΜΜΕ δεν είναι απαραίτητο γι αυτές αλλά κατασκευάστηκε για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Λίγες ΜΜΕ υιοθέτησαν αυτό το πρότυπο.

- Τόνισαν ακόμα ότι το πρότυπο είναι αρκετά γραφειοκρατικό για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ΜΜΕ.

Στην Ελλάδα η επίδραση του προτύπου στην εξέλιξη των επιχειρήσεων κινείται με πολύ αργούς ρυθμούς. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που εξελίσσονται έχοντας υιοθετήσει το πρότυπο του ISO 9000. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ελληνική αγορά είναι περιορισμένη σε σχέση με τις ευρωπαϊκές αγορές άλλων χωρών με συνέπεια την μη σωστή τήρηση των κανόνων ανταγωνισμού. Επιπλέον, πολλές απ' τις εταιρείες λειτουργούν σε ολιγοπωλιακές συνθήκες αυξάνοντας τον περιορισμό των επιλογών των προμηθευτών.

¹⁶ Πηγή Καμπουρίδης Γ., Κεφάλαιο 9- Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας-ISO 9000 (σελ. 185)

4.2 Παράγοντες που αποτέλεσαν μοχλό εξέλιξης των επιχειρήσεων μέσω του μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας.

1. Πελάτες: επειδή επιχείρηση δίχως πελάτη δεν μπορεί να υπάρξει, να σταθεί, σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να αντεπεξέλθει σ' ένα συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ο απαιτήσεις των πελατών διαδέχονται η μια την άλλη επιβάλλεται και υποχρεούνται στην υιοθέτηση ενός προγράμματος προτύπου που θα επιτρέπει συστηματική βελτίωση των προϊόντων που παράγονται και προσφέρονται στους τελικούς πελάτες. Η ποιότητα δεν θεωρείται μόνο ως εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη. Αποτελεί μια συνεχή αναζήτηση για πρόσθετη αξία στις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη. Οι προσπάθειες κάθε οργανισμού πρέπει να στρέφονται προς αυτό που προσδοκά ο πελάτης και όχι προς αυτό που ο οργανισμός πιστεύει ότι προσδοκά ο πελάτης. Τέλος, οι πελάτες μπορεί να μην είναι σε θέση να προσδιορίσουν την ποιότητα αλλά είναι σίγουρο ότι μπορούν να την αναγνωρίσουν και να την εκτιμήσουν.

2. Ανταγωνισμός – Τεχνολογία: είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνέλαβε στην ποιοτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η έκταση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών οφείλεται εκτός απ' τη αύξηση του ανταγωνισμού, στην μείωση της παραγωγικής βάσης και στην αύξηση του αριθμού και του επιπέδου και των παροχών του κλάδου των υπηρεσιών. Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας στις επιχειρήσεις θα αυξήσει στη διαχείριση των συστημάτων σχεδιασμού, παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΟΙΑ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η υποστήριξη της ποιότητας ενισχύεται από την χρήση της πληροφορικής. Οι καινοτόμες και αποδοτικές προσεγγίσεις στις επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εφικτές λόγω θετικών στοιχείων της τεχνολογίας όπως ο σχεδιασμός η κατασκευή με τη βοήθεια της πληροφορικής. Μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας επιτυγχάνεται η διάρθρωση των εργασιών και των πληροφοριών με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ευέλικτες απαιτήσεις των χρηστών. Η υψηλή τεχνολογία αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της ανάπτυξης του ^{Μεταναστευτικού} Ολικής Ποιότητας και κατ' επέκταση την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Έτσι σε συνδυασμό με τον τρόπο που οι δημιουργικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν την υψηλή τεχνολογία και με την συγχρόνως υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας από τις επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση του ανταγωνισμού ο οποίος παραμονεύει αρκετά κοντά μας.

3. Κόστος παραγωγής ποιοτικών προϊόντων ή παροχής ποιοτικών υπηρεσιών:

μπορεί να θεωρηθεί ως αρκετά αυξημένο κατά την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Τα αποτελέσματα όμως που αναμένεται να προκύψουν απ' τη διαδικασία αυτή αποτελούν μια μακροπρόθεσμη επένδυση με μικρότερο κόστος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΙΣΧΥΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1 Ποιότητα εξυπηρέτησης

Τα περισσότερα συστήματα ελέγχου ποιότητας εστιάζονται στην κατασκευή και την παραγωγή. Αλλά, για άριστη ποιότητα, πρέπει να υπάρχει ειδική μεταχείριση στο ζήτημα της οργάνωσης της εξυπηρέτησης. Για να επιτευχθεί και να διατηρηθεί υψηλό το επίπεδο της ποιότητας εξυπηρέτησης, οι υπεύθυνοι πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στα παρακάτω:

Επικοινωνία. Οι αντιπρόσωποι του τμήματος εξυπηρέτησης πρέπει να μιλούν σε γλώσσα κατανοητή στον πελάτη. Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψει όλες τις εξυπηρετήσεις που προσφέρει η εταιρία, το κόστος τους και τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται τα ενδεχόμενα προβλήματα. Και πάνω απ' όλα πρέπει να ξέρουν να ακούν προσεκτικά τον πελάτη.

Ικανότητα. Όλο το προσωπικό, από τους επιθεωρητές πωλήσεων μέχρι το τεχνικό προσωπικό και το προσωπικό διανομής πρέπει να διαθέτουν τις ικανότητες και τις απαραίτητες προδιαγραφές επιδόσεων που χρειάζονται για να πετύχετε τους στόχους σας για ποιότητα εξυπηρέτησης.

Ευγένεια ανταπόκρισης. Το προσωπικό πρέπει να είναι έτοιμο, πρόθυμο και ικανό να εξυπηρετήσει τους πελάτες χωρίς καθυστέρηση. Αυτό προϋποθέτει επίσης την ύπαρξη εξυπηρέτησης εκτάκτων αναγκών και έγκαιρης απάντησης στα παράπονα πελατών.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ευχέρεια πρόσβασης. Οι πελάτες πρέπει να μπορούν να κλείνουν τηλεφωνικές παραγγελίες εύκολα και γρήγορα. Αυτό σημαίνει ότι οι ώρες λειτουργίας πρέπει να είναι ρυθμισμένες να εξυπηρετούν πρωτίστως τον πελάτη.

Αξιοπιστία. Αν θέλετε το όνομα, η υπόληψη και το προσωπικό της εταιρίας να συνδέονται με τις έννοιες της αμεροληψίας, της εμπιστοσύνης, και της εντιμότητας, προφυλαχτείτε από μεθόδους που βλάπτουν την αξιοπιστία σας.

Φερεγγυότητα. Οι φερέγγυες εταιρίες προσφέρουν εξυπηρέτηση από την αρχή. Τηρούν πιστά τις δεσμεύσεις προς τους πελάτες τους.

Ευγένεια. Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες (υπάλληλοι υποδοχής, τηλεφωνητές, διανομείς, κ.α.) πρέπει να είναι ευγενικοί, καλότροποι ευπρεπείς και να δείχνουν σεβασμό στον πελάτη και την ιδιοκτησία του.

Ο πιο επιτακτικός λόγος που επιβάλλει τη σταθερή προσήλωση στην εξυπηρέτηση πελατών, είναι ο ανταγωνισμός. Φυσικά, αν η επιχείρηση είναι μονοπωλιακού τύπου δεν υπάρχει άμεσο πρόβλημα. Αλλά οι περισσότερες εταιρίες δεν έχουν αυτή την πολυτέλεια. Η πλειονότητα των βιομηχανιών και των άλλων επιχειρήσεων αγωνίζονται να κερδίσουν την ίδια βάση πελατών.

Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματίες πρέπει να στραφούν στην πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Ένας λόγος για τον οποίο απαιτείται βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών είναι ο κύκλος ζωής των περισσότερων προϊόντων έχει μειωθεί, λόγω της επιτάχυνσης στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο χρόνος που μεσολαβεί από τη παρουσίαση, στην ανάπτυξη και την ωρίμανση ενός προϊόντος έχει συμπεσεί δραστικά.

5.2 Η εξυπηρέτηση πελατών στο μικροσκόπιο

Πρώτα απ' όλα, η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας. Λογική συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι η μετατόπιση της έμφασης από το προϊόν προς την ευρύτερη αγορά, δηλαδή προς τον πελάτη. Όταν οι πελάτες αγοράζουν το προϊόν δεν αγοράζουν απλώς ένα αντικείμενο, αλλά και όλες τις υπηρεσίες υποστήριξης που το συνοδεύουν. «Αγοράζουν την εταιρία σας».

Συχνά συμβαίνει, όταν ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με έναν εκπρόσωπο της εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, αυτό είναι και η μόνη του δοσοληψία με την εταιρία.

Τα περισσότερα στελέχη της εξυπηρέτησης πελατών χωρίζουν τις δραστηριότητές τους σε τρία μέρη:

- Οι προ της συναλλαγής δραστηριότητες: αφορούν την οργάνωση, τις στρατηγικές της εταιρίας, την πρόβλεψη των πωλήσεων, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τον έλεγχο της παραγωγής και την αποθήκευση.
- Οι δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της συναλλαγής: περιστρέφονται γύρω από τη διαθεσιμότητα του προϊόντος και το συνολικό σύστημα εισαγωγής και διεκπεραίωσης της παραγγελίας.
- Οι μετά τη συναλλαγή δραστηριότητες: εστιάζονται στις εγγυήσεις, την υπηρεσία ανταλλακτικών / επισκευών, τις ερωτήσεις και τα παράπονα, την επιστροφή ή την αντικατάσταση προϊόντων.

5.3 Εκτίμηση σε βάθος του ρόλου της εξυπηρέτησης πελατών

Το ιδανικό θα ήταν όλοι οι πελάτες να είχαν μια λογική και αναμενόμενη συμπεριφορά. Αυτό δε συμβαίνει πάντοτε. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η προσεκτική και αντικειμενική εξέταση της εξυπηρέτησης πελατών σε όλους τους τομείς της επιχείρησής σας. Χρειάζεται μια διεξοδική αξιολόγηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην εξυπηρέτηση πελατών και στο marketing.

Η εντολή που λαμβάνει σήμερα το τμήμα marketing δεν είναι πλέον μόνο να δημιουργεί ζήτηση. Τα στελέχη του marketing οφείλουν να ικανοποιούν όλες τις ανάγκες του αγοραστή από τη δημιουργική καινοτομία του προϊόντος μέχρι την παράδοση και την υποστήριξή του.

Κύριος παράγοντας για την εξυπηρέτηση, είναι η κατανόηση του πως πραγματοποιείται – οριοθετείται η αγορά με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

Οι πελάτες αγοράζουν διαφορετικά, ανάλογα με τις εξής μεταβλητές:

1. Γεωγραφική θέση: τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές αγοραστικές συνήθειες.
2. Δημογραφικά στοιχεία: μέγεθος οικογένειας, μορφωτικό-πολιτιστικό επίπεδο, οικονομική κατάσταση.
3. Κίνητρα: διαφορετικοί βαθμοί ανάγκης για τροφή, ένδυση, κατοικία και κοινωνική αναγνώριση.
4. Παράγοντες που αφορούν το προϊόν: μάρκα, χρώμα άρωμα γεύση σχέδιο, τιμή δυνατότητες επιλογής, μέγεθος, εγγύηση, υποστήριξη.

Πολλές έρευνες σχετικές με τους πελάτες δείχνουν ότι το πιο σημαντικό στοιχείο στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι η διαθεσιμότητα του προϊόντος. Παρ' όλα αυτά είναι γνωστό ότι οι περισσότεροι αγοραστές δεν μπορούν να κρίνουν την ποιότητα και την αξία ενός προϊόντος πριν το αγοράσουν. Άρα έχει θεμελιώδη σημασία η καλή φήμη της εταιρίας στο θέμα της εξυπηρέτησης του πελάτη.

5.4 Καθορισμός του ρόλου της εξυπηρέτησης πελατών

Ένας από τους βασικούς ρόλους της εξυπηρέτησης πελατών είναι να δρα ως αρωγός επικοινωνίας ανάμεσα στον πελάτη και την εταιρία. Πρέπει να συνδυάζει τις αντιλήψεις που υπάρχουν στο εσωτερικό της εταιρίας σας στις αντιλήψεις που συχνά διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα. Επιπλέον, ένας από τους κυριότερους ρόλους της εξυπηρέτησης πελατών είναι ο ρόλος του διερμηνέα και του πληροφοριοδότη.

Στη διαδικασία καθορισμού του ρόλου και των μεθόδων της εξυπηρέτησης πελατών, πρέπει να απαντηθούν μερικά πολύ βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με το marketing.

Παρακάτω, αποτυπώνεται ως φύλλο εργασίας οι απόψεις που υπάρχουν έως τώρα καθώς και διερεύνηση μελλοντικών κατευθύνσεων.

5.5 Βασικά ζητήματα Μάρκετινγκ που αφορούν στην εξυπηρέτηση πελατών

Ερώτηση	Απάντηση	Νέα Προτεινόμενη
---------	----------	---------------------

1. Ποια αγαθά ή υπηρεσίες αγοράζουν συνήθως οι πελάτες?
2. Πληρώνουν τοις μετρητοίς ή με προθεσμιακό διακανονισμό? Πως αυτό επηρεάζει τις ταμιακές μου εισροές και εκροές?
3. Τα προϊόντα μου ικανοποιούν βασικές ανάγκες ή είναι είδη πολυτελείας?

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

4. Ποιοι κοινωνικοί παράγοντες, παράγοντες ασφάλειας, παράγοντες αυτοεκτίμησης είναι σημαντικοί ώστε να επηρεάσουν αποφασιστικά για την συγκεκριμένη αγορά(συναλλαγή)?

5. Που και πότε αγοράζουν οι πελάτες μου και ποιες μέθοδοι διανομής χρησιμοποιούνται συνήθως?

Η βελτίωση συμβάλλει /οδηγεί στην:

α) Προσέλκυση νέων πελατών

β) Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς

γ) Ικανοποίηση πελατών = εξασφάλιση νέων παραγγελιών, διεύρυνση των σχέσεων

Αναλυτικά:

α) Οι πελάτες που αγοράζουν για πρώτη φορά έχουν ζωτική σημασία για κάθε επιχείρηση. Η καλή φήμη όσον αφορά τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και την εξυπηρέτηση που προσφέρει κάθε επιχείρηση καθορίζει τον αριθμό νέων πελατών που θα αποκτήσει.

β) Είναι ευχάριστο να ακούει μια επιχείρηση τη φράση: Μου αρέσει να συναλλάσσομαι με την εταιρία σας! Θα συνεργαστώ και πάλι μαζί σας.

γ) Μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Η φήμη ότι είστε ευθείς στις συναλλαγές με τους πελάτες σας θα ενισχυθεί σημαντικά με την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, άρα θα μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς.

5.6 Ο ρόλος του μάρκετινγκ για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Ο πιο κλασικός είναι ο εξής: «Η ανάπτυξη και αποτελεσματική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένους τομείς». Χρησιμοποιώντας αυτή την ευρεία ερμηνεία του όρου βλέπουμε ότι το μάρκετινγκ μέσω της έρευνας, εντοπίζει και ορίζει τι θέλει ο πελάτης από ένα προϊόν, ποια πρέπει να είναι η τιμή του προϊόντος και ποια κανάλια διανομής απαιτούνται.

Εκτός από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το μάρκετινγκ πρέπει να συντονίζεται με το σχεδιασμό προϊόντος, τον προγραμματισμό παραγωγής και τον έλεγχο αποθεμάτων. Έχει επίσης σχέση με τις πωλήσεις, τη διανομή και την εξυπηρέτηση του προϊόντος.

Για να μένουν ικανοποιημένοι οι πελάτες και να αυξάνονται οι πωλήσεις χρειάζεται έγκυρη έρευνα αγοράς. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι η σαφής καταγραφή του τι ζητάει ο πελάτης ως προς την ποιότητα, την παράδοση, τη λειτουργικότητα, τα χαρακτηριστικά και τις λογικές τιμές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

6.1 Γενικά

Στα σημεία προσωπικής επαφής, δημιουργείται η εικόνα και το προφίλ της εταιρίας.

Το προσωπικό, ενδέχεται στα ερωτήματα ή στα παράπονα να αντιδρούν αγανακτισμένα. Δεν πρέπει να επιτρέπεται σε κανέναν απ' τους εργαζόμενους αυτή η συμπεριφορά. Ένας από τους κύριους στόχους της επιχείρησης είναι να προσφέρεται πρότυπα θετικής συμπεριφοράς σε αυτούς τους εργαζόμενους.

Οι πελάτες που διαμαρτύρονται μπορεί να υποδείξουν ανεπάρκειες που διαφορετικά θα τις παράβλεπε η εταιρία, δεν θα τις αντιλαμβάνονταν ποτέ και άρα δεν θα τις διόρθωνε. Τα ερωτήματα τους μπορεί να οδηγήσουν ένα προϊόν σε νέα καινοτομία που δεν είχε ποτέ σκεφτεί.

6.2 Τα 10 σημαντικά σημεία της επικοινωνίας με τον πελάτη

Παρακάτω παραθέτονται μερικές βασικές κατευθυντήριες γραμμές¹⁷ σχετικά με την επικοινωνία με τον πελάτη, προερχόμενες από τις εμπειρίες στελεχών στους τομείς των πωλήσεων και της βιομηχανικής έρευνας.

1. Απαντάτε στις επιστολές το αργότερο δύο ημέρες μετά τη λήψη τους. Αν χρειάζεται να γίνει κάποια έρευνα, γράψτε ή τηλεφωνήστε στον πελάτη για να επιβεβαιώσετε το τηλεφώνημά ή την επιστολή του και εξηγήστε του σαφώς ότι η κατάσταση ερευνάται και ότι θα λάβει απάντησή σας σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

¹⁷ David Henry, Ολική εξυπηρέτηση-υποστήριξη πελατών. Κριτήριο εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ. 1996.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

2. Βεβαιωθείτε ότι το όνομα, η διεύθυνση και άλλα στοιχεία του πελάτη είναι σωστά. Οι μικρές λεπτομέρειες έχουν σοβαρές επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές.
3. Αντιμετωπίστε τα τηλεφωνήματα με την ίδια σοβαρότητα που αντιμετωπίζετε τις επιστολές. Ο πελάτης που τηλεφωνεί, σχεδόν πάντα περιμένει άμεση απάντηση.
4. Βεβαιωθείτε ότι οι επιστολές σας είναι συνταγματικά και ορθογραφικά άμεμπτες. Διότι οι αποδέκτες θα επισημάνουν τα λάθη και θα τα θεωρήσουν ένδειξη ανεπαρκειών της εταιρίας σας.
5. Δώστε οδηγίες στον υπάλληλο που απαντά στα τηλεφωνήματα να σημειώνει όλα τα στοιχεία όνομα, διεύθυνση, αριθμό τηλεφώνου, ώρες κατά τις οποίες μπορείτε να βρείτε τον πελάτη.
6. Ακούτε προσεκτικά. Αφήστε τον πελάτη να πει αυτό που θέλει, χωρίς να τον διακόπτετε. Αφήστε τον να μιλήσει πρώτος πριν μιλήσετε.
7. Δώστε θετική απάντηση σε κάθε επικοινωνία, ακόμα και αν χρειαστεί απλά να πείτε, «αυτό το ζήτημα πρέπει να προσεχθεί. Θα το εξετάσω».
8. Βάλτε την επιστολή του πελάτη σας, μαζί με το αντίγραφο της απάντησής σας, στο φάκελο του πελάτη.
9. Ενημερώστε τον πελάτη ποια μέρα και ώρα θα επικοινωνήσετε και πάλι μαζί του και με ποιον τρόπο. Με επιστολή? Με προσωπική επίσκεψη? Βεβαιωθείτε ότι η δέσμευση αυτή τηρήθηκε.
10. Τηλεφωνήστε στον πελάτη σας εκ των υστέρων και ρωτήστε τον αν έμεινε ικανοποιημένος ή αν χρειάζεται να κάνετε κάτι περισσότερο γι' αυτόν.

6.3 Εσωτερικά προβλήματα στην επικοινωνία με τον πελάτη

Η σωστή ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι η εξασφάλιση ηχομονωτικών χωρισμάτων στους μεγάλους ενιαίους χώρους καθίστανται αναγκαία για να αποφευχθούν αρνητικά αποτελέσματα όπως:

- Μειωμένη προσοχή στον πελάτη
- Ενόχληση από τα συζητήσιμα που ακούει κανείς γύρω του χωρίς να το θέλει
- Συγκέντρωση θορύβων όπου υπάρχουν πολλά τηλέφωνα
- Ενόχληση και της προσοχής τόσο αυτού που τηλεφωνεί όσο και αυτού που απαντά, όταν στο περιβάλλον ακούγονται διάφορες συνομιλίες.

Μια άλλη στρατηγική για να επιταχύνεται η δυνατότητα επικοινωνίας με τον πελάτη είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο e-mail. Οι πελάτες εισάγουν οι ίδιοι τα ερωτήματά τους στο σύστημα ερωτήσεων / παραπόνων, το μήνυμα καταχωρείται με τον δικό του αύξοντα κι έτσι πετυχαίνεται:

- Επιταχύνεται σημαντικά η επικοινωνία
- Καταργείται μεγάλο μέρος της γραφικής εργασίας
- Αποφεύγεται το «τηλεφωνικό κυνηγητό», όπου ο ένας δεν μπορεί να πετύχει τον άλλον στο τηλέφωνο.

6.4 Επιστολές, η αναγκαία πλευρά της εξυπηρέτησης πελατών

Μια από τις εντονότερες διενέξεις σήμερα στον τομέα της επικοινωνίας για την εξυπηρέτηση των πελατών αφορά τα υπέρ και τα κατά των τυποποιημένων επιστολών, έναντι των επιστολών που συντάσσονται προσωπικά για τον κάθε πελάτη.

Ο πελάτης πολλές φορές αισθάνεται ότι του παρέχεται ιδιαίτερη προσοχή, όταν λαμβάνει μια επιστολή (βλέπε παράρτημα 7...σελ. 125-130)

αντιμετώπισης μιας κατάστασης. Όμως οι «προσωπικές» επιστολές είναι χρονοβόρες και δαπανηρές.

Για να αποτραπεί οποιοσδήποτε κίνδυνος μη λύσεως του προβλήματος, απαιτείται επιμέλεια των γλωσσικών τυποποιημένων επιστολών και αλλαγή ώστε να ανταποκρίνονται σε υψηλά επαγγελματικά επίπεδα επικοινωνίας.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

7.1 Γενικά

Μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες της καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών είναι η ύπαρξη ανοικτών διόδων επικοινωνίας.

Πολλές προοδευτικές εταιρίες συνδυάζουν την ιδέα της αντικειμενικότητας με ένα πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας, χαρακτηριστικό στοιχείο του οποίου είναι η ανάληψη ρόλων, μια τεχνική με ρόλο-κλειδί σ' αυτό.

Ο γνωστός επιχειρηματίας Henry Ford¹⁸ είπε κάποτε: «Το μυστικό επιτυχίας, βρίσκεται στην ικανότητα να μπαίνεις στη θέση του άλλου και να βλέπεις τα πράγματα όχι μόνο από τη δική σου σκοπιά αλλά και από τη δική του».

Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ιδέα της ανάληψης ρόλων οργανώνοντας μαθήματα επιμόρφωσης, όπου οι υπάλληλοι υποδύονται τον ρόλο του αγοραστή ή του πελάτη. Τρεις χαρακτηριστικοί τύποι ατομικής συμπεριφοράς συναντώνται συχνά σ' αυτές τις προσημειώσεις:

11. Η τάση στην ανάλυση, κάνει ορισμένους ανθρώπους να επικαλούνται ακριβείς ημερομηνίες παράδοσης που δεν τηρήθηκαν, κωδικούς των προϊόντων κ.α.

12. Η αναίδεια που χαρακτηρίζει πολλούς ανθρώπους τους κάνει να είναι υπερβολικά επιθετικοί, απαιτητικοί ή προσβλητικοί.

13. Η συμπεριφορά που δείχνει επιμέλεια υπάρχει στους ανθρώπους που τους αρέσουν οι δίκαιες συμφωνίες, οι οποίες ικανοποιούν όλες τις πλευρές.

Το Key Productivity Centre στο Κάνσας Σίτι του Μισούρι των ΗΠΑ είναι πρωτοπόρο κέντρο ειδικών επιχειρησιακών σεμιναρίων στον τομέα των σχέσεων με τον πελάτη. Στα πλαίσια των σεμιναρίων του κύκλου <Πώς να Συνεργάζεστε με τους Πελάτες σας>, εκδίδει ένα δελτίο για το πώς να χειρίζεται κανείς τέτοιους τύπους συμπεριφοράς. Παρακάτω προτείνονται

¹⁸ Πηγή: Henry, D. (1996). *Ολική Εξυπηρέτηση- Υποστήριξη πελατών*. Alexander Hamilton Institute. Κριτήριο Εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ (1996).

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

μερικές επιλεγμένες κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση των τριών τύπων συμπεριφοράς που προηγουμένα αναφέραμε. Δείχνει πως αντιλαμβάνονται οι ειδικοί, σε γενικές γραμμές, την τεχνική της ανάληψης ρόλων και στη συνέχεια κάθε επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα με τις ανάγκες της.

7.2 Κατανοήστε τις αντιδράσεις του πελάτη

Η πρόκληση της αντίδρασης του πελάτη είναι το πρώτο βήμα στην αλυσίδα της επικοινωνίας μαζί του. Η σωστή ερμηνεία αυτής της αντίδρασης έχει θεμελιώδη σημασία. Πείτε στους εκπροσώπους και τους υπαλλήλους σας που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, να του ξανατηλεφωνούν αν έχουν αμφιβολίες. Να θέσουν ερωτήματα. Η κατανόηση του νοήματος που κρύβουν τα λόγια του πελάτη είναι ζήτημα ύψιστης προτεραιότητας. Είναι ο μόνος τρόπος για να βρεθεί μια βιώσιμη λύση σε ένα πρόβλημα ή να αντιμετωπιστεί ένα παράπονο. (βλέπε παραρ. 2.6εξ. 131-132)

Αν δεν καταλάβετε κάτι αμέσως, ερευνήστε το. Αφήστε το πελάτη να εξηγήσει, δώστε του όσο χρόνο και αν χρειάζεται για να εκφράσει με σαφήνεια τη σκέψη του. Ο πελάτης επιθυμεί και έχει ανάγκη να γίνει κατανοητός. Με ευχαρίστηση θα σας εξηγήσει, αν του δείξετε ότι ενδιαφέρεστε και ότι τον ακούτε.

Η προσέγγιση του καθήκοντος της εξυπηρέτησης των πελατών δεν αποφεύγει τα παράπονα, δεν ενθαρρύνει τους πελάτες. Αντίθετα, ευνοεί κάθε προσπάθεια που θα τα φέρει στην επιφάνεια. Όχι μόνο καλεί τους πελάτες να εκφράσουν τις αντιρρήσεις και τα παράπονά τους, αλλά και προσφέρει τους μηχανισμούς που το καθιστούν εύκολο και πρόσφορο.

Ο πελάτης που έχει πεισθεί πραγματικά για το ειλικρινές ενδιαφέρον σας μετά την πώληση, σχεδόν σίγουρα θα επανέλθει.

Είναι ανάγκη η κατανόηση και η επικοινωνία με τον πελάτη διότι χωρίς πελάτη δεν υπάρχει επιχείρηση.

7.3 Επίλυση του προβλήματος της «χρονοτριβής»

Η έμφαση στην επικοινωνία προκειμένου να επιτευχθεί η εξυπηρέτηση πελατών, δεν αφορά απλά τις σχέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με το εσωτερικό της επιχείρησής σας. Μια δυσκολία που συχνά παραβλέπεται είναι η διαδικασία εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων. Όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την εταιρία για να διατυπώσει ένα ερώτημα ή ένα παράπονο ή ένα αίτημα δεν πρέπει να αγνοείται.

Οι χρονοτριβές σημαίνουν ατέλειωτες καθυστερήσεις, που προκαλούν απέραντη δυσαρέσκεια, θυμό, απόγνωση. Μπορεί να κοστίζουν σε χρήμα και να οδηγήσουν στην απώλεια ενός πολύτιμου πελάτη.

Για να αποφευχθεί αυτό το χρόνιο πρόβλημα κάθε εταιρία πρέπει να ορίσει ειδικές τηλεφωνικές γραμμές για συγκεκριμένα προϊόντα. Κι όταν ο πελάτης καλέσει τον συγκεκριμένο αριθμό, το πρόσωπο που θα του απαντήσει γνωρίζει πώς να αντιμετωπίσει το ερώτημα ή το παράπονο και είναι σε θέση να προτείνει μια σωστή και άμεση λύση. Ή ένα άλλο σύστημα διεκπεραίωσης που κατευθύνει τα τηλεφωνήματα σε προκαθορισμένους αποδέκτες. Με αυτόν τον τρόπο, το κατάλληλο πρόσωπο είναι πάντα έτοιμο να δώσει την σωστή απάντηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΕΙΔΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥΣ – ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

8.1 Μέγεθος της εταιρίας

Χωρίς αμφιβολία οι μεγάλες εταιρίες διαθέτουν πλεονεκτήματα στις δοσοληψίες τους με τους πελάτες, όπως είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο, οι πιο εμπειριστατωμένες έρευνας αγοράς, και άλλα παρόμοια. Αλλά και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους πλεονεκτήματα όσον αφορά τους τακτικούς και τους ειδικούς πελάτες.

1. Η μικρή εταιρία μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της εξυπηρέτηση με πιο προσωπικό χαρακτήρα, γιατί τα ανώτατα στελέχη μπορούν να συναλλάσσονται συχνά απ' ευθείας με τους ομολόγους τους της επιχείρησης του αγοραστή.
2. Η μικρή και μεσαία επιχείρηση, επειδή διαθέτει λιγότερες διευθυντικές κλίμακες μπορεί να ανταποκριθεί πιο άμεσα και πιο έγκαιρα στις απαιτήσεις των πελατών της.
3. Η μικρή και μεσαία εταιρία, λόγω της ανάγκης της να παραμείνει ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί, έχει ένα τεράστιο κίνητρο, που τον ωθεί να συναλλάσσεται πιο αποτελεσματικά και πιο «εξατομικευμένα» με τους πελάτες.

8.1.1 Η διανομή ως εργαλείο εξυπηρέτησης των πελατών

Υπάρχουν τέσσερις σημαντικοί παράγοντες στις υπηρεσίες διανομής όταν καλούνται να καλύψουν ειδικές απαιτήσεις και ειδικούς πελάτες.

A) Κύκλος Διεκπεραίωσης Παραγγελίας- Είναι ο χρόνος που μεσολαβεί από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος.

B) Ακρίβεια Παραγγελίας- Το ποσοστό των παραγγελιών που στάλθηκαν σωστά.

Γ) Πληρότητα Παραγγελίας- Είναι το ποσοστό των παραγγελθέντων ειδών που στάλθηκαν εγκαίρως.

Δ) Κατάσταση Παραγγελίας- Το ποσοστό των παραγγελιών που παραλήφθηκαν χωρίς να έχουν πάθει καμιά ζημιά.

Οι περισσότερες από τις εταιρίες που διαθέτουν καλή εξυπηρέτηση πελατών, παίρνουν τον καθέναν απ' αυτούς τους παράγοντες, ορίζουν μια σειρά λογικών, επιτεύξιμων προδιαγραφών, μετρούν τις τελικές επιδόσεις και ενεργούν κατάλληλα, όταν κρίνουν ότι η απόκλιση είναι πολύ μεγάλη.

Τα χρονοδιαγράμματα αποστολής και διανομή είναι στενά συνδεδεμένα με τη ζήτηση του προϊόντος. Πολλά είδη αγοράζονται περισσότερο σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και σε ορισμένες χρονικές περιόδους.

Ορισμένοι ειδικοί τρόποι προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών, με παράλληλη μείωση των σχετικών εξόδων αποστολής / παραλαβής, είναι οι εξής:

1. Αν οι πωλητές κλείνουν παραγγελίες επιτόπου, πρέπει να δίνεται έμφαση στην ακρίβεια και στην άμεση παράδοση των παραγγελιών. Οι σωστές πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες συμβάλλουν στη μείωση του πρόσθετου κόστους από έξοδα για απάντηση σε ερωτήσεις και παράπονα, μεταφορικά, και δαπάνες διαχείρισης του συστήματος καταχώρησης παραγγελιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΕΙΔΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥΣ ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

2. Ενθαρρύνετε τις μεγάλες παραγγελίες με όλα τα μέσα που έχετε στη διάθεσή σας (εκπτώσεις, ταχύτερη παράδοση). Μ' αυτόν τον τρόπο επιταχύνεται η παράδοση και μειώνεται το κόστος, γιατί μπορούν να προγραμματιστούν πιο τακτικά δρομολόγια αυτοκινήτων και φορτηγών.
3. Ειδοποιήστε τους πελάτες σας εκ των προτέρων για την αποστολή, ώστε να παραλαμβάνουν τα προϊόντα άμεσα και χωρίς εκπλήξεις, έτσι γλιτώνετε το πρόσθετο κόστος μεταφοράς ή τον χρόνο και τα έξοδα συνεννόησης.

8.2 Οι εγγυήσεις ως στρατηγική της εξυπηρέτησης πελατών

Οι εγγυήσεις, τόσο οι άτυπες όσο και οι ρητές, είναι στοιχεία του προϊόντος που διευκρινίζουν περαιτέρω τις ειδικές απαιτήσεις εξυπηρέτησης πελατών. Οι άτυπες εγγυήσεις στηρίζονται στη νομοθεσία και στην πολιτική του δημοσίου, που προβλέπει στην προστασία του πελάτη ή του καταναλωτή. Το βασικό τους ζητούμενο είναι: «Τα αγαθά να είναι ευλόγως επαρκή για το σκοπό που υπηρετούν».

Η ρητή εγγύηση, από την άλλη καλύπτει την ποιότητα, την καταλληλότητα ή απόδοση και είναι γραπτή. Την παρέχει ο κατασκευαστής.

Είτε πρόκειται για συναλλαγή με ειδικούς πελάτες είτε για συναλλαγή με όλους τους πελάτες, είναι σημαντικό οι εγγυήσεις να ελέγχονται από νομικό σύμβουλο για να βεβαιωθείτε ότι η διατύπωσή τους είναι απόλυτα σωστή. Πρέπει να δηλώνεται αν η εγγύηση περιλαμβάνει ή όχι τα εξαρτήματα και την εργασία, και για πόσο χρονικό διάστημα.

Για να έχετε αυτήν την κάλυψη, είναι απολύτως απαραίτητα τα εξής:

1. Βεβαιωθείτε ότι οι υπεύθυνοι των πωλήσεων σας είναι εξοικειωμένοι με τους όρους και τις συνθήκες που περιγράφονται στις εγγυήσεις, τις διαφημίσεις, τους καταλόγους σας, και σε όλο το υλικό που διαθέτετε για την προώθηση των προϊόντων σας.
2. Βεβαιωθείτε ότι μεταφέρουν σωστά στους πελάτες σας αυτές τις πληροφορίες.

8.3 Ειδικές στρατηγικές ποιοτικής εξυπηρέτησης

Μια δυναμική στρατηγική εξυπηρέτησης έχει ως βασικό της στοιχείο τη συνεργασία ανάμεσα στις υπηρεσίες υποστήριξης της εταιρίας αφ' ενός και τους πελάτες αφ' ετέρου. Μακροπρόθεσμα κοστίζει λιγότερο και διαπιστώνει μόνος του ο πελάτης την αιτία για την οποία ένα προϊόν δε λειτουργεί και η εταιρία να αποδεικνύει την αντικατάσταση ενός εξαρτήματος, παρά να τον επισκέπτεται ένας υπάλληλος για να εντοπίσει το πρόβλημα και ένας άλλος για να επιδιορθώσει το προϊόν.

Αυτή η αντίληψη για την εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να εφαρμοστεί σχέδιο για κάθε τύπο προϊόντος, και ειδικά για τα μηχανολογικά και ηλεκτρονικά προϊόντα. Τα ηλεκτρονικά είδη κατά κανόνα βασίζονται σε διαγνωστικά προγράμματα λογισμικού για τον εντοπισμό των προβλημάτων. Τα μηχανολογικά προϊόντα πρέπει να συνοδεύονται από φυλλάδια τεχνικών οδηγιών.

Οποιοδήποτε και αν είναι το προϊόν που παράγει μια επιχείρηση στόχος της εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να είναι η εξασφάλιση έγκαιρης εξυπηρέτησης και η χωρίς λάθη εξυπηρέτηση για κάθε πελάτη, όποτε αυτό είναι αναγκαίο.

Για να υπάρξει τέτοια εξυπηρέτηση πελατών εγγενές στοιχείο της πρέπει να είναι η στρατηγική της συνεργασίας. Αυτή η στρατηγική στηρίζεται σε τρεις βασικές έννοιες:

1. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών βασίζεται σε περισσότερους από έναν τρόπους παροχής υπηρεσιών. Πολλοί πελάτες έχουν τις δικές τους ειδικές απαιτήσεις, που μπορούν να ικανοποιηθούν χωρίς αύξηση του κόστους.

2. Η πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους – προσέγγιση στην εξυπηρέτηση των πελατών εμπλέκει τους ίδιους τους πελάτες. Οι πελάτες μπορούν ίσως να διαγνώσουν τη φύση του προβλήματος ή ακόμα και να προχωρήσουν σε απλές επισκευές. Οι αντιπρόσωποι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να τους επισκέπτονται μόνον όταν είναι αναγκαίες οι ειδικές τους γνώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΕΙΔΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥΣ ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

3. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να είναι ευέλικτο για να προσαρμόζεται στις ποικίλες ανάγκες των πελατών. Ορισμένοι πελάτες μπορεί να χρειάζονται συνεχή επιτόπου εξυπηρέτηση. Άλλοι ίσως να θέλουν μόνο περιστασιακή υποστήριξη από το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών. Ένας τρόπος να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες θα μείνουν ικανοποιημένοι είναι η σύνταξη ενός συμβολαίου συντήρησης. Η προληπτική συντήρηση είναι το κλειδί για να αποφεύγονται σοβαρές δυσλειτουργίες.

Αξίζει να εξεταστεί απ' την επιχείρηση να καλέσει με κάποιο τρόπο τους πελάτες της να συμμετάσχουν ως ένα βαθμό, στην έρευνα και την ανάπτυξη του προϊόντος. Οι πληροφορίες που θα δώσουν μπορούν να βοηθήσουν στην φυγή μεγάλων σε βαθμό μελλοντικών προβλημάτων.

Ένα άλλο πολύτιμο εργαλείο στις σχέσεις της επιχείρησης με ξεχωριστούς πελάτες είναι τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών. Η λειτουργία αυτών των εγκαταστάσεων ενθαρρύνει τους πελάτες να φέρνουν τα εξαρτήματα που δεν λειτουργούν καλά, στο κέντρο αντί να επιβαρύνονται με επιπλέον έξοδα και χρόνο προκειμένου να τα στείλουν στον τόπο κατασκευής.

Μπορούν να εγκατασταθούν αυτά τα κέντρα σε σημεία στα οποία οι περισσότεροι πελάτες έχουν πρόσβαση. Πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένα για να διεκπεραιώνουν τις εξής λειτουργίες:

- 1) Αλλαγή των ελαττωματικών εξαρτημάτων / αντικειμένων
- 2) Δυνατότητα να δίνουν οδηγίες με προσωπική επαφή για ειδικά προϊόντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΣΗΜΕΡΑ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ

«Οι Έλληνες καταναλωτές επιδιώκουν όλο και περισσότερη ποιότητα»¹⁹

9.1 Γενικά

Η έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και η σύγχυση που επικρατεί στην προσπάθεια προσδιορισμού της ποιότητας, συμπληρώνεται από τη μη ύπαρξη απαιτούμενης υποδομής και υποστήριξης και τη μη κατανόηση και λειτουργία του ποιοτικού μάνατζμεντ (ελάχιστες εξαιρέσεις επιχειρήσεων δεν μπορούν να δώσουν την εικόνα του όλου).

Δημόσιος και Ιδιωτικός τομέας πρέπει να συνεργαστούν για κοινό όφελος. Το πρόβλημα ξεκινάει από την αρχή. Από το αν θα εφαρμοσθεί πρόγραμμα ποιότητας, τι είδους και με ποια χαρακτηριστικά. Ποιοτικός έλεγχος, ποιοτική διασφάλιση ή ολική ποιότητα? Υπάρχει έντονη αμφισβήτηση για το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να πάνε απευθείας στο τελευταίο στάδιο, χωρίς να περάσουν από τα δύο προηγούμενα.

Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της ελληνικής επιχειρηματικής σχέσης και συμπεριφοράς, ιδιαίτερα στην κορυφή της ιεραρχίας κάθε επιχείρησης είναι σήμερα περισσότερο έντονη από ποτέ.

Χρειάζεται συνεργασία και συναγωνισμός σε εθνικό επίπεδο για να μπορέσουμε να αντέξουμε το διεθνή ανταγωνισμό. Και η ποιότητα είναι μια ανταγωνιστική ευκαιρία. Εκτός όμως από τις συνεργασίες μεταξύ των καταναλωτών- προμηθευτών- παραγωγών και εμπόρων και αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για το ελληνικό καθεστώς αγοράς και την ελληνική νοοτροπία. Πρέπει ν' αποκτήσουν κοινή γλώσσα επικοινωνίας.

¹⁹ Πηγή : Ανώνυμος

Οι Έλληνες καταναλωτές έχουν ξεπεράσει σε μεγάλο βαθμό την ποσοτική ζήτηση και επιδιώκουν όλο και περισσότερη ποιότητα. Κατά συνέπεια η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να γίνει το πρώτο μέλημα για κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει.

Συζητώντας με ένα διευθυντή, μας είπε ότι για να εφαρμόσει το πρόγραμμα ποιότητας που φαντάζεται, όπως αυτός το θέλει, στην επιχείρηση που εργάζεται χρειάζεται ένα άτομο με τόσα προσόντα που δεν θα μπορούσε να ήταν άλλος εκτός από τον ίδιο. Όμως επειδή είναι απασχολημένος καθημερινά με τα υπόλοιπα γραφειοκρατικά της εταιρίας, δεν μπορεί ν' ασχοληθεί και με την εφαρμογή της ποιότητας, με αποτέλεσμα το θέμα να παραμένει σε εκκρεμότητα.

Η νοοτροπία αυτή πρέπει ν' αλλάξει. Οι Ιάπωνες πέτυχαν γιατί εκχώρησαν αρμοδιότητες και εξουσίες στο βασικό προσωπικό με την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Με άλλα λόγια καλλιέργησαν νοοτροπία. Δεν έσπειραν σπόρους για ένα χρόνο, ούτε φύτεψαν δέντρα για δέκα χρόνια. Καλλιέργησαν και καλλιεργούν ανθρώπους για μια ολόκληρη ζωή.

9.2 Τα πρότυπα ISO 9000

Το εγχείρημα της εφαρμογής Συστημάτων ποιότητας, κατά ISO 9000 στην Ελλάδα έδωσε στις ελληνικές επιχειρήσεις με ένα εύληπτο και πολύ σημαντικό τρόπο την μέθοδο με την οποία μπορούσαν να εγκαταστήσουν Συστήματα ποιότητας και ακολούθως να τα πιστοποιήσουν.

Έτσι πολλές επιχειρήσεις αναθεώρησαν τα οργανογράμματά τους, όλες δημιούργησαν υποδομές τις οποίες δεν είχαν και πολλά τεχνικά στοιχεία της ποιότητας μπήκαν στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή λοιπόν των συστημάτων ποιότητας οδήγησε σε μια αναβάθμιση των επιχειρήσεων που τα έχουν εφαρμόσει.

Η ΕΙΚΟΝΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΣΗΜΕΡΑ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ

Η εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 έχει περάσει σε φάση ωρίμανσης στη χώρα μας, δεδομένου ότι μια κρίσιμη μάζα ελληνικών επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί και λειτουργούν συστήματα ISO 9000.

Στην Ελλάδα η έναρξη της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας τοποθετείται χρονικά περίπου στο 1990, είναι ένα εγχείρημα το οποίο παρά τις παρατηρήσεις ή τα προβλήματα, έχει δημιουργήσει μια αρκετά σημαντική προστιθέμενη αξία στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό βέβαια βασίζεται στο ότι πριν από την εποχή εκείνη, στον ελληνικό ορίζοντα υπήρχε μια ασάφεια σε ότι είχε σχέση με τις έννοιες της ποιότητας, κυρίως από την πλευρά της συστηματικής προσέγγισης της ποιότητας δηλ. του συνόλου των δράσεων, ενεργειών, μεθόδων μέσων και προσωπικού που είναι ενταγμένα σε ένα σύστημα το οποίο λειτουργεί σε μια επιχείρηση με στόχο και προορισμό την ποιότητα.

Κάποιες επιχειρήσεις είχαν δημιουργήσει μια παράδοση, η πλειοψηφία όμως ήταν μακριά από την προαναφερθείσα συστηματική προσέγγιση. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπήρχαν μέχρι τότε ποιοτικά προϊόντα.

Η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας είναι ένα δεδομένο εναρμονισμένο διεθνώς. Αυτό συντελεί στο γεγονός ώστε τα ISO 9000, έχουν γίνει πλέον ένας κοινός συναλλακτικός παρανομαστής μεταξύ των επιχειρήσεων. Το θετικό ήταν ότι τα ISO 9000 όσο και αν δέχονται κριτική, ήταν αυτά που έβαλαν την έννοια της ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις μέσω του ISO 9000 αναθεώρησαν τα οργανογράμματά τους, άλλες δημιούργησαν υποδομές τις οποίες δεν είχαν. Η εφαρμογή λοιπόν των συστημάτων ποιότητας οδήγησε σε μια αναβάθμιση των επιχειρήσεων που τα έχουν εφαρμόσει.

9.3 Οι Ελληνικές επιχειρήσεις και η πραγματική αξία της πιστοποίησης

Στις μέρες μας η πιστοποίηση έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό εργαλείο της αγοράς, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη ότι είναι πιστοποιητικό κατά ISO 9000 καθιστά τον προμηθευτή αναγνωρίσιμο από τους πελάτες του με κριτήριο ότι κάποιος τρίτος, ο φορέας πιστοποίησης, ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα την πιστοποιημένη εταιρία, έτσι ώστε ο πελάτης να αισθάνεται ότι μπορεί να την εμπιστευθεί χωρίς να χρειάζεται να την ελέγξει ο ίδιος.

Δεν είναι υπερβολή να αναφέρουμε ότι η παραπάνω πιστοποίηση αποτελεί πλέον διαβατήριο για την δραστηριοποίηση του οποιουδήποτε παραγωγού στον ευαίσθητο χώρο των κρατικών προμηθειών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Είναι κατά συνέπεια αυτονόητα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία έχουν αποκτήσει οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες προχώρησαν στην υιοθέτηση του θεσμού της πιστοποίησης.

Βέβαια δεν έχει εκλείψει το φαινόμενο κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες λόγω των ιδιαίτερα ευνοϊκών υποστηρικτικών, κινήτρων προχώρησαν στην απόκτηση πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας χωρίς να έχουν ενστερνιστεί την αναγκαιότητα αυτής της επιλογής, να εγκαταλείπουν στη συνέχεια τις προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών τους, ή ακόμα να χαλαρώνουν την εγρήγορσή τους σε ότι αφορά την τήρηση των προδιαγεγραμμένων διαδικασιών. Το γεγονός αυτό μπορεί κάποια στιγμή να οδηγήσει σε δυσφήμιση της ελληνικής παραγωγής στο σύνολό της, γι' αυτό και οι φορείς πιστοποίησης να δώσουν έμφαση σε ότι αφορά τη συχνότητα και αυστηρότητα διεξαγωγής των προβλεπόμενων ελέγχων.

Απ' την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να αντιληφθούν ότι έναυσμα για την ανάληψη των προσπαθειών πιστοποίησής τους πρέπει να μην είναι μόνο η ύπαρξη γενναιόδωρων μηχανισμών συγχρηματοδότησης ή η όποια πρόσθετη διαφήμιση, αλλά η επίγνωση ότι ο πελάτης το ζητάει, ο ανταγωνισμός το απαιτεί, αλλά οι ίδιες επιθυμούν πραγματικά να βελτιώνουν

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9° : Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ
ΣΗΜΕΡΑ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ**

συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν, προχωρώντας σταδιακά στην ανάπτυξη νοοτροπίας ολικής ποιότητας η οποία συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέλλοντος.

9.4 Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας

Η αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 το 1994 είχε ως στόχο να ελαττώσει το χάσμα μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων, και να δημιουργήσει πρότυπα φιλικά προς τους χρήστες, οι οποίοι με την πάροδο των ετών είχαν γίνει πολλοί περισσότεροι και ταυτόχρονα προέρχονταν από διαφορετικούς χώρους.

Τα πρότυπα που εκδόθηκαν μέχρι τότε επικεντρώθηκαν στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρείχαν οι κατασκευαστές τους, δηλ. σε όλες τις προγραμματισμένες, συστηματικές και επιδεικνυόμενες δραστηριότητες που εφαρμόζονταν σε ένα σύστημα για την ποιότητα προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι οι κατασκευαστές ικανοποιούν δεδομένες απαιτήσεις για την ποιότητα.

Με την πάροδο των ετών και την εφαρμογή των προτύπων έγινε κατανοητό ότι η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια μόνον παράμετρος της συνολικής ποιότητας την οποία πρέπει να διαθέτει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και ότι υπάρχουν και άλλες πτυχές τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο παραγωγός, προκειμένου να εξασφαλίζει το σαφή προσδιορισμό της ποιότητας.

Οι έννοιες του σχεδιασμού της ποιότητας του ελέγχου της ποιότητας, της βελτίωσης της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη μέσα στο σύστημα για την ποιότητα είναι μερικά από τα σημεία τα οποία κρίθηκε αναγκαίο να περιληφθούν στα πρότυπα της σειράς ISO 9000, βαδίζοντας προς μια ολική διαχείριση της ποιότητας.

Έτσι, μετά από διαρκείς προσπάθειες της διεθνούς τυποποιητικής κοινότητας μέσω της Διεθνούς Τεχνικής Επιτροπής ISO/TC 176 " Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας", επετεύχθη η μετακίνηση από τα στενά όρια της διασφάλισης της ποιότητας προς τη διαχείρισή της. Κατά την εκπόνηση των αναθεωρήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, ελήφθησαν υπόψη παράγοντες όπως:

- Η επίδραση των προτύπων στον τρόπο ζωής των κοινωνιών για τα επόμενα χρόνια,
- Η συνύπαρξη παγκόσμιων και τοπικών αγορών,
- Η διαφορετική στάθμη λειτουργίας των κοινωνιών σε τοπικό και περιφερειακό ή διεθνές επίπεδο,
- Οι πολιτικές και πολιτισμικές καταβολές και επιρροές,
- Η ελεγχόμενη ανάπτυξη, με δεδομένη την ανάγκη ορθολογικής διαχείρισης των φυσικών πόρων,
- Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της γνώσης.

Τα πρότυπα αυτά (ISO 9000, ISO 9001 & ISO 9004) βασίζονται σε 8 αρχές διαχείρισης της ποιότητας²⁰ που είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν παγκοσμίως και σε ομάδα χρηστών.

Πριν όμως παρατεθούν, είναι σκόπιμο να αποσαφηνιστεί η έννοια της «Αρχής Διαχείρισης της ποιότητας». Ως τέτοια λοιπόν νοείται κάθε βασικός και περιεκτικός κανόνας για τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός φορέα με σκοπό τη συνεχή και σε βάθος χρόνου βελτίωση των επιδόσεών του απέναντι στους πελάτες του και έναντι των προσδοκιών των φορέων που έχουν κάθε λογής συμφέρον απ' αυτόν.

²⁰ Πηγή: Αντωνοκόπουλος Π., Γενικός Δ/ντής της εταιρίας Ανάπτυξης Επιχειρήσεων ENNOYS ΕΠΕ. Δημοσιεύθηκε στο Plant Μέθοδοι 13/7/2001.

Αρχή 1^η

Ένας οργανισμός πρέπει να εστιάζει στον πελάτη

Το βασικό κυκλικό μοντέλο του προτύπου βασίζεται στο ότι η δουλειά μας αρχίζει από τον πελάτη και καταλήγει σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις στηρίζονται, ζουν από τον πελάτη, άρα οφείλουν να κατανοούν με ακρίβεια και πληρότητα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του, ώστε να μπορούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης να προσπαθήσουν ακόμα και να προβλέψουν τις επερχόμενες απαιτήσεις. Ξέρουμε ποιες είναι και καλύπτουμε όλες τις ανάγκες σε γκάμα προϊόντων / υπηρεσιών, εξυπηρέτηση παράδοσης, ανταπόκριση και αξιοπιστία? Έχουμε το μηχανισμό να μαθαίνουμε συνέχεια τι θέλει ο πελάτης και πόσο αυτά που του πουλάμε καλύπτουν τις απαιτήσεις με πληρότητα? Τι βαθμό μας βάζει ο πελάτης? Ας αναλογιστούμε πόσο πολύτιμες είναι οι πληροφορίες αυτές για βελτίωση των προϊόντων για νέες υπηρεσίες, για αναδιάρθρωση του οργανισμού μας και για πολλά άλλα περιλαμβανομένου και του κέρδους μας. Τέλος ότι γνωρίζουμε ότι διαδίδουμε σε όσους πρέπει να αξιοποιήσουν μέσα στον οργανισμό μας για να γίνει πολύτιμο στοιχείο προσδιορισμού και επαναπροσδιορισμού της ποιότητας?.

Αρχή 2^η

Ηγεσία για την ποιότητα

Η διοίκηση καλείται να παίζει ένα ρόλο παραδειγματισμού, κατανόησης των αναγκών για εταιρική συνοχή, κοινό όραμα εταιρικές αρχές και στρατηγική. Ο αρχηγός ξέρει προς τα πού πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός, τι ανάγκες έχουν οι άνθρωποί του, τι πόρους χρειάζεται η ποιότητα. Ο ηγέτης εκπαιδεύει, εμπνέει βάζει στόχους, μέσα σε περιβάλλον εμπιστοσύνης διαλύοντας το «φόβο» της αβεβαιότητας και την ευθυνοφοβία. Λαμβάνει υπόψη σοβαρά τα αποτελέσματα των μετρήσεων και επιθεωρήσεων και παίρνει μέτρα για τη βελτίωση. Είναι όμως έτσι τα πράγματα?

Αρχή 3^η

Συμμετοχή του Προσωπικού

Οι άνθρωποι, είναι η ουσία κάθε οργανισμού. Ας βρούμε τον τρόπο να λάβουν ενεργό μέρος με το μυαλό και το σώμα στα τεκταινόμενα. Η πρωτοβουλία, οι ιδέες, η δημιουργικότητα και οι ικανότητες του κάθε ένα, σε περισσότερα από ένα πεδία, μέσα στην επιχείρηση είναι σίγουρο κέρδος για τον οργανισμό και εξασφαλίζει την ποιότητα. Έτσι οι άνθρωποι, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, θα πρέπει να έχουν δικαιοδοσίες στη λήψη αποφάσεων, στη λύση προβλημάτων. Θα πρέπει να μπορούν να εργαστούν ομαδικά στην κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς και στις ανάλογες εσωτερικές προσαρμογές της εταιρίας που προσθέτουν <πελατειακή αξία> στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει διαρκές όφελος και βελτίωση στον οργανισμό.

Αρχή 4^η

Ποιότητα Μέσα από την Ανάλυση των Διεργασιών

Η ποιότητα δηλ. αυτά τα προϊόντα που θέλει ο πελάτης, είναι αποτέλεσμα κάποιων διεργασιών που έχουν εισερχόμενα, ανάγκες σε ανθρώπινες και τεχνολογικές ικανότητες και μέσα, υπόκεινται σε περιορισμούς, μπορούν να ελέγχονται, να μετριέται η επίδοσή τους, να βελτιωθούν κ.λ.π. Αναλύοντας τις δραστηριότητες του οργανισμού τις διεργασίες αποκτάμε ένα ισχυρότατο όπλο διαχείρισης της ποιότητας.

Αρχή 5^η

Διοκώντας ένα Σύστημα Ποιότητας

Η σύνθεση των διαφορετικών αλλά αλληλένδετων διαδικασίες σε ενιαίο Σύστημα με δομή και διαχειριστικές απαιτήσεις έχει ανάγκη σχεδιασμού, κατανόησης των εξαρτήσεων, παρακολούθησης, ανανέωσης και γενικά διοίκησης. Μας ανταποδίδει την επένδυση κάνοντας την εταιρία μας πιο αποτελεσματική (όταν οι διεργασίες μας φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα), όπως π.χ. ο άρτιος σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος που πετυχαίνει στην αγορά. Ή κάνοντας την εταιρία μας πιο αποδοτική όταν μικραίνει η συνολική σχέση κόστους / οφέλους.

Αρχή 6^η

Συνεχής Βελτίωση

Η βασικότερη αρχή της Ολικής Ποιότητας περνάει μέσα από τον προσδιορισμό αστοχιών, ευκαιριών για βελτίωση σε επίπεδο μηχανής, προϊόντος τμήματος εταιρίας.

Οι βελτιώσεις αυτές μπορούν να γίνουν με σταδιακά, μικρά βήματα και επιμέρους διορθωτικές ενέργειες ή με μεγάλα άλματα. Προϋποθέτει αποφασιστική ηγεσία και εμπλοκή μεγάλου μέρους του προσωπικού.

Αρχή 7^η

Αποφάσεις Βασισμένες σε Στοιχεία

Σε μια εποχή που κινείται ταχύτατα και οι αποφάσεις λαμβάνονται διαισθητικά, η ποιότητα αντιπαραθέτει την ανάγκη για συλλογή στοιχείων και πληροφοριών.

Μέτρηση, λοιπόν ανάλυση και στατιστική επεξεργασία που οδηγούν με σιγουριά σε αποτελεσματικές αποφάσεις στηριγμένες σε αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο και τα λάθη που κοστίζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ
ΣΗΜΕΡΑ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ

Αρχή 8^η

Σχέσεις Αμοιβαίου Οφέλους με Προμηθευτές

Η ποιοτική επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται να παίξει με πολλούς προμηθευτές για να μειώσει τις τιμές. Αρκείται με λίγους 1 ή 2 βασικούς για κάθε είδος. Αυτοί θα εξασφαλίσουν κατανόηση των αναγκών, συνέχεια, ποιότητα, τιμές, ποσότητες στους δύσκολους καιρούς, εξυπηρέτηση. Οι προμηθευτές μας είναι συνέχεια της δικής μας επιχείρησης και πρέπει να δεσμεύονται μακροπρόθεσμα για την ποιότητα που μας προσφέρουν. Προσπαθούμε να τους βελτιώσουμε όπως ακριβώς και μια δική μας διεργασία. Ελπίζουμε οι προβληματισμοί αυτοί να βοηθήσουν όσες επιχειρήσεις πιστοποιήθηκαν «ελαφρά την καρδιά» να δουν τι μπορούν να επιτύχουν επιστρέφοντας στις ρίζες της ποιότητας. Και τις άλλες, να διασταυρώσουν τους δικούς τους προβληματισμούς με τους δικούς μας για να προχωρήσουν ομαλά στο νέο ISO 9001:2000.

Από τη σκιά στην οποία βρισκόταν κατά τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε να εξελίσσεται το 1992 ο τομέας της ολικής ποιότητας στη χώρα μας.

Με αφορμή ένα δημοσίευμα ο Διευθυντής ποιότητας του Bureau Veritas²¹ (σελ. 23, 1994)) κ. Νίκος Τρίλιζας στην προσπάθειά του να αποσαφηνίσει τη λογική συνέχεια, στην επιδίωξη απόκτησης και εγκατάστασης ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας σε μια εταιρία, απαραίτητη προϋπόθεση στην υιοθέτηση συστήματος Ολικής Ποιότητας είναι η αλλαγή της κουλτούρας της. Αυτή κυρίως περιλαμβάνει τη νοοτροπία των εργαζομένων, δεδομένου ότι στα συστήματα Ολικής Ποιότητας ο σημαντικότερος παράγοντας είναι ο ανθρώπινος.

²¹ Πηγή: Ραφιά, Α., & Κουρούδη, Α. Αρθρογράφοι (1994). Ολική Ποιότητα: Η κουλτούρα των επιχειρήσεων. Εφημερίδα Hellenews, σελ.23.

«Δεν μπορείς ν' αναπτύξεις διαδικασίες που θα εφαρμοσθούν από ανθρώπους οι οποίοι δεν ακολουθούν το σύστημα (followers) ή είναι φύσει αγενείς».

Στην πορεία προς την Ολική Ποιότητα μια εταιρία πρέπει να περάσει από διάφορα μεταβατικά στάδια. Συγκεκριμένα, κάτω από φυσιολογικούς ρυθμούς μια εταιρία πρέπει να ξεκινήσει εφαρμόζοντας κάποιο σύστημα Ελέγχου Ποιότητας, στη συνέχεια να το αναβαθμίσει, εφαρμόζοντας κάποιο σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και τέλος να εισέλθει στο στάδιο της Ολικής Ποιότητας, το οποίο αποτελεί και τον στόχο της Total Quality.

Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να περάσει μέσα από το μεταβατικό στάδιο της Διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με ορισμένη προδιαγραφή – η πιο γνωστή είναι εκείνη του ISO 9000 και στη συνέχεια ν' αρχίσει να εφαρμόζει το σύστημα αφήνοντάς το πρώτα να λειτουργήσει κάτω από φυσιολογικές συνθήκες χωρίς βεβαιασμένες κινήσεις. Έπειτα μπορεί ν' αρχίσει η επιχείρηση να μετρά την απόδοση του συστήματος, τα γνωστά σαν Non-Quality Costs.

Ο εργαζόμενος οφείλει να εμπεδώσει την κουλτούρα της Ολικής Ποιότητας. Η νοοτροπία του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Η ελληνική πραγματικότητα καθρεφτίζεται στην ελληνική βιομηχανία. Θα πρέπει τουλάχιστον ν' αλλάξει η κουλτούρα των μάνατζερ και ν' αρχίσει να εφαρμόζεται μάνατζμεντ στις ελληνικές εταιρίες. Είναι επίσης αναγκαίο ν' αρχίσουν ν' ασχολούνται τεχνοκράτες στις ελληνικές επιχειρήσεις και να εφαρμόζονται αξιοκρατικά κριτήρια.

Η ελληνική βιομηχανία πρέπει να «ξεφύγει» από τα συστήματα Ποιοτικού Ελέγχου αναβαθμίζοντάς τα σε συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, πρέπει σύμφωνα με τον κ. Τρύλιζα ν' αρχίσει πλέον να γίνεται εκτενής χρήση του ISO 9000 έτσι ώστε να μπορέσουν πρώτα οι εταιρίες ν' αποτυπώσουν το σύστημά τους και στη συνέχεια να το εφαρμόσουν με τη διαδικασία της διορθωτικής ενέργειας. Με τη μέθοδο αυτή θα μπορέσουν να εισαγάγουν στην

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9° : Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΡΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ

εταιρία μέσω της εκπαίδευσης και διαφόρων μανάτζμεντ εργαλεία την κουλτούρα της Ολικής Ποιότητας.

Το ISO 9000 αποτελεί πλέον για τη σημερινή Ευρώπη καθημερινότητα. Δεν νοείται συναλλαγή που να μη βασίζεται στη διαδικασία της εφαρμογής και πιστοποίησης συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Η χώρα μας, ύστερα από καθυστέρηση ετών αρχίζει να μπαίνει στο πνεύμα της Ολικής Ποιότητας συνειδητοποιώντας την αναγκαιότητά της.

Η απόκτηση πιστοποιητικού από ορισμένες μεγάλες ελληνικές εταιρίες δεν είναι αντιπροσωπευτική της συνολικής εικόνας που παρουσιάζει η ελληνική βιομηχανία σήμερα.

Θα πρέπει να δοθεί στην αναβάθμιση των βιομηχανικών εκείνων μονάδων που βρίσκονται σε υποβαθμισμένες περιοχές ολόκληρης της επικράτειας, οι οποίες όχι μόνο δεν έχουν ιδέα περί Ολικής Ποιότητας, όχι μόνον δεν γνωρίζουν τίποτα περί σύγχρονου μανάτζμεντ, επιπλέον στερούνται στόχων και μειονεκτούν ηγεσίας, στοιχεία απαραίτητα για την υιοθέτηση συστημάτων Ολικής Ποιότητας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

10.1 Γιατί δεν εφαρμόζεται εύκολα ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας:

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύθηκε πριν μερικά χρόνια²², η αποτυχία προγραμμάτων Ολικής ποιότητας οφείλεται κυρίως στους παρακάτω παράγοντες:

i. Έλλειψη προσωπικής και επίμονης υποστήριξης από την ηγεσία του Οργανισμού. Η ηγεσία δηλαδή εκχωρεί τα θέματα ποιότητας σε κάποιο στέλεχος που υφίσταται συχνά συνδυασμένη και πολυμέτωπη αντίδραση. Παράλληλα η ηγεσία δεν εμπιστεύεται την ικανότητα των στελεχών να παίρνουν πρωτοβουλίες.

Δεν υπάρχει συστηματική παρακολούθηση των επιθυμιών των πελατών.

ii. Επιδιώξη επίτευξη πολλών στόχων μαζί. Αυτό δημιουργεί σύγχυση και αποδυνάμωση με αποτέλεσμα τη λεγόμενη «Ολική παράλυση της Ποιότητας»

iii. Δεν υπάρχουν άμεσοι στόχοι για οικονομικό όφελος. Αν τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά, δημιουργείται απογοήτευση και έλλειψη υπομονής.

iv. Υπάρχει άγνοια της αρχής ότι η κάθε εταιρία είναι μοναδική. Δεν υπάρχουν συνταγές επιτυχίας για κάθε νόσο και κάθε οργάνωση. Χρειάζεται εξατομίκευση στα μέτρα της εταιρίας. Με απλά λόγια δεν βάζουμε στα ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης του προσωπικού μας, ερωτήσεις του τύπου «νοιώθετε ότι αδικήστε σαν μειονότητα ή καταπιέζεστε»; μόνο και μόνο γιατί το έχει το ερωτηματολόγιο της αμερικανικής εταιρίας απ' όπου το αντιγράφουμε.

Στο δρόμο για την ποιότητα, πρέπει η διοίκηση να αποφασίσει πρώτα, αν θέλει να επιδιώξει τη πρώτη θέση στην αγορά. Αν ναι, η επιλογή της είναι Ολική Ποιότητα. Αν χρειάζεται τεκμηρίωση των διαδικασιών της, ένα «νοικοδόρεμα», τότε πρώτη επιλογή της είναι ένα πρότυπο Διασφάλισης ποιότητας. Υπάρχουν βέβαια και οι ενδιάμεσες λύσεις.

²² Δημοσιεύθηκε το 1994 στην εφημερίδα Hellenews συνέντευξη στον Δεριζιώτη Κ.

Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας με ταυτόχρονα στοιχεία Ολικής ποιότητας, όπως Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας, παρακολούθηση των καλύτερων πρακτικών του ανταγωνισμού, οργανωμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. (Δεν θέτουμε σαν στόχο μας τη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών κατά 50% όταν υπάρχουν προβλήματα στις σχέσεις και στην επικοινωνία του προσωπικού που έχει και την τελική ευθύνη να παράγει ποιότητα).

Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούμε σαν κίνητρο για τους Έλληνες εργαζόμενους τους «έτσι γίνεται και στην Ιαπωνία» αλλά πραγματική τεκμηρίωση του ότι η ποιότητα είναι η μοναδική διέξοδος από την κρίση.

Είναι γεγονός ότι το είδος πελάτης δυστυχώς είναι σε ανεπάρκεια.

Οι παραπάνω λόγοι αποτυχίας της ποιότητας είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν όταν υπάρχει έλλειψη ηγεσίας από τον οργανισμό καθώς και του αναγκαίου ελέγχου.

Γιατί όπως υποστήριξε ο Sorohan²³ (1994) «οι ηγέτες της ολικής ποιότητας ξεχωρίζουν από τους συνηθισμένους στον τρόπο με το οποίο μαθαίνουν να μοιράζονται τα όσα έχουν μάθει».

Τέλος, μέσα από τον έλεγχο εξασφαλίζεται η διαδικασία πραγματοποίησης των στόχων και πιστοποιείται ότι τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και στα πρότυπα που έχουν τεθεί.

²³ Πηγή: Sorohan, "Open learners", Training and Development, 48 (5), May, 1994

10.2 Συστήματα ελέγχου ποιότητας

Οι πιο σημαντικοί τύποι ελέγχου παρουσιάζονται αμέσως μετά:

1. **Προκαταρκτικός έλεγχος** αναφέρεται στην δημιουργία μέτρων που σκοπεύουν να προστατέψουν ότι η ποιότητα εισόδου των ειδικών ικανοποιεί τα απαιτούμενα τεχνικά χαρακτηριστικά, προδιαγραφές ότι το προσωπικό γνωρίζει τις ευθύνες του και μπορεί να εφαρμόσει τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ότι είναι αρκετά εκπαιδευμένοι για να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, ότι υπάρχει ο απαιτούμενος τεχνολογικός εξοπλισμός για την παραγωγή των προϊόντων με τις πλέον σύμφωνες προδιαγραφές. Και τέλος η παραγωγική διεργασία έχει προγραμματιστεί για να φέρει τα αποδοτικότερα αποτελέσματα.

2. **Ταυτόχρονος έλεγχος** Τα ανώτατα στελέχη συμμετέχουν άμεσα στην διαχείριση των λειτουργιών. Σ' έναν ιεραρχικό οργανισμό αυτό σημαίνει ότι τα ανώτατα στελέχη διευθύνουν τις ενέργειες των εργαζομένων άρα και τα αποτελέσματα των ενεργειών δηλ. της εργασίας. Σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα αυτό δείχνει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτελούν το διευθυντικό τους καθήκον στα πλαίσια της αυτοευθύνης. Με τον τρόπο αυτό το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται άμεσα στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

3. **Έλεγχος ανατροφοδότησης**: περιέχει την εφαρμογή των στόχων για να δοθεί το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα επιτευχθεί η μεταβολή, η βελτίωση η συνέχιση της πορείας της επιχείρησης. Οι τελικές αποφάσεις στις οποίες θα καταλήξει ο οργανισμός θα συμβάλλουν ενεργά στις κινήσεις βελτίωσης.

10.3 Έλεγχος Υλικών και Πρόσληψη

Ο έλεγχος των πρώτων υλών παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση του ελέγχου ποιότητας.

1. Μέθοδοι JIT²⁴

Με βάση την αρχή τη στιγμή που χρειάζεται κάτι (just in time) προσφέρει τη για διαχείριση των αποθεμάτων για να μειώνονται τα προβλήματα σπατάλης όπως απαιτούν τα πρότυπα του μάνατζμεντ ποιότητας. Jit είναι η παροχή του κατάλληλου προϊόντος ή υλικού την κατάλληλη στιγμή και τον κατάλληλο τόπο. Αυτό συνεπάγεται την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τις ανάγκες σε πρώτες ύλες και υλικά και να οργανώνεις τις παραδόσεις των προμηθευτών με συνέπεια και αξιοπιστία. Η μέθοδος JIT ασκεί πιέσεις στην διαχείριση των προμηθειών. Ασκεί επιρροή στις αγορές και αναγκάζει την επιχείρηση **α)** να δημιουργήσει τρόπους ώστε να εγγυηθεί ότι οι προδιαγραφές προϊόντων ικανοποιούνται ανά πάσα στιγμή. **β)** να κάνει γνωστό στους προμηθευτές το μέγεθος των ευθυνών τους όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και ότι είναι ενημερωμένοι για τις οδηγίες **γ)** να μεριμνήσει ώστε οι προμηθευτές να μην επιλέγονται με μοναδικό κριτήριο την τιμή αλλά να εμφανίζουν συνεχή ποιοτική βελτίωση των προϊόντων. **δ)** να φροντίσει οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως εταίροι στην διαχείριση της ποιότητας, τόσο ως προμηθευτές όσο και ως αγοραστές.

Οι εκτιμήσεις των προμηθευτών μέσω αξιολόγησης από τρίτους σύμφωνα με το ISO 9000 είναι μια πραγματικότητα. Ο πελάτης αξιολογεί το σύστημα μάνατζμεντ του προμηθευτή για να διαπιστώσει τη συμμόρφωση του προϊόντος που αγοράζει. Στη σχέση της μεθόδου JET με την αξιολόγηση των προμηθευτών περιγράφεται η ανάγκη ταχύτητας και συνεχούς ποιότητας υλικών σ' ένα γρήγορο περιβάλλον παραγωγής. Πρέπει να εξασφαλίζεται

²⁴ Πηγή: James, P.T. (1996). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα

αμεσότητα στην παράδοση των προϊόντων όπως και όταν αυτό χρειάζεται.
Έτσι ώστε να υλοποιείται η στρατηγική διαρκούς ικανοποίησης των πελατών.

ΕΡΕΥΝΑ 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Α) Επιχείρηση CABEROS ENTERPRISES A.E.(Αντικείμενο: Εθνικές και Διεθνείς Μεταφορές)

1.Οι δραστηριότητες του τμήματος Μάρκετινγκ επηρεάζονται από το ISO και με ποιο τρόπο? Ποια η συμβολή του ISO στο Μάρκετινγκ?

➤ Η πιστοποίηση για να είναι επιτυχημένη είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση με κάθε ένα από αυτά. Πιο συγκεκριμένα η επιρροή του Μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσω των ενεργειών του στην πρώτη γραμμή (έρευνα αγοράς και ανάλυση), αλλά και των ενεργειών του ως οπισθοφυλακή (συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί).

2.Πότε υιοθετήσατε το πρότυπο ISO και για ποιο λόγο?

Το 1999-2000. Η πιστοποίηση πραγματοποιήθηκε για να βελτιωθούν οι διαδικασίες της εταιρείας και για να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.Ποιο από τη σειρά ISO χρησιμοποιείτε και γιατί?

➤ Το ISO 9001:2000 γιατί καθορίζει τις απαιτήσεις σε συστήματα διοίκησης ποιότητας ώστε να επιδεικνύεται η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών.

4.Με ποιο τρόπο γίνονταν οι πιστοποιήσεις ποιότητας πριν την εφαρμογή του ISO ?

➤ Η εταιρεία είχε ένα άτυπο σύστημα πιστοποιήσεων ποιότητας το οποίο πραγματοποιούταν μέσω του ελέγχου από τη Διοίκηση. Ωστόσο σημαντική πληροφόρηση χανόταν επειδή δεν ήταν τεκμηριωμένη η διαδικασία και δεν διατηρούνταν αρχεία.

5.Πως δέχτηκε το προσωπικό της επιχείρησής σας την εφαρμογή του ISO και ποια διαδικασία ακολουθήσατε για την άμεση προσαρμογή τους.

➤ Αρχικά το προσωπικό ήταν διστακτικό αλλά κατόπιν σεμιναρίων συνειδητοποίησαν τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης και το γεγονός ότι θα βοηθήσει στην οργάνωση και στην διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους.

6.Ποιο το κόστος της μεταβολής αυτής? Αξίζει η αλλαγή αυτή?

➤ Το κόστος ήταν αυτό των συμβουλευτικών υπηρεσιών το οποίο όμως αποσβέστηκε εντός διμήνου, χάρις στη μείωση των μη συμμορφούμενων υπηρεσιών, π.χ. καλύτερη διαχείριση των ζημιών σε ρυμουλκούμενα οχήματα.

7.Ποιες οι συνέπειες ή τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ISO στην παραγωγική διαδικασία και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων? (υπήρξε βελτίωση?) Μετά την παρέλευση μεγάλου χρονικού διαστήματος οι διαδικασίες παραμένουν ισχυρές?

➤ Η εφαρμογή του ISO βελτίωσε αισθητά τόσο την παραγωγική διαδικασία όσο και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αναφορικά στην παραγωγική διαδικασία επιτεύχθηκε π.χ. η αποφυγή διπλοεργασίας αλλά και γενικότερα καλύτερος έλεγχος επί των διεργασιών.

Ταυτόχρονα όπως προαναφέρθηκε, η πιστοποίηση συμβάλλει στην οργάνωση των διαδικασιών της εταιρείας και κατ' επέκταση διευκολύνει την εργασία των

υπαλλήλων της, βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους. Έχει παρατηρηθεί ότι με το πέρασμα του χρόνου ισχυροποιούνται οι διαδικασίες και παγιώνονται.

8. Αυξήθηκαν ή ελαττώθηκαν οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος?

- Αυξήθηκαν οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος.

9. Τι περιμένετε από την πιστοποίηση των προϊόντων κατά ISO?

- Καταρχήν είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το ISO πιστοποιεί τον τρόπο παραγωγής ή γενικότερα τον τρόπο λειτουργίας και όχι το προϊόν ή την υπηρεσία. Από την πιστοποίηση αναμένεται βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και μείωση της ύπαρξης μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατ' επέκταση η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

10. Ποια η συμπεριφορά των πελατών προς τα ποιοτικά σας προϊόντα ?

- Μετά την πιστοποίηση παρατηρήθηκε αύξηση των πελατών, των επαναληπτικών πωλήσεων και γενικότερα διεύρυνση της πελατειακής βάσης. Ταυτόχρονα μειώθηκε ο αριθμός παραπόνων και αυξήθηκε η εμπιστοσύνη των πελατών.

11. Ποιοι ήταν οι λόγοι (ύπαρξη αναγκών) που σας οδήγησαν στην πιστοποίηση ISO?

Σε τι στοχεύατε (σε ποια οφέλη αποσκοπούσατε)?

- Η πιστοποίηση κατά ISO 9001 βοηθάει ιδιαίτερα στην καλύτερη οργάνωση της εταιρείας και ταυτόχρονα συμβάλλει στην ενεργοποίηση ενός μηχανισμού εντοπισμού των όποιων δυσλειτουργιών μπορεί να εμφανιστούν και προβάλλεται η ανάγκη μέτρησης, ανάλυσης και συνεχής βελτίωσης. Ταυτόχρονα προσφέρει στην πιστοποιημένη εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών, καθώς επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών της. Επίσης μειώνεται το λειτουργικό της κόστος και αυξάνεται η εμπιστοσύνη των πελατών της.

12. Ο σύμβουλος ποιότητας είναι μέσα από την επιχείρηση ή είναι εξωτερικός συνεργάτης?

- Είναι εξωτερικός συνεργάτης.

13. Γίνονται εσωτερικοί έλεγχοι και σεμινάρια εκπαίδευσης?

- Βεβαίως τακτικά.

14. Δίνεται έμφαση στην ολική εξυπηρέτηση πελατών? Αν ναι σε ποιες (φόρμες)

- Φυσικά δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών. Υπάρχουν ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελάτη ενώ καταγράφονται και οι επιτόπου παρατηρήσεις των πελατών οι οποίες σημειώνονται επάνω στα τιμολόγια /δελτία αποστολής.

15. Υπάρχει σχέση του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας (ως εργαλείο μάρκετινγκ) με την στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας?

- Υπάρχει άμεση σχέση. Είναι βασικός μοχλός και βασικό εργαλείο μάρκετινγκ.

16. Ελέγχετε και με πιο τρόπο τις διαδικασίες ποιότητας? Πόσο συχνά γίνεται αυτό?

- Οι διαδικασίες ποιότητας ελέγχονται μέσω εσωτερικών επιθεωρήσεων οι οποίες πραγματοποιούνται εξαμηνιαίως.

B) Εταιρεία AREVA HELLAS – Αντικείμενο εργασίας
(Ηλεκτρολογική Βιομηχανία & Συγκοινωνίες)

Παρακάτω δίνονται μόνο οι απαντήσεις με τη μορφή του προηγούμενου ερωτηματολογίου.

1.

➤ Οι δραστηριότητες του Μάρκετινγκ εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του ομίλου AREVA και δεν επηρεάζονται από το Σύστημα Ποιότητας της εταιρείας.

2.

➤ Η υιοθέτηση του ISO από την εταιρεία μας πραγματοποιήθηκε από το 1995 με σκοπό την αναδιοργάνωση και βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας.

3.

➤ Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το ISO 9001:2000 για το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει.

4.

➤ Δεν υπήρχαν πιστοποιήσεις σχετικά με την ποιότητα πριν την εφαρμογή του ISO.

5.

➤ Το προσωπικό αρχικά ήταν διστακτικό γεγονός που οφειλόταν κυρίως στην άγνοια επί των συστημάτων ποιότητας. Για την εξάλειψη του φαινομένου αυτού, έγιναν σχετικές εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις στο προσωπικό και εν συνεχεία δόθηκε η ευκαιρία σε μέρος του προσωπικού να συμβάλλει προσωπικά στην σχεδίαση και εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας. Η συμβολή του προσωπικού στην συνεχή βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας εξακολουθεί μέχρι σήμερα να αποτελεί σημαντικό παράγοντα βιωσιμότητας του συστήματός μας.

6.

➤ Δεν υπάρχουν όσον αφορά το συνολικό κόστος της εφαρμογής του ISO 9001 στην εταιρεία εκτός από το κόστος της πιστοποίησης (περίπου 3000 /έτος) και το και το κόστος του προσωπικού που ασχολήθηκε με την εφαρμογή του (πλήρης απασχόληση 3 ατόμων για χρονικό διάστημα ενός έτους). Το κατά πόσο άξιζε για την εταιρεία η εφαρμογή του ISO 9001 φαίνεται από το γεγονός ότι υπήρξε σημαντική μείωση των αποκλίσεων στα παραγόμενα προϊόντα, καθώς και βελτίωση όσον αφορά τις διαδικασίες λειτουργίας της εταιρείας (ευελιξία, εύρυθμη λειτουργία και ροή διαδικασιών, κ.α.)

7.

➤ Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του Συστήματος Ποιότητας ήταν η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας κυρίως σε ότι αφορά την οργάνωσή της, την ευελιξία της και την διαχείριση κρίσιμων περιστάσεων, όπως αποκλίσεις ως προς την απαιτούμενη από τον πελάτη ποιότητα προϊόντων, κ.α.

Με το πέρασμα του χρόνου οι διαδικασίες της εταιρείας ισχυροποιήθηκαν μέσω της μεταβολής τους σε νοοτροπία πλέον του προσωπικού και συνεχίζουν βέβαια να βελτιώνονται.

8.

➤ Οι διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων δεν μεταβλήθηκαν σε μεγάλο βαθμό, αλλά ωστόσο έγινε αναγκαία η θέσπιση περισσότερων σταδίων ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας.

9.

➤ Δεν υπάρχει στην εταιρεία πιστοποίηση των προϊόντων της, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή.

10.

➤ Οι πελάτες γνωρίζουν την ποιότητα των προϊόντων μας μέσα από τη χρήση τους και επιβεβαιώνονται για τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις απαιτήσεις τους μέσω της επίδειξης του πιστοποιητικού ISO της εταιρείας.

11.

➤ Ο κύριος λόγος που οδήγησε την εταιρεία στην πιστοποίηση ήταν η απαίτηση του ομίλου AREVA.

12.

➤ Ο υπεύθυνος για την ποιότητα ανήκει στο προσωπικό της εταιρείας.

13.

➤ Υπάρχουν τεκμηριωμένα στάδια ελέγχου κατά την παραγωγική διαδικασία και εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας για κάθε Τομέα / Τμήμα της εταιρείας. Σεμινάρια εκπαίδευσης γίνονται σε όλο το προσωπικό της εταιρείας όταν οι ανάγκες το απαιτούν. Η διεργασία και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ανασκοπείται από την εταιρεία σε ετήσια βάση.

14.

➤ Η εξυπηρέτηση των πελατών ελέγχεται και διασφαλίζεται μέσα από την όλη λειτουργία της εταιρείας και των διαδικασιών που ακολουθεί για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών. Ωστόσο η ικανοποίηση των πελατών αξιολογείται μέσω σχετικού ερωτηματολογίου που αποστέλλεται από την εταιρεία μας και συμπληρώνεται από τους πελάτες μας.

15.

➤ Δεν χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο μάρκετινγκ.

16.

➤ Οι διαδικασίες του συστήματος ποιότητας ελέγχονται ως προς την αποτελεσματικότητά τους μέσω δεικτών που έχουν τεθεί από την εταιρεία και ανασκοπούνται ετησίως εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας.

Τέλος, όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, ελέγχεται καθημερινά και ανάλογα με το ρυθμό παραγωγής μέσω των διαφόρων σταδίων ελέγχου.

**Γ) Επιχείρηση ΑΡΙVΙΤΑ ΑΕΒΕ Αντικείμενο εργασιών
καλλυντικά προϊόντα – Παρασκευή ημιετοιμών ελαίων και
λοσιόν.**

1.

➤ Το ISO επεμβαίνει σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας και συνεπώς και στο Μάρκετινγκ. Στις περιγραφές θέσεων εργασίας των Product Managers έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις του προτύπου που αφορούν την διαχείριση ενός νέου προϊόντος πριν αυτό κυκλοφορήσει στην αγορά.

Έχουν δημιουργηθεί Έντυπα Ποιότητας που η χρήση από τους Product Managers και τον Διευθυντή Μάρκετινγκ τους εξασφαλίζει την σωστή πληροφόρηση μέσα στην εταιρεία.

Στην περιγραφή θέσης εργασίας των Product Managers και του Διευθυντή Μάρκετινγκ έχουν καταγραφεί όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες του τμήματος.

2.

➤ Το πρότυπο το υιοθέτησε η εταιρεία μας τον Δεκέμβριο του 2000. Ο βασικός λόγος εγκατάστασης του ISO στην εταιρεία ήταν για την ωφέλεια που θα πρόσφερε ένα καταγεγραμμένο σύστημα ποιότητας.

3.

➤ Χρησιμοποιούμε το ISO 9001/ 2000 γιατί είμαστε εταιρεία παραγωγής εκχυλισμάτων και καλλυντικών προϊόντων.

4.

➤ Οι πιστοποιήσεις ποιότητας πριν την εφαρμογή του ISO γίνονταν με τον ίδιο τρόπο που γίνονται και μετά την εφαρμογή του ISO όσον αφορά τα έτοιμα προϊόντα. Για την ποιότητα των υπηρεσιών τώρα γίνονται εγγράφως.

5.

➤ Το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού το δέχτηκε ως κάτι καινούριο που θα τοποθετούσε τα πράγματα σε τάξη. Ένα μικρό ποσοστό αντέδρασε, όμως αυτοί που αντέδρασαν τότε, αργότερα έγιναν οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Η μέθοδος εφαρμογής ήταν:

α) Συγκέντρωση των εμπλεκόμενων τμημάτων για την καταγραφή των διαδικασιών.

β) Ο υπεύθυνος της εγκατάστασης του ISO, έδινε την εντύπωση στους εμπλεκόμενους της διαδικασίας ότι γράφουν την διαδικασία μόνοι τους – αυτός θα ήταν ο λόγος που θα την χρησιμοποιούσαν από την επόμενη μέρα.

γ) όμως ο υπεύθυνος του ISO είχε την πλήρη κυριαρχία ώστε να προσθέσει την διασφάλιση ποιότητας στις διαδικασίες.

δ) Άμεση εφαρμογή των όσων καταγράψαμε από την επόμενη ακριβώς ημέρα.

ε) Καθημερινή παρακολούθηση της εφαρμογής σε όλα τα τμήματα της εταιρείας ενθαρρύνοντας το προσωπικό για την εφαρμογή του συστήματος.

6.

➤ Το κόστος δεν ήταν μεγάλο σε σχέση με αυτά που έχει προσφέρει το σύστημα . Τα πράγματα μέσα στην επιχείρηση είναι ελεγχόμενα.

7.

➤ Πάντα μετράμε την αποδοτικότητα του συστήματος και όχι την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Όταν ο εργαζόμενος δεν αποδίδει πάντα φταίει το σύστημα και όχι οι εργαζόμενοι. Αυτό που προσπαθούμε πάντα να κάνουμε είναι η βελτίωση του συστήματος.

Ναι, υπήρξε βελτίωση των λειτουργιών της.

8.

➤ Οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος αυξήθηκαν.

9.

➤ Αυτό που περιμένουμε είναι η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών μας προς την εταιρεία.

10.

➤ Άριστη πάνω από 90% ικανοποίηση για το 2004, όμως ποτέ δεν σταματάμε την βελτίωση τόσο της ποιότητας των προϊόντων μας όσο και των υπηρεσιών μας.

11.

➤ Οι λόγοι για την πιστοποίηση έχουν ήδη προαναφερθεί- ουσιαστικά είναι η έξωθεν μαρτυρία της ποιότητας.

Στοχεύαμε και συνεχίζουμε να στοχεύουμε στην εσωτερική οργάνωση της εταιρίας που αυτό αντανακλά στους πελάτες μας.

12.

➤ Αρχικά ήταν σύμβουλος εκτός της επιχείρησης, μετά την πιστοποίηση έγινε μόνιμος εργαζόμενος της επιχείρησής μας.

13.

➤ Σεμινάριο εκπαίδευσης γίνεται στους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους.

Εσωτερικές επιθεωρήσεις γίνονται 2 φορές / χρόνο από Επιτροπή εσωτερικών επιθεωρήσεων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας.

14.

➤ Η πρώτη αρχή του ISO είναι ότι το σύστημα είναι πελατοκεντρικό. Επομένως ξεκινάμε με την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και τελειώνουμε με την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

Βάζουμε μέσα στο σύστημά μας (τις λειτουργίες της εταιρείας) τις ανάγκες των πελατών μας, τις επεξεργαζόμαστε και μετά ρωτάμε την ικανοποίηση των πελατών μας.

Ο στόχος της εταιρείας είναι να εκπληρώνονται οι ανάγκες των πελατών ώστε να αυξάνεται η ικανοποίησή τους κατά 10% / χρόνο.

15.

➤ Η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας ξεκινάει με την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

Αυτή η ικανοποίηση του πελάτη αποκτάται μέσω της ολικής ποιότητας των λειτουργιών της εταιρείας.

16.

➤ Δεν υπάρχουν καταγραμμένες διαδικασίες ποιότητας εκτός από τις 6 που επιβάλλεται η καταγραφή τους από το πρότυπο.

Υπάρχουν όμως καταγραμμένες περιγραφές θέσεων εργασίας που βασικά επιθεωρούνται όπως προαναφέρθηκε 2 φορές / χρόνο από την εσωτερική επιτροπή επιθεωρήσεων και μια φορά / χρόνο από τον ΕΛΟΤ.

**Δ) Επιχείρηση ALGOSYSTEMS A.E. (Αντικείμενο εργασιών:
Εμπορία ηλεκτρονικών υπολογιστών. Εμπορία και
εγκατάσταση οργάνων πεδίου κ.α.)**

1.

➤ Επηρεάζονται με την διαφήμιση της πιστοποίησης / διαπίστευσης προς τους πελάτες.

2.

➤ Ο τομέας Μετρολογίας πιστοποιήθηκε με ISO 9001 το 1995. Τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας έχουν πιστοποιηθεί από το 2000. Επιπλέον ο Τομέας Μετρολογίας έχει διαπιστευτεί σύμφωνα με το πρότυπο ISO/IEC 17025 (πρώην EN 45001) από το 1998. Όσο αφορά την εταιρεία ο λόγος πιστοποίησης και της διαπίστευσης που έχει, είναι η ύπαρξη επαρκούς ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που διαθέτει.

3.

➤ Τομέας Μετρολογίας: ISO /IEC 17025, απαιτήσεις για την τεχνική επάρκεια του προσωπικού να προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες.
Υπόλοιπα εταιρεία: ISO 9001 για τον λόγο που αναφέρθηκε στο 2.

4.

➤ Πριν την υιοθέτηση των προτύπων υπήρχε ένα εσωτερικό σύστημα ποιότητας που εφαρμοζόταν.

5.

➤ Το προσωπικό προσαρμόστηκε εύκολα στην όλη αλλαγή της φιλοσοφίας που υιοθετήθηκαν από τα πρότυπα. Η εκπαίδευσή του συντέλεσε σημαντικά στην ουσιαστική υιοθέτηση των προτύπων.

6.

➤ Δεν υπήρχε μεγάλο κόστος μεταβολής καθόσον ήδη η εταιρεία εφαρμόζε ένα εσωτερικό σύστημα ποιότητας. Η αλλαγή προς τα διεθνή πρότυπα άξιζε, καθόσον βελτιώθηκε η οργανωτική δομή της εταιρείας και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

7.

➤ Υπήρξε βελτίωση και οι διαδικασίες παραμένουν ισχυρές.

8.

➤ Αυξήθηκαν ελαφρώς.

9.

➤ Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

10.

➤ Πλήρης αποδοχή.

11.

➤ Στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στην μείωση του κόστους.

12.

➤ Μέσα στην εταιρεία

13.

➤ Ναι

14.

➤ Ναι. Ύπαρξη ερωτηματολογίου αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών, ύπαρξη φόρμας παραπόνων.

15.

➤ Όχι.

16.

➤ Εσωτερικές επιθεωρήσεις. Μια φορά το χρόνο τουλάχιστον.

**Ε) Επιχείρηση CALSTA Α.Ε. (Αντικείμενο εργασιών
Κατασκευή & Εμπορία εργατικών ενδυμάτων).**

1.

➤ Ευκολότερη επαφή με τον πελάτη, τυχόν προσδοκίες του πελάτη που προκύπτουν από την πρώτη κιόλας επίσκεψη.

2.

➤ Το 2001 πιστοποιηθήκαμε με EN ISO 9001:1994. Για καλύτερη λειτουργία κ' επικοινωνία και φυσικά καλύτερο αποτέλεσμα.

3.

➤ Από το 2002 χρησιμοποιούμε το πρότυπο EN ISO 9001:2000 διότι επιπλέον υπάρχουν στατιστικές για υλοποίηση στόχων & σκοποί πρόγραμμα μετρήσεων.

4.

➤ Γίνονταν και γίνονται ακόμα με εργασιακούς ελέγχους σε εξωτερικά εργαστήρια.

5.

➤ Δυσκολεύτηκε στην εφαρμογή του, ως αναφορά την συμπλήρωση των πολλαπλών εντύπων που απαιτεί το σύστημα.

6.

➤ Αρκετά μεγάλο το κόστος, όμως πιστεύω πως άξιζε.

7.

➤ Υπήρξε βελτίωση στην παραγωγική διαδικασία και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ναι, οι διαδικασίες παραμένουν ισχυρές.

8.

➤ Οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος (ενδύματα επαγγελματικά) παραμένουν ισχυρές.

9.

➤ Η εταιρία είναι πιστοποιημένη κατά ISO με συνέπεια το προϊόν είναι διασφαλισμένο για την ποιότητα του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είμαστε ανταγωνιστική στην εγχώρια αγορά. Προμηθεύουμε μεγάλες επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα αλλά και Δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. Υπουργείο Ανάπτυξης, καθώς και εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

10.

➤ Από στατιστικά στοιχεία και μέσω διαφόρων ερωτηματολογίων η ικανοποίηση των πελατών είναι πολύ καλή. Οι πελάτες είναι σταθεροί.

11.

➤ Η βελτίωση της επίδοσης, η διεύρυνση του πελατολογίου μας.

12.

➤ Εξωτερικός συνεργάτης.

13.

➤ Προγραμματισμένες εσωτερικές επιθεωρήσεις, σεμινάρια εκπαίδευσης.

14.

➤ Ναι

15.

➤ Ναι

➤ Κατά το τέλος κάθε χρόνου και μετά τα πρακτικά από τις συναντήσεις που έχει κάνει η επιτροπή ποιότητας, καθώς και ότι άλλο έχει προκύψει για την ανάπτυξη ελέγχονται ή τροποποιούνται οι διαδικασίες του συστήματος.

ΣΤ) Επιχείρηση FRIGOCLASS

1. _____
2.
 - Το 1987.
3.
 - ISO 9001 διότι στην εταιρεία μας γίνεται και σχεδιασμός.
4.
 - Με γραπτές διαδικασίες ποιότητας, όχι όμως πλήρως τεκμηριωμένες.
5.
 - Υπήρχαν στην αρχή κάποιες δυσκολίες στη σωστή τήρηση των αρχείων.
6.
 - Όχι αρκετά υψηλό σε σχέση με τα αποτελέσματα που προέκυψαν.
7.
 - Η εφαρμογή του ISO έλυσε στην κυριολεξία πολλά προβλήματα γραφειοκρατίας λειτούργησε ως αποτρεπτικός παράγων στην πρόληψη λαθών και συνέβαλε στην βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης.
Οι κανόνες συμμόρφωσης επειδή είναι κατανοητοί, ευέλικτοι και λόγω της αποτελεσματικότητας που προσφέρουν στις δραστηριότητες της εταιρίας οι διαδικασίες παραμένουν ισχυρές για πάντα θα έλεγα.
8.
 - Δεν μεταβλήθηκαν είναι σταθερές.

9.

➤ Βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την εταιρία μας.

10.

➤ Είναι θετική.

11.

➤ Καλύτερη οργάνωση, αντιμετώπιση δυσλειτουργιών ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων κατά την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων.

12.

➤ Εξωτερικός συνεργάτης.

13.

➤ Σεμινάρια εκπαίδευσης απ' την επιχείρηση.

14.

➤ Σκοπός μας είναι η εξυπηρέτηση των πελατών μας. Και αυτό ξεκινάει με βάση των αρχών ISO.

15. _____

16.

➤ Δεν υφίστανται καταγεγραμμένες διαδικασίες ποιότητας, απλώς απ' την επιτροπή επιθεωρήσεων ανά χρόνο από τον Ε.Λ.Ο.Τ

Η Επιχείρηση ALGIDA (Παρασκευή και Εμπορία παγωτού)

1

2.

➤ Η εταιρία διαθέτει μηχανισμούς πιστοποίησης από το 1987. Το 1993 απόκτησε το ISO σαν σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

3.

➤ ISO 9002 το οποίο αναφέρεται στην παραγωγή προϊόντων. Στόχος της χρησιμοποίησής του είναι η εγγύηση ποιότητας για τον επηρεασμό άμεσων πελατών (αντιπροσώπων).

4.

➤ Πριν την καθιέρωση του ISO γίνονταν εσωτερικός έλεγχος κάθε τρία χρόνια σε προκαθορισμένες ημερομηνίες.

5.

➤ Αντέδρασε θετικά το προσωπικό.

Με την καθοδήγηση και την συστηματική ενημέρωση των κανόνων του ISO οι ενέργειες του προσωπικού έγιναν πιο αποδοτικές.

6.

➤ Το κόστος της πιστοποίησης ήταν καθαρά οικονομικό και ανέρχεται σε ποσό των 4.000.000 δρχ. Το κόστος αυτό θεωρείται μικρό διότι η επιχείρηση διέθετε ήδη εσωτερικούς κανονισμούς ελέγχου.

7.

➤ Όχι δεν υπήρξε βελτίωση, το ISO απλώς κατάστησε τις διαδικασίες ευκολότερες.

Ναι, διατηρούνται σχεδόν πάντα.

8.

➤ Δεν μεταβλήθηκαν καθόλου. Σκοπός δεν είναι πάντα να εφαρμοστεί.

9.

➤ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας.

10.

➤ Καμία αλλαγή. Οι αντιπρόσωποι επηρεάστηκαν θετικά ενώ οι τελικοί καταναλωτές έμειναν ανεπηρέαστοι.

11.

12.

Εξωτερικός συνεργάτης.

13.

Ναι, ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

14.

15.

16.

Από την επιτροπή επιθεωρήσεων ανά 6 μήνες.

Θ) Επιχείρηση: ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

1. _____

2.

➤ Το 1993

3.

➤ Το ISO 9002 επειδή ταιριάζει στις δραστηριότητες της εταιρίας μας(παραγωγή, αποθήκευση, διανομή και όχι σχεδιασμός προϊόντος. Χρησιμοποιήσαμε το ISO για λόγους εσωτερικούς (εξασφάλιση standards, διασφάλιση διαδικασιών, εκπαίδευση κ.α.) και εξωτερικούς marketing, πωλήσεις).

4.

➤ Με τους ελέγχους από τον Κεντρικό Ποιοτικό μας έλεγχο. Στο σημείο αυτό με τον ερχομό του ISO 9002 δεν αλλάχθηκε τίποτα Απλώς καταγράφηκε ότι γινόταν και γίνεται.

5.

➤ Πάρα πολύ θετική.

Συμμετοχή των εργαζομένων στο στήσιμο του συστήματος.

Συνεχής ανανέωση του συστήματος με άμεση συμμετοχή των εργαζο-

μένων.

6.

➤ Αρκετά σημαντικό.

7.

➤ Με την έννοια της σταθεροποίησης των διαδικασιών, Ναι. Οι διαδικασίες δεν άλλαξαν επειδή ήρθε το ISO.

8.

➤ Δεν άλλαξαν

9.

- Σταθεροποίηση της ποιότητας.

10.

- Γενικά υπάρχει θετική αποδοχή

11.

- Λόγω επιτακτικής ανάγκης της εποχής, προκειμένου να καλυφθούν τυχόν αποκλίσεις στην διαδικασία παραγωγής προϊόντων.

12.

- Εξωτερικός συνεργάτης.

13.

- Επιμορφωτικά προγράμματα από την επιχείρηση

14.

15.

16.

- Κάθε 6 μήνες από την επιθεώρηση.

I) Επιχείρηση 3E

1.

➤ _____

2.

➤ Το 1993.

3.

Το ISO 9002 διότι δεν έχουμε σχεδιασμό. Είναι ένα γενικότερα αποδεκτό σύστημα ποιότητας, βοηθά στην οργάνωση της εταιρίας, κάνει πιο ανταγωνιστικά τα προϊόντα μας, οι απαιτήσεις για ποιότητα συνεχώς αυξάνονται.

4.

➤ Με επιθεωρήσεις από την COCA COLA HELLAS και από τα κεντρικά γραφεία.

5.

➤ Στην αρχή υπήρξαν δυσκολίες και φόβοι όπως συμβαίνει σε κάθε αλλαγή. Αλλά τελικά όταν διαπίστωσαν πλεονεκτήματα, ξεπέρασαν όποιους ενδοιασμούς. Χωρίς τη συμμετοχή του προσωπικού, δεν θα είχαμε αποτέλεσμα. Το προσωπικό <εφαρμόζει> τις διαδικασίες / οδηγίες

6.

➤ Για το εργοστάσιο της Πάτρας το κόστος ήταν 1.500.000 δρχ. τότε.

7.

➤ Η βελτίωση είναι διαρκής και δεν αφορά μόνο την παραγωγική διαδικασία.

8.

➤ Αυξήθηκαν οι έλεγχοι. Οι παραγωγικές διαδικασίες μειώνονται λόγω εισαγωγής νέων τεχνολογιών.

9.

➤ Προϊόντα σταθερής ποιότητας, εμπιστοσύνη πελατών καλύτερος έλεγχος προμηθευτών, καλύτερη εικόνα της επιχείρησης, μείωση σκάρτων προϊόντων.

10.

➤ Το πιστοποιητικό ISO είναι ένα extra εφόδιο στα χέρια των πωλήσεων.

11.

➤ Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων μας.

Στοχεύαμε στην αύξηση της πλεονεκτικής μας θέσης στην αγορά, στην προσέλκυση νέων πελατών.

12.

➤ Εσωτερικός συνεργάτης.

13.

➤ Γίνονται πολύ συχνά σεμινάρια εκπαίδευσης και δίνεται βάση στον τομέα πωλήσεων.

14.

➤ Αυτός είναι ο σκοπός μας ο απόλυτα ικανοποιημένος πελάτης. Αυτό γίνεται είτε με ερωτηματολόγιο, είτε απ' την άμεση επαφή (προσωπική πώληση) του πωλητή με τον κάθε πελάτη.

15.

16.

➤ Έλεγχος γίνεται από εσωτερικές επιθεωρήσεις, μέσω δεικτών ανά 6 μήνες περίπου.

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 10 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΦΟΡΕΙΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Εταιρεία Ελληνικός Νηογνώμονας Α.Ε.

Ερωτηματολόγιο:

1) Με ποιο τρόπο βρίσκετε πελάτες? (διαδικασία)

Από μόνοι τους ή από συμβούλους με τους οποίους συνεργάζονται.

2) Ποιοι είναι οι πελάτες σας μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις ποσοστό?

Το 90% είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μόλις το 10% είναι μεγάλες.

3) Ποιες εταιρείες σας πλησιάζουν? Τι οφέλη επιθυμούν (επιδιώκουν) οι πελάτες από την πιστοποίηση?

Το 40% είναι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και το 60% διαφορετικών ειδών.

Οι πελάτες αναζητούν αποτελεσματικό μάρκετινγκ, φήμη, ανταγωνιστική θέση στην αγορά και βέβαια βελτίωση των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών.

4) Διατηρούν οι εταιρείες αυτές την πιστοποίηση και μετά το πέρασμα μεγάλου χρονικού διαστήματος?

Συνήθως όχι, μόνο μέχρι τα πρώτα τρία (3) χρόνια.

2) Εταιρεία TUV HELLAS S.A.

Παρακάτω δίνονται μόνο οι απαντήσεις για κάθε μια εταιρεία ξεχωριστά σύμφωνα πάντα με το προαναφερόμενο ερωτηματολόγιο.

1. Οι ίδιοι οι πελάτες μας έρχονται σε επαφή μαζί μας, επιθυμώντας να πιστοποιήσουν την εταιρεία τους με κάποιο διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο. Μας γνωρίζουν τόσο από την φήμη μας όσο και από άλλες δημοσιεύσεις. Επιπλέον υπάρχει τμήμα Marketing που αναλαμβάνει να έρχεται σε επαφή με διάφορες εταιρείες.
2. Τόσο μικρές όσο και μεγάλες εταιρεία απευθύνονται σε φορείς για την πιστοποίησή τους. Περισσότερες βέβαια είναι οι μικρές.
3. Οι εταιρείες που έρχονται σε επαφή μαζί μας είναι διαφόρων κλάδων. Ενδεικτικά: τεχνικές, χημικές, μηχανολογικές, ηλεκτρολογικές, IT, Εταιρείες παροχής υπηρεσιών, πλαστικών-ελαστικών, εμπορικές κ.α.
4. Οι περισσότερες από τις εταιρείες που έχουμε πιστοποιήσει διατηρούν την πιστοποίησή τους για τουλάχιστον 6 χρόνια. Μεγάλος δε αριθμός εταιρειών συνεχίζει για ακόμα περισσότερο χρόνο την πιστοποίησή του.

3) Εταιρεία: A.B.S.GROUP INC

1. Συνήθως μέσω συστάσεων υφιστάμενων πελατών.
2. Το 80% είναι κυρίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και το υπόλοιπο 20% ασφαλώς μεγάλες.
3. Το 80% είναι παροχής υπηρεσιών π.χ.(ναυπηγοεπισκευαστικό κλάδο), πληροφορικής κ.α.
Οφέλη: ανάπτυξη του Μάρκετινγκ – η πιστοποίηση λειτουργεί ως εργαλείο του Μάρκετινγκ.
4. Το 70% των πελατών συνεχίζουν την διαδικασία βελτίωσης της επιχείρησής τους και μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα.

4.Εταιρεία: Μητρώο Πιστοποίησης

- 1) Πολλές φορές οι ίδιοι οι πελάτες απευθύνονται σε εμάς και σ' αυτό συμβάλλουν και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων που συνεργάζονται.
- 2) Οι μικρές εταιρείες καταλαμβάνουν το 70% και οι μεγάλες το 30%
- 3) Βελτίωση των προϊόντων καλύτερη φήμη της εικόνας της επιχ/σης που προωθείται μέσω του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.
- 4) Για τρία χρόνια που παρακολουθείται από εμάς διατηρείται, ύστερα είναι άγνωστο.

5) Εταιρεία: LETRINA

1. Οι πελάτες έρχονται στην εταιρεία μας για πιστοποίηση με διάφορους τρόπους:
 - α) Μέσω των συμβούλων, οι οποίοι έχουν αναπτύξει το Σύστημα Ποιότητάς τους
 - β) Απευθείας στην εταιρία μας μέσω των καταχωρήσεων που κάνουμε σε διάφορα έντυπα
 - γ) Από διαφημιστικό υλικό που στέλνουμε στις εταιρίες που είναι στο πρόγραμμα <Πιστοποιηθείτε>
2. Πελάτες μας είναι μικρές και μεγάλες εταιρίες σε όλες τις δραστηριότητες (παραγωγικές, υπηρεσιών)
3. Έρχονται σε επαφή μαζί μας πάσης φύσεως και δραστηριότητας εταιρείες. Η πιστοποίηση δημιουργεί τις προϋποθέσεις σωστής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης. Επίσης η Πιστοποίηση είναι εργαλείο αναβάθμισης της εικόνας της εταιρείας προς τους πελάτες.
4. Κατά μεγάλο ποσοστό οι εταιρίες διατηρούν την Πιστοποίηση και μετά το πέραςμα μεγάλου διαστήματος, διότι διαπιστώνουν ότι η εφαρμογή ενός πιστοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης.

6) Εταιρεία : B.V.Q.I. HELLAS A.E.

1. Πελάτες βρίσκουμε μέσω της απευθείας επικοινωνίας των εταιρειών και τη ζήτηση προσφορών από το Φορέα Πιστοποίησης. Άλλος τρόπος είναι μέσω των συμβούλων που προετοιμάζουν τα Συστήματα Διαχείρισης των εταιριών.
2. Αναφορικά με το ISO 9001: 2000, οι πελάτες μας είναι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών.
Αναφορικά με τα πρότυπα ISO 14001 και OHSAS 18001, οι περισσότεροι πελάτες είναι επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.
3. Την απόκτηση αποτελεσματικού συστήματος Διαχείρισης
Την βεβαιότητα της διοίκησης ότι το σύστημα διαχείρισης είναι Αποτελεσματικό και εφαρμόζεται από το προσωπικό της. Την βεβαιότητα των πελατών ότι η επιχείρηση εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης.
4. Το 85% των εταιριών που πιστοποιούνται κατά ένα πρότυπο δεν εγκαταλείπει την πιστοποίηση.

7. Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης. (Ε.Λ.Ο.Τ)

1. Ο Ε.Λ.Ο.Τ δεν έχει αναπτύξει συγκεκριμένη υπηρεσία προσέγγισης πελατών.
Οι πελάτες του ΕΛΟΤ, στον τομέα της πιστοποίησης, είτε έρχονται μόνοι τους υπάρχει πολύ καλή φήμη του Οργανισμού στην αγορά, είτε γίνονται επαφές σε ατομική βάση των στελεχών της διεύθυνσης ή άλλων στελεχών της διοίκησης.
2. Οι πελάτες καλύπτουν όλο το εύρος των επιχειρήσεων, από την πλευρά του μεγέθους. Μεταξύ των πελατών μας συγκαταλέγονται συνήθως, από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον τομέα τους, στην χώρα μας.
3. Τα τελευταία χρόνια, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ζητάει προσφορές για πιστοποίηση. Από τις επιχειρήσεις αυτές ένας αριθμός αποδέχεται την προσφορά μας και γίνεται πελάτης μας. Τα αναμενόμενα οφέλη από την πιστοποίηση ποικίλουν ανάλογα με την στρατηγική της κάθε επιχείρησης
(βελτίωση της λειτουργίας της, συμμετοχή σε διαγωνισμούς κ.α.)
4. Η διάρκεια του πιστοποιητικού είναι τριετής, και ανανεώνεται κάθε τρία χρόνια. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι επιχειρήσεις διατηρούν την πιστοποίηση.

8) S.G.S. HELLAS AE

1. Οι πελάτες συνήθως έρχονται είτε από συστάσεις άλλων επιχειρήσεων είτε λόγω της φήμης μας.
2. Όλων των μεγεθών των εταιριών πιστοποιούμε, κυρίως όμως το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι μεσαίες σε μέγεθος εταιρίες.
3. Διαφόρων ειδών: κατασκευαστικές, μεταφορικές, τροφίμων, συσκευασίας κ.α. Περιμένουν την αναγνώριση από τους πελάτες ότι διαθέτουν ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης ποιότητας προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.
4. Τα πρώτα χρόνια από 3-6 διατηρείται ύστερα εξασθενεί ελάχιστα.

9) LLOYD'S REGISTER S.A.

1. Οι ίδιοι οι πελάτες από μόνοι τους ή από συμβούλους επιχειρήσεων.
2. Οι μικρομεσαίες αυτές δηλ. που απασχολούν 150 άτομα περίπου ανέρχονται στο 75% και οι υπόλοιπο είναι μεγάλες.
3. Επιδιώκουν φήμη, πολλές απ' τις οποίες το κάνουν και για λόγους διαφήμισης βέβαια αφού αποτελεί σημαντικό προνόμιο στο τμήμα πωλήσεων.
4. Εξαλείφεται με το πέρασμα των χρόνων πιστεύω. Η διάρκεια του είναι περίπου 10 χρόνια.

10) BM TRADA LTD

1. Από μόνοι τους οι πελάτες μας απευθύνονται στην εταιρία μας και μας βρίσκουν από δημοσιεύσεις ή από συστάσεις.
2. Μικρές είναι στο σύνολό τους αυτές οι εταιρίες που ζητούν πιστοποίηση.
3. Το είδος των επιχειρήσεων που φτάνουν σε μας είναι ένδυσης, τροφίμων, ανταλλακτικών, καλλυντικών, ελαστικών, ηλεκτρολογικές, παροχής υπηρεσιών.
Οι πελάτες επιθυμούν μείωση των αποκλίσεων, ενίσχυση του τμήματος Μάρκετινγκ, βελτίωση της φήμης των εταιριών.
4. Τις εταιρίες που τις ενδιαφέρει να επιβιώσουν και μετά διατηρούν την πιστοποίηση και μετά. Το ποσοστό που ανήκει σε αυτές είναι το 75% περίπου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατόπιν της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 10 επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν το πρότυπο ISO και 10 επιχειρήσεις φορείς πιστοποίησης, καταγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Αναφορικά με το πρώτο ερωτηματολόγιο, διακρίνουμε τις επτά πρώτες ερωτήσεις ως ερωτήσεις στρατηγικής της επιχείρησης και τις υπόλοιπες ως ερωτήσεις εφαρμογής.

Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι το ISO δεν είναι ανεξάρτητο από τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ ή πιστοποίηση για να φέρει θετικά αποτελέσματα και να πετύχει το σκοπό της πρέπει να υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα.

Χρονικά η υιοθέτηση προτύπου κατά ISO απ' τις επιχειρήσεις εξελίχθη τη δεκαετία 1990-2000. Ο κυριότερος λόγος αποδοχής αυτού του προτύπου είναι η βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας. Στόχος τους είναι να καταφέρουν ν' αντεπεξέλθουν στις μεταβολές της αγοράς και στις αυξημένες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, προκειμένου να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό.

Πριν το ISO όπως διακρίνουμε απ' τις απαντήσεις ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν διατηρούσαν συγκεκριμένο τρόπο ελέγχου των ενεργειών τους.

Διατηρούσαν συνήθως ένα άτυπο σύστημα ελέγχου χωρίς να αποδίδει σωστά και αποτελεσματικά.

Η αποδοχή του προτύπου αυτού, από τους εργαζομένους, είχε θετικές επιδράσεις στο σύνολό του, αν και στο ξεκίνημα αντιμετώπιζαν κάποιους ενδοιασμούς, (όπως κάθε τι καινούριο), είτε επειδή είχαν άγνοια άλλοι φοβόντουσαν ότι δεν θα τα καταφέρουν στο νέο τρόπο εργασίας και θα χάσουν τη δουλειά τους. Αλλά πολύ αργότερα στην πράξη κατανόησαν τη σπουδαιότητά και αποδοτικότητά του.

Βέβαια, το πόσο σημαντικό και αναγκαίο θεωρείται το ISO δεν είναι κάτι που φαίνεται άμεσα αλλά μακροπρόθεσμα θα αποδειχθεί (μέσα από τη λειτουργικότητά του) ένα σημαντικό εφόδιο ισχυροποίησης των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών για συνεχή βελτίωση. Έτσι το οικονομικό κόστος δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία μπροστά στα καλά που προσφέρει. Εξάλλου όπως διαπιστώθηκε νωρίτερα το κόστος δεν ήταν πολύ υψηλό για τις επιχειρήσεις που το διαθέτουν και βεβαίως δεν το έχουν μετανιώσει διότι άξιζε πραγματικά αφού συμβάλλει στην βελτίωση της οργανωτικής δομής και ολόκληρης της επιχείρησης.

Το ISO μπορεί να μην βελτίωσε τις διαδικασίες αλλά σίγουρα τις έκανε ευκολότερες, τις ισχυροποίησε, και τις σταθεροποίησε

Όλες αυτές οι προσπάθειες των επιχειρήσεων ασφαλώς αποσκοπούν κάπου. Καταρχήν, οι επιχειρήσεις απ' την πιστοποίηση περιμένουν μείωση της ύπαρξης μη συμμορφούμενων προϊόντων, βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και διαρκή βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών. Το γεγονός αυτό όμως δεν αφήνει αδιάφορους τους πελάτες αφού βρισκόμαστε σε μια

εποχή που όλα εξαρτώνται από την ποιότητα και είναι κάτι που επιδιώκεται ολοένα και συχνότερα από τους καταναλωτές. Έτσι δεν μπορεί παρά να αντιμετωπιστεί θετικά.

Οι σύμβουλοι ποιότητας των επιχειρήσεων το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών προέρχεται από εξωτερικό συνεργάτη.

Όλες οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους δεν αρκεί μόνο η πιστοποίηση του ISO αλλά χρειάζεται η πιστή τήρηση των κανόνων συμμόρφωσης μέσα από την συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση συγκεκριμένων προγραμμάτων και σεμιναρίων. Όπως διαπιστώσαμε κι απ' το ερωτηματολόγιο πολλές εταιρίες εξασφαλίζουν στα πλαίσια λειτουργίας τους και οργάνωσης, συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Τέλος, όλες οι ενέργειες των εταιριών που στρέφονται προς τη ποιότητα ελέγχονται από εσωτερικές επιθεωρήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται εξαμηνιαίως ή ανά έτος.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και όσον αφορά τις επιχειρήσεις «φορείς πιστοποίησης» η διαδικασία εύρεσης πελατών έχει ως εξής:

- Μέσω των συμβούλων, τους οποίους έχει αναπτύξει το Σύστημα Ποιότητάς τους.
- Απευθείας στις εταιρίες μέσω των καταχωρήσεων που κάνουν σε διάφορα έντυπα.
- Από διαφημιστικό υλικό που στέλνουμε στις εταιρίες που είναι στο πρόγραμμα «πιστοποιηθείτε».
- Το τμήμα Μάρκετινγκ αναλαμβάνει σε πολλές περιπτώσεις να έρχεται σ' επαφή με διάφορες εταιρίες.

Μια άλλη εκδοχή είναι λόγω της καλής φήμης ενός οργανισμού στην αγορά γίνονται επαφές σε ατομική βάση των στελεχών της διεύθυνσης ή άλλων στελεχών της διοίκησης με τους εκάστοτε πελάτες. Επίσης το μεγαλύτερο μερίδιο των επιχειρήσεων που ζητούν ISO καταλαμβάνει περισσότερο από το 70% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Αυτό που επιθυμούν είναι οικονομική σταθερότητα, ενίσχυση των πωλήσεων μέσω της συνεχούς βελτίωσης της παραγωγικότητας, της φήμης, βελτίωσης του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων.

Για να αντεπεξέλθουν στις διαρκείς μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οι εταιρίες πρέπει να συμμορφώνονται με βάση τους κανόνες του προτύπου διαρκώς δεν είναι κάτι που το «πήραμε» και τελειώσε αυτό ήταν, είναι μια μακρόχρονη επένδυση, δεν πρέπει να σταματήσει ποτέ όσο υπάρχει επιχείρηση και επιδιώκει βιωσιμότητα.

Όπως είδαμε κι απ' το ερωτηματολόγιο ενώ ορισμένες εταιρίες συνεχίζουν την πιστοποίηση και κατόπιν χρονικού διαστήματος, υπάρχουν δυστυχώς και επιχειρήσεις επί το πλείστον μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν τη στηρίζουν όσο θ' άπρεπε τη θεωρούν ως δεδομένη.

Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δεν συνεχίζουν συστηματικά βελτίωση της ποιότητας οφείλεται στο ότι επιδιώκουν είτε άμεσα θεαματικά αποτελέσματα και δεν έχουν την υπομονή να περιμένουν, είτε για διαφημιστικούς λόγους και δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να κατανοήσουν την αξία του συστήματος.

Αποτέλεσμα, η έλλειψη ικανότητας να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις αυτές τις ανάγκες της αγοράς άρα μη εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών, επομένως είναι άγνωστο αν θα υπάρχουν και αύριο, δίχως ποιότητα.

Το μέλλον της ποιότητας προσεχώς, θα είναι πάντα κυρίαρχο και στις επόμενες κοινωνίες διότι θα επέλθουν αλλαγές, σύμφωνα με τον πρώην Διευθύνων Σύμβουλο του Ε.Λ.Ο.Τ Π. Θεοφανόπουλος (1999)²⁵ ο οποίος πιστεύει ότι ο ρόλος της ποιότητας θα είναι ακόμη πιο σημαντικός για τους εξής λόγους:

«Τα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν οι τηλεπικοινωνίες, η απλοποίηση της εργασίας και των μέσων καθώς επίσης και το γεγονός ότι αυτό το οποίο θα αναχθεί σε κυρίαρχη παράμετρο καθορισμού του πλούτου δεν θα είναι πλέον το κατά κεφαλήν εισόδημα, αλλά η συγκέντρωση και η μεταβίβαση της γνώσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο έχουμε ήδη αρχίσει να ζούμε. Οι νέες συνθήκες αναφέρονται σε θέματα όπως η τηλεργασία, όπου μπορεί κανείς να εργάζεται από οπουδήποτε για διαφορετικούς πελάτες και εργοδότες. Μέσω του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι συναλλαγές θα γίνονται σε απίστευτα μεγάλο όγκο σε απίστευτα μικρή ταχύτητα».

Άρα η ποιότητα ως αίτημα της επικοινωνίας αλλά και ως τεχνικό ζητούμενο τα επόμενα χρόνια θα γνωρίσει μια άνευ προηγουμένη εξέλιξη.

²⁵ Πηγή: Θεοφανόπουλος Π., Δημοσιεύθηκε στο Plant Μέθοδοι, (1999)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Αγαπητέ _____
Όνομα πελάτη

Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι οι πελάτες κρίνουν την
_____ Όνομα της εταιρίας
σας
Από τις ενέργειες των στελεχών της.

Για το λόγο αυτό, μας ευχαριστεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι αφιερώσατε
μέρος από το

χρόνο σας για να αναφερθείτε στον _____ (στην)
_____ Όνομα υπαλλήλου

ο/η οποίος/α πραγματικά σας εξυπηρέτησε. Να είστε βέβαιος ότι του/της
μεταφέραμε τα καλά σας λόγια.

Με εκτίμηση

Πίνακας 2. Δείγματα επιστολών εξυπηρέτησης πελατών

Αγαπητέ _____

Όνομα πελάτη

Ευχαριστούμε πολύ για την πρώτη παραγγελία σας προς την
_____ Όνομα της
εταιρείας σας

Ελπίζουμε ότι θα είναι η αρχή μιας μακρόχρονης και αμοιβαία επωφελούς σχέσης.

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ο ίδιος, ότι το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας μας είναι έτοιμο να σας βοηθήσει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Παρακαλώ, επικοινωνήστε ελεύθερα μαζί τους από τηλέφону στον αριθμό _____ ή γράψτε στην παραπάνω διεύθυνση

Αριθμός τηλεφώνου

Και διατυπώστε τις παρατηρήσεις ή τις προτάσεις σας.

Με εκτίμηση

Πίνακας 3. Συνέχεια

Αγαπητέ _____
Όνομα πελάτη

Λυπούμαστε για το πρόβλημα που παρουσιάστηκε με την πρόσφατη

Παραγγελία σας.

(επιλογή)

1. Ζητούμε συγγνώμη που δεν λάβατε αυτό που ζητήσατε
 2. Τα είδη που παραγγείλατε έχουν εξαντληθεί ή δεν είναι πλέον διαθέσιμα
 3. Η παραγγελία στάλθηκε σε λάθος διεύθυνση
- Για να σας ικανοποιήσουμε, σχεδιάζουμε να _____

Είλικρινά υπολογίζουμε στη συνεργασία μαζί σας.

Με εκτίμηση

... Πίνακας 4. Συνέχεια.

Αγαπητέ

Όνομα πελάτη

Συνεργαζόμαστε μαζί σας εδώ και πολύ καιρό και υπολογίζουμε πολύ στη στενή σχέση μαζί σας. Τελευταία όμως δυσκολευόμαστε να σας προσφέρουμε το είδος της εξυπηρέτησης που θα θέλατε και θα θέλαμε. Η ρίζα του προβλήματος βρίσκεται στη συνήθειά σας να παραγγέλνετε κάτι και, στη συνέχεια, αφού έχει προωθηθεί η παραγγελία, να αλλάξετε γνώμη. Αυτό έχει συμβεί με τις τελευταίες δέκα(10) παραγγελίες σας.

Όταν δεν παίρνετε αυτό που θέλετε, οι δουλειές σας καθυστερούν. Πράγμα που κάνει και εμένα να αισθάνομαι ανίσχυρος και το προσωπικό μου να αποθαρρύνεται.

Θα ήθελα να σας προτείνω ένα διαφορετικό σύστημα. Πριν εκτελεστεί η παραγγελία σας, ένας από τους υπαλλήλους που έχουν την ευθύνη της αποστολής θα σας τηλεφωνεί και θα ελέγχετε μαζί την παραγγελία. Έτσι θα έχετε την ευκαιρία να αλλάξετε την παραγγελία σας και, αν το κάνετε, εμείς θα σας στείλουμε αμέσως ένα αντίγραφο των μεταβολών που επιθυμείτε.

Αυτό θα περιορίσει τις καθυστερήσεις και τα λάθη και θα σας εξασφαλίσει το είδος της εξυπηρέτησης που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησής σας και της δικής μας.

Με εκτίμηση

Πίνακας 5. Συνέχεια

✓ Λυπούμαστε που κρίνατε αναγκαίο να έρθετε και πάλι σε επαφή μαζί σας για το πρόβλημα που έχετε με.....

✓ Ευχαριστούμε για την απάντησή σας. Με χαρά ακούμε πάντα τα καλά λόγια ενός πελάτη που έμεινε ικανοποιημένος από μας.

✓ Ελπίζουμε ότι αυτό το συμβάν δεν θα σας αποτρέψει να αγοράζετε τα προϊόντα/υπηρεσίες μας στο μέλλον.

✓ Η καλή σας προαίρεση και το γεγονός ότι συνεχίζετε να είστε τακτικός πελάτης μας είναι πολύ σημαντικά για μας. Είμαστε ευτυχείς που μπορέσαμε να αποκαταστήσουμε την εμπιστοσύνη σας στην εταιρία μας και στα προϊόντα της. Προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε όλους τους πελάτες μας ως πολύ σημαντικά πρόσωπα και η ικανοποίησή τους είναι υπ' αριθμόν ένα στόχος μας.

✓ Με λύπη μας πληροφορούμαστε ότι δεν βρίσκετε ικανοποιητική την τιμή των προϊόντων μας. Κάνουμε εκτεταμένες δοκιμές και χρησιμοποιούμε τα καλύτερα υλικά για να είμαστε σε θέση να προσφέρουμε το καλύτερο τελικό προϊόν. Γνωρίζετε, είμαστε βέβαιοι, ότι το αυξημένο κόστος εργασίας και παραγωγής καθώς και ο πληθωρισμός αναγκάζουν τις τιμές μας να αυξάνουν, μερικές φορές ανεξέλεγκτα.

✓ Χαιρόμαστε να παίρνουμε επιστολές σας γιατί είναι πάντα ενδιαφέρουσες και περιέχουν πληροφορίες που θέλουμε να γνωρίζουμε. Όμως, παρακαλούμε να κατανοήσετε ότι κατά τη διάρκεια κάθε εργάσιμης ημέρας λαμβάνουμε πολλά αιτήματα και ερωτήματα. Για να μπορέσουμε να εξυπηρετήσουμε όλους τους πελάτες μας, παρακαλούμε να περιορίσετε την αλληλογραφία σας στην έκφραση των άμεσων ερωτημάτων ή παραπόνων σας.

Πίνακας 6. Συνέχεια

ΦΡΑΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

- Ελπίζουμε ότι το ζήτημα αυτό έχει τώρα κλείσει με τρόπο που ικανοποιεί και την εταιρία σας και τη δική μας.
- Λυπούμαστε που δεν καταφέραμε να σας ικανοποιήσουμε, αλλά εκτιμούμε το γεγονός ότι μας δώσατε την ευκαιρία να προσπαθήσουμε.
- Είναι για μας πηγή μεγάλης ικανοποίησης, όταν οι πελάτες μας βρίσκουν το χρόνο να μας γράψουν και να μας εκφράσουν την ικανοποίησή τους από το προϊόν μας.
- Ευχαριστούμε που μας δώσατε την ευκαιρία να σας βοηθήσουμε.
- Φυσικά ανησυχούμε κάθε φορά που πληροφορούμαστε ότι ένας πελάτης μας είχε πρόβλημα με κάποιον από το προσωπικό μας. Διδάσκουμε όλους τους ανθρώπους μας να προσπαθούν με επιμονή να διατηρούν σε υψηλά επίπεδα τα κριτήρια απόδοσής τους στην πώληση, την προώθηση και το σέρβις του προϊόντος μας.
- Οι πελάτες που έμειναν ικανοποιημένοι είναι πολύ σημαντικοί για μας.
- Γνώμονας της πολιτικής μας στις επιστροφές/απαιτήσεις είναι η εντιμότητα και η αμεροληψία, ώστε κάθε πελάτης μας να αντιμετωπίζεται με την ίδια φροντίδα.
- Πιστεύουμε ότι οι πελάτες που, όπως εσείς, μας κάνουν εποικοδομητική κριτική είναι πολύ σημαντικοί για την ανάπτυξη και την επιτυχία μας.

Πίνακας 7.Συνέχεια

ΠΑΡΑΡΤΗΝΑ 2.

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕΣΩ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΜΕΝΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥΣ

A. Ο Αναλυτικός Τύπος Ανθρώπου

- Μειώνει στο ελάχιστο τις διακοπές στη συζήτηση μαζί του
- Προειδοποιεί τον εκ των προτέρων για τυχόν αλλαγές
- Συμπεριφερθείτε διακριτικά
- Ενημερώστε τον πλήρως
- Ζητήστε τη συμβολή και τη γνώμη του
- Ακούστε τον προσεκτικά!

B. Ο Αναιδής Τύπος Ανθρώπου

- Απευθύνεται άμεσα και χωρίς περιστροφές
- Δείξτε του εμπιστοσύνη
- Βεβαιωθείτε ότι ακούει αυτό που του λέτε
- Δημιουργήστε χαλαρή ατμόσφαιρα μαζί του
- Να είστε έτοιμοι για παρορμητικές ή αστήρικτες δηλώσεις εκ μέρους του
- Υποβάλετέ του περισσότερες ερωτήσεις

Γ. Ο Επιμελής Τύπος Ανθρώπου

- Βεβαιωθείτε ότι ακούει τι του λέτε
- Να είστε έτοιμοι να ακούσετε υπερβολές
- Θέστε του συγκεκριμένες ερωτήσεις
- Ζητήστε πρώτα τη γνώμη του
- Βεβαιωθείτε ότι δεν ξέφυγε από το θέμα

Πίνακας 8. Υπόδειγμα ανάληψης ρόλων για βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ο κατάλογος ορίζει τα δικαιώματα των πελατών μας. Πολιτική της εταιρείας μας είναι να εξασφαλίζει αυτά τα δικαιώματα σε όλους τους πελάτες, στο έπακρο των δυνατοτήτων της. Αναγνωρίζονται τα δικαιώματα του πελάτη σε:

- Επίπεδο ποιότητας σύμφωνο με τις προσδοκίες του.
- Προστασία από στοιχεία και πληροφορίες που δεν είναι απολύτως ακριβή.
- Ακριβείς πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας, έτσι ώστε να μην υπάρχουν κίνδυνοι ασφάλειας ή δημόσιας υγείας.
- Επιλογή από ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών σε λογικές τιμές.
- Διακριτική, δίκαιη και ευγενική μεταχείρισή του σε όλες τις συναλλαγές μας, σε αναγνώριση του αμοιβαίου συμφέροντος.
- Εξυπηρέτηση με αποτελεσματικό, αξιόπιστο και επαγγελματικό τρόπο.
- Κατανόηση όλων των υποχρεώσεων και των δύο πλευρών στη σχέση της εταιρείας μαζί του.
- Καμία δυσμενή διάκριση εξαιτίας του μεγέθους του πελάτη ή της παραγγελίας ή εξαιτίας άλλων παραγόντων.
- Δέσμευση ότι θα τονίζεται η σημασία αυτών των δικαιωμάτων σε όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Πίνακας 9. Ένας γενικός κατάλογος των δικαιωμάτων του πελάτη

Πηγή:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική και Ξένη :

1. Αρβανιτόγιαννης, Ι.Σ., & Ευστρατιάδης, Μ.Μ., & Μπουντουρόπουλος Ι.Δ. (2000). *ISO 9000-ISO 14000- Παρουσίαση ανάλυση προτύπων διασφάλισης ποιότητας* University studio press.
2. Atkinson, *Creating Culture Change: The Key to successful Total Quality Management*, IFS Publications, 1990.
3. Γκιούρδας, Β., Εκδοτική (1996). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*(Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές). Αθήνα
4. Charles, A., & Ciafrani J.G., & Tsiakals J.F. (2000). *Κατανοώντας το ISO 9001: 2000*.
5. Cheese, J., & Rushton, A. (1998). *Maximising Marketing Effectiveness by* Gordon Wills Sherric H. Kennedy.
6. Henry, D. (1996). *Ολική Εξυπηρέτηση- Υποστήριξη πελατών*. Alexander Hamilton Institute. Κριτήριο Εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ (1996).
7. Huarng, F., Horng C., and Chen C., (1991) " A study of ISO 9000 process, motivation and performance" *Total Quality Management*, Vol.10
8. James, P.T. (1996). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα
9. Juran, J. M., "The quality trilogy: A universal approach to managing quality", *Quality Progress*, August, 1986
10. Garvin, D. A., (1987), "Competing on eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No 6, pp. 101-109
11. Ishikawa, K., (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
12. Καμπουρίδης, Γ. (2001). *Στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία επιχείρηση*. Εκδόσεις κλειδάριθμος Αθήνα.
13. Καράμπελα, Μ., & Καμπορόζου, Κ. (1994) *Ολική ποιότητα και ελληνική βιομηχανία*. Εφημερίδα Έρευνα, σελ.38-40.
14. Kotler, P. (1991). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ-Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*. Έβδομη έκδοση τόμος Α' & Β'. Εκδόσεις Interbooks.

- 15.Λιαρμακόπουλος, Λ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα
- 16.Oakland, J.S., (1996), "Total Quality Management", 3 ed., butterworth-Heinemann, Oxford.
- 17.Παπανικολάου, Κ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Βελτίωση της Ποιότητας και Αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σεμινάριο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας.
18. Ραφιά, Α., & Κουρούδη, Λ. (1994). Ολική Ποιότητα: Η κουλτούρα των επιχειρήσεων. Εφημερίδα Hellenews, σελ. 17-23.
19. Rothery, B.G. (1996). ISO 9000. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ Αθήνα.
- 20.Rothery, B.G. (1998). ISO 14000- ISO 9000. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ Αθήνα.

Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο:

- 21.www.Plant-Management.gr Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας κ.α.
- 22.www.google.gr Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.
- 23.www.presspoint.gr