

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΙ-ΤΕCΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ »



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΒΟΝΤΙΤΣΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΚΑΡΤΣΑΚΛΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΚΑΡΥΩΤΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΠΑΤΡΑ 2005-2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	1
Πρόλογος.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή.....	9
1.1 Ιστορική αναδρομή	9
1.2 Ορισμοί Ποιότητας.....	10
1.3 Επιπτώσεις από τη μη εφαρμογή κριτηρίων ποιότητας.....	13
1.4 Ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος.....	15
1.5 Κόστος Ποιότητας.....	16
1.6 Συμπέρασμα.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ)

Εισαγωγή.....	21
2.1 Η διαδικασία για τη σχεδίαση της ποιότητας.....	21
2.2 Καθορισμός στόχων της επιχείρησης	23
2.3 Καθορισμός αποστολής της επιχείρησης.....	24
2.4 Προσδιορισμός πελατών	25
2.4.1 Κατηγορίες πελατών	25
2.5 Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών	26
2.6 Τεχνικές ιεράρχησης των αναγκών	28
2.7 Η χρησιμότητα της συλλογής πληροφοριών.....	29
2.8 Ο ρόλος της επικοινωνίας μεταξύ πελατών και στελεχών του οργανισμού.....	30
2.9 Διαφοροποίηση των απαιτήσεων	31
2.10 Η μέθοδος Quality Function Deployment στο σχεδιασμό ποιότητας.....	32
2.11 Επιλογή προϊόντος	34
2.12 Συμπέρασμα.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή.....	35
3.1 Η Αποστολή.....	36
3.2 Το όραμα	36
3.3 Οι πελάτες.....	36
3.4 Οι προμηθευτές.....	37
3.5 Ο οργανισμός.....	37
3.6 Οι Βασικές λειτουργίες του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας.....	38
3.6.1 Οι Ενέργειες της Διοίκησης	38
3.6.2 Ο προσδιορισμός των διαδικασιών.....	38
3.6.3 Η επιλογή των προγραμμάτων	39
3.6.4 Οι ενέργειες Βελτίωσης.....	39
3.6.5 Η Αξιολόγηση / Αναθεώρηση.....	39
3.7 Σύστημα ποιοτικής διοίκησης.....	41
3.8 Εργαλεία και Τεχνικές ποιότητας	41
3.9 Ομαδική εργασία και ανθρώπινο δυναμικό.....	41
3.10 Οφέλη από την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	43
3.11 Συμπέρασμα.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή.....	45
4.1 Ο Ορισμός του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.....	45
4.2 Η εξέλιξη των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	46
4.3 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Μοντέλων Ολικής Ποιότητας.....	47
4.4 Τα σπουδαιότερα βραβεία ποιότητας	50
4.4.1 Το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας.....	51
4.4.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige.....	52
4.4.3 Το βραβείο Deming.....	53
4.5 Συμπέρασμα.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ I.S.O. 9000

Εισαγωγή.....	55
5.1 Γενικές έννοιες.....	55
5.1.1 Αρχές που διέπουν τη βελτίωση της ποιότητας.....	55
5.2 Παρουσίαση των προτύπων.....	56
5.3 Απαραίτητες ενέργειες πριν την πιστοποίηση.....	59
5.4 Διοίκηση για τη Βελτίωση της Ποιότητας.....	59
5.5 Μεθοδολογία για τη βελτίωση Ποιότητας.....	60
5.6 Εργαλεία και Τεχνικές για τη Βελτίωση Ποιότητας.....	63
5.6.1 Ομάδες βελτίωσης.....	64
5.6.2 Αναθεώρηση δραστηριοτήτων.....	64
5.6.3 Αξιοποίηση πληροφοριών και σχεδίαση παραγωγής.....	66
5.7 Συμπέρασμα.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο
ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Εισαγωγή.....	67
6.1 Μεθοδολογία Εφαρμογής Προγράμματος ποιότητας.....	67
6.2 Ανάπτυξη ποιοτικών λειτουργιών.....	70
6.3 Ο ρόλος του υπευθύνου για την Ποιότητα.....	72
6.3.1 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο υπεύθυνος Ποιότητας.....	72
6.4 Συμπέρασμα.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή.....	75
7.1 Έντυπο συλλογής δεδομένων.....	75
7.2 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming).....	77
7.3 Έλεγχος ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).....	77
7.4 Τα επτά παλιά εργαλεία.....	78
7.4.1 Διαγράμματα Ροής.....	78
7.4.2 Φύλλα ελέγχου.....	81

7.4.3	Ιστογράμματα.....	82
7.4.4	Διαγράμματα Αιτίου-Αποτελέσματος.....	84
7.4.5	Διάγραμμα Pareto.....	85
7.4.6	Διάγραμμα Διασποράς ή Διασκόρπισης	85
7.4.7	Διάγραμμα Ελέγχου	86
7.5	Τα επτά νέα εργαλεία.....	89
7.5.1	Διάγραμμα Συνάφειας.....	89
7.5.2	Διάγραμμα Αλληλοσυσχέτισης.....	90
7.5.3	Διάγραμμα Δένδρου ή Δενδροδιάγραμμα	90
7.5.4	Διάγραμμα Μήτρας	90
7.5.5	Ανάλυση δεδομένων Μήτρας.....	91
7.5.6	Διάγραμμα Βελών	91
7.5.7	Διάγραμμα Προγραμματισμού απόφασης Διεργασίας	91
7.6	Συμπέρασμα.....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΤΡΟΠΗ – ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

	Εισαγωγή.....	92
8.1	Επιτροπή για την Ποιότητα	92
8.2	Ομάδες για τη Βελτίωση της Ποιότητας	93
8.3	Κύκλοι Ποιότητας.....	96
8.4	Συμπέρασμα.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΙ «GURUS» ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ

	Εισαγωγή.....	99
9.1	Deming	99
9.1.1	Τα 14 σημεία του Deming	100
9.1.2	«Θανάσιμα αμαρτήματα ή ασθένειες	105
9.1.3	Ο κύκλος του Deming	105
9.2	Juran.....	107
9.3	Crosby	108
9.4	Garvin	110
9.5	Ishikawa.....	111

9.6	Taguchi.....	112
9.7	Συμπέρασμα.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

HI-TECH ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ VODAFONE

	Εισαγωγή.....	116
10.1	Τι είναι οι Hi-Tech επιχειρήσεις.....	116
10.2	Λίγα λόγια για την Vodafone	118
10.3	Η φιλοσοφία της Vodafone	120
	10.3.1 Το όραμα και οι αξίες	120
	10.3.2 Οι Αρχές επιχειρηματικής δραστηριότητας.....	121
10.4	Οι πιστοποιήσεις της εταιρείας	123
	10.4.1 Η Αυτό-αξιολόγηση	126
10.5	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.....	127
	10.5.1 Δέσμευση και πολιτική Ποιότητας	127
	10.5.2 Οι στρατηγικοί στόχοι Ποιότητας.....	128
	10.5.3 Σχεδιασμός Ποιότητας	128
	10.5.4 Διεθνή Πρότυπα.....	128
	10.5.5 Εφαρμοσμένη επιστήμη (τεχνολογία-υπηρεσίες).....	129
10.6	Άλλα συστήματα Ποιότητας	139
	10.6.1 Σύστημα υγιεινής και ασφάλειας	139
	10.6.2 Σύστημα ασφάλειας δεδομένων και πληροφοριών	141
	10.6.3 Σύστημα διαχείρισης Περιβάλλοντος	142
10.7	Πρακτικές και προσεγγίσεις σε θέματα Ποιότητας	144
	10.7.1 Αμφίδρομη αξιολόγηση με συνεργάτες	145
	10.7.2 Υποστήριξη τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών.....	145
10.8	Συμπέρασμα.....	145
	 Γενικό Συμπέρασμα.....	 146
	Ερωτήσεις προς Vodafone	148
	Βιβλιογραφία.....	151

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε σε μια εποχή όπου το περιβάλλον μας μεταβάλλεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Η ρήση του Ηράκλειτου, τίποτα δεν είναι πιο σταθερό από τις αλλαγές, ισχύει περισσότερο σήμερα παρά ποτέ άλλοτε. Δε μιλάμε για μια απλή αλλαγή του περιβάλλοντος, γιατί ο κόσμος που έρχεται δεν μοιάζει σχεδόν σε τίποτα με τον κόσμο που φεύγει. Το σημερινό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ένα ορμητικό ποτάμι, στο οποίο είναι αδύνατο να πατήσει κανείς δύο φορές το ίδιο νερό.

Είναι κατά ένα μεγάλο ποσοστό αποδεκτό, ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν άμεσα τον καταναλωτή και πολύ περισσότερο την επιχείρηση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες καλούνται οι σημερινοί οικονομικοί οργανισμοί να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο, αλλά και πολλά υποσχόμενο. Συνεπώς, τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι σύμβουλοι και οι θεωρητικοί στα θέματα διοίκησης αναγκάστηκαν να αναπτύξουν νέες μεθόδους και τεχνικές λειτουργίας των επιχειρήσεων. Παραδοσιακές αξίες λειτουργίας αμφισβητούνται, η διατύπωση της φράσης «*φτιάξτο...πούλα το*» (Price, 1984), ήταν η κυρίαρχη εντολή της ημέρας στις Δυτικές βιομηχανίες πριν έρθει η επανάσταση νέων θεωριών από την Ανατολή. Όλο και περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες επιδιώκουν να κατακτήσουν αγορές τοπικών προϊόντων με αποτέλεσμα να εκτοπίζονται οι μικρές και αδύναμες επιχειρήσεις και να χάνεται η εθνική ταυτότητα της αγοράς.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις προσπαθώντας να αντεπεξέλθουν μέσα σε αυτό το πολυδαίδαλο περιβάλλον, βρέθηκαν αντιμέτωπες με νέες εφαρμογές στη σχεδίαση και την αξιολόγηση της παραγωγής, όπου οι παγκόσμιες επιχειρήσεις επινόησαν με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

Στις διάφορες οικονομίες ανά τον κόσμο, τουλάχιστον στις οργανωμένες κοινωνίες, παρατηρείται πληρότητα στις περισσότερες κατηγορίες των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η προσφορά των αγαθών είναι τόσο μεγάλη που υπερκαλύπτει ακόμα και τη ζήτηση. Κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον έντονο ανταγωνισμό. Έτσι, πολλές εταιρείες οδηγούνται σε έρευνες, οι οποίες στοχεύουν στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και του

μεριδίου αγοράς. Συνεπώς, μετά από συνεχείς έρευνες αγοράς, νέες τιμολογιακές πολιτικές και εφαρμογή των διαδικασιών του Μάρκετινγκ, όσον αφορά τις συσκευασίες, την προβολή, τα δίκτυα διανομής και πολλά άλλα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατέληξαν στην ανάπτυξη και την εφαρμογή σχεδίων Ολικής Ποιότητας. Σημαντικό κίνητρο για τις επιχειρήσεις αυτές αποτέλεσαν ορισμένοι θεωρητικοί προηγούμενων ετών, που διατύπωσαν έννοιες όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), ο επιχειρηματικός επανασχεδιασμός (Business Re-engineering) και το σύστημα ακριβούς βιομηχανικής παραγωγής (Just-in-Time Manufacturing System), που έχει ως στόχο να παράγει η βιομηχανία ακριβώς τα προϊόντα και τις ποσότητες που ζητά ο καταναλωτής.

Πριν όμως κάποιος ξεκινήσουν όλες τις διαδικασίες γύρω από τις έννοιες αυτές, απαιτείται ο καθορισμός και η κατανόηση των αντικειμενικών στόχων που θα δηλώνουν ΤΙ θα πρέπει να επιτευχθεί και ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ, καθώς και η κατανόηση του τι είναι ποιότητα για την επιχείρησή τους.

Η κατανόηση του όρου ποιότητα δε βασίζεται μόνο στη γνώση των ορισμών που έχουν δοθεί σ' αυτή, αλλά και στην αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Η εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάγκη για την εφαρμογή της ποιότητας δεν προήρθε από τους απαιτητικούς πελάτες, αλλά από την απαίτηση για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία στις κατασκευές διαστημικών σκαφών, στρατιωτικού εξοπλισμού, αεροσκαφών και διαφόρων συστημάτων ασφαλείας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρατίθενται θεωρητικές έννοιες της Ολικής Ποιότητας (ορισμοί, διαστάσεις ποιότητας, κόστος ποιότητας). Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε ένα παράδειγμα αποτίμησης του κόστους ποιότητας μιας κατασκευάστριας εταιρείας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη σχεδίαση της ποιότητας. Επίσης, περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες μιας επιχείρησης για την χάραξη στρατηγικής (αποστολή, καθορισμός στόχων), που θα οδηγήσει στην ποιοτική λειτουργία της και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Στη συνέχεια, καταγράφονται τα απαιτούμενα βήματα για τον προσδιορισμό των πελατών, των αναγκών τους καθώς και ο τρόπος ιεράρχησης αυτών. Τέλος, περιγράφεται η μέθοδος QFD (Quality Function Deployment), η οποία θεωρείται απαραίτητο εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών που θα χρησιμοποιηθούν στη Σχεδίαση της ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στο Μοντέλο Ολικής Ποιότητας. Περιγράφονται όλες οι ενέργειες για την εφαρμογή του ανάλογου μοντέλου και τέλος γίνεται μια αποτίμηση των θετικών συνεπειών από την εφαρμογή αυτή.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται μια αναφορά στις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και των Συστημάτων Ολικής Ποιότητας.

Στην επόμενη ενότητα ακολουθεί η περιγραφή και η ανάλυση της σειράς των προτύπων ISO. Επίσης, περιγράφονται οι ενέργειες και η μεθοδολογία της διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας και τη πιστοποίηση.

Στο έκτο κεφάλαιο, περιγράφεται η μεθοδολογία-εφαρμογή των προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας, καθώς και ο ρόλος του υπεύθυνου της ποιότητας στο ζήτημα αυτό.

Ακολούθως, στο έβδομο κεφάλαιο, παρατίθενται τα πιο γνωστά, αλλά και τα νεοεφαρμοζόμενα εργαλεία-τεχνικές που χρησιμοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση των ποιοτικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Στο όγδοο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην Επιτροπή, στις Ομάδες και στους Κύκλους ποιότητας, που αποτελούν την οργάνωση μιας επιχείρησης στα πλαίσια της Συνεχούς Βελτίωσης.

Στο ένατο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση των απόψεων των «γκουρού» της ποιότητας.

Τέλος, η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει μια αναφορά στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (Hi-Tech companies) και περιγράφεται, μέσω περιπτώσιολογικής μελέτης μιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας (της Vodafone), η λειτουργία και η οργάνωση της επιχείρησης αυτής με βάση τις Αρχές Ολικής Ποιότητας και τα πρότυπα για τα οποία έχει πιστοποιηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις γενικές έννοιες γύρω από την ποιότητα, δίνονται οι ορισμοί, οι διαστάσεις της, καθώς και μια μικρή ιστορική αναδρομή για την εξέλιξη και την καθιέρωση της. Επιπλέον, επισημαίνονται τα στοιχεία της επιχείρησης που επιβαρύνονται σε περίπτωση μη συμμόρφωσης στα κριτήρια της ποιότητας. Παράλληλα, περιγράφονται τα είδη του κόστους ποιότητας, καθώς και ένα αριθμητικό παράδειγμα μιας κατασκευάστριας εταιρείας που προσπαθεί να διορθώσει τις αστοχίες της στην παραγωγή.

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Διοικητική επιστήμη με τη μορφή που είναι γνωστή σήμερα, έχει περάσει μια πορεία πενήντα, τουλάχιστον, ετών σημαντικών εξελίξεων. Μια απ' αυτές τις εξελίξεις είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Με τη ΔΟΠ έχει εισαχθεί μια νέα «φιλοσοφία» που έχει ως σκοπό την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται ο Αμερικανός στατιστολόγος Dr. Edwards Deming, ο οποίος κλήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '50 από την Ιαπωνική κυβέρνηση να συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της βιομηχανίας. Η συμβολή του Deming κατά την μεταπολεμική περίοδο ('50 -'60) είχε σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη ποιοτικών και «φτηνών» ιαπωνικών προϊόντων σε όλη την υφήλιο. Σήμερα τα ιαπωνικά προϊόντα εξακολουθούν να κατακλύζουν την παγκόσμια αγορά, όχι μόνο σε κλάδους που θεωρούνται παραδοσιακά ιαπωνικοί (π.χ ηλεκτρονικά), αλλά και σε άλλους κλάδους, τους οποίους ανέπτυξε αρκετές δεκαετίες αργότερα (π.χ. αυτοκίνητα πολυτελείας). Οι Ιάπωνες μάνατζερ έκαναν την άριστη ποιότητα βασικό στοιχείο της στρατηγικής κατάκτησης της παγκόσμιας αγοράς. Η προσφορά του Deming τιμάται από τους Ιάπωνες κάθε χρόνο με το βραβείο που έχουν θεσπίσει, το οποίο φέρει το όνομά του και απονέμεται σε

επιχειρήσεις που καταβάλουν επιτυχείς προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας.

Στην Αμερική ο Deming και οι απόψεις του σχετικά με την ποιότητα έγιναν γνωστές αρκετά χρόνια αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του '80. Από τότε και μετά, οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις ξεκινούν προσπάθειες αλλαγής του τρόπου διοίκησης των συστημάτων τους, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα. Το κίνητρο για την αλλαγή αυτή ήταν η επέλαση φιλόδοξων Ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Αμερικάνικη αγορά με προϊόντα αξεπέραστης ποιότητας. Από αυτό το χρονικό σημείο αρχίζει μια συνεχή προσπάθεια των Αμερικανικών, Ιαπωνικών και στη συνέχεια Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για την εφαρμογή του Συστήματος Ολικής Ποιότητας. Με τη σειρά τους οι Αμερικανοί και οι Ευρωπαίοι καθιέρωσαν για τις δικές τους επιχειρήσεις το βραβείο Baldrige και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αντίστοιχα.

Μερικά χρόνια πριν η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών ήταν κυρίως μια υποκειμενική ιδιότητα. Παρόλο που θεωρούνταν ως επιθυμητός στόχος για πολλούς κατασκευαστές, δεν είχε καθοριστεί με σαφήνεια. Ίσως οι αγοραστές να συνέδεαν την ποιότητα με μια γνωστή εμπορική επωνυμία ή ορισμένες φορές και με τις υψηλές τιμές.

Οι σημερινές εταιρείες συναγωνίζονται σε τρεις παράγοντες: την ποιότητα, την παράδοση και τις τιμές. «Υπάρχουν ελάχιστοι ανώτατοι διευθυντές στη Δύση που εξακολουθούν να επιμένουν ότι η ποιότητα είναι το πιο σημαντικό από αυτά» (*John Oakland, 1994*). Οι καταναλωτές δίνουν το μεγαλύτερο βάρος στην ποιότητα και όχι στο να παραμείνουν πιστοί στους παραγωγούς. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή ως το βασικό καθοριστικό παράγοντα στις επιλογές του καταναλωτή.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας είναι πολλοί, εδώ θα παρουσιαστούν αυτοί που είναι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή. Έτσι, **ποιότητα** ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ονομάζουμε (*Λιαρμακόπουλος, 2003*):

- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ικανοποιούν αποτελεσματικά τις προσδοκίες του καταναλωτή.

- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές τους (ποιότητα σχεδίασης).
- Το σύνολο των διαδικασιών του Μάρκετινγκ (κατασκευή, παραγωγή και συντήρηση), μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η καταλληλότητα του προϊόντος κατά τη χρήση.
- Η έλλειψη ελαττωμάτων και αστοχιών από τα προϊόντα.

Επίσης ως ποιότητα αναφέρεται:

- Ο πιο σύγχρονος και ευέλικτος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Οι διαδικασίες της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης που εκτελούνται σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Αναμενόμενη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος.
- Ποιοτική εξυπηρέτηση.

Ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης με βάση την ποιοτική λειτουργία δεν περιλαμβάνει μόνο την γενική έννοια της ποιότητας, υπάρχουν και επιμέρους έννοιες, οι οποίες συμπληρώνουν τις διοικητικές διαδικασίες, αλλά και την κατασκευή αποδοτικών προϊόντων-υπηρεσιών. Οι έννοιες αυτές είναι ο Έλεγχος, η Διασφάλιση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ο **Έλεγχος Ποιότητας**, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόζεται σήμερα, είναι το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Η **Διασφάλιση Ποιότητας** είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Με βάση τις ενέργειες αυτές έχουν καθοριστεί τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού (άψυχου και έμψυχου) με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Κάποτε ο ορισμός της ποιότητας ήταν η συμφωνία του προϊόντος με τις προδιαγραφές. Στη σημερινή οργανωμένη βιομηχανία ο ορισμός της ποιότητας έχει εξελιχθεί, και σημαίνει εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των καταναλωτών. Η

εξέλιξη του ορισμού της ποιότητας οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες φορές οι προδιαγραφές του προϊόντος δεν ικανοποιούν ακριβώς τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ακόμη κι αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι πιο σημαντικές απαιτήσεις των καταναλωτών είναι η καταλληλότητα του προϊόντος κατά την χρήση και η τιμή πώλησής του. Η καταλληλότητα ενός προϊόντος κατά την τελική χρήση του περιλαμβάνει επιμέρους απαιτήσεις, όπως διαστάσεις και λειτουργικά χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, διάρκεια ζωής, ασφάλεια και συνθήκες παραγωγής. Ο στόχος αυτών των απαιτήσεων είναι η επίτευξη ενός κατάλληλου επιπέδου ποιότητας, το οποίο ισορροπεί το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας με την αξία που προσφέρει.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Κάποτε τα αγαθά ήταν ανεπαρκή και η ποιότητα δεν μετρούσε. Τώρα που η προσφορά αγαθών ξεπερνά πολλές φορές και τη ζήτηση, η ποιότητα είναι πολύ σημαντική, διότι είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που διαφοροποιεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Έτσι, η ποιότητα γίνεται αναπόφευκτα ο βασικός αγοραστικός καθοριστικός παράγοντας για τον πελάτη. Για την επιχείρηση αποτελεί αποδεδειγμένα, από τη μια καθαρό κέρδος και, από την άλλη, ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικά, στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση την ποιότητα, τείνουν να εκλείψουν οι πρόσθετοι έλεγχοι, οι επαναλαμβανόμενες κατεργασίες, οι καθυστερήσεις στην παραγωγή και την παράδοση και οτιδήποτε προσθέτει παραπάνω κόστος στην επιχείρηση. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι κάτω από συνθήκες υγιούς λειτουργίας της εταιρείας, η διοίκηση πραγματοποιεί τους στόχους της με λιγότερες δυσκολίες και εισπράττει το σεβασμό των πελατών της. Ταυτόχρονα, δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να νοιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους, δημιουργώντας προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακής ασφάλειας.

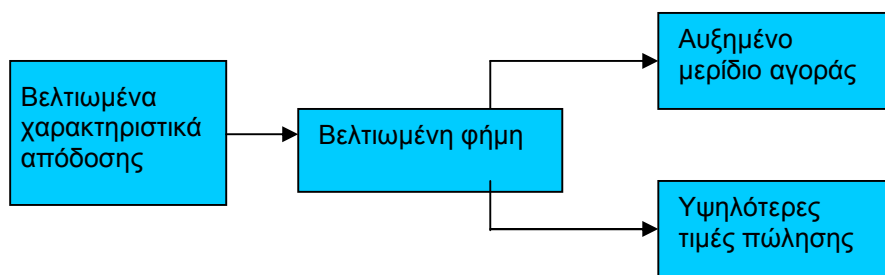
Το 1987 το Ινστιτούτο Στρατηγικού Προγραμματισμού (*Buzzell and Gale, 1987*) δημοσίευσε μια έρευνα με την οποία συμπέρανε ότι, η αντίληψη που έχει ο πελάτης για την ποιότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό ήταν ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας που επηρέαζε την μακρόχρονη επίδοση της επιχείρησης. Το συμπέρασμα αυτό υποδηλώνει ότι τα οφέλη της ποιότητας μπορούν να επεκταθούν ακόμα περισσότερο σε σχέση με αυτά που μπορούν να υπολογιστούν μέσω της

συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με την επιτυχία ή μη των προκαθορισμένων κριτηρίων της ποιότητας.

1.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν σε μια επιχείρηση δεν εφαρμόζονται κριτήρια ποιότητας, τότε τα κέρδη της επιχείρησης μειώνονται και προσβάλλονται σημαντικά στοιχεία της (Μαυροειδής, 2003), όπως :

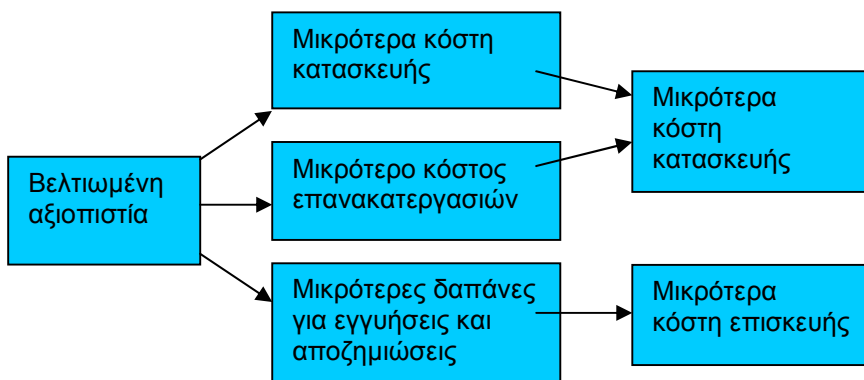
Η φήμη: Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση. Με λίγα λόγια, θα λέγαμε ότι η ποιότητα αποτελεί την ταυτότητα της κάθε επιχείρησης, και επομένως συνδέεται άμεσα με το όνομά της. Έτσι, μια καλή ποιότητα είναι ταυτόχρονα και η διαφήμιση της εταιρίας. (Σχ. 1.1).



Σχήμα 1.1. Κέρδη από την αγορά

[Πηγή: Σημειώσεις Μαυροειδή Βασιλή, «Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας», 2003,σελ. 16.]

Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς: Η σωστή εφαρμογή των κριτηρίων της ποιότητας οδηγεί αφ' ενός, στην κατάκτηση μεγάλου μεριδίου της αγοράς και αφ' ετέρου, στο μειωμένο κόστος παραγωγής. Λόγω του υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου έναντι των ανταγωνιστών, δίνεται η δυνατότητα της πώλησης των προϊόντων σε υψηλότερες τιμές. Αυτό οδηγεί την επιχείρηση σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και αύξηση κερδών. Επιπλέον, με τον ποιοτικό έλεγχο ελαχιστοποιούνται οι επανακατεργασίες, τα ελαττωματικά προϊόντα και οι περιττοί έλεγχοι, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. (Σχ. 1.2).



Σχήμα 1.2. Κέρδη από την μείωση του κόστους

[Πηγή: Σημειώσεις Μαυροειδή Βασίλη, «Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας», 2003,σελ. 16.]

Η υπευθυνότητα για το προϊόν: Οι ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος έχουν πλέον αυξηθεί και δίνουν στην ποιότητα την πρώτη θέση μεταξύ των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει διατάξεις οι οποίες καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων, όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης. Οι περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές τιμωρούνται αυστηρά.

Η διεθνής εικόνα: Η παγκοσμιοποίηση και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις τείνουν την αγορά προς την διεθνοποίηση. Η ποιότητα, επομένως, έχει επιπτώσεις τόσο για την διεθνή εικόνα της εταιρείας όσο και για τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται.

Ο πελάτης: Για τον πελάτη η ποιότητα θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στην απόφασή του για την απόκτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Γι' αυτό το λόγο ο πελάτης προκειμένου να απολαύσει την άριστη ποιότητα ενός προϊόντος δεν υπολογίζει την τιμή, όσο υψηλή κι αν είναι αυτή. Συνεπώς, εάν μια επιχείρηση προσπαθήσει να εξαπατήσει τον πελάτη με οποιονδήποτε τρόπο, θα υποστεί τις δυσάρεστες συνέπειες στα έσοδα και τα κέρδη της.

1.4 ΟΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγών σε μια επιχείρηση με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας, προϋποθέτει την μέτρηση της υπάρχουσας ποιοτικής στάθμης. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητο να οριστούν πριν τη μέτρηση της ποιότητας. Σε κάθε ποιοτική διάσταση δίνεται η αντίστοιχη βαρύτητα, η οποία εξαρτάται κάθε φορά από τις ανάγκες των πελατών. Οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος είναι οι εξής (Μαυροειδής, 2003) :

Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οποία διακρίνονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα. Τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι εκείνα που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι αυτά που συμπληρώνουν τα πρωτεύοντα και διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος.

Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα, οι οποίες σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να μετρηθούν με δείκτες όπως α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, η οποία αναφέρεται στο βαθμό εκπλήρωσης των καθορισμένων προδιαγραφών παραγωγής του προϊόντος μιας επιχείρησης. Μερικοί δείκτες προσδιορισμού της διάστασης αυτής είναι α) το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, β) ο αριθμός των επισκευών εντός χρόνου εγγύησης, που ζητήθηκαν από τους αγοραστές και γ) ο χρόνος των καθυστερήσεων.

Η διάρκεια ζωής, η οποία σχετίζεται με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται από το χρόνο που αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα.

Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό μιας επιχείρησης, τόσο πριν όσο και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μερικά στοιχεία μέτρησης αυτής της διάστασης είναι α) η ευγένεια του προσωπικού β) ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών γ) το κόστος δ) η ταχύτητα εξυπηρέτησης ε) η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών και στ) η οργάνωση του δικτύου πρόωθησης.

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά, είναι τα ερεθίσματα που δέχεται κάθε καταναλωτής από την εμφάνιση του προϊόντος. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι, η συσκευασία, το χρώμα, η γεύση, το σχήμα κ.λ.π.

Η υποκειμενικότητα του πελάτη για την ποιότητα, όπου ο πελάτης πολλές φορές οδηγείται σε λανθασμένες επιλογές που βασίζονται σε υποκειμενικά και όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας, εξαιτίας της παραπλάνησης του από λανθασμένη πληροφόρηση.

1.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα, όπως είδαμε, είναι μετρήσιμο μέγεθος και η εξασφάλισή της συνδέεται άμεσα με το κόστος παραγωγής. Στο παρελθόν επικρατούσε η αντίληψη ότι η επίτευξη καλύτερης ποιότητας απαιτούσε πολύ υψηλότερο κόστος παραγωγής. Έτσι, κάθε προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση συναντούσε ανυπέρβλητα εμπόδια εξαιτίας αυτής της αντίληψης. Τις τελευταίες δεκαετίες, όμως, οι μελέτες ανάλυσης των στοιχείων του κόστους της ποιότητας, έδειξαν ότι το κόστος μπορεί να προσδιορισθεί και να μετρηθεί σε σχέση με την ποιότητα. Από τότε ο καθορισμός του κόστους ποιότητας κατέστη αναγκαίος και δόθηκε ώθηση για την εφαρμογή ολοκληρωμένων και αποδοτικών προγραμμάτων ποιότητας.

Το κόστος της ποιότητας θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο για το στρατηγικό σχεδιασμό των μοντέρνων συστημάτων ποιότητας κάθε είδους επιχείρησης. Η μέτρηση του κόστους αυτού αποτελεί την οικονομική βάση για την αξιολόγηση και εγκαθίδρυση όλων των επενδυτικών προγραμμάτων ποιότητας. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να δημιουργήσει ένα σύστημα κοστολόγησης της ποιότητας, το οποίο πρέπει να παρακολουθείται και να επανεξετάζεται τακτικά σχετικά με την αποτελεσματικότητά του.

Πολλοί οργανισμοί διακρίνουν το κόστος ποιότητας σε δύο κατηγορίες : α) **στο κόστος του ελέγχου** και β) **στο κόστος αποτυχίας του ελέγχου**. Κάθε μια από αυτές τις δύο κατηγορίες κόστους περιλαμβάνει δύο υποκατηγορίες, όπου αναφέρονται με σχετικά παραδείγματα. Το κόστος του ελέγχου περιλαμβάνει :

1) Το κόστος εκτίμησης. Είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο επίπεδο της ποιότητας. Το κόστος εκτίμησης περιλαμβάνει: α) Την επιθεώρηση και τον έλεγχο των πρώτων υλών που

αγοράστηκαν και που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, β) Τις διαδικασίες μέτρησης και τον έλεγχο του εξοπλισμού, γ) Την αξιολόγηση για την επιτυχή προσαρμογή στις απαιτήσεις των προδιαγραφών και την αποδοχή του προϊόντος στην αγορά, δ) Την αξιολόγηση των προϊόντων που βρίσκονται υπό δοκιμή, ε) Τον ποιοτικό έλεγχο.

2) Το κόστος πρόληψης. Είναι το κόστος που απαιτείται για την ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής. Με λίγα λόγια, αποσκοπεί στην αποφυγή παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων. Το κόστος πρόληψης περιλαμβάνει: α) Την εκπαίδευση του προσωπικού με εξειδικευμένα προγράμματα ποιότητας, β) Τον σχεδιασμό μιας σειράς δραστηριοτήτων που θα αποτελέσουν το σύνολο του σχεδίου ποιότητας, γ) Τον πλήρη σχεδιασμό του συστήματος παραγωγής δ) Την αξιολόγηση της ανταπόκρισης των προμηθευτών στις παραγωγικές ανάγκες της εταιρείας, ε) Την ανάπτυξη πληροφοριακού εξοπλισμού για την αναζήτηση χρήσιμων στοιχείων σχετικά με την ποιότητα, στ) Τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Το κόστος αποτυχίας του ελέγχου περιλαμβάνει :

1) Το κόστος εσωτερικών αστοχιών. Είναι το κόστος που σχετίζεται με τις αστοχίες που διαπιστώνονται πριν το προϊόν φτάσει στον προορισμό του. Όπως καταλαβαίνει κανείς, αυτή η κατηγορία κόστους δεν θα υπήρχε αν το τελικό προϊόν δεν παρουσίαζε κάποια αποτυχία πριν τη διανομή του. Ως παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε : α) Το κόστος της επανακατεργασίας των ελαττωματικών προϊόντων ώστε να πληρούν τις προδιαγραφές, β) Το κόστος που απαιτείται για την ανάλυση των αιτιών που προκάλεσαν την κατασκευή των μη αποδοτικών προϊόντων, γ) Το κόστος των ελαττωματικών υλικών που παρείχαν οι προμηθευτές στην επιχείρηση, δ) Τη διαφορά μεταξύ της κανονικής τιμής πώλησης και της μειωμένης τιμής ως συνέπεια της κακής ποιότητας.

2) Το κόστος εξωτερικών αστοχιών. Είναι το κόστος που σχετίζεται με τις αστοχίες των προϊόντων μετά την παράδοσή τους στους καταναλωτές. Ορισμένα παραδείγματα είναι : α) Το κόστος που συμπεριλαμβάνεται στην αντικατάσταση ή την επιδιόρθωση των μη αποδοτικών αγαθών που είναι μέσα στο χρόνο εγγύησης, β) Το κόστος για την λανθασμένη εγκατάσταση από τους τεχνικούς, ύστερα από εξακριβωμένα παράπονα των πελατών, γ) Η απώλεια εσόδων ύστερα από τη καθυστέρηση και της αδυναμίες της αποστολής, δ) Το κόστος που σχετίζεται με την ανάκληση των προϊόντων για τις ανάλογες επισκευές.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μια μελέτη σχετική με το κόστος ποιότητας, μιας βιομηχανίας κατασκευής ελαστικών, κατά την οποία μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα το κόστος ποιότητας.

Ετήσιο κόστος ποιότητας-Βιομηχανία κατασκευής ελαστικών		
Κόστος αστοχιών-απωλειών ποιότητας	(\$)	%
Ελαττωματικά προϊόντα	3.276	0,37
Επισκευές προϊόντων	73.229	8,31
Συλλογή απορριπτέων	2.288	0,26
Άχρηστα προϊόντα	187.428	21,26
Προσαρμογή στις απαιτήσεις πελατών	408.200	46,31
Ανάκληση προϊόντων	22.838	2,59
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>697.259</u>	<u>\$ 79,10 %</u>
Κόστος εκτίμησης	(\$)	%
Επιθεώρηση πρώτων υλών	32.655	2,68
1 ^η επιθεώρηση	32.582	3,70
2 ^η επιθεώρηση	25.200	2,86
Επιθεώρηση ελέγχου	65.910	7,37
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>156.347</u>	<u>\$ 16,61 %</u>
Κόστος πρόληψης	(\$)	%
Τοπικές εγκαταστάσεις		
Έλεγχος σχεδιασμού	7.848	0,89
Εταιρική ποιότητα		
Έλεγχος σχεδιασμού	30.000	3,40
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>37.848</u>	<u>\$ 4,29 %</u>
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>891.454</u>	<u>\$ 100 %</u>

[Πηγή: Juran, J. M and F. M Gryna: «Quality Planning and Analysis», Mc Graw-Hill, New York, 1993, page 19.]

Από τον πίνακα αυτό μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το γενικό σύνολο του κόστους, που πλησιάζει τις 900.000 \$ το χρόνο είναι μεγάλο. Το μεγαλύτερο ποσοστό κόστους, είναι συγκεντρωμένο στο κόστος αστοχιών και συγκεκριμένα στα προϊόντα που δεν μπορούν να επισκευαστούν (άχρηστα-21.26%) και στα παράπονα πελατών (46.31%). Το κόστος αστοχιών (697,259\$) είναι περίπου πέντε φορές το κόστος εκτίμησης (156,347\$), ενώ το κόστος πρόληψης καλύπτει ένα μικρό ποσοστό (4.29%) του γενικού συνόλου.

Το αποτέλεσμα της μελέτης αυτής, ανάγκασε τη διοίκηση να προβεί στην αύξηση του προϋπολογισμού για τις προληπτικές δραστηριότητες. Ανάθεσε σε μια ομάδα μηχανικών να καθορίσουν και να εφαρμόσουν νέα προγράμματα για την βελτίωση της ποιότητας.

Συνεπώς, το κόστος της κακής ποιότητας είναι αυστηρά καθορισμένο από το άθροισμα των κατηγοριών κόστους που ανήκουν στις εσωτερικές και εξωτερικές αστοχίες. Εκτός, όμως, από τις κύριες κατηγορίες του κόστους κακής ποιότητας, υπάρχουν και οι αμφιλεγόμενες κατηγορίες κόστους, τις οποίες οι περισσότεροι μάνατζερ δεν τις συσχετίζουν με την ποιότητα αλλά τις κατατάσσουν στα κανονικά έξοδα λειτουργίας. Πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνουν το βάρος των μελετών τους στο κόστος εκτίμησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η έμφαση που δίνεται στις ενέργειες εκτίμησης για την βελτίωση της ποιότητας, να αναθεωρείται πολλές φορές, ύστερα από τα αποτελέσματα των μελετών της Διοίκησης που παρουσιάζουν, για παράδειγμα, πολύ χαμηλό ποσοστό κόστους πρόληψης σε σχέση με το γενικό σύνολο. Καθίσταται, λοιπόν, αναγκαία η προσπάθεια διευκρίνησης των πιθανοτήτων που υπάρχουν για την αύξηση του κόστους πρόληψης. Η εκτίμηση του κόστους ποιότητας δεν είναι άμεσα δυνατή, εξαιτίας της απαίτησης για την συνεχόμενη παρακολούθηση των συναλλαγών της επιχείρησης. Η εκτίμηση αυτή μπορεί να καταστεί πιο εύκολη και αποτελεσματική με τη διαμόρφωση ενός λογιστικού συστήματος που παρέχει τη δυνατότητα καταχώρησης λογαριασμών κόστους.

1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η μέτρηση των στοιχείων του κόστους αποτελεί, ταυτόχρονα, πολύ σημαντικό παράγοντα της διοικητικής και τεχνολογικής διαχείρισης των ενεργειών που διέπονται από τα κριτήρια της ποιότητας. Η σημερινή σκέψη στο διοικητικό τομέα των οικονομικών οργανισμών τείνει να αποδείξει, ότι το κόστος ποιότητας πραγματοποιείται κατά τα στάδια του σχεδιασμού, της βελτίωσης και της συντήρησης ενός συστήματος ποιότητας. Πολλές εργασιακές δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό έχουν κόστος ποιότητας. Κανένα τμήμα ή ομάδα εργαζομένων δεν λειτουργεί στην απομόνωση, μακριά από τις διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής. Επίσης, το κόστος ποιότητας δεν περιορίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, διότι

υπάρχουν δραστηριότητες (π.χ προμηθευτών), που μπορούν να επηρεάσουν το σχετικό με την ποιότητα κόστος.

Η εξέλιξη της ποιότητας υπήρξε συνεχής για τα τελευταία πενήντα χρόνια. Η εξέλιξη αυτή δεν μπορεί να αποδοθεί σε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, κατά την πάροδο των ετών η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών του μάνατζμεντ, που επιδίωκαν την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, μας έφεραν στη σημερινή εποχή της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ)

Εισαγωγή

Παλαιότερα, για το σχεδιασμό ενός προϊόντος υψηλής τεχνολογίας απαιτούνταν μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο σχεδιασμός ως διαδικασία ήταν πολύ περιορισμένος. Θεωρούταν ως μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την παράδοση των προϊόντων που ήταν σύμφωνα με τις προδιαγραφές των πελατών. Με την εξέλιξη των ποιοτικών λειτουργιών στις επιχειρήσεις, ο σχεδιασμός αποτελεί πολύ σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα της παραγωγής αποδοτικών προϊόντων.

2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της σχεδίασης της ποιότητας αναφέρεται στις ενέργειες ανάπτυξης του προϊόντος, αλλά και στην σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, με κύριο σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Είναι η δραστηριότητα κατά την οποία προσδιορίζονται οι ανάγκες των καταναλωτών μετά από εκπόνηση επιχειρησιακών διαδικασιών για την καλύτερη απόδοση των αγαθών ή των υπηρεσιών. Παρόλα τα διαφορετικά τμήματα δραστηριοτήτων ενός οικονομικού οργανισμού και το μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η σχεδίαση της ποιότητας μπορεί να καταγραφεί ως αποτέλεσμα εισροών και εκροών, οι οποίες τελικά σχηματίζουν το «χάρτη» του σχεδιασμού με τα εξής βασικά βήματα :

1. Καθορισμός στόχων-αποστολής
2. Προσδιορισμός των καταναλωτών (αγοραστικές συνήθειες, αγοραστική συμπεριφορά)
3. Καθορισμός των αναγκών των καταναλωτών
4. Μεταφορά των αναγκών στη γλώσσα της επιχείρησης
5. Ανάπτυξη χαρακτηριστικών των προϊόντων που μπορούν να ανταποκριθούν στις διατυπωμένες ανάγκες της αγοράς

6. Καθιέρωση της διαδικασίας σχεδίασης και παραγωγής μέσω της οποίας δημιουργούνται και κατασκευάζονται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των αγαθών-υπηρεσιών
7. Μεταφορά όλων των στοιχείων που συλλέγονται στις ομάδες σχεδίασης.

Πρωταρχικό βήμα των επιχειρήσεων, σχετικά με τη σχεδίαση της ποιότητας, είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων. Η έννοια στόχος προσδιορίζεται από την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, έπειτα από συλλογική προσπάθεια μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κάτω από καθορισμένες συνθήκες και περιορισμούς. Οι στόχοι αυτοί δεν καθορίζονται τυχαία, διότι τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα παραγωγής ακατάλληλων αγαθών ή υπηρεσιών, προκαλώντας δαπανηρές δράσεις για την επιδιόρθωση τους ή για την απόσυρσή τους. Για την αποφυγή αυτής της πιθανότητας, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την συλλογή πληροφοριών για την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Οι κατασκευαστές αξιοποιούν την συγκέντρωση πληροφοριών για την αποτελεσματική σχεδίαση και εφαρμογή της ποιοτικής λειτουργίας. Από τον όγκο δεδομένων που υπάρχει σε κάθε παραγωγική διαδικασία αποσπώνται τα πιο σημαντικά και, έπειτα από ανάλυση, ελέγχεται η μελλοντική συμπεριφορά της επεξεργασίας προς ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του αγοραστικού κοινού, προς ολοένα και καλύτερη ποιότητα.

Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να διακριθούν σε δυο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει διαδικασίες που διέπονται από τα κριτήρια του Μάρκετινγκ. Είναι στην ουσία προεκτάσεις των ήδη υπάρχουσών δραστηριοτήτων για τον σχεδιασμό των αντικειμενικών στόχων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει ενέργειες του εξελικτικού σχεδιασμού των στρατηγικών στόχων έπειτα από την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (π.χ μηχανήματα, λογισμικό) ή την εφαρμογή νέου τρόπου επιχειρησιακής λειτουργίας, οι οποίες αποσκοπούν στο καινοτόμο προϊόν. Όπως είναι γνωστό, τέτοια προϊόντα είναι τα διάφορα λογισμικά προγράμματα που κατασκευάζονται τα τελευταία χρόνια για τους ανά τον κόσμο χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών.

2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχος της συλλογής των δεδομένων είναι ο καθορισμός της αποστολής μιας επιχείρησης. Αυτός, όμως, δεν είναι και ο μοναδικός της στόχος, πρέπει να δοθούν απαντήσεις και σε άλλα ερωτήματα. Σε ποιους καταναλωτές απευθύνονται τα προϊόντα και ποιες είναι οι αγοραστικές τους συνήθειες. Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστούν οι ανάγκες - προτιμήσεις των υποψηφίων αγοραστών, καθώς και η αντίληψη αυτών για το τι προσδίδει αξία στο προϊόν. Εξίσου σημαντικές πτυχές της σχεδίασης της ποιότητας αποτελούν η σωστή ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας, όπου με γνώμονα το χαμηλότερο δυνατό κόστος, την πρόληψη κακής ποιότητας, την παραγωγή μηδέν ελαττωματικών και τον συντομότερο χρόνο παράδοσης, θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι στόχοι που αφορούν τη σχεδίαση της ποιότητας δεν είναι ούτε ομοιόμορφοι ούτε στατικοί. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες επιβάλλουν τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος και τις διαδικασίες παραγωγής. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την διατήρηση ή την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην αγορά, θα πρέπει να «τρέχουν» συνεχώς συμβαδίζοντας με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι στόχοι ποιότητας μπορεί να αναφέρονται α) στο σύνολο της επιχείρησης (corporate targets), β) στα διάφορα τμήματά της (business targets), γ) στις επιμέρους λειτουργίες της (functional targets) και τέλος δ) στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Η διατύπωση των στόχων πρέπει να γίνεται από μεικτές ομάδες εργασίας που ανήκουν στα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων (παραγωγή, διανομή, marketing, εξυπηρέτηση κ.λ.π). Οι ομάδες αυτές μπορεί να λειτουργούν με βάση την εμπειρία που προέρχεται από ιστορικά στοιχεία, την επιστημονική μελέτη, την οικονομική μελέτη (έρευνα αγοράς), αλλά και το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλει περιορισμούς στην παραγωγή και διάθεση των αγαθών (κρατική πολιτική).

Ιστορικά αναφέρουμε ότι, η υιοθέτηση νέων λειτουργιών ποιότητας από τις επιχειρήσεις επηρεάστηκε σημαντικά από την αντίληψη της κοινής γνώμης για τα αποδοτικά προϊόντα. Παράγοντες που έστρεψαν την προσοχή των κατασκευαστών προς αυτή την κατεύθυνση είναι το υψηλό επίπεδο προσδοκιών και η συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες είναι οι επιπτώσεις του προϊόντος στο περιβάλλον, τα ατυχήματα ή η απογοήτευση των πελατών λόγω κακής ποιότητας, αλλά και οι πιέσεις των καταναλωτικών οργανώσεων για την

ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Οι λόγοι αυτοί στάθηκαν αφορμή να καθιερώσουν οι διάφοροι οργανισμοί τα κριτήρια ποιοτικής παραγωγής ως θεμελιώδη προτεραιότητα.

2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αφού διατυπωθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή της πολιτικής την οποία θα ακολουθήσει ένας οικονομικός οργανισμός για να τους πραγματοποιήσει. Η πολιτική-στρατηγική καθορίζεται από τα μέσα δράσης που αποσκοπούν στην πραγμάτωση των στόχων, στη συγκεκριμένη χρονική διάρκεια του προγράμματος δράσης, και από τις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Κατά την χάραξη της στρατηγικής, όμως, η Διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει ερωτήματα που εξαρτώνται από το είδος του οργανισμού, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και την τελική θέση που θα υποστηρίξει αυτή έναντι του κλάδου. Τα ερωτήματα αυτά που είναι βασικά και κοινά για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι τα εξής (*James P.*, 1998.) :

- Υπάρχει η σκοπιμότητα λειτουργίας τμήματος ποιότητας και ποιες οι δραστηριότητες του;
- Η σχεδίαση της ποιότητας θα γίνεται από ειδικούς συμβούλους ή από τα ήδη υπάρχοντα στελέχη;
- Ο έλεγχος της ποιότητας διενεργείται από συστήματα ελέγχου ή από ανθρώπινο δυναμικό;
- Αποτελεί η ποιότητα βασική προτεραιότητα για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
- Η διάθεση του προϊόντος βασίζεται στην αξιοπιστία και κατά συνέπεια στην υψηλή τιμή ή στη χαμηλή αξιοπιστία και τιμή;
- Πόσο αποτελεσματικά ενθαρρύνεται η συμμετοχή των προμηθευτών και των πελατών (εσωτερικών-εξωτερικών) στη σχεδίαση της ποιότητας;
- Δίνεται έμφαση στις προδιαγραφές του προϊόντος ή μόνο στην καταλληλότητα του κατά τη διάρκεια της χρήσης;

Με τη διαδικασία που ακολουθείται μετά από τη διευκρίνιση σχετικών ερωτήσεων, αποφασίζεται η επιλογή τη στρατηγικής δράσης, αφού ληφθούν υπ' όψη

ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της αποτελεσματικότερης εξ' αυτών και η εφαρμογή της. Η τελευταία φάση απαιτεί την κατάλληλη οργανωτική δομή με την ορθολογική κατανομή φυσικών και ανθρώπινων πόρων και τα καταλληλότερα κίνητρα προς το ανθρώπινο δυναμικό στο περιβάλλον εργασίας.

2.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.4.1.Κατηγορίες πελατών

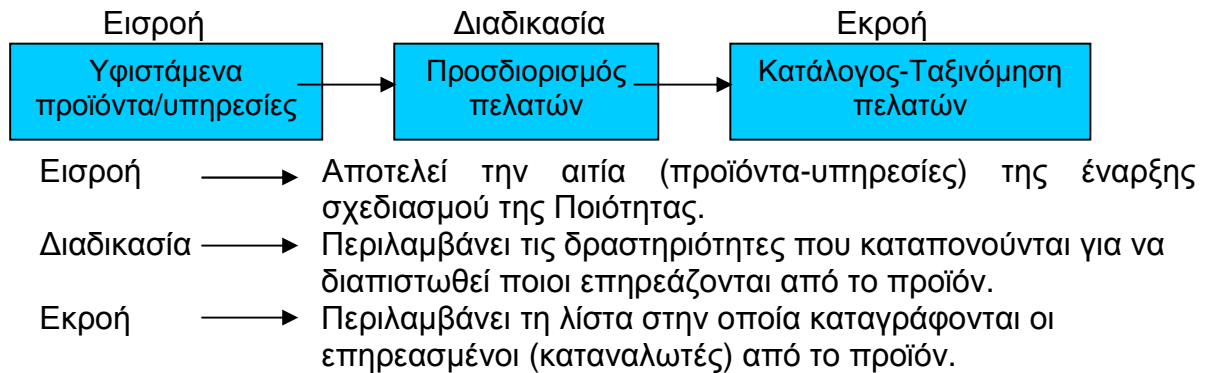
Έχοντας προσδιορίσει ποια είναι η αποστολή και οι στόχοι της, η επιχείρηση προχωρά στον προσδιορισμό των πελατών, εξωτερικών και εσωτερικών :

α) *Εξωτερικοί πελάτες* είναι οι χρήστες προϊόντων που δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης. Τέτοιοι πελάτες είναι μεμονωμένα άτομα ή επιχειρήσεις, αντιπρόσωποι, εισαγωγείς-εξαγωγείς, προμηθευτές (ενδιάμεσοι χρήστες) κ.ά. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών ανήκουν επίσης α) Οι παραγωγοί, οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν ως εισροή για την παραγωγή των δικών τους προϊόντων, β) Οι έμποροι, οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα για μεταπώληση σε τελικούς ή ενδιάμεσους χρήστες, γ) Οι πολύτιμοι πελάτες ή «ζωτικοί», οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το μικρότερο ποσοστό του συνόλου των πελατών, αλλά συμβάλλουν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων (μεγαλέμποροι, παραγωγοί, κ.ά), δ) Οι χρήσιμοι πελάτες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών, αλλά συμβάλλουν κατά το μικρότερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων (έμποροι, καταναλωτές κ.ά), και τέλος ε) Οι τελικοί χρήστες, οι οποίοι αποτελούν τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων.

β) *Εσωτερικοί πελάτες* είναι τα στελέχη της επιχείρησης από όλες τις βαθμίδες Διοίκησης, καθώς και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό που μετέχει άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγική διαδικασία και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα υψηλόβαθμα στελέχη από τους χρήσιμους πελάτες.

Ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των πελατών, είναι τα διαγράμματα ροής (Σχ. 2.1), τα οποία βοηθούν στη λεπτομερή καταγραφή και ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών, καθώς και στον εντοπισμό εκείνων που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το προϊόν. Επιπλέον, τα μέλη των

ομάδων επεξεργασίας μπορούν να σχηματίσουν πλήρη άποψη για τη μετέπειτα ανάλυση των στοιχείων, χωρίς να παραμελείται κανένας καταγεγραμμένος πελάτης.

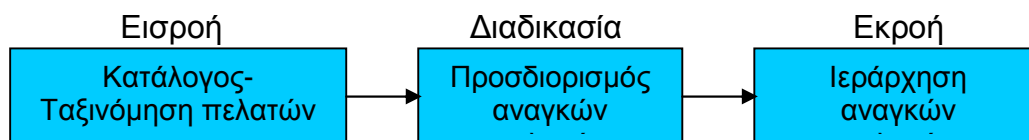


Σχήμα 2.1. Σύστημα πελατών

[Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, 1993, σελ 67.]

2.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο προσδιορισμός των πελατών είναι πολύ σημαντικός για κάθε οργανισμό, διότι χωρίς αυτόν δεν μπορεί να γίνουν κατανοητές οι αγοραστικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, αλλά και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που θα καλύψουν τις ανάγκες αυτές (Σχ. 2.2). Η επιδίωξη του καθορισμού των αναγκών είναι απαραίτητο να γίνει όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους αγοραστές και όχι όπως τις αντιλαμβάνεται η επιχείρηση. Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού αναγκών, οι σχεδιαστές



Σχήμα 2.2. Σύστημα αναγκών των πελατών

[Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, 1993, σελ 68.]

πρέπει να προσεγγίσουν το ζήτημα συστηματικά και με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στον εντοπισμό τους. Το στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία, είναι όχι μόνο ο καθορισμός των αναγκών

που έχουν δηλωθεί (stated needs) από τους αγοραστές, αλλά και αυτές που δεν έχουν δηλωθεί (non-stated needs), ως απόρροια της ψυχολογίας και του τρόπου ζωής των καταναλωτών. Τελικά, οι ομάδες σχεδιασμού θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στις πραγματικές ανάγκες (real needs) της αγοράς, λαμβάνοντας υπ' όψη τους την διάκριση μεταξύ πραγματικής (real use) και μη σκόπιμης χρήσης (unintended use) των προϊόντων.

Στη συνέχεια, πρέπει να γίνει μεταφορά των αναγκών σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά στη «γλώσσα» της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικές διαδικασίες είναι η ανάπτυξη και αριστοποίηση των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας, οι οποίες σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Η καθεμία από αυτές προσδιορίζει τον ανάλογο δείκτη ποιότητας για τα προϊόντα (μεγάλο ή μικρό ποσοστό ελαττωματικών) και την διαδικασία παραγωγής.

Η κατάσταση που επικρατεί στις σημερινές αγορές, μπορεί να συγχωρέσει ελάχιστα λάθη. Δυο από αυτά, εξίσου σημαντικά, είναι η κακή ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και η προσπάθεια εξαπάτησης του καταναλωτή, που τώρα πλέον διαθέτει την ικανότητα να αντιμετωπίσει κριτικά τις αγορές του.

Οι περισσότεροι οργανισμοί θεωρούν την ικανοποίηση του πελάτη ζωτικής σημασίας δραστηριότητα. Οι διοικητές της Ολικής Ποιότητας δίνουν την ίδια έμφαση τόσο στους εσωτερικούς, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, εφαρμόζοντας τεχνικές για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων ως κύριες κατευθυντήριες γραμμές. Η ικανοποίηση των πελατών έχει πλέον ταυτιστεί με την καθιέρωση ποιοτικών λειτουργιών και την κατάρτιση προγραμμάτων ποιότητας, κυρίως για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Αυτού του είδους οι οργανισμοί θέτουν ως πρωταρχικό σκοπό τον προσανατολισμό τους στους καταναλωτές, διότι χαρακτηρίζονται ως «απόλυτοι κριτές» των υπηρεσιών τους. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική οι καταναλωτές τοποθετούνται στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτοί καθοδηγούν την επιχείρηση. Οι υπεύθυνοι των εταιρειών αυτών ακούνε με προσοχή τις απαιτήσεις των πελατών τους, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι οι απαιτήσεις συμβαδίζουν με τη στρατηγική του οργανισμού.

Αυτό που δεν πρέπει να αγνοούν τα στελέχη των οργανισμών είναι ότι οι ανάγκες των αγοραστών δεν είναι στάσιμες, αλλά μεταβάλλονται συνεχώς λόγω των νέων τεχνολογιών, του ανταγωνισμού, των διεθνών ανακατατάξεων και άλλων βασικών παραγόντων. Δεν πρέπει όμως η ποιότητα να θεωρείται ως απλή

εκπλήρωση των αναγκών του αγοραστικού κοινού. Οι προσπάθειες κάθε επιχείρησης πρέπει να στρέφονται προς αυτό που προσδοκά ο πελάτης και όχι προς αυτό που η επιχείρηση νομίζει ότι αυτός προσδοκά.

2.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Στις σημερινές αγορές η ιεράρχηση των αναγκών των πελατών είναι μια διαδικασία όπου απαιτείται συστηματική παρακολούθηση από τους σχεδιαστές της ποιότητας. Για το λόγο αυτό εφαρμόζονται κάποιες τεχνικές, όπως για παράδειγμα, η γραφική παράσταση σε μορφή πυραμίδας όταν πρόκειται για περιορισμένο αριθμό αναγκών και η σχεδίαση πινάκων, που επιτρέπουν την εύχρηστη ιεράρχηση των αναγκών όταν αυτές αυξάνονται αριθμητικά. Στη συνέχεια, διενεργείται η ανάλυση των αναγκών σε επίπεδα, τα οποία διαφέρουν από προϊόν σε προϊόν. Η διαφορά αυτή εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των προϊόντων. Όσο πιο πολύπλοκο είναι ένα προϊόν, τόσο περισσότερα θα είναι τα στάδια ανάλυσης στα οποία θα επεκταθούν οι σχεδιαστές, και αντίστροφα. Η ανάλυση τελειώνει όταν οι συνεχείς υποδιαιρέσεις των επιπέδων αναγκών, των εσωτερικών και εξωτερικών καταναλωτών, δεν παρέχουν επιπλέον πληροφόρηση στους υπεύθυνους της σχεδίασης παραγωγής.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε ένα παράδειγμα που αναφέρεται στην τεχνική της θέσης του πελάτη. Ας υποθέσουμε ότι ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας παίρνει τη θέση του πελάτη με σκοπό να αξιολογήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της μονάδας. Έτσι, ο ιδιοκτήτης/πελάτης μπορεί να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που αφορούν το γραφείο υποδοχής, το εστιατόριο, τις υπηρεσίες δωματίων, την κατάσταση υγιεινής του ξενοδοχείου κ.ά.

Μια δεύτερη, πιο απλή μέθοδος, είναι η συστηματική επικοινωνία με τους χρήστες του προϊόντος. Η επικοινωνία αυτή γίνεται και με τους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίοι μπορεί να εκδηλώσουν τα παράπονά τους ή την ικανοποίησή τους αντίστοιχα, αλλά και με τους εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι μπορεί να εκφράσουν κάποια δυσαρέσκεια για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Σαν πιο επιστημονικά τεκμηριωμένη μέθοδος ιεράρχησης των αναγκών θεωρείται η έρευνα αγοράς, η οποία γίνεται για κάθε κατηγορία πελατών ξεχωριστά. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε επιχείρηση μπορεί να διακρίνει ποια χαρακτηριστικά του

προϊόντος είναι πρωταρχικής σημασίας για τους καταναλωτές, καθώς και ποια η άποψη αυτών σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή αυτής της τεχνικής είναι τα ερωτηματολόγια, η δειγματοληψία, οι συνεντεύξεις για την καταγραφή των αντιλήψεων κ.λ.π. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους σε κάποιον ειδικευόμενο στον τομέα του σχεδιασμού ποιότητας. Ο ειδικευόμενος μπορεί να έρθει σε επαφή με όλους τους εργαζόμενους που συμβάλλουν στη σχεδίαση της ποιότητας καταγράφοντας τα απαραίτητα στοιχεία, τα οποία αποστέλλει στα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης για σχόλια και παρατηρήσεις.

2.7 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η υπόθεση ότι ένα προϊόν ίσως γίνει αποδοτικό μετά την διάθεσή του στην αγορά μπορεί να αποβεί καταστροφική για κάθε επιχείρηση. Ο Scholtes θεωρεί ότι, κάθε επιχείρηση πρέπει να υπερβεί τις ανάγκες των καταναλωτών, παρά απλά να τις προσεγγίσει. Συνεπώς, οι πελάτες νοιώθουν ωφελημένοι απ' τις υπηρεσίες-προϊόντα που τους παρέχονται. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η συλλογή έγκυρων πληροφοριών, ώστε να εξακριβωθεί το τι θέλουν οι πελάτες (Scholtes, 1992).

Πριν όμως συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, θα πρέπει υποθετικά να προσεγγισθούν οι προσδοκίες της αγοράς για να προσδιοριστεί αν οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν τις προσδοκίες αυτές, σύμφωνα με τις επικρατούσες συνθήκες.

Το πρωταρχικό βήμα είναι η σύνταξη ενός πλάνου όσο αναφορά τις ερωτήσεις που θα τεθούν, καθώς και ποιοι θα κληθούν να τις απαντήσουν. Συνήθως, οι συνεντεύξεις θεωρούνται πιο αποτελεσματικές από τις γραπτές αναφορές πελατών, διότι μπορούν να διερευνηθούν οι εντυπώσεις ή οι εκφράσεις δυσαρέσκειας που είναι φανερές κατά την άμεση επαφή. Ένα πιθανό πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί κατά την όλη διαδικασία είναι η αναποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται. Επομένως, αρχικά μπορεί να επιλεγεί ένας μικρός αριθμός ανθρώπων που θα ερωτηθούν κι έτσι να διαπιστωθεί η ορθότητα της μεθοδολογίας, προτού αυτή εφαρμοστεί σε μεγάλη κλίμακα καταναλωτών. Στη συνέχεια, μπορεί να ξεκινήσει η συγκέντρωση και καταγραφή των δεδομένων.

Για όλα τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν αναλύονται προσεκτικά τα κοινά σημεία για τα οποία παραπονέθηκαν οι πελάτες, αν υπήρξαν νέες τάσεις σχετικά με

τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τελικά τι αλλάζει στο προϊόν μετά τις νέες προσδοκίες. Ακολούθως, διατυπώνονται τα συμπεράσματα, και κατόπιν συζητήσεων τα στελέχη του οργανισμού αποφασίζουν για την εγκυρότητά τους.

Τέλος, απομένει η λήψη δράσης για τις αλλαγές που πρέπει να επέλθουν. Πρέπει να αποφασιστεί ποιες από αυτές τις αλλαγές θα γίνουν βραχυχρόνια ή μακροχρόνια, τι χρονικό διάστημα μεσολαβεί για την πραγμάτωσή τους και, τέλος ποια θα είναι η σειρά προτεραιότητας σχετικά με την εφαρμογή τους.

2.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο προσδιορισμός των αναγκών των εσωτερικών πελατών είναι αποτέλεσμα των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Όπως κάθε τμήμα του οργανισμού βασίζεται πάνω στα άλλα, έτσι και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και επικοινωνούν με σκοπό την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής λειτουργίας μιας εταιρείας. Με λίγα λόγια, η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και προμηθευτών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση μιας υγιούς επιχειρησιακής λειτουργίας. Έτσι, οι διάφορες ομάδες επιλογής δράσεων γύρω από τους κύκλους ποιότητας μπορούν να εκπαιδευτούν κατάλληλα, ώστε να προάγουν την επικοινωνία με τους εσωτερικούς (εργαζόμενοι), αλλά και τους εξωτερικούς πελάτες. Η συχνή επαφή του προσωπικού με τους τελικούς χρήστες μπορεί να αποβεί αποτελεσματική ως προς τον εντοπισμό των αλλαγών που απαιτούνται στο σωστό χρόνο. Η επικοινωνιακή επικοινωνία δεν σκοπεύει στην υποβολή ερωτήσεων γύρω από το τι καινοτόμο θα μπορούσε να παραχθεί. Οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να περιγράψουν ένα μελλοντικό προϊόν. Την αρμοδιότητα αυτή μπορεί να την αναλάβουν οι ομάδες που σχεδιάζουν και παράγουν τα προϊόντα.

Η παραπάνω διαπίστωση γίνεται αντιληπτή με το εξής παράδειγμα: Υποθέτουμε ότι βρισκόμαστε στη χρονολογία 1910 και διαθέτουμε ένα αυτοκίνητο της εποχής που με την τότε δεδομένη τεχνολογία μετά βίας έφτανε τα 10 μίλια/ώρα (περίπου 20 χλμ/ώρα). Θα μπορούσαμε ποτέ εν έτι 1910 να προτείνουμε λύσεις για να κατασκευαστούν αυτοκίνητα που θα αγγίζουν τα 170 μίλια/ώρα (περίπου 300 χλμ/ώρα);

2.9 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Για να αντεπεξέρθουν αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις στο κλίμα αβεβαιότητας, θα πρέπει να προσδιορίσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις των καταναλωτών, εφαρμόζοντας εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα παραπάνω βασικά βήματα μπορούν να γίνουν σαφέστερα με τη χρήση του παρακάτω πίνακα (Δερβιτσιώτης, 1993):

Στόχοι	Δραστηριότητες
1. Προσδιορισμός των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών.	1. Σχεδίαση ή αναπροσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών που υπακούουν στις απαιτήσεις των αγοραστών. α) Καθορισμός ενεργειών που στοχεύουν στην κατανόηση των ανθρώπινων επιθυμιών, από τον οργανισμό (έρευνα αγοράς, ερωτηματολόγια). β) Δημιουργία καταστάσεων γνωστοποίησης προς τους υποψήφιους αγοραστές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά.
2. Εφαρμογή επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών με το μικρότερο δυνατό κόστος.	2. Επιβεβαίωση της αντίληψης των αγοραστών για τα προϊόντα της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές (καταγραφή των παραπόνων, ανάλυση του υφιστάμενου ανταγωνισμού). 3. Συνεχής αναζήτηση τρόπων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (επέκταση ενεργειών Ποιότητας, βελτίωση των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ, αξιολόγηση προμηθευτών).
	1. Αυτό επιτυγχάνεται με λειτουργική ανάλυση της επιχείρησης, συνεχή βελτίωση Ποιότητας, ανάλυση κόστους.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το πρότυπο της ποιότητας είναι η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη, οποίοι επιζητούν την αξιοπιστία, την συντήρηση και την έγκυρη παράδοση. Πιο συγκεκριμένα, η κάθε εταιρεία μπορεί να

ικανοποιήσει απαιτήσεις που περιλαμβάνουν ποιοτική εξυπηρέτηση και διανομή των προϊόντων-υπηρεσιών. Αυτές οι εργασίες γίνονται κατόπιν σύνταξης συμφωνητικών-συμβολαίων, τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τον τρόπο διανομής τους, το κόστος επιβάρυνσης του πελάτη, την ανταπόκριση του κατασκευαστή στην εγκατάσταση ή την αποκατάσταση σε περίπτωση βλάβης κ.λ.π.

Αντίθετα, υπάρχει και η κατηγορία των όχι και τόσο απαιτητικών πελατών. Οι υπεύθυνοι της ποιότητας δεν αφιερώνουν σ' αυτήν την κατηγορία πελατών σημαντικό χρονικό διάστημα για την εξυπηρέτησή τους. Πολλοί οργανισμοί δεν επικεντρώνουν την προσοχή τους σε λεπτομέρειες που στοχεύουν στο να πείσουν τους αναποφάσιστους αγοραστές. Τέτοιες λεπτομέρειες είναι η κατάσταση των εγκαταστάσεων, η ακριβής ενημέρωση των καταναλωτών, η ακρίβεια των συναντήσεων με τα στελέχη στην έδρα του οργανισμού κ.λ.π. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν την αντίληψη του καταναλωτή για την εικόνα της επιχείρησης, η οποία είναι επακόλουθο της εικόνας όλων των τμημάτων και όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.

2.10. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Function Deployment – Q.F.D.) ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι διαδικασίες σχεδιασμού και βελτίωσης της ποιότητας διευκολύνονται σημαντικά από την ανάπτυξη της μεθόδου QFD ή «Ανάπτυξη της Συνάρτησης Ποιότητας». Η μέθοδος αυτή διευκολύνει την επιχείρηση και τα στελέχη της στη σύνοψη των απαιτούμενων πληροφοριών σε διαδοχικά διαγράμματα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στο σχεδιασμό της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία από τον Yoji Akao και έχει ως σκοπό:

- Να μετατρέψει τις ανάγκες των καταναλωτών σε χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Να μετατρέψει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος στα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας.
- Να μετατρέψει τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας σε λειτουργικά χαρακτηριστικά διοικητικών συστημάτων ελέγχου που θα αποφέρουν τους επιθυμητούς στόχους.

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της μεθόδου QFD, το τελικό διάγραμμα έχει τη μορφή ενός σπιτιού, και για το λόγο αυτό ονομάζεται και «σπίτι της ποιότητας».

Η πρώτη προσέγγιση της μεθόδου QFD ξεκινά σε γενικό επίπεδο με την περιγραφή των ήδη υπαρχόντων προϊόντων με γνωστά χαρακτηριστικά για κάθε στάδιο. Η σχέση μεταξύ εσωτερικού πελάτη-προμηθευτή περιγράφεται συνοπτικά, αλλά στα επόμενα στάδια επεκτείνεται περισσότερο, ώστε να καλύψει περισσότερες λεπτομέρειες.

Κατά τη δεύτερη προσέγγιση, οι προμηθευτές ορίζονται σε επίπεδο που μπορούν να ελέγξουν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας για τις επιθυμητές βελτιώσεις της ποιότητας. Επίσης, η ανάλυση σε αυτό το στάδιο μπορεί να συμπεριλάβει όλους τους εργαζομένους και τα στελέχη που μπορούν να επηρεάσουν το σχεδιασμό. Γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι ο αριθμός των υποκατηγοριών που εξετάζονται αυξάνεται σταδιακά, ώσπου να εξαντληθούν, φτάνοντας στα τελικά συμπεράσματα για την επιλογή ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Αντίθετα, η εφαρμογή της μεθόδου QFD για εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές επιδιώκει την συσχέτιση των αναγκών των πελατών με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη ανάλυση είναι ότι, εδώ οι ανάγκες θεωρούνται δεδομένες και ελέγχουμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο σημείο αυτό φτάνουμε στη σύγκριση των επιδόσεων του δικού μας προϊόντος σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (benchmarking). Τέλος, αναλύουμε τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας των προμηθευτών.

Ίσως η ποιότητα να είναι μια από τις πιο παρερμηνευμένες λέξεις για πολλούς διοικητές οργανισμών. Είναι άσκοπο να αναφερόμαστε στο βαθμό ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας χωρίς να καθορίζουμε τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Για παράδειγμα, κάποιος θα έχει διαφορετικές απαιτήσεις από ένα ζευγάρι παπουτσιών μπαλέτου, κι άλλες από ένα ζευγάρι παπουτσιών ορειβασίας. Τα δυο προϊόντα, όμως, μπορεί να έχουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας και να είναι εξίσου κατάλληλα για το σκοπό τον οποίο κατασκευάστηκαν. Έτσι, ο βαθμός ανταπόκρισης ενός προϊόντος στις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού καθορίζει κατά κάποιο τρόπο αν είναι ποιοτικό ή όχι. Επιπλέον, η ποιότητα ενός προϊόντος περιλαμβάνει δυο διαφορετικές, αλλά αλληλοεξαρτώμενες πλευρές. Η πρώτη είναι η ποιότητα του σχεδιασμού, η οποία σκοπεύει στην κατασκευή προϊόντων που θα ανταποκριθούν στον καθορισμένο σκοπό τους. Η δεύτερη πλευρά αναφέρεται στην ποιότητα της

συμφωνίας ως προς το σχεδιασμό, δηλαδή τη συμφωνία των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος με το αρχικό σχέδιο.

2.11 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Κάθε αγοραστής επιθυμεί την ικανοποίησή του κατά την χρήση του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα ποιοτικά προϊόντα που προωθούνται στην αγορά με στόχο την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων πρέπει να υπακούουν στις προδιαγραφές. Ωστόσο, ακόμη και κάτω από αυτές τις συνθήκες οι αγοραστές δεν μένουν πάντα ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους, όχι από την άποψη της διάρκειας ζωής ή της αξιοπιστίας, αλλά από την άποψη της μη ικανοποίησης κάποιας συγκεκριμένης απαίτησης.

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση των ικανοποιημένων πελατών. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, η διοίκηση του οργανισμού φροντίζει να γνωρίζει τις απαιτήσεις των πελατών της πριν ακόμη φτάσει στη διαδικασία παραγωγής.

2.12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε καταγραφή και ανάλυση ολόκληρης της διαδικασίας που αφορά τη σχεδίαση της ποιότητας. Για τα περισσότερα στελέχη μεγάλων οργανισμών, η παράμετρος αυτή της ποιότητας είναι η αρχή ή το τέλος της καθιέρωσης ποιοτικών εφαρμογών. Η καθιέρωση των αποτελεσματικών εργασιών μέσα στον οργανισμό με την ταυτόχρονη αφομοίωση της νέας φιλοσοφίας που επικρατεί στην παγκόσμια αγορά, μπορεί να σημάνουν τη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων που τις εφαρμόζουν. Έτσι, μπορούν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα ποιότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επέκταση του μεριδίου αγοράς και τις υψηλές αποδοχές από τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στις ενέργειες που απαιτούνται από τη Διοίκηση για τη σχεδίαση της Ποιότητας. Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με έννοιες και στοιχεία, που αποτελούν το Μοντέλο Ολικής Ποιότητας. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στην αποστολή κάθε επιχείρησης, στο όραμά της, στους πελάτες της, στους προμηθευτές της, και τέλος στην επιχείρηση αυτή καθαυτή. Επίσης, περιγράφονται επιμέρους λειτουργικές διαδικασίες βήμα προς βήμα σε αντιστοιχία με το Μοντέλο Ολικής Ποιότητας.

Όπως είναι φυσικό, η διοίκηση κάθε οργανισμού αντιλαμβάνεται και δρα διαφορετικά στις κατευθυντήριες γραμμές που επιβάλλουν οι αρχές της Δ.Ο.Π. Πολλοί οργανισμοί εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμες στρατηγικές δίνοντας έμφαση στον Έλεγχο και τη Διασφάλιση της Ποιότητας για την βελτίωση των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άλλοι οργανισμοί εφαρμόζουν μακροπρόθεσμα πλάνα επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους στη Βελτίωση της Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα.

Ανεξάρτητα από το πώς ο κάθε οργανισμός προσεγγίζει την έννοια της Ποιότητας, κάθε σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να περιέχει τα εξής κύρια στοιχεία (Στεφανάτος, 1999) :

- § Φιλοσοφία Ποιότητας και Ευθύνες Διοίκησης.
- § Υποστηρικτικά συστήματα που θα περιλαμβάνουν τις μεθόδους, τα σχέδια και την πολιτική της Ποιότητας.
- § Εργαλεία και τεχνικές για τη Βελτίωση της Ποιότητας (αναφέρονται αναλυτικά στο 7^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας).

Σε αυτό το σημείο θα περιγραφούν τα στοιχεία που αποτελούν το Μοντέλο Ολικής Ποιότητας, όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή αυτού του κεφαλαίου.

3.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Πρώτο μέλημα κάθε επιχείρησης είναι να προσδιορίσει επακριβώς το σύνολο των εργασιών της, που συμπεριλαμβάνουν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της αποστολής της. Επιπλέον, πρέπει να γίνει διαχωρισμός των σημερινών πελατών με τους πιθανούς, μελλοντικούς πελάτες. Κατά τον διαχωρισμό αυτό πρέπει να ληφθούν υπ' όψη οι απαιτήσεις των πελατών, που η εταιρεία καλείται να ικανοποιήσει, καθώς και η εκτίμηση των σημερινών ικανοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τις απαιτήσεις αυτές. Το επόμενο βήμα αφορά τη μελέτη κάθε είδους διεργασίας με τις απαραίτητες μετατροπές, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο, ύστερα από την εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, ώστε η επιχείρηση να φτάσει στην εκπλήρωση της αποστολής της. Εξίσου σημαντική θεωρείται και η εκτίμηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των ανταγωνιστών, ενέργεια που θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον εκάστοτε κλάδο της αγοράς.

3.2 ΤΟ ΟΡΑΜΑ

Η εγκαθίδρυση του οράματος κάθε οργανισμού καθορίζεται από την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στόχων και σχεδιασμών. Συνεπώς, θεωρείται απαραίτητος ο καθορισμός των ενδεχόμενων πελατών καθώς και η μεθοδολογία αναδιάταξης των μακροπρόθεσμων διεργασιών, με σκοπό την ικανοποίησή τους. Τέλος, πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός στρατηγικών δράσεων που θα συμβάλλουν σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κατόπιν μελέτης και εξακρίβωσης των σημείων υπεροχής ή αδυναμίας των πιθανών ανταγωνιστών.

3.3 ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Για τους περισσότερους οργανισμούς η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί πρωταρχικό σκοπό (βλ. κεφάλαιο 2). Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την απαραίτητη υποδομή για την καθιέρωση του συνεχούς διαλόγου, μέσω του οποίου η διοίκηση κάθε οργανισμού θα κατανοήσει πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών. Οι απαιτήσεις αυτές θα πρέπει με τη σειρά τους να «μεταφραστούν» σε λειτουργικές δραστηριότητες από το προσωπικό.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι οι ενέργειες που διατηρούν την επαφή των καταναλωτών με τη διοίκηση της επιχείρησης, αποβλέπουν στη δημιουργία μιας

μακροπρόθεσμης σχέσης, αλλά και στον τρόπο καθιέρωσης της σχετικής μεθοδολογίας με την οποία θα επιτευχθεί η σχέση αυτή.

3.4 ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η διαδικασία προμηθειών μιας επιχείρησης έχει αδιαμφισβήτητα τεράστια συμμετοχή στη διαμόρφωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αυτή παρέχει. Η προμήθεια ποιοτικών υλικών και υπηρεσιών οδηγεί σε ποιοτικό τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Οι βασικές απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε σχέση με τις προμήθειες, αφορούν πρώτα απ' όλα την ορθή επιλογή των προμηθευτών. Αφού ξεκινήσει η συνεργασία, η επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί και να παρακολουθεί την επίδοση των προμηθευτών της. Απαιτείται, επίσης, και η καθιέρωση συνεχών ελέγχων των προμηθειών, για να διασφαλιστεί έτσι η συνεχής παροχή υλικών υψηλής ποιότητας.

3.5 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Η παρούσα υποενότητα αναφέρεται στην συνολική συμμετοχή και στην ανάληψη πρωτοβουλιών ενός οικονομικού οργανισμού για την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, όλες οι στρατηγικές που επιλέγονται για την εφαρμογή του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας πρέπει να συμβαδίζουν μ' αυτές που έχουν διατυπωθεί στην Αποστολή, στο Όραμα και στις διασυνδέσεις της διοίκησης με τους Πελάτες και τους Προμηθευτές. Η δέσμευση της διοίκησης για την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης απαιτεί τη σωστή ανάπτυξη των συστημάτων για τον προσδιορισμό των διεργασιών και την εφαρμογή των σχεδίων Ποιότητας. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι εφαρμογές αυτές είναι αναγκαίο να υποστηρίζονται με τις κατάλληλες διαδικασίες και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους, κατόπιν μετρήσεων και αναλύσεων από τους μηχανισμούς διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών του κύκλου Βελτίωσης της Ποιότητας (βλ. κεφάλαιο 8).

Η πετυχημένη εφαρμογή των ανωτέρω στοιχείων είναι πολύ πιθανό να συμβάλλουν θετικά στην καθιέρωση ενός αποδοτικού Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι λειτουργίες αυτές είναι απαραίτητα να γίνονται με συνοχή και αφοσίωση όχι μόνο από τη διοίκηση, αλλά και από όλο το προσωπικό. Για τους

οργανισμούς που ξεπερνούν τις δυσκολίες στην οργανωτική τους διάρθρωση και στην ανάπτυξη νέων τρόπων αντιμετώπισης της ποιότητας υπάρχουν σημαντικά οφέλη που συνήθως παίρνουν δυο μορφές. Από τη μια ενισχύονται τα θετικά αποτελέσματα στα οποία στόχευε η επιχείρηση και από την άλλη περιορίζονται αυτά που επιθυμούσε να εξουδετερώσει.

Παρακάτω αναφέρονται οι πιο βασικές λειτουργίες του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να αναπτύσσει ένα εγχειρίδιο στο οποίο περιγράφονται όλες οι διεργασίες σε αντιστοιχία με το Μοντέλο που πρόκειται να εφαρμοστεί. Η αναφορά αυτή περιλαμβάνει στοιχεία της Διοίκησης, των Διαδικασιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση, τα Προγράμματα και τη συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και τέλος την Αξιολόγηση και Αναθεώρηση του συνόλου των λειτουργιών.

3.6 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.6.1 Οι Ενέργειες της Διοίκησης

Αρχικά σ' αυτό το στάδιο της αποστολής της, κάθε διοίκηση προσδιορίζει τις δεσμεύσεις της όσον αφορά την εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης παροτρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει ενεργά στις λειτουργίες Ποιότητας, χρησιμοποιώντας εκπαιδευτικά προγράμματα σε συνδυασμό με τα υποστηρικτικά συστήματα του Μοντέλου Ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστεί. Ταυτόχρονα, θεωρείται εξίσου σημαντική η επεξεργασία των δεδομένων που συμβάλλουν στην κατανόηση και στην εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών. Επιπλέον, απαιτείται ο καθορισμός των μεθοδευμένων διαδικασιών για τη συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας. Για παράδειγμα, μερικές από τις διαδικασίες αυτές μπορεί να είναι ο έλεγχος σχεδιασμού, ο έλεγχος της παραγωγής, ο έλεγχος των προμηθειών από την επιτροπή ποιότητας, η υποστήριξη των προϊόντων κατά την πώλησή τους κ.ά.

3.6.2 Ο Προσδιορισμός των Διαδικασιών

Κάθε διοίκηση που επιθυμεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά το Μοντέλο Ολικής Ποιότητας πρέπει να λάβει υπ' όψη όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες που θα

εφαρμοστούν. Οι διαδικασίες αυτές προσδιορίζονται αρχικά, στη συνέχεια περιγράφονται και μελετώνται από συγκροτημένες ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα. Τέλος, αφού εγκριθούν, εφαρμόζονται με ακρίβεια από όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Βέβαια τα βήματα αυτά απαιτούν την εγκαθίδρυση προτεραιοτήτων και στόχων συνεχούς Βελτίωσης με την παράλληλη λήψη εναλλακτικών λύσεων για την έγκυρη αντιμετώπιση των λανθασμένων ενεργειών.

3.6.3 Η Επιλογή των Προγραμμάτων

Μετά τον προσδιορισμό των Διαδικασιών, τα στελέχη κάθε οργανισμού επιλέγουν και εφαρμόζουν μια σειρά μέτρων που έχουν ως αντικειμενικό σκοπό τις μετρήσεις και την αξιολόγηση των επιλεγμένων Προγραμμάτων Ποιότητας. Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην επιβεβαίωση της ομαλής λειτουργίας των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού, αφού πρώτα έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητοι έλεγχοι.

3.6.4 Οι Ενέργειες Βελτίωσης

Η συγκεκριμένη λειτουργία αναφέρεται στην περαιτέρω εφαρμογή προγραμμάτων από τις ομάδες βελτίωσης. Στα πλαίσια της ανάπτυξης των στρατηγικών πρωτοβουλιών, καθορίζονται οι κατάλληλες μέθοδοι για τη μελέτη των προληπτικών ή εναλλακτικών ενεργειών, αφού πρώτα έχει προηγηθεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για την ανάλυση των επιμέρους διαδικασιών. Από πλευράς διοίκησης απαιτείται εστίαση στον πελάτη και πειθαρχημένη μεθοδολογία. Σε συνδυασμό με την υλοποίηση των δεσμεύσεων για την συμμετοχή του προσωπικού με την απαιτούμενη παροχή εκπαίδευσης και γνώσεων, αλλά και την ομαδική εργασία, κάθε οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά με σκοπό την συνεχή Βελτίωση του Συστήματος Ολικής Ποιότητας.

3.6.5 Η Αξιολόγηση / Αναθεώρηση

Το τελευταίο βήμα του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στην λήψη των κατάλληλων διοικητικών αποφάσεων για την καθιέρωση των λειτουργιών επιθεώρησης και αξιολόγησης των εργασιών της επιχείρησης, με την παράλληλη

επισημάνση των δυνατών και αδύνατων σημείων του Συστήματος Ολικής Ποιότητας. Με την προϋπόθεση ότι οι παραπάνω λειτουργίες λαμβάνονται υπ' όψη και εφαρμόζονται σύμφωνα με τα αρχικά πλάνα, δεν απομένει παρά να επαναλαμβάνονται με τον ίδιο αποτελεσματικό τρόπο από τα στελέχη της επιχείρησης.

Η αλλαγή στη «φιλοσοφία» των επιχειρήσεων απαιτεί σημαντική εκπαίδευση του προσωπικού. Εκτός από το προσωπικό του τμήματος ποιότητας, που καλείται να μεταβάλλει τον παλιό τρόπο αντιμετώπισης, η εκπαίδευση είναι αναγκαία και για τους ανθρώπους που ασχολούνται με διαφορετικές λειτουργίες. Η πρόκληση για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι μεγάλη, πράγμα που πρέπει να ωθήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να στραφούν σε νέες προοπτικές και να απαλλαγούν από τα παλιά πρότυπα λειτουργίας. Επιπλέον, απαιτείται αποφασιστικότητα της διοίκησης και συνεργασία με το καταρτισμένο υπαλληλικό προσωπικό για την πραγματοποίηση των αλλαγών στις συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού.

Μπορούμε σ' αυτό το σημείο να αναφέρουμε τα σημαντικότερα στοιχεία που αποτελούν τη βάση ενός Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Gower, 1994):

- Η επιθυμία επίτευξης ενός τρόπου σκέψης με κατεύθυνση προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- Αναγνώριση της ανάγκης για την καλύτερη επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.
- Αποδοχή της σπουδαιότητας της απόλυτης αφοσίωσης.
- Ουσιαστική αναγνώριση των αλυσίδων προμηθευτή / πελάτη.

Εκτός από την αφοσίωση και την επικοινωνία της διοίκησης, η εφαρμογή ενός Μοντέλου της Δ.Ο.Π περιλαμβάνει και πιο συγκεκριμένες λειτουργίες, οι οποίες περιγράφονται συνοπτικά πιο κάτω:

- Η καθιέρωση ενός συστήματος ποιοτικής διοίκησης.
- Εργαλεία και τεχνικές της διοίκησης ποιότητας.
- Ομαδική εργασία και ανθρώπινο δυναμικό.

3.7 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ένα σωστά τεκμηριωμένο σύστημα διοίκησης προϋποθέτει ότι, για κάθε προϊόν ο εξοπλισμός, τα υλικά και όλες οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται κάθε φορά με τον ίδιο αποτελεσματικό τρόπο. Η εφαρμογή του συστήματος ποιοτικής διοίκησης είναι αναγκαίο να ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού, του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι απαιτούνται τακτικοί έλεγχοι για να εξακριβωθεί αν το προσωπικό λειτουργεί σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό κι ότι το σύστημα διοίκησης ικανοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού. Σε περίπτωση που προκύψει από τους ελέγχους, μια πιο συμφέρουσα λύση για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος με μικρότερο κόστος, τότε πρέπει να αποφασιστεί από τη διοίκηση εάν θα επέλθουν αλλαγές, σύμφωνα πάντα με το σύστημα που έχει καθιερωθεί.

3.8 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

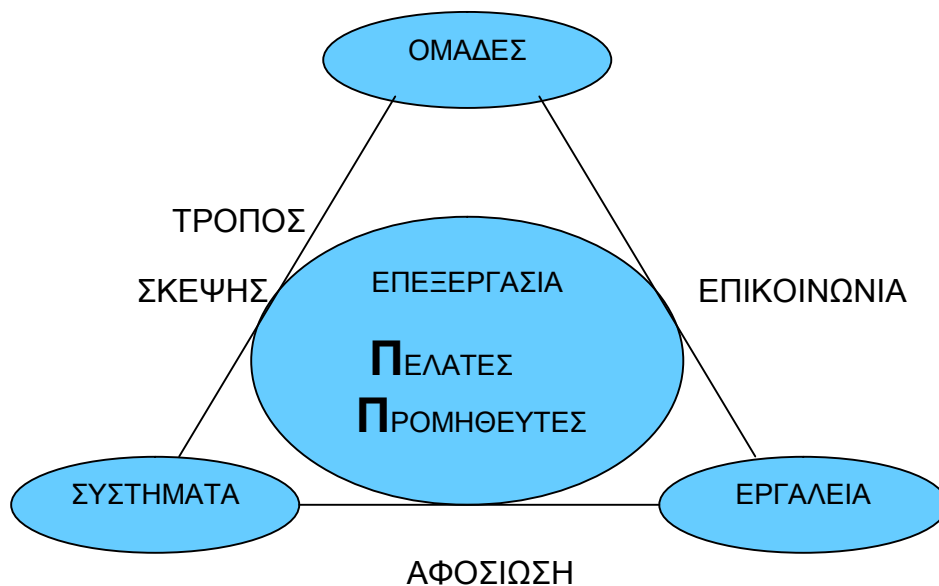
Η συλλογή δεδομένων από τους οργανισμούς αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο παρακολούθησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται (για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. κεφ. 7), σε συνδυασμό με την αφοσίωση της διοίκησης και την καλή οργάνωση, αποτελούν σημαντικά μέσα ελέγχου, είτε πρόκειται για κατασκευή προϊόντων είτε για παροχή υπηρεσιών. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνονται στη στατιστική διαδικασία ελέγχου, η οποία αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα. Με τη λανθασμένη χρήση των εργαλείων αυτών, δεν θα γινόταν λόγος για τη διασφάλιση της ποιότητας, διότι θα μπορούσε να υπάρξει ασυνέπεια στις επεξεργασίες, στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων, στον καθορισμό του κόστους ποιότητας κ.ά. Πολλές φορές η εφαρμογή των μέσων αυτών από αρκετές επιχειρήσεις συγχέεται με λανθασμένες διευθυντικές στρατηγικές, ενώ θα έπρεπε να θεωρείται ως αφορμή της συνεχούς βελτίωσης.

3.9 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η αποτελεσματική διοίκηση του εργατικού δυναμικού μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στις προγραμματισμένες ενέργειες ενός οργανισμού. Η ομαδική εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ταχύτερη και πιο οικονομική αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Επιπλέον, δημιουργεί

εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζονται, βελτιώνει την επικοινωνία και αναπτύσσει μια μορφή αλληλεξάρτησης, η οποία προέρχεται από την ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων. Η σωστή καθοδήγηση από τα διευθυντικά στελέχη προς την αφοσίωση της ποιότητας, την ομαδική προσέγγιση των προβλημάτων και την ενθάρρυνση των προτάσεων των εργαζομένων, συμβάλλει σημαντικά στο να αποδεχτεί το προσωπικό, αλλά και να εκτελέσει, την ευθύνη που έχει απέναντι στην επιχείρηση και στους πελάτες της.

Οι συντελεστές της Δ.Ο.Π, που προαναφέρθηκαν, πολλές φορές είναι αναγκαίο να αναπτύσσονται συνεχώς λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς και των διαφορετικών απαιτήσεων του καταναλωτικού κοινού. Αυτός είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης που επιτυγχάνει την ενεργό συμμετοχή όλων στη διοίκηση της ποιότητας. Συγκεκριμένα, τα εργαλεία ποιότητας πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς, δίνοντας την ευκαιρία στους διοικητές του οργανισμού να καθιερώσουν μετρήσιμα συστήματα, για να αποτρέψουν την αποτυχία και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες βελτίωσης. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά (Σχήμα 3.1) μια απλή μορφή του μοντέλου Ολικής Ποιότητας :



Σχήμα 3.1 Μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

[Πηγή : Gower, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, ΈΛΛΗΝ, Αθήνα, 1994, σελ.33.]

Η κατανόηση και η αφοσίωση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για τη δομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πολλοί οργανισμοί οδηγούνται σε αποτυχία των προγραμματισμένων διαδικασιών σχετικά με την καθιέρωση του μοντέλου ποιότητας, όταν δεν λαμβάνουν υπ' όψη αυτούς τους παράγοντες. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και ο προγραμματισμός των διαδικασιών στον οποίο μπορεί να προχωρήσει μια επιχείρηση, κατόπιν κατανόησης των προγραμμάτων και σωστής οργανωτικής δομής. Κάθε οργανισμός που καταφέρνει και ξεπερνά τα προβλήματα προσαρμογής και οργανωτικής διάρθρωσης μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη.

3.10 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα θετικά αποτελέσματα από την σωστή εφαρμογή του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας μπορούν να πάρουν δυο μορφές (Δερβιτσιώτης, 1993) : α) Ενίσχυση θετικών χαρακτηριστικών και β) Περιορισμός αρνητικών συνεπειών.

Ενίσχυση θετικών χαρακτηριστικών

1. Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων.
2. Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής.
3. Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς την πρόσθεση οικονομικών πόρων.
4. Μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
5. Προσπάθειες αφοσίωσης των πελατών στα προϊόντα, κατόπιν συνεχών προσπαθειών για τη βελτίωση της ποιότητας. Σωστή προσέλκυση νέων πελατών με σκοπό την αντικατάσταση των δυσαρεστημένων που προτίμησαν τους ανταγωνιστές.

Περιορισμός αρνητικών συνεπειών

1. Μείωση του κόστους παραγωγής.
2. Συμπίεση του χρόνου παραγωγής.
3. Μείωση των προστριβών μεταξύ εργαζομένων εξαιτίας νέων τρόπων δραστηριοποίησης και των νέων ευθυνών που αναλαμβάνουν.

4. Μείωση των προστριβών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης εξαιτίας της αποτελεσματικότερης επίλυσης προβλημάτων από μεικτές ομάδες βελτίωσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως έχει διαμορφωθεί, σκοπεύει στη βελτίωση των αποφάσεων που περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Επικεντρώνεται, δηλαδή, στην διαμόρφωση ενός μοντέλου ποιότητας που συνδυάζει τις κρίσιμες αποφάσεις, ξεκινώντας από τη σχεδίαση του προϊόντος, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και του μάρκετινγκ, μέσω του οποίου θα πρέπει να προβληθεί σωστά το προϊόν στους καταναλωτές και να επιτύχει την καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

3.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η καθιέρωση και η αποτελεσματική λειτουργία του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας συμβάλλει θετικά στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εξαιτίας της αυξημένης υπευθυνότητας και της μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Έτσι, είναι φυσικό οι αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης να βελτιώνουν τη λειτουργικότητά της και να δημιουργούν προϋποθέσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, κάθε οργανισμός μπορεί να καθορίσει την βέλτιστη σχέση κόστους-απόδοσης και να στοχεύει στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στο Μοντέλο Ολικής Ποιότητας. Αναφέρθηκαν τα σημαντικότερα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτό, καθώς και οι επιμέρους λειτουργίες που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη από τους οργανισμούς με σκοπό τη σωστή εφαρμογή του Μοντέλου. Στο παρόν κεφάλαιο, θα μελετήσουμε τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και των Μοντέλων Ολικής Ποιότητας, αφού πρώτα παρουσιαστεί ο ορισμός του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, η εξέλιξη και η σύντομη περιγραφή των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως **Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας** ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας (Μαυροειδής, 2003).

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι, η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί την συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών, καθώς και τη γνωστοποίηση τους στο προσωπικό της επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι ένα προϊόν πληροί τις προδιαγραφές. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι η εκπαίδευση και η έρευνα. Είναι πολύ σημαντικό και απαραίτητο, πριν ξεκινήσει κάθε διαδικασία εφαρμογής ενός τέτοιου Συστήματος, να γίνει κατανοητή και σαφής η έννοια της διασφάλισης ποιότητας. Μόνο τότε η επιχείρηση θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα ως προς τη ποιότητα. Η σταθερότητα της ποιότητας και η αξιοπιστία των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι τα σημαντικότερα κέρδη που αποκομίζει μια επιχείρηση όταν υιοθετεί και εφαρμόζει ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας.

4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μερικές δεκαετίες πριν, η ανάγκη για την βελτίωση των προϊόντων-υπηρεσιών και η τεχνολογική πρόοδος έστρεψαν το ενδιαφέρον της βιομηχανίας στην καθιέρωση εξελιγμένων διαδικασιών παραγωγής, για την ικανοποίηση των όλο και περισσότερο αυξανόμενων απαιτήσεων της αγοράς για ποιοτικά προϊόντα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, με την πάροδο των ετών διαμορφώθηκαν τέσσερα στάδια εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της Επιθεώρησης, που χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο σύγκρισης ενός προϊόντος με τις δεδομένες προδιαγραφές της εποχής, για να εξακριβωθεί η αποτελεσματικότητα του τελικού προϊόντος-υπηρεσίας. Με το πρώτο στάδιο κρίθηκε αναγκαία η σύσταση ενός σώματος ελέγχων, αυτό των εργοδηγών Επιθεώρησης.

Στη συνέχεια, η ανάπτυξη της Στατιστικής επιστήμης έδωσε την ευκαιρία στις βιομηχανίες να χρησιμοποιήσουν ένα σημαντικό εργαλείο που βοήθησε τόσο στον έλεγχο του κόστους παραγωγής, όσο και στην εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας των τελικών προϊόντων. Έτσι, το δεύτερο στάδιο των συστημάτων της Δ.Ο.Π ονομάστηκε Έλεγχος Ποιότητας¹. Με τη χρήση του Ελέγχου Ποιότητας μπορούν να εντοπιστούν τυχόν αστοχίες στην παραγωγή και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες για τις ανάλογες επανορθώσεις. Το βασικό μειονέκτημα του εργαλείου αυτού ήταν ο εντοπισμός των αστοχιών μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής, πράγμα που δυσχεραίνει τις επανορθώσεις, αφού το κόστος κατασκευής έχει ήδη εκτιμηθεί. Συνεπώς, απαιτείται επιπρόσθετο κόστος επανακατεργασίας, το οποίο επιβαρύνει το τελικό προϊόν.

Οι αστοχίες αυτές του Ελέγχου Ποιότητας οδήγησαν τους οργανισμούς στην ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας² (τρίτο στάδιο). Τα πιο γνωστά πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας είναι αυτά της σειράς ISO 9000. Η πιστοποίηση ενός τέτοιου συστήματος διασφαλίζει στους πελάτες ότι, τα προϊόντα παρέχουν το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας βάσει των προδιαγραφών που έχουν οριστεί. Παράλληλα, η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και η

¹ Ορισμός: Ο Έλεγχος Ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (Οι ορισμοί δίνονται στο 1^ο κεφάλαιο).

² Ορισμός: Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (Οι ορισμοί δίνονται στο 1^ο κεφάλαιο).

απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού προσδίδει στον οργανισμό ορισμένα πλεονεκτήματα που είναι τα ακόλουθα (Στεφανάτος,1999):

- Ελεύθερη διακίνηση προϊόντων στις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού.
- Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη.
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
- Βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του Συστήματος Ποιότητας που διαθέτει.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.
- Απόδειξη ότι τα προϊόντα-υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών.

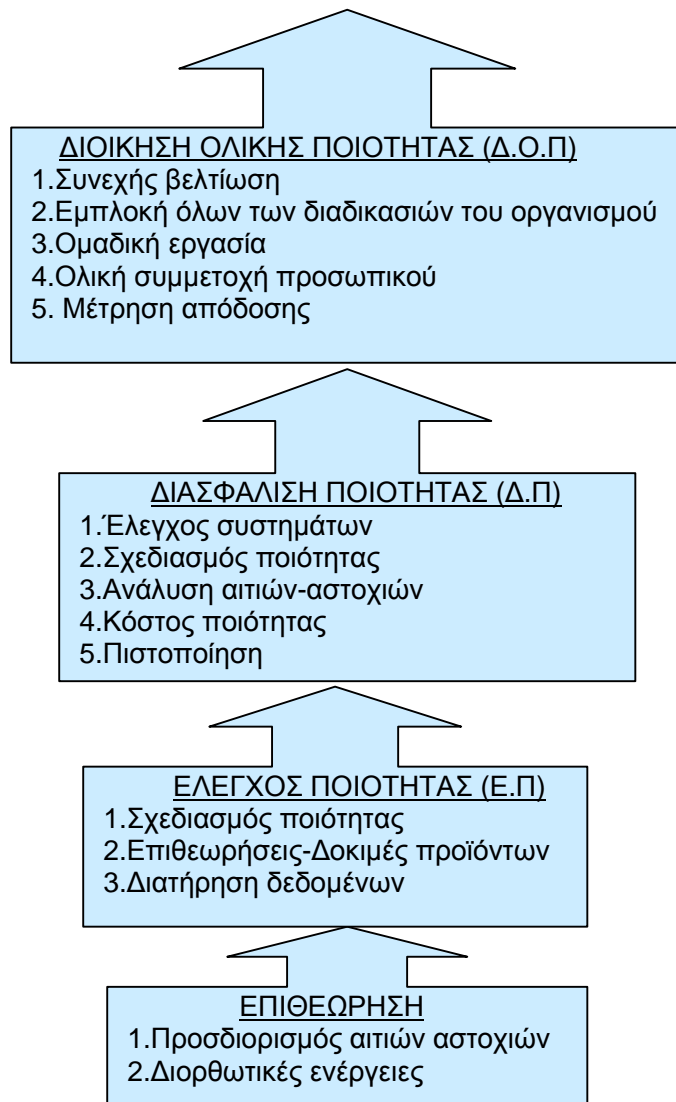
Το τέταρτο στάδιο των Συστημάτων της Δ.Ο.Π είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα επίπεδα εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας παρουσιάζονται σχηματικά στο σχήμα 4.1.

4.3 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, πριν γίνει η σύγκριση των δύο αυτών Συστημάτων ότι, η Διασφάλιση Ποιότητας εμπεριέχεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας³. Οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ αυτών των δύο Συστημάτων είναι οι εξής :

Τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας (π.χ σειρά ISO 9000) δεν εγγυώνται ποιότητα παγκοσμίου επιπέδου, αλλά δίνουν την δυνατότητα πιστοποίησης στον οργανισμό που τα εφαρμόζει. Αυτή είναι μια σημαντική διαφορά τους από τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας (που περιγράφηκαν στο Κεφ. 3), τα οποία αποτελούν πρότυπα εφαρμογής και βελτίωσης των διαδικασιών ενός οργανισμού.

³ Ορισμός : Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού(άψυχου και έμψυχου) με το μικρότερο δυνατό κόστος (Οι ορισμοί δίνονται στο 1^ο Κεφάλαιο).



Σχήμα 4.1. Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ. 15].

Παρόλο που τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας δεν πιστοποιούνται, βραβεύονται και υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που έχουν ήδη αποκτήσει τέτοιου είδους βραβεία.

Επίσης, στα Μ.Ο.Π. ενυπάρχει η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς και της μείωσης της σπατάλης πόρων με μικρά, αλλά σταθερά βήματα, με τη χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων και με την συμμετοχή των εργαζομένων. Αντιθέτως, τα Σ.Δ.Π. επικεντρώνονται στην τήρηση των προδιαγραφών.

Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο Συστημάτων είναι ότι, στα Μ.Ο.Π. θεωρείται σημαντική η συνεχής εκπαίδευση όλων στη χρήση εργαλείων και

μεθόδων διοίκησης, ενώ στα Σ.Δ.Π. η εκπαίδευση γίνεται μόνο σε επιλεγμένο προσωπικό που θα εποπτεύει διαδικασίες.

Τέλος, στα Μ.Ο.Π. η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα. Επίσης, είναι αναγκαία η ποιότητα να αντιμετωπίζεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα Σ.Δ.Π. δεν θεωρούν τα ανώτατα στελέχη υπεύθυνα για την ποιότητα, η οποία γίνεται από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου.

Οι ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ αυτών των Συστημάτων είναι οι εξής : Κανένα από τα Συστήματα που περιγράφηκαν δεν υπόσχονται ποιοτικά προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, την πλήρη συμμετοχή του διαθέσιμου προσωπικού και την μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Για να γίνουν κατανοητές οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των Μοντέλων Ολικής Ποιότητας και των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, δίνεται ένα παράδειγμα (πίνακας 4.2) σύγκρισης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και των προτύπων της σειράς ISO 9000 (Στεφανάτος, 1999) :

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (E.Q.A)	Πρότυπα ISO 9000
-Ισχύει για χώρες της Ευρώπης	-Ισχύει σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο
-Παρέχει ποιότητα του «καλύτερου στο είδος του»	-Παρέχει ποιότητα κοινού παρονομαστή
-Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και στο Σύστημα	-Προσανατολισμένο στο Σύστημα
-Δίνεται έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεχή Βελτίωση	-Δίνεται έμφαση στον έλεγχο
-Αποκλειστικό: 3 νικητές κάθε χρόνο, ένας σε κάθε κατηγορία	-Ανοιχτό σε όλες τις επιχειρήσεις
-Αυστηρά κριτήρια: § Ικανοποίηση πελατών § Μείωση κόστους § Συνεχής Βελτίωση § Ικανοποίηση προσωπικού	-Γενικά κριτήρια: § Ικανοποίηση πελατών
-Λήψη προληπτικών μέτρων	-Διορθώσεις μετά από παράπονα πελατών
-Ο ανταγωνισμός χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης	_____
-Συνεχής Βελτίωση της σχέσης κόστους/απόδοσης	_____

Πίνακας 4.2. Σύγκριση Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και προτύπων σειράς ISO 9000.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται πιο πρακτικά η γενική προσέγγιση μεταξύ Μοντέλων Ολικής Ποιότητας και Συστημάτων Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας. Κρίνεται αναγκαίο να διακρίνουμε δυο περιπτώσεις :

α) Η περίπτωση που κάποιος οργανισμός εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο Μοντέλο Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να προβεί στις εξής ενέργειες:

Αρχικά διατυπώνονται όλες οι διαδικασίες που αναμένεται να εφαρμοστούν. Ακολούθως, συλλέγονται στοιχεία με τη χρήση ερωτηματολογίων που βασίζονται στη γνώμη των καταναλωτών και αποβλέπουν στην αποτύπωση της απόδοσης των ανταγωνιστών και στην βελτίωση των διαδικασιών με τη μορφή ανασχεδιασμού. Οι υπάρχουσες διαδικασίες μελετώνται και τροποποιούνται βάσει των απαιτήσεων των καταναλωτών, όπως έχουν καταγραφεί. Στη συνέχεια, με το συνδυασμό των γνώσεων του προσωπικού και την συλλογική συμμετοχή των καταρτισμένων ομάδων Ποιότητας, αλλά και την προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής χωρίς να επιβαρύνεται το επίπεδο ποιότητας, το σύνολο των προσπαθειών αναμένεται να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

β) Η περίπτωση που κάποιος οργανισμός εφαρμόζει Σύστημα Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει προβεί στις εξής ενέργειες :

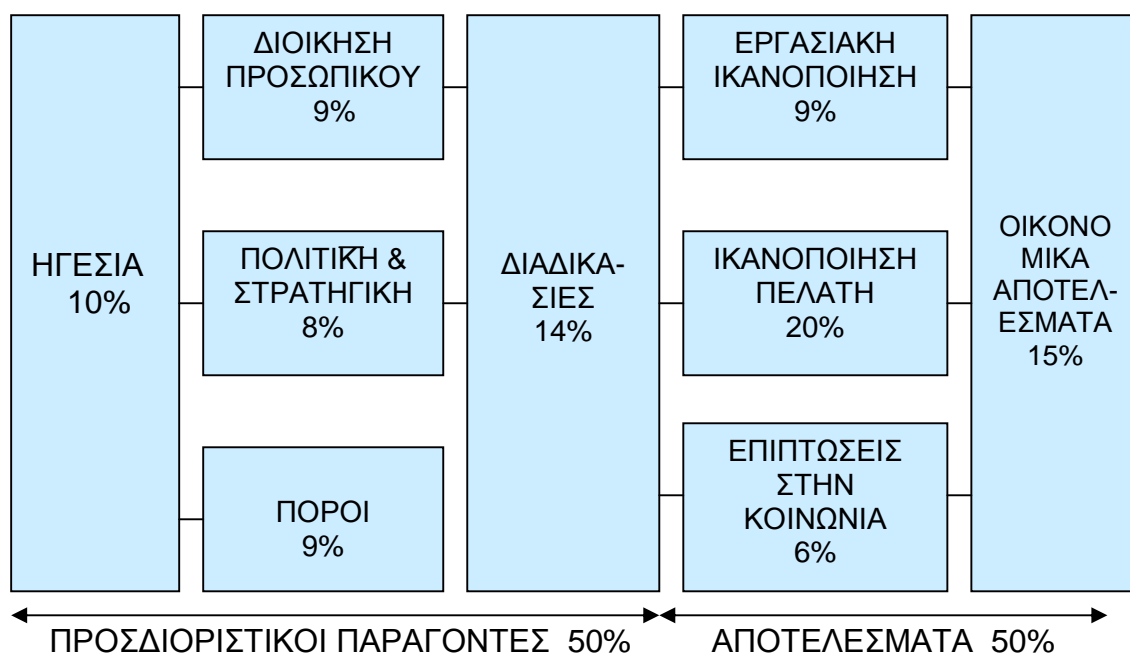
Όπως και στη περίπτωση του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας, στην αρχή γίνεται διατύπωση των διαδικασιών που πρόκειται να εφαρμοστούν από τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, κάθε επιχείρηση προκειμένου να τηρήσει τις δεσμεύσεις της προς τους πελάτες δημιουργεί μια σειρά από οδηγίες, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται αυστηρά.

4.4 ΤΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να γίνει αναφορά στα σπουδαιότερα βραβεία ποιότητας (τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 περιγράφονται στο κεφάλαιο 5). Τα βραβεία αυτά είναι, το βραβείο Deming, το Ευρωπαϊκό βραβείο στο οποίο έγινε μια αναφορά προηγουμένως και, τέλος, το βραβείο Malcolm Baldrige. Οι βραβεύσεις γίνονται κάθε χρόνο και προσδίδουν μεγάλο κύρος και παγκόσμια αναγνώριση στις προσπάθειες των επιχειρήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας.

4.4.1 Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award)

Το συγκεκριμένο βραβείο έχει θεσμοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Η βασική αρχή που ισχύει για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων που υποβάλλουν τη σχετική αίτηση είναι: «οι διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι τα μέσα με τα οποία αυτή ελέγχει αναπτύσσει και αξιοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού». Η κατανόηση της αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού βραβείου γίνεται πιο κατανοητή με το παρακάτω σχήμα (Σχ. 4.3), το οποίο περιλαμβάνει και τη βαρύτητα κάθε κριτηρίου αξιολόγησης:



Σχήμα 4.3. Απεικόνιση των κριτηρίων αξιολόγησης του E.Q.A

[Πηγή: Σημειώσεις Μαυροειδή Βασίλη, «Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας», 2003,σελ. 45].

Η σχηματική απεικόνιση δείχνει ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και οι επιπτώσεις στην κοινωνία, προέρχονται από τις αποφάσεις της διοίκησης, από την πολιτική που αυτή εφαρμόζει, από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και όλες τις διαδικασίες που οδηγούν τον οργανισμό στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επιτροπή που πραγματοποιεί την αξιολόγηση αποτελείται από μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας. Τα μέλη της είναι άτομα με ευρύ πεδίο γνώσεων πάνω σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας.

4.4.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige

Το βραβείο Malcolm Baldrige πήρε το όνομά του από τον Αμερικανό Υπουργό Εμπορίου M. Baldrige της κυβέρνησης του Ronald Reagan. Θεσμοθετήθηκε από τον Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας σε θέματα ποιότητας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι πολύ αυστηρά, αφού ο αριθμός των εταιριών που βραβεύονται είναι μικρός (δύο με τρεις κάθε χρόνο). Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια αυτά με την αντίστοιχη βαθμολογία τους (Δερβιτσιώτης, 1993) :

<u>Κατηγορίες</u>	<u>Ανώτατοι βαθμοί</u>
1. <u>Ηγεσία</u>	100
A) Ηγεσία ανώτατων στελεχών	40
B) Ποιοτικές αξίες	15
Γ) Διαχείριση ποιότητας	25
Δ) Κοινωνική ευθύνη	20
2. <u>Πληροφόρηση και ανάλυση</u>	70
A) Διαχείριση ποιοτικών στοιχείων και πληροφοριών	20
B) Σύγκριση με τον ανταγωνισμό	30
Γ) Ανάλυση ποιοτικών στοιχείων και πληροφοριών	20
3. <u>Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας</u>	60
A) Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού	35
B) Ποιοτικοί στόχοι	25
4. <u>Χρήση ανθρώπινων πόρων</u>	150
A) Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	20
B) Συμμετοχή προσωπικού	40
Γ) Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας	40
Δ) Αναγνώριση των επιδόσεων των εργαζομένων	25
E) Πρόοδος και ηθικό εργαζομένων	25

5. Διασφάλιση Ποιότητας προϊόντων	140
A) Σχεδιασμός προϊόντων	35
B) Έλεγχος ποιότητας διαδικασιών	20
Γ) Συνεχής βελτίωση διαδικασιών	20
Δ) Υπολογισμοί ποιότητας	15
E) Τεκμηρίωση	10
ΣΤ) Ποιότητα επιχειρηματικών διαδικασιών	20
Z) Ποιότητα προμηθευτών	20
6. Ποιοτικά αποτελέσματα	180
A) Ποιοτικά αποτελέσματα προϊόντων και υπηρεσιών	90
B) Ποιοτικά αποτελέσματα επιχειρηματικών λειτουργιών	50
Γ) Ποιοτικά αποτελέσματα προμηθευτών	40
7. Ικανοποίηση πελατών	300
A) Προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών	30
B) Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες	50
Γ) Πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών	20
Δ) Αφοσίωση στους πελάτες	15
E) Διαχείριση παραπόνων για τη βελτίωση της ποιότητας	25
ΣΤ) Καθορισμός του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών	20
Z) Αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών	70
H) Σύγκριση ικανοποίησης πελατών	70
Σύνολο βαθμών	1000

4.4.3 Το βραβείο Deming

Το συγκεκριμένο βραβείο έχει πάρει το όνομά του από τον Dr. Edwards Deming. Καθιερώθηκε προς τιμήν του το 1951, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών. Απονέμεται σε επιχειρήσεις, οι οποίες το προηγούμενο έτος κατάφεραν να επιτύχουν σημαντική πρόοδο στη βελτίωση της ποιότητας. Ανάμεσα στις βραβευμένες εταιρείες είναι η Toyota, η NEC/IC Microcomputer

Systems και Kansai Power. Τα κύρια προγράμματα που εφαρμόζονται από τους νικητές διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες ενεργειών, οι οποίες είναι (Δερβιτσιώτης, 1993) :

- Ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία της ανώτατης διοίκησης
- Ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη
- Ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος και τέλος
- Ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού

4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που συμβάλλει σημαντικά στην εξέλιξη κάθε επιχείρησης. Η προσέγγισή του όμως υστερεί σημαντικά έναντι των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η προσέγγιση ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων-υπηρεσιών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα πρότυπο παγκοσμίου επιπέδου μέσω του οποίου μια επιχείρηση εξελίσσεται ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της και δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές. Αντίθετα, η προσέγγιση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας καθορίζει μια επιχειρηματική δραστηριότητα που υπόσχεται σταθερότητα στην απόδοση ποιότητας και φυσικά την πιστοποίηση της δραστηριότητας αυτής σε διεθνές επίπεδο βάσει των απαιτούμενων προδιαγραφών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ I.S.O 9000

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγράψουμε τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Πιο συγκεκριμένα, θα διατυπωθούν οι αρχές που διέπουν τη βελτίωση της ποιότητας, οι κατηγορίες και ο ρόλος κάθε προτύπου, οι ενέργειες της εταιρίας πριν την πιστοποίηση, ο τρόπος διοίκησης και η μεθοδολογία για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Τέλος, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στα υποστηρικτικά εργαλεία και στις τεχνικές ποιότητας (αναλυτικά βλ. κεφ. 7).

Τα πρότυπα της σειράς ISO δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standard Organization-I.S.O), ο οποίος αποτελεί έναν εξειδικευμένο φορέα τυποποίησης, που περιλαμβάνει εθνικούς φορείς από 91 χώρες και περίπου 180 τεχνικές επιτροπές. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των προτύπων αυτών, έγινε στα πλαίσια της προσπάθειας πολλών οργανισμών να διασφαλίσουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων τους, αλλά και για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα διεθνώς. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση τα αντίστοιχα πρότυπα της σειράς ISO είναι η σειρά EN 29000 και για την Αμερική η σειρά ANSI.

Ιστορικά, η διασφάλιση της ποιότητας κατέστη αναγκαία κατά τη δεκαετία του '60 για την ασφάλεια που έπρεπε να παρέχουν τα αμυντικά συστήματα των Ευρωπαϊκών χωρών. Η ανάπτυξη και η αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνικών ελέγχων στάθηκε ως αφορμή να επεκταθούν στη βιομηχανική παραγωγή. Η Ιαπωνία ήταν αυτή που έβαλε τον πήχη του ανταγωνισμού, καθώς άρχισε να εφαρμόζει από νωρίς τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας. Επίσης, μεγάλη κινητικότητα εμφάνισαν αρχικά οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης, οι Η.Π.Α και τέλος οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

5.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

5.1.1 Αρχές που διέπουν τη Βελτίωση της ποιότητας

Κάθε οργανισμός που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να αναζητά συνεχώς νέες ευκαιρίες, ούτως ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις

πιθανές αποτυχίες που θα εμφανιστούν, κι όχι να βρίσκεται σε αναμονή μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα στις εργασίες που έχουν προγραμματιστεί. Εξίσου σημαντικό μέλημα των στελεχών, είναι η επίτευξη της βέλτιστης αποδοτικότητας των διαδικασιών, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και μειώνοντας την πιθανότητα επανεμφάνισής του στο μέλλον. Είναι σημαντικό οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού να ελέγχονται και να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση των αναγκών του αγοραστικού κοινού. Από την πλευρά της διοίκησης, πρέπει να μεταδίδεται στους εργαζόμενους η αφοσίωση και η ομαδικότητα, οδηγώντας, έτσι, όλα τα μέλη της επιχείρησης σε μια υγιή συνεργασία χωρίς φραγμούς μεταξύ προσώπων ή τμημάτων. Τέλος, κάθε διευθυντής τμήματος πρέπει να ενθαρρύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων, επηρεάζοντας θετικά την αποδοτικότητα του καθενός ξεχωριστά.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Σύμφωνα με τον Brian Rothery (1993), τα πρότυπα της σειράς ISO περιέχουν γενικές και όχι εξειδικευμένες οδηγίες για τη διοίκηση. Τα πρότυπα του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας είναι τα παρακάτω:

ISO 9000. Περιλαμβάνει στοιχεία για τη Διοίκηση και Διασφάλιση ποιότητας-Κατευθυντήριες οδηγίες για επιλογή προτύπου και χρήση.

Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει τους όρους που πληρούνται για την εφαρμογή των ISO 9001, 9002 και 9003. Επιπλέον, περιέχονται γενικοί ορισμοί που διατυπώνονται στο πρότυπο ISO 8402, οι τύποι των προτύπων 9001-9004, καθώς και συμβουλές για την επανεξέταση των συμβολαίων.

ISO 9001. Αφορά τα Συστήματα Ποιότητας - Αναφέρονται στοιχεία Διασφάλισης ποιότητας που περιλαμβάνουν όλο τον κύκλο της παραγωγής.

Στο εν λόγω μοντέλο, γίνεται μια συνοπτική εκτίμηση για οργανισμούς που σχεδιάζουν και κατασκευάζουν προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα, τίθεται σε εφαρμογή, όταν απαιτείται η συμμόρφωση των προμηθευτών κατά τα στάδια του σχεδιασμού, της παραγωγής, της εγκατάστασης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Χρησιμοποιείται κυρίως όταν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις για την απόδοση του προϊόντος (αντίστοιχο Ευρωπαϊκό EN 29001).

ISO 9002. Συστήματα ποιότητας - Περιέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη Διασφάλιση ποιότητας κατά την παραγωγή και την εγκατάσταση.

Το συγκεκριμένο πρότυπο περιλαμβάνει οδηγίες για εταιρίες που δεν έχουν ικανότητα στο σχεδιασμό, αλλά είναι απαραίτητο για να παρουσιάζονται οι ικανότητες του προμηθευτή μόνο κατά τα στάδια της παραγωγής και της εγκατάστασης (αντίστοιχο Ευρωπαϊκό EN 29002).

ISO 9003. Συστήματα ποιότητας - Μοντέλο για την Διασφάλιση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.

Οι οδηγίες του ISO 9003 εφαρμόζονται όταν πρέπει να παρουσιαστούν οι ικανότητες του προμηθευτή στην επιθεώρηση και τον έλεγχο του τελικού προϊόντος. Τις περισσότερες φορές εφαρμόζεται στα στάδια επιθεώρησης και ελέγχου των εγκαταστάσεων μόνο (αντίστοιχο Ευρωπαϊκό EN 29003).

ISO 9004. Διοίκηση ποιότητας και στοιχεία Συστήματος ποιότητας- Κατευθυντήριες γραμμές.

Το πρότυπο 9004 περιλαμβάνει μια σειρά από πληροφορίες οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος ποιότητας. Μερικά σημεία που συμπεριλαμβάνονται στους καταλόγους του συγκεκριμένου προτύπου αναφέρονται:

- Στις ευθύνες της διοίκησης του οργανισμού
- Στο Μάρκετινγκ
- Στη σχεδίαση
- Στην παραγωγή
- Στις προμήθειες
- Στους ελέγχους των υλικών
- Στην ασφάλεια του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων
- Στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών

Το πρότυπο αυτό είναι μόνο για εσωτερική χρήση, διότι δεν αφορά στις συμβάσεις του οργανισμού με εξωτερικούς παράγοντες (π.χ σύμβαση αγοραστή-προμηθευτή).

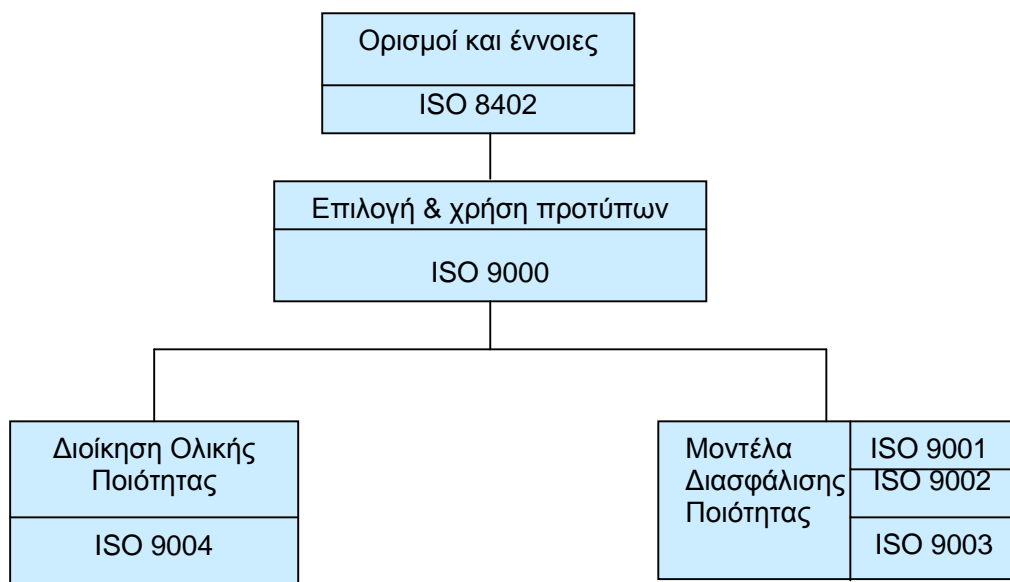
ISO 9004-2. Συστήματα ποιότητας - Περιέχει βασικές έννοιες και εφαρμογές.

Το ISO 9004-2 χρησιμοποιείται κυρίως ως οδηγός ποιοτικής διοίκησης και περιλαμβάνει στοιχεία των συστημάτων ποιότητας για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Στην ουσία είναι μια επέκταση του ISO 9004.

ISO 9000-3. Συστήματα ποιότητας - Συμπληρωματικές οδηγίες για ανάγκες λογισμικού.

Το συγκεκριμένο πρότυπο αναφέρεται στην ανάπτυξη και την συντήρηση του λογισμικού κατά τα στάδια του κύκλου παραγωγής.

Συνοψίζοντας, γίνεται αντιληπτό ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 περιέχουν γενικές οδηγίες για τη διασφάλιση της ποιότητας και όχι συγκεκριμένες προδιαγραφές. Κι αυτό γιατί περιλαμβάνουν καταλόγους με τις προτεινόμενες ενέργειες και διαδικασίες και όχι ξεχωριστές αναφορές για κάθε προϊόν ξεχωριστά. Αυτό σημαίνει ότι, τα πρότυπα αυτά μπορούν να βρουν εφαρμογή σε όλους τους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Παρακάτω (Σχ. 5.1) παρουσιάζεται σχηματικά η δομή των προτύπων της σειράς ISO 9000.



Σημείωση: Το πρότυπο ISO 8402 περιέχει λεξιλόγιο και ορισμούς για τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στα συστήματα ποιότητας.

Σχήμα 5.1. Η δομή των προτύπων της σειράς ISO 9000

[Πηγή: Σημειώσεις Μαυροειδή Βασιλή, «Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας», 2003,σελ. 89].

5.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Οι τεχνικές επιτροπές ποιότητας, αρχικά, ελέγχουν με λεπτομέρεια το σύστημα ποιότητας και εξετάζουν την συσχέτιση της πολιτικής της εταιρείας σε σχέση με την ποιότητα και τους πελάτες. Η επιχείρηση επιλέγει έναν συντονιστή, ο οποίος είναι ο διευθυντής των συστημάτων ποιότητας, και αναλαμβάνει να συντάξει το εγχειρίδιο ποιότητας με τη συγκατάθεση των ανώτατων διευθυντών. Συνήθως, οι εργασίες αυτές εκτελούνται από τον διευθυντή συστημάτων και από την επιτροπή που διορίζεται γι' αυτό το σκοπό. Όλες οι διαδικασίες που θα εκτελέσει ο οργανισμός πρέπει να καταγραφούν με σαφήνεια και ακρίβεια, ώστε να επιτευχθούν τα ποιοτικά πρότυπα. Η έναρξη λειτουργίας του συστήματος θα δώσει την ευκαιρία στους διευθυντές ποιότητας να ενσωματώσουν το ανάλογο προσωπικό στη συλλογική τους προσπάθεια, δίνοντάς τους, έτσι, την ευκαιρία να ασκήσουν κριτική για την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Οι εκτιμήσεις των συστημάτων ποιότητας γίνονται από το Εθνικό Συμβούλιο Επικύρωσης για τους Φορείς Πιστοποίησης μετά από αίτηση των ενδιαφερομένων εταιριών. Επειδή το ζήτημα είναι αρκετά σοβαρό για κάθε οργανισμό, τα μέλη των επιτροπών (εκτιμητές) θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και γνώστες του αντικειμένου.

5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η συγκροτημένη δομή κάθε οργανισμού αποτελεί έναν πολύ σοβαρό παράγοντα για την εφαρμογή των τεχνικών ποιότητας. Σύμφωνα με τον Στεφανάτο (1999), για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός απαιτούνται τα εξής :

A. Οργάνωση για τη βελτίωση της ποιότητας

Στην περίπτωση αυτή λαμβάνονται υπ' όψη οι ενέργειες που προσδιορίζουν τον τρόπο οργάνωσης της Βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και οι ενέργειες προσδιορισμού της πολιτικής του εκάστοτε οργανισμού. Κύριο μέλημα των διοικητών είναι η τακτική επιθεώρηση των ενεργειών αυτών. Επιπλέον, η φάση της οργάνωσης περιλαμβάνει τη στοχοθέτηση των εσωτερικών λειτουργιών και την ενθάρρυνση όλων των μελών του οργανισμού προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης.

B. Σχεδιασμός για τη Βελτίωση της ποιότητας

Όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο σωστός σχεδιασμός, η αποτελεσματική ανάπτυξη των προγραμμάτων ποιότητας και η στοχοθέτηση, συμβάλλουν σημαντικά στην εδραίωση των αποδοτικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την κατάκτηση του μεριδίου αγοράς που επιθυμεί να κατακτήσει η επιχείρηση.

Γ. Μετρήσεις που αφορούν την Βελτίωση της ποιότητας

Γενικά, οι μετρήσεις αποτελούν τον κύριο παράγοντα για την διαπίστωση της βέλτιστης απόδοσης των προγραμμάτων που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό. Μια από τις συσχετίσεις που μπορεί να γίνει, είναι για παράδειγμα, το πώς επηρεάζουν οι απώλειες ποιότητας την ικανοποίηση των πελατών. Πέρα απ' αυτό, όμως, οι μετρήσεις μπορούν να εφαρμοστούν και δοκιμαστικά. Δηλαδή, εκτός από τους συνηθισμένους ελέγχους που διενεργούνται για να διαπιστωθεί η πορεία των εργασιών, κάθε διοίκηση μπορεί να αποφασίσει την εφαρμογή προγραμματισμένων δοκιμών. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που αναζητούνται νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση των ποιοτικών εφαρμογών.

Δ. Αναθεώρηση δραστηριοτήτων για τη Βελτίωση της ποιότητας

Η φάση της αναθεώρησης δραστηριοτήτων έχει ως σκοπό τη διατήρηση ορισμένων εκ των διεργασιών και την επανατροφοδότηση του νέου κύκλου σχεδιασμού. Οι αναθεωρήσεις έχουν σαν σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης και την επιβεβαίωση της επάρκειας επιχειρηματικών πλάνων για τη Βελτίωση της ποιότητας.

5.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η μεθοδολογία για τη Βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα με μεθοδικότητα. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, για κάθε επιχείρηση πριν ξεκινήσει τις διαδικασίες εφαρμογής των διαφόρων προγραμμάτων, να αποδειχθεί η αναγκαιότητα για τη βελτίωση της ποιότητας.

Ένας τρόπος επιβεβαίωσης της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας, είναι οι απώλειες σε έσοδα από πωλήσεις. Η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά για το επίπεδο ποιότητας, σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, αποτελεί σημαντική βοήθεια. Ένας άλλος τρόπος για να επιβεβαιωθεί η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας, είναι η χρήση αποτελεσμάτων από προηγούμενα επιτυχή προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, άλλοι τρόποι, είναι το επίπεδο αξιοπιστίας του προϊόντος, η τάση που επικρατεί για τον καταναλωτισμό, ο υφιστάμενος διεθνής ανταγωνισμός κ.α.

Στη συνέχεια, αφού αναγνωρισθεί η αναγκαιότητα για βελτίωση της ποιότητας, ακολουθεί η διαμόρφωση και η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος. Το τελικό πρόγραμμα που θα εφαρμοστεί, επιλέγεται μετά τον προσδιορισμό των εναλλακτικών προγραμμάτων. Συνήθως, επιλέγεται το πρόγραμμα εκείνο από το οποίο επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο αποτέλεσμα, όσον αφορά τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας του προϊόντος. Η επιτυχία ενός προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας, αποτελεί μια επιβεβαίωση στα μέλη της ομάδας ότι, η διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας αποδίδει αποτελέσματα. Αντίθετα, η αποτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος, αποτελεί πηγή αποθάρρυνσης και μείωσης της εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, η υλοποίηση ενός προγράμματος για την βελτίωση της ποιότητας απαιτεί και την ανάλογη οργάνωση. Η ομάδα προγράμματος έχει ως αποστολή την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος αυτού.

Ορισμένες άλλες προϋποθέσεις, που ισχύουν σχετικά με την μεθοδολογία για τη βελτίωση της ποιότητας, αναφέρονται παρακάτω (Σπανός, 1995) :

A. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού σε κάθε τμήμα ξεχωριστά δεν συμβάλλει μόνο στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά αποτελεί μέρος της απασχόλησης όλων των ατόμων. Συνεπώς, δημιουργείται μια συνοχή στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία οφείλεται στην διατύπωση λειτουργιών διαφορετικής πολυπλοκότητας σε κάθε επίπεδο.

B. Εφαρμογή των δραστηριοτήτων για τη Βελτίωση της ποιότητας

Η διαδικασία έναρξης των προγραμμάτων ποιότητας πρέπει να αφομοιωθεί από ολόκληρο το προσωπικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μυηθούν στην ιδέα ενασχόλησης με τις δραστηριότητές τους καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής τους, έως ότου τις φέρουν εις πέρας με το καλύτερο αποτέλεσμα.

Γ. Κατανόηση σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος

Οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος καθορίζονται από τη συγκέντρωση δεδομένων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά θα συμβάλλουν στο να κατανοηθεί ποια είναι η σημαντικότητα των βελτιωμένων διαδικασιών, έτσι ώστε να μπορούν να καθοριστούν με σαφήνεια οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι κατ' αυτόν τον τρόπο θα γίνει ευκολότερα η διάκριση μεταξύ τυχαίων γεγονότων ή συμπτώσεων και σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.

Δ. Ανάλυση των αιτιών

Η φάση αυτή αναφέρεται στην ανάλυση των δεδομένων, η οποία αποσκοπεί στη μελέτη του ενδεχομένου για τη λήψη προληπτικών ενεργειών. Το στάδιο της διερεύνησης των αιτιών απαιτεί αντικειμενικότητα, ενώ οι αποφάσεις που θα ληφθούν πρέπει να βασίζονται σε παλαιότερα στοιχεία που ανήκουν στο ιστορικό της επιχείρησης. Οι εναλλακτικές προτάσεις που αφορούν τις διορθωτικές δράσεις ενός οργανισμού, πρέπει να εξετάζονται λεπτομερώς από τους υπεύθυνους της ποιότητας και να ελέγχονται τα υπέρ και τα κατά όλων των εναλλακτικών σεναρίων.

Ε. Επιβεβαίωση της Βελτίωσης των διαδικασιών ποιότητας

Η επιβεβαίωση της Βελτίωσης των διαδικασιών σημαίνει την συνέχιση της συλλογής δεδομένων με τον ίδιο τρόπο, όπως και στη φάση της καθιέρωσης σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα της εναλλακτικής λύσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του. Στην περίπτωση που εμφανίζονται συνεχώς προβλήματα, δηλαδή μετά την εφαρμογή των προληπτικών μέτρων, τότε, επιβάλλεται η αναθεώρηση του προγράμματος Βελτίωσης της ποιότητας. Η επανεξέταση των ενεργειών πρέπει να

ξεκινήσει από το στάδιο της εφαρμογής των δραστηριοτήτων για τη βελτίωση της ποιότητας, ώσπου να εξακριβωθεί από τη διοίκηση ότι η λειτουργία του οργανισμού έχει φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο.

ΣΤ. Ενέργειες για τη συνεχή Βελτίωση της ποιότητας

Με την προϋπόθεση ότι η εφαρμογή του προγράμματος Βελτίωσης έχει επιβεβαιωθεί, κύριο μέλημα των στελεχών της επιχείρησης είναι η διατήρηση των ωφελειών που απέφερε η όλη προσπάθεια. Αυτό μπορεί να σημάνει την αλλαγή στις συνθήκες εργασίας, στις προδιαγραφές, καθώς και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Από δω και στο εξής, πρέπει να τεθούν τα χρονικά περιθώρια για την εφαρμογή των δράσεων/προγραμμάτων που έχουν επιλεγεί, χωρίς αυτό να περιορίζει τις μέχρι τώρα εφαρμοζόμενες διαδικασίες.

5.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Τα διάφορα εργαλεία (αναλυτική παρουσίαση στο κεφ. 7) και οι τεχνικές ποιότητας που έχουν αναπτυχθεί, αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Η σωστή εφαρμογή αυτών των τεχνικών προϋποθέτει την ανάλογη εκπαίδευση του προσωπικού, που με τη σειρά του θα συνεισφέρει στη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού. Οι μετρήσεις αποτελούν στοιχείο ζωτικής σημασίας που αφορά ολόκληρη την εταιρεία, με κυρίαρχη απαίτηση την ολική αφοσίωση της διοίκησης από την κορυφή του οργανισμού με τη συνεχή καθοδήγηση και καταγραφή της προόδου. Ανεξαρτήτου υπόβαθρου και γνώσεων, όλες οι ομάδες υπαλλήλων πρέπει να παρακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα που παρέχει σ' όλους ίσες ευκαιρίες όσον αφορά την εκπαίδευση.

Ο Deming έχει τονίσει ότι, ο μακροπρόθεσμος στόχος κάθε οργανισμού είναι η επιβίωση. Οι εταιρείες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να το καταφέρουν είναι αυτές που θα έχουν αποκομίσει γνώσεις από ειδικές περιπτώσεις που παρουσιάζονται κατά καιρούς. Για έναν επιτυχημένο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, πρέπει να ισχύουν τέσσερις προϋποθέσεις: α) Η ποιότητα, β) Το κόστος, γ) Η ποικιλία προϊόντων και δ) Ο χρόνος παραγωγής. Η κεντρική ιδέα σ'

αυτή την αναφορά είναι ότι, το τμήμα παραγωγής πρέπει να αποτελέσει το κέντρο προσοχής με την ταυτόχρονη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι νέοι τρόποι παραγωγής ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ατόμων προσπαθώντας να επιτύχουν σωστούς συνδυασμούς και εσωτερική ισορροπία (*Deming*, 1982).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί τεχνικές Βελτίωσης της ποιότητας αξιοποιώντας κατά κύριο λόγο τη συμμετοχή των ατόμων που απαρτίζουν μια επιχείρηση. Μερικές από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω :

5.6.1. Ομάδες Βελτίωσης της ποιότητας

Οι απαιτούμενοι στόχοι προϋποθέτουν τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης (βλ. κεφ. 8), στις οποίες θα συμμετέχουν και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Συνήθως, τα προβλήματα που προκύπτουν σ' αυτές τις περιπτώσεις αφορούν τα τμήματα του οργανισμού. Η ομαδική συνεργασία συντελεί στο να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι την προσέγγιση της αντιμετώπισης του προβλήματος δίνοντας έμφαση στην επίλυσή τους και όχι στην ευθύνη που έχουν απέναντι στην εταιρεία.

Η άποψη του Juran σε αυτή την περίπτωση βασίζεται στη λειτουργία των ομάδων βελτίωσης. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι διοικητικές ομάδες πρέπει να αναπτύξουν την προσέγγιση των ετήσιων βελτιώσεων της ποιότητας λαμβάνοντας υπ' όψη τις ανάλογες περικοπές των δαπανών (*Juran*, 1988).

Οι ειδικοί της ποιότητας εκτιμούν ότι το κόστος της ποιότητας σε μια μέση επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ του 5 και 25% των εσόδων. Το κόστος αυτό παρουσιάζεται με πολλούς τρόπους, κόστος εξυπηρέτησης, επιστροφές προϊόντων, επιστροφές προμηθευτών, καθυστέρηση παραγωγής κ.ά. Μια μελέτη του 1992 στο Λονδίνο για τις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας έδειξε ότι περίπου το 18% της δαπάνης για το προσωπικό που εργάζεται για την ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών χάνεται λόγω των λανθασμένων προκαθορισμένων απαιτήσεων και της κακής ποιότητας λογισμικού (*CSC-Index*, 1992).

5.6.2. Συμμετοχή των ατόμων : Κύκλοι ποιότητας

Η εν λόγω τεχνική (βλ. κεφ. 8) αναφέρεται στα συμμετοχικά προγράμματα ποιότητας, τα οποία λαμβάνουν υπ' όψη τους το ρόλο του ατόμου, τις φιλοδοξίες του, τις γνώσεις του και ενθαρρύνουν τη δημιουργική του συμμετοχή. Η προσέγγιση

αυτή καλείται Τείλοριζμός και πήρε το όνομά της από τον Αμερικανό μηχανικό F.W Taylor (1856-1915), ο οποίος εισήγαγε την επιστημονική διοίκηση (Gower, 1994).

Το μοντέλο αυτό εφαρμόστηκε αρχικά στο στρατό, όπου οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες μεταβιβάζονται από την κορυφή προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για διάσπαση των καθηκόντων, τα οποία με τη σειρά τους θα διανεμηθούν στο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες γνώσεις τους χωρίς να λαμβάνουν πρωτοβουλίες ή αποφάσεις. Όταν ολοκληρωθούν οι εργασίες οι διευθυντές τμημάτων πραγματοποιούν ελέγχους για να διαπιστώσουν εάν όλα έχουν γίνει σύμφωνα με τα προγραμματισμένα πλάνα. Εάν όχι, τότε η ομάδα των αρμόδιων ειδικών αναλαμβάνει τις απαιτούμενες μετατροπές.

Η προσέγγιση αυτή όμως δεν θεωρείται και η πλέον αποτελεσματική και παρουσιάζει, εκτός από πλεονεκτήματα, και εξίσου σημαντικά μειονεκτήματα (Hutchins, 1986):

Πλεονεκτήματα

- Υψηλή παραγωγικότητα με χαμηλό κόστος.
- Προσωπικό που δεν απαιτεί ιδιαίτερη εκπαίδευση.
- Σχηματισμός ομάδων από ειδικούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Μικρότερο κόστος μισθοδοσίας.

Μειονεκτήματα

- Δίνεται περισσότερη εμπιστοσύνη στους ειδικούς αντιμετώπισης προβλημάτων και όχι στους εργαζόμενους.
- Πραγματοποίηση ελέγχων μόνο από τους ειδικούς.
- Χαμηλό ηθικό εργατών λόγω των μη αναγνωρισμένων ικανοτήτων τους.
- Προβλήματα επίβλεψης.

Στην ουσία, οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν τους οργανισμούς ατόμων που πρέπει να διαχειρίζονται σωστά για να υπάρξει θετική επίδραση σ' ολόκληρο τον οργανισμό. Συνήθως, οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τη διαχείριση των ομάδων εργαζομένων είναι οι επόπτες. Αυτοί εκπαιδεύονται συνεχώς μαθαίνοντας νέες μεθόδους και τεχνικές και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, συμβάλλοντας θετικά για την επικοινωνία τους.

5.6.3. Αξιοποίηση πληροφοριών και σχεδίαση παραγωγής

Έχει διαπιστωθεί ότι, η επιτυχία των βιομηχανιών παραγωγής δεν οφείλουν την επιτυχία τους μόνο στην προηγμένη τεχνολογία. Εξίσου σημαντικό ρόλο σ' αυτή την επιτυχία παίζει, ο τρόπος διαχείρισης, το περιεχόμενο και η παρουσίαση των πληροφοριών (Caulkins, 1989).

Η έννοια των πληροφοριών ως απόθεμα, πρέπει να αξιοποιείται στο μέγιστο απ' ολόκληρη την επιχείρηση. Όταν ολοκληρωθεί η συγκέντρωση και διαχείριση των πληροφοριών, τότε, εξετάζεται το ενδεχόμενο του αυτοματισμού και του προγραμματισμού της παραγωγής. Συνεπώς, τίθεται θέμα μεμονωμένης ή μαζικής παραγωγής, όπου με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, όσοι ασχολούνται μ' αυτόν τον τομέα υπάγονται σε ένα ενσωματωμένο στην επιχείρηση σύστημα ανθρώπων.

Στις σημερινές βιομηχανίες πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τα συστήματα πληροφορικής, με τη βοήθεια των οποίων ολοκληρώνεται η συναρμολόγηση της παραγωγής. Ο προγραμματισμός αυτού του τύπου παραγωγής αξιοποιεί μεγάλο όγκο πληροφοριών που απορρέουν από τα υπολογιστικά συστήματα. Αυτό σημαίνει ότι μόνο οι άνθρωποι μπορούν να επιδράσουν στις πληροφορίες. Πρέπει η διοίκηση να επιβάλλει ευθύνες σε ολόκληρο τον οργανισμό για την οικονομική λειτουργία του συστήματος. Η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να επιβληθεί από την κορυφή ως τη βάση, αφού συχνά παρατηρείται έλλειψη από τεχνικές γνώσεις και απαιτείται συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και του τμήματος παραγωγής.

5.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, αναφερθήκαμε και παρουσιάσαμε τη σειρά των διεθνών προτύπων ISO 9000. Τα πρότυπα αυτά, όπως είδαμε, χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, καθώς και ως μέτρο για την αξιολόγησή της. Περιέχουν γενικές και όχι εξειδικευμένες οδηγίες. Τα μειονεκτήματα των προτύπων αυτών, είναι ότι από τη φύση τους, δεν παρέχουν την δυνατότητα, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, μέτρησης του κόστους της έλλειψης ποιότητας και δεν υπόσχονται συνεχή βελτίωσή της.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό, είναι φανερό πόσο σημαντική είναι η επιλογή του ορθού προτύπου, σύμφωνα με το οποίο θα πιστοποιηθεί η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στις μεθόδους εφαρμογής των Προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας με μια πρόσθετη περιγραφή στην ανάπτυξη ποιοτικών λειτουργιών. Επιπλέον, περιγράφεται ο ρόλος του υπευθύνου της ποιότητας σύμφωνα με τις γνώσεις και τις αποφάσεις του.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας, οι οποίες ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις πολλές φορές συνεπάγονται τη χρήση λιγότερων ή περισσότερων φάσεων προγραμματισμού, οι οποίες ουσιαστικά καταλήγουν στο ίδιο αποτέλεσμα. Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας ποικίλει όσον αφορά το χρονικό διάστημα υλοποίησής του, όπου συνήθως πραγματοποιείται σε επτά φάσεις.

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά οι φάσεις υλοποίησης ενός προγράμματος ποιότητας, καθώς και τα ενδιάμεσα βήματα που κρίνονται απαραίτητα για την ολοκλήρωση κάθε φάσης (Σπανός, 1995) :

1^η Φάση

Το πρώτο και βασικότερο βήμα κατά την έναρξη ενός προγράμματος ποιότητας, είναι η συνειδητή και έμπρακτη δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης. Το βήμα αυτό είναι υψίστης σημασίας για την συνολική επιτυχία της εφαρμογής.

Η Ανώτατη Διοίκηση, αφού δεσμευθεί, γνωστοποιεί τις δράσεις που θα ακολουθήσει σχετικά με το πρόγραμμα ποιότητας στο προσωπικό και σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση των υπευθύνων ποιότητας.

Στη συνέχεια, η Διοίκηση καλείται να δημιουργήσει μια υποδομή, η οποία θα αποτελείται από έναν υπεύθυνο προγράμματος ποιότητας και μια Επιτροπή Ποιότητας. Ο υπεύθυνος του προγράμματος θα συντονίζει και θα επιβλέπει την πρόοδο των στρατηγικών ποιότητας, ενώ η Επιτροπή Ποιότητας θα επιμελείται τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ποιότητας. Ταυτόχρονα, πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στην Επιτροπή Ποιότητας της επιθεώρησης και αναθεώρησης των σχεδίων που πρόκειται να εφαρμοστούν.

Το επόμενο βήμα, περιλαμβάνει τη σύνταξη και ανακοίνωση του εγχειριδίου. Το εγχειρίδιο αυτό καθορίζει την γενική πολιτική ποιότητας, την αποστολή, το όραμα, καθώς και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την επιχείρηση. Κάποιος οργανισμός, που έχει ήδη εφαρμόσει κάποιο Σύστημα Διασφάλισης ποιότητας, μπορεί να διατηρήσει κάποια στοιχεία της προηγούμενης πολιτικής της ή να διατυπώσει επιπρόσθετα στοιχεία, πάντοτε με σκοπό την εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Ακολουθεί ο καθορισμός και η αποσαφήνιση των στόχων ποιότητας, οι οποίοι αναμένονται να πραγματοποιηθούν μέσω της εφαρμογής των νέων σχεδίων για την ποιότητα.

Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με την επιβεβαίωση της Διοίκησης για την σωστή κατάρτιση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, εφόσον έχουν παρασχεθεί στους εργαζομένους η αναγκαία εκπαίδευση και έχει γίνει πλήρως κατανοητή η δήλωση της πολιτικής.

2^η Φάση

Κατά το πρώτο βήμα της φάσης αυτής, η διοίκηση διενεργεί συζητήσεις με τους προμηθευτές της με σκοπό να καθορίσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Η ανάπτυξη ενός επικοινωνιακού διαλόγου θα βοηθήσει τα στελέχη της επιχείρησης να μεταδώσουν την κεντρική ιδέα του κοινού οράματος στους προμηθευτές.

Ακολουθεί ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται όταν τα στελέχη ενός οργανισμού στοχεύουν στην επικοινωνία και τη συνεργασία με τους πελάτες.

Η ανάπτυξη και διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών και των προμηθευτών θα οδηγήσει σε μια υγιή συνεργασία, και αποβλέπει τελικά στην αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας.

Στο τελευταίο βήμα της φάσης αυτής, η διοίκηση αναλαμβάνει το συντονισμό και την πραγματοποίηση των αρμοδιοτήτων και των δεσμεύσεών της.

3^η Φάση

Η τρίτη φάση ξεκινά με την ανάπτυξη και την διατύπωση όλων των διαδικασιών που αφορούν ολόκληρο τον κύκλο παραγωγής, δηλαδή από την προμήθεια των υλικών μέχρι και την παράδοση των τελικών προϊόντων. Προσδιορίζονται, επίσης, και οι απαιτήσεις των διαδικασιών.

Κατά το δεύτερο βήμα, δημιουργείται μια ομάδα, η οποία θα αναλάβει την Βελτίωση των διαδικασιών. Επίσης, αναπτύσσονται και καθιερώνονται καλύτερες πρακτικές, με σκοπό την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών της επιχείρησης.

Αμέσως μετά, ακολουθεί η καθιέρωση στόχων και προτεραιοτήτων, και τέλος, γίνεται η επιλογή των συστημάτων για την πραγματοποίηση μετρήσεων, τα οποία αποσκοπούν στη Βελτίωση των διαδικασιών.

4^η Φάση

Το πρώτο βήμα της φάσης αυτής ξεκινά με την εφαρμογή των προγραμμάτων ελέγχου, τα οποία έχουν επιλεγεί στην προηγούμενη φάση.

Στη συνέχεια, γίνονται μετρήσεις για την διαπίστωση του επιπέδου απόδοσης των σχεδίων του οργανισμού.

Κατά το τρίτο βήμα γίνονται οι εκτιμήσεις ως προς το βαθμό συμμόρφωσης των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων.

Ακολουθεί η παρακολούθηση των διαδικασιών με την χρήση της Στατιστικής Διαδικασίας Ελέγχου, και γίνεται προσπάθεια εξάλειψης της μεταβλητότητάς τους.

Τέλος, αφού επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα των προηγούμενων βημάτων, λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά ή προληπτικά μέτρα.

5^η Φάση

Στη φάση αυτή, η διοίκηση του οργανισμού είναι σε θέση να διατυπώσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τη Βελτίωση της λειτουργίας της.

Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την επιλογή και την έναρξη της εφαρμογής των στρατηγικών πρωτοβουλιών.

Στη συνέχεια, γίνεται η κατανομή των απαιτούμενων πόρων.

Στο τελευταίο βήμα της φάσης αυτής, συνεχίζονται οι προσπάθειες για τη Βελτίωση του συστήματος ποιότητας.

6^η Φάση

Στην έκτη φάση καθιερώνονται συστήματα επιθεώρησης και αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό, οι υπεύθυνοι ποιότητας κάνουν αναθεώρηση όλων των διαδικασιών που έχουν επιλεγεί ως τώρα, διατηρώντας την πιθανότητα μεταβολής των μη αποδοτικών λειτουργιών.

7^η Φάση

Η έβδομη και τελευταία φάση, η οποία περιγράφει τον τρόπο εφαρμογής ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας, απαιτεί την επανάληψη ολόκληρου του κύκλου δράσεων που αναφέρονται στις έξι προηγούμενες φάσεις, με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση του Συστήματος ποιότητας.

6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Η ανάπτυξη ποιοτικών λειτουργιών αποτελεί ένα περίπλοκο θέμα για τους υπευθύνους ποιότητας και εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της εφαρμογής νέων στρατηγικών για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων ή για την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας. Οι προσεγγίσεις για κάθε επιχείρηση ποικίλουν όσον αφορά τα επίπεδα στα οποία εφαρμόζονται και στο βαθμό λεπτομέρειας που χαρακτηρίζουν τα αρχικά σχέδια.

Από τις αρχές του εικοστού αιώνα άρχισαν να εφαρμόζονται διαδικασίες για τη βελτίωση των πωλήσεων και την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, με σκοπό την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Η μεθοδολογία της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών προϋποθέτει την διατύπωση του σχετικού σχεδιαγράμματος, στο οποίο αναφέρονται οι δράσεις του

οργανισμού. Βασικός στόχος της μεθοδολογίας αυτής, είναι η μετάφραση των απαιτήσεων των πελατών για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια σχεδιαστική προδιαγραφή. Τα σημαντικότερα στοιχεία αυτής της προσέγγισης, βασίζονται σ' αυτό το σχεδιάγραμμα, το οποίο παρουσιάζει όλους τους βασικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν το σχεδιασμό ενός προϊόντος. Πρέπει να σημειωθεί, ότι η πρακτική αυτή θέτει, ως κύριο στόχο της, την πλήρη κατανόηση και μετάφραση των αναγκών των καταναλωτών (Akaο, 1972).

Αυτό φαίνεται εύκολα παρακάτω, όπου αναφέρονται τα βασικότερα βήματα της διαδικασίας ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών, που είναι τα εξής :

1. Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη.
2. Δημιουργία σημείων πώλησης.
3. Δημιουργία των συνολικών εκτιμήσεων της σημασίας του πελάτη.
4. Διεξαγωγή ανταγωνιστικής ανάλυσης του πελάτη.
5. Δημιουργία των επιπέδων ικανοποίησης του πελάτη.
6. Υπολογισμός της αποτελεσματικής στάθμησης κάθε απαίτησης.
7. Παρουσίαση των ποιοτικών χαρακτηριστικών σε μηχανικούς όρους.
8. Διεξαγωγή μιας ανταγωνιστικής τεχνικής σύγκρισης.

Μετά από αυτήν την ανάλυση, η ομάδα που έχει συγκροτηθεί μπορεί να επεξεργαστεί τα διάφορα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί με σειρά προτεραιότητας.

Μπορεί εύκολα να παρατηρήσει κανείς, ότι ολόκληρος ο οργανισμός τείνει να αλλάξει για να στραφεί προς τον πελάτη. Με το να επικεντρώνεται σχεδόν όλος ο οργανισμός σε συγκεκριμένες διαδικασίες, ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία και διασφαλίζεται η ποιότητα κάθε λειτουργίας. Οι διαδικασίες, όμως, που πρέπει να εκτελεστούν, όταν προέρχονται από μεγάλο σε όγκο διάγραμμα είναι χρονοβόρες και προκαλούν σύγχυση.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι το βασικότερο εμπόδιο της διαδικασίας της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών, είναι η έλλειψη δημιουργικότητας και προόδου κατά τα αρχικά στάδια της εφαρμογής. Αυτό συμβαίνει, διότι τα περισσότερα ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν είναι εξαιρετικά σύνθετα. Επομένως, οι ακριβείς διευκρινήσεις πριν την πραγματοποίηση των εργασιών ελαττώνει τον χρόνο της εφαρμογής των δράσεων και, κατά συνέπεια, μικραίνει τον κύκλο εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά.

6.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η θέση και οι αρμοδιότητες του υπευθύνου ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι θέματα ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή των προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας. Ο υπεύθυνος ποιότητας πρέπει να γνωρίζει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, να διαθέτει δηλαδή αυξημένη αντίληψη και διορατικότητα, ώστε να προβλέπει πιθανούς κινδύνους ή ευκαιρίες για την ισχυροποίηση του οργανισμού. Μπορεί, επίσης, να εφαρμόσει ορισμένα μέτρα σύγκρισης, για να διαπιστώσει σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να αποφασίσει τελικά τη διατήρηση των δυνατών σημείων της ή τον περιορισμό των αδυναμιών της.

Υπάρχουν επιπρόσθετα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει το συγκεκριμένο στέλεχος, όπως οργανωτική ικανότητα, ικανότητα παρακίνησης και σωστής κατεύθυνσης του προσωπικού να ασχοληθεί με νέες διαδικασίες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την καθιέρωση του Συστήματος Ολικής Ποιότητας. Αντικειμενικά, ο υπεύθυνος ποιότητας αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ πελατών και εταιρείας. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι θα πρέπει να καταφεύγει σε συμβιβασμούς ποιότητας τη στιγμή που επιβάλλεται η αυστηρή εφαρμογή των προγραμμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφερθούμε σε διάφορες σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο υπεύθυνος ποιότητας, καθώς και στους λόγους που καθιστούν τα προσόντα αυτά σημαντικά (Rooney, 1996) .

6.3.1 ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

A) Επιχειρησιακές ικανότητες

Οι επιχειρησιακές ικανότητες θεωρούνται πολύ σημαντικές, διότι ο υπεύθυνος ποιότητας μπορεί με αυτές να εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του management σε υπαρκτές καταστάσεις. Επίσης, ο αναλυτικός τρόπος σκέψης βοηθά στην ισορροπημένη εκτίμηση διαφόρων καταστάσεων και στην ταχύτατη ανασκόπηση πολύπλοκων καταστάσεων.

B) Διαπροσωπικές ικανότητες

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στο ρόλο του εν λόγω στελέχους μιας επιχείρησης, είναι το κύρος και η επιβολή στο επαγγελματικό περιβάλλον, με την έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας και μετάδοσης. Τα στοιχεία αυτά

συμβάλλουν σημαντικά στην αντίληψη του τρόπου σκέψης των συνεργατών, αλλά και στην γρήγορη και εύκολη επεξήγηση πολύπλοκων ιδεών προς τη διοίκηση ή το προσωπικό.

Γ) Γνώσεις και προϋπάρχουσα εμπειρία

Η εμπειρία του υπευθύνου ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο από την άποψη της λήψης αποφάσεων σε κρίσιμες στιγμές και κάτω από απαιτητικές συνθήκες εργασίας. Οι απαραίτητες γνώσεις, κυρίως οι προερχόμενες από την εμπειρία, όπως η ικανότητα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, η αξιοποίηση της επιστήμης της συμπεριφοράς, η στοχοθέτηση, είναι το ίδιο σημαντικές με τις τεχνικές γνώσεις που αφορούν την εξειδίκευση. Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος ποιότητας πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει και να συμμετέχει ενεργά στις προμήθειες των υλικών και στην παραγωγή. Οι γνώσεις, όμως, που χρησιμοποιούνται ως βάση των υπολοίπων είναι τα Μαθηματικά, η Στατιστική, οι λογιστικές εφαρμογές και οι προϋπολογισμοί, και, τέλος, οι γνώσεις που αφορούν την πρακτική εφαρμογή των ελέγχων ποιότητας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς ότι ο άνθρωπος που διορίζεται ως υπεύθυνος ποιότητας, πρέπει να διαθέτει ποικιλία προσόντων που θα ικανοποιεί μέρος των αναγκών ενός οργανισμού με υψηλούς στόχους.

Επομένως, τα στελέχη που έχουν αναλάβει τόσο σημαντικές θέσεις, καλούνται να παίξουν διαφορετικούς ρόλους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην λειτουργία της επιχείρησης.

Μερικοί από τους ρόλους που αναλαμβάνει ο υπεύθυνος ποιότητας, αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω (Σπανός, 1997):

- Προάγει την ιδέα της Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία.
- Επιτηρεί σχολαστικά την εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας.
- Διοικεί το τμήμα ποιότητας χωρίς να κάνει διακρίσεις για τους συνεργάτες του.
- Σχεδιάζει τα μελλοντικά σχέδια που αφορούν την ποιότητα με την βοήθεια των συνεργατών του.
- Εκπροσωπεί επάξια το τμήμα ποιότητας στην ανώτατη διοίκηση.

- Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος με την υπόλοιπη εταιρεία συμβάλλοντας στην επίλυση προβλημάτων επεξηγώντας πάντοτε τις αποφάσεις της διοίκησης.
- Δεν προσπαθεί να επιβάλλει τις αποφάσεις του σε άλλους και δεν λογομαχεί με το υπόλοιπο προσωπικό δημιουργώντας ανασφάλειες και αντιπαλότητα.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο ρόλος του υπευθύνου ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των δράσεων που περικλείονται στο πρόγραμμα της Ποιότητας. Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να πλαισιώνεται από ικανά άτομα που αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους και ενστερνίζονται την πολιτική της. Η ύπαρξη του καλού επαγγελματικού κλίματος οφείλεται στην εταιρική παιδεία που αναπτύσσει κάθε οργανισμός, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εκτελεί κάποιος τα καθήκοντά του και η προδιάθεση να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο. Τα ζητήματα αυτά πρέπει να απασχολούν τους οργανισμούς που στοχεύουν στην μακρά τους επιβίωση μέσα στο δύσκολο επιχειρηματικό κόσμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και περιγράφονται τα σημαντικότερα και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα Εργαλεία και Τεχνικές, που χρησιμοποιεί η διοίκηση μιας επιχείρησης για τη Βελτίωση της Ποιότητας. Τα Εργαλεία αυτά και οι Τεχνικές προσφέρουν σε άτομα και ομάδες ένα μέσο για την υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση αυτών των διαδικασιών και επίλυση όσων προβλημάτων ενδεχομένως αναδειχθούν. Ορισμένα εργαλεία είναι απλούστατα στη λειτουργία τους, δεν παύουν όμως να προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την Ποιότητα.

7.1 ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το Έντυπο Συλλογής Δεδομένων (Data Collection Forms) είναι ένα έντυπο στο οποίο συλλέγονται και καταγράφονται δεδομένα με συστηματικό τρόπο. Σκοπός του Εντύπου αυτού είναι να αποκτάται μια ξεκάθαρη εικόνα των γεγονότων. Τα δεδομένα μπορεί να είναι μετρήσεις που αφορούν, για παράδειγμα, παραγωγικές διαδικασίες (αριθμός σκάρτων σε μια παρτίδα, σφάλματα στη γραμμή παραγωγής κ.α.) ή παρατηρήσεις (αριθμός πελατών σε ένα υποκατάστημα τράπεζας, ταχύτητα διεκπεραίωσης μιας παραγγελίας κ.α.).

Η διαδικασία που ακολουθείται για τη δημιουργία του Εντύπου Συλλογής Δεδομένων είναι η εξής (*Στεφανάτος, 1999*) :

1. Καθορισμός καταρχήν του σκοπού/στόχου για τον οποίο πρόκειται να γίνει η συλλογή των δεδομένων, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα.
2. Προσδιορισμός των δεδομένων τα οποία απαιτείται να συλλεχθούν προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός / στόχος.
3. Προσδιορισμός του τρόπου ανάλυσης των δεδομένων και του ατόμου το οποίο θα αναλάβει να το κάνει.

4. Δημιουργία του Εντύπου στο οποίο θα καταγράφονται τα δεδομένα. Στο έντυπο αυτό θα πρέπει να υπάρχει χώρος, προκειμένου να συλλέγονται και πληροφορίες σχετικά με το ποιος, πού, πότε και πώς συνέλεξε τα δεδομένα.
5. Το έντυπο τίθεται σε πιλοτική εφαρμογή, συλλέγοντας και καταγράφοντας μερικά δεδομένα, προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανές ατέλειες ή προβλήματα.
6. Αν απαιτείται, το Έντυπο αναθεωρείται και διορθώνεται.

Παρακάτω, στο Σχήμα 7.1 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα Εντύπου Συλλογής Δεδομένων και αφορά τον αριθμό λαθών/σφαλμάτων και τις αιτίες των λαθών/σφαλμάτων που παρουσιάζονται κατά την αναπαραγωγή αντιγράφων σε ένα φωτοαντιγραφικό μηχάνημα.

Αιτία λαθών	Τύποι σφαλμάτων			
	Απώλεια σελίδων	Θολά αντίγραφα	Λάθος σειρά σελίδων	Σύνολα
Μπλοκάριμα μηχανήματος				
Υγρασία				
Κατάσταση πρωτοτύπων				
Άλλο πρόβλημα (Προσδιορίστε)				
Γενικό Σύνολο				
<p>Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από:</p> <p>Ημερομηνία: ... /... /...</p> <p>Τόπος / Κατάστημα:</p> <p>Μέθοδος:</p>				

Σχήμα 7.1. Παράδειγμα εντύπου συλλογής δεδομένων.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 67].

7.2 ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ (Brainstorming)

Ο Καταιγισμός Ιδεών ή Brainstorming, όπως αλλιώς συνηθίζεται να λέγεται, είναι μια τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιοριστούν πιθανές λύσεις σε προβλήματα και πιθανές δυνατότητες για τη Βελτίωση της Ποιότητας μέσω δημιουργικής ομαδικής σκέψης. Από τη στιγμή που εντοπίζεται το πρόβλημα, ακολουθούνται τα εξής βήματα (Στεφανάτος, 1999) :

1. Ορίζεται το πρόσωπο που θα είναι ο Υπεύθυνος της ομάδας και τα μέλη της ομάδας, η οποία αποτελείται συνήθως από 5 – 8 άτομα.
2. Παρουσιάζεται αναλυτικά και προσδιορίζεται επακριβώς ο σκοπός για τον οποίο έχει συγκληθεί η ομάδα.
3. Κάθε μέλος της ομάδας, με τη σειρά, λέει ή καταγράφει σε μια κόλλα χαρτί τους λόγους για τους οποίους πιστεύει ότι δημιουργείται το πρόβλημα, στηριζόμενος πιθανόν και στις ιδέες των προηγούμενων του. Οι ιδέες, στη φάση αυτή, δεν υπόκεινται σε καμία κριτική ή συζήτηση από τους υπολοίπους παρευρισκόμενους.
4. Οι ιδέες καταγράφονται (π.χ. σε πίνακα) έτσι ώστε να είναι ορατές από όλους.
5. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να μην υπάρχουν άλλες νέες ιδέες.
6. Τέλος, όλες οι ιδέες αναθεωρούνται προκειμένου να αποσαφηνιστούν.

7.3 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (BENCHMARKING)

Το Benchmarking είναι μια Τεχνική Βελτίωσης Ποιότητας κατά την οποία ελέγχεται ή συγκρίνεται συνεχώς η απόδοση μιας επιχείρησης σε στόχους, στρατηγικές/πολιτικές, προϊόντα/υπηρεσίες, διαδικασίες και πρακτικές με αντίστοιχες αποδόσεις επιχειρήσεων, οι οποίες κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο. Σκοπός αυτής της σύγκρισης είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή νέων ιδεών και νέων τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών για τη Βελτίωση της Ποιότητας. Η χρήση της Τεχνικής Benchmarking επιτρέπει τον προσδιορισμό των στόχων και την εγκαθίδρυση προτεραιοτήτων για την προετοιμασία σχεδίων, τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η διαδικασία του Benchmarking συνήθως περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Στεφανάτος, 1999) :

1. Προσδιορισμός των αντικειμένων/θεμάτων προς σύγκριση (benchmark) και των κριτηρίων σύγκρισης. Τα αντικείμενα θα πρέπει να είναι κύρια χαρακτηριστικά των διαδικασιών αυτών καθαυτών, καθώς και των αποτελεσμάτων (outputs) των διαδικασιών αυτών. Τα κριτήρια με βάση τα οποία θα συγκριθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες των πελατών.
2. Προσδιορισμός των επιχειρήσεων με τις οποίες θα γίνει η σύγκριση. Η σύγκριση μπορεί να γίνει απευθείας με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και/ή με μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες όμως είναι αναγνωρισμένες ως κορυφαίες στο αντικείμενο που ενδιαφέρει την επιχείρηση.
3. Συλλογή των δεδομένων και των πληροφοριών σχετικά με την αποδοτικότητα της υπό σύγκριση διαδικασίας και με τις ανάγκες των πελατών. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών μπορεί να γίνει μέσω απευθείας επαφών με τους πελάτες, μέσω επιθεωρήσεων, συνεντεύξεων, προσωπικών και επαγγελματικών επαφών και μέσω ειδικών εντύπων.
4. Οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων με σκοπό την εγκαθίδρυση των βέλτιστων πρακτικών στόχων για τα αντικείμενα/θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.
5. Εγκαθίδρυση των κριτηρίων (benchmark) και προσδιορισμός των υπάρχουσών ευκαιριών/δυνατοτήτων για Βελτίωση της Ποιότητας με βάση τις ανάγκες των πελατών και τις αντίστοιχες «αποδόσεις» των ανταγωνιστών (ή των μη ανταγωνιστών) της επιχείρησης στα αντικείμενα/θέματα που την ενδιαφέρουν.

7.4 ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ


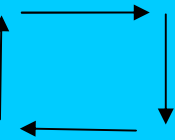
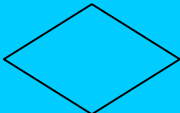
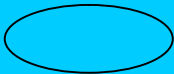
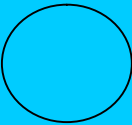

Τα επτά παλαιά εργαλεία είναι : διαγράμματα ροής, φύλλα ελέγχου, ιστογράμματα, διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, διαγράμματα Pareto, διαγράμματα διασποράς, και διαγράμματα ελέγχου.

7.4.1 Διαγράμματα ροής (Flow Charts)

Τα Διαγράμματα Ροής (Flow Charts) είναι σχετικά απλές διατάξεις που παρουσιάζουν τη ροή της διεργασίας που εξετάζεται, δείχνοντας την αλληλουχία των γεγονότων τα οποία απαρτίζουν την διεργασία. Χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας με χρήση συγκεκριμένων

τυποποιημένων συμβόλων τα οποία απεικονίζουν τις διάφορες μορφές λειτουργιών. Στο Σχήμα 7.2 παρουσιάζονται τα κυριότερα σύμβολα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των Διαγραμμάτων Ροής.

Η κατάρτιση διαγραμμάτων ροής είναι πολύ χρονοβόρα αλλά αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία για την παραστατική απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας και φυσικά βοηθούν στον εντοπισμό των προβληματικών σημείων.

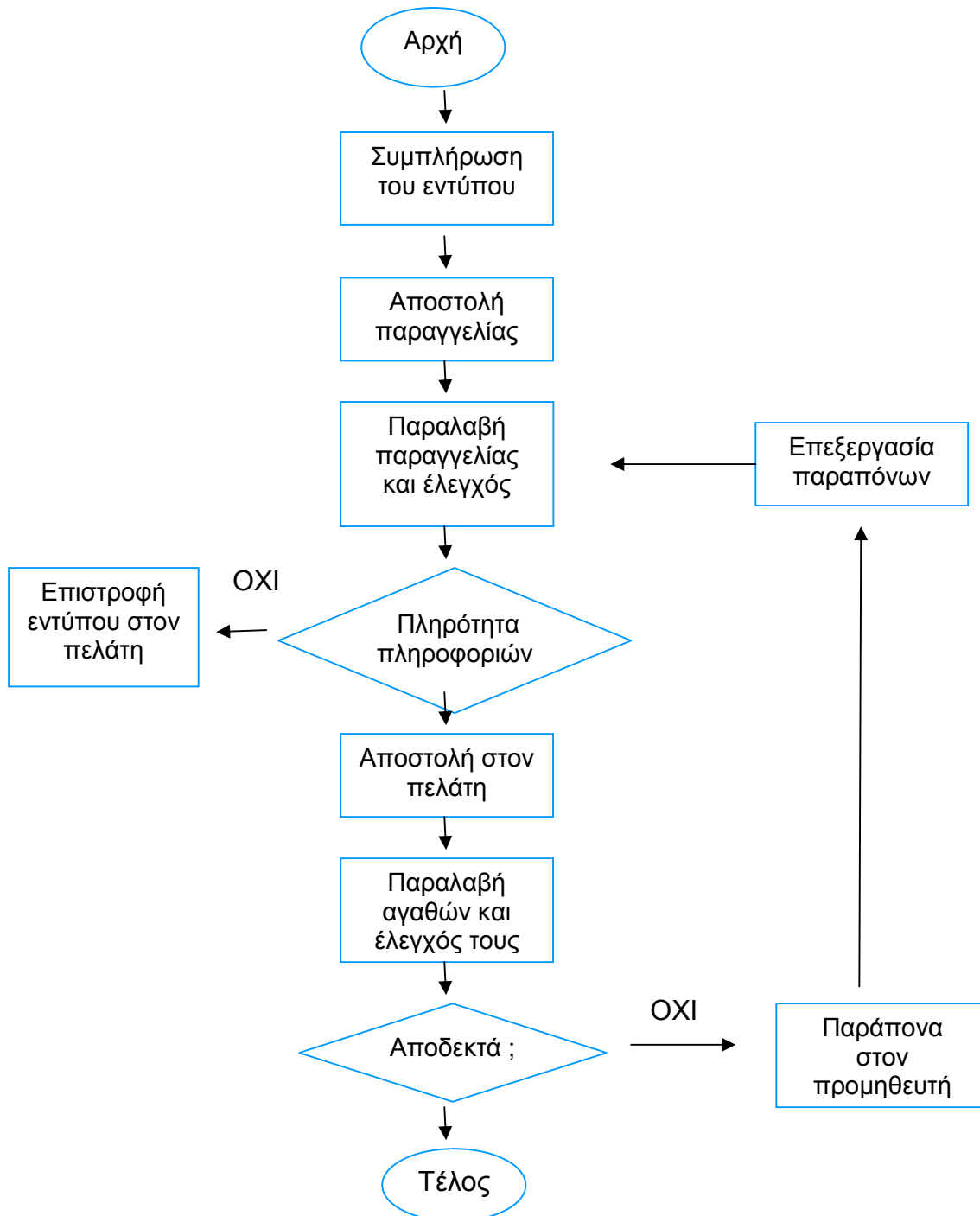
ΣΥΜΒΟΛΟ	ΧΡΗΣΗ
	Το σχήμα αυτό χρησιμοποιείται για την απεικόνιση μιας διεργασίας. Μέσα στο τετράγωνο αναγράφεται η περιγραφή της δραστηριότητας.
	Χρησιμοποιείται για την απεικόνιση της ροής μιας διαδικασίας. Κάθε βέλος δείχνει προς την κατεύθυνση της ροής.
	Χρησιμοποιείται για την απεικόνιση κάποιας απόφασης για την οποία υπάρχουν δυο εναλλακτικές λύσεις.
	Το σύμβολο αυτό χρησιμοποιείται για την απεικόνιση της έναρξης ή της λήξης μιας διαδικασίας.
	Χρησιμοποιείται για την απεικόνιση συνδέσμου και θεωρείται συνέχεια του Διαγράμματος Ροής.
	Χρησιμοποιείται κατά την απεικόνιση ενός εγγράφου το οποίο σχετίζεται με συγκεκριμένη διαδικασία.

Σχήμα 7.2. Απεικόνιση των κυριότερων συμβόλων ενός Διαγράμματος Ροής.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 67].

Οι σχεδιασμένες διεργασίες έχουν τη κακή συνήθεια να αλλάζουν όταν περνούν στην πρακτική χρήση, και έτσι το διάγραμμα ροής μπορεί να εντοπίσει με ακρίβεια πού συνέβη η αλλαγή σε σχέση με τα σχεδιαστικά πρότυπα και να

αξιολογήσει τις επιπτώσεις της. Όταν τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους που δουλεύουν με την υπό εξέταση διεργασία, προσφέρουν τη βάση για μια πιο αντικειμενική και αμοιβαία κατανόηση της διεργασίας, βελτιωμένη επικοινωνία και ανεπτυγμένη αίσθηση κυριότητας της διαδικασίας. Ένα παράδειγμα Διαγράμματος Ροής της διαδικασίας από την παραγγελία ενός προϊόντος μέσω ταχυδρομείου ή fax έως την παραλαβή του από τον πελάτη παρουσιάζεται παρακάτω στο Σχήμα 7.3.



Σχήμα 7.3. Διάγραμμα Ροής για την παραγγελία προϊόντος μέσω ταχυδρομείου ή fax.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 68].

7.4.2 Φύλλα ελέγχου

Τα Φύλλα Ελέγχου (Check Sheets) είναι ειδικές τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για την καταγραφή της συχνότητας ή του αριθμού των εμφανίσεων ενός συγκεκριμένου γεγονότος. Η μορφή αυτού του εντύπου αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή αποτύπωση και παρακολούθησή της. Ενδεικτικά, ένα Φύλλο Ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει: το είδος, τη χρονική διάρκεια και τον αριθμό συγκεκριμένων συμβάντων, το κόστος και τα παρακολουθούμενα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας. Παράδειγμα της χρήσης Φύλλου Ελέγχου δίνεται στο Σχήμα 7.4.

ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΕ ΩΡΕΣ ΑΝΑ ΒΑΡΔΙΑ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)												
ΘΕΣΗ	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ			ΕΠΙΣΚΕΥΗ			ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ			ΛΑΘΗ ΕΡΓΑΤΩΝ		
	A	B	Γ	A	B	Γ	A	B	Γ	A	B	Γ
Q1												
Q2												
Q3												
Q4												

Σχήμα 7.4. Τυπικό Φύλλο Ελέγχου

Το ζητούμενο είναι να ερευνηθεί ο χρόνος που μεσολαβεί από την παραγγελία μέχρι την παράδοση, για τις παραδόσεις ενός προμηθευτή. Η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί είναι : Πόσες ημέρες εργασίας περνούν μέχρι να παραδοθεί ένα είδος που παραγγέλλεται ;

Το σύνολο των δεδομένων που καταγράφονται έχει ως εξής :

Ημέρες εργασίας :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			X						
			X	X					
			X	X	X				
		X	X	X	X	X			
	X	X	X	X	X	X	X		
	X	X	X	X	X	X	X	X	
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Σημειώνεται X όταν δοθεί επιβεβαίωση της παράδοσης

Το αποτέλεσμα του Φύλλου Ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάστρωση ιστογράμματος. Ωστόσο, η ερμηνεία του αποτελέσματος μπορεί να είναι δύσκολη, ιδίως σε πολύπλοκες καταστάσεις. Έχουν τα δεδομένα συλλεχθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές; Μήπως, για παράδειγμα, τα δεδομένα έχουν μεροληψία (bias) ; Η μεροληψία μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα, εδώ όμως περιλαμβάνει τα εξής :

1. *Μεροληψία αλληλεπίδρασης* – όταν η διαδικασία συλλογής των δεδομένων επηρεάζει τα συλλεγόμενα δεδομένα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το φαινόμενο Hawthorne ίσως επηρεάζει την εκτέλεση της διεργασίας.
2. *Μεροληψία διαδικασίας* – όταν αυτός που συλλέγει τα δεδομένα δεν ακολουθεί τις προδιαγραμμένες μεθόδους για τη συλλογή τους.
3. *Μαθηματική μεροληψία* – όταν οι μέθοδοι ή οι τύποι που χρησιμοποιούνται παράγουν συγκεκριμένη μετρήσιμη μεροληψία, έστω και μέσα στα όρια των παραμέτρων χρήσης τους.

7.4.3 Ιστογράμματα (Histograms)

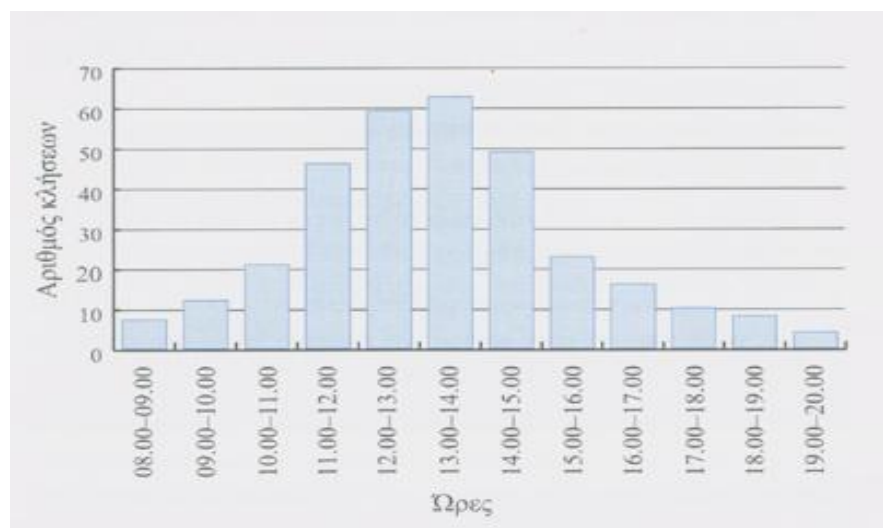
Τα Ιστογράμματα (Histograms) είναι γραφική αναπαράσταση ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση των δεδομένων που παράγονται, για παράδειγμα, από Φύλλα Ελέγχου. Επομένως, χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της μορφής και του σχήματος της

κατανομής που αντανακλά τον πληθυσμό από τον οποίο προήλθαν τα δεδομένα. Μπορούν επομένως να χρησιμεύσουν ως βάση για αποφάσεις. Τα ιστογράμματα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με τα καθορισμένα όρια των προδιαγραφών και έτσι να καταδειχθούν σαφώς τα δειγματικά αποτελέσματα των μη αποδεκτών προϊόντων.

Τα ιστογράμματα (λέγονται και ραβδογράμματα) αποτελούνται από κατακόρυφους ράβδους, οι οποίες απεικονίζουν τη συχνότητα εμφάνισης ενός γεγονότος ή συμβάντος. Παράδειγμα της χρήσης ιστογράμματος παρουσιάζεται στο Σχήμα 7.5, με ομαδοποίηση δεδομένων σχετικά με τον αριθμό κλήσεων της εταιρείας Άνεμος Courier ανά ωριαία χρονικά διαστήματα.

Ώρα	Αριθμός κλήσεων	Ώρα	Αριθμός κλήσεων
08:00-09:00	7	14:00-15:00	49
09:00-10:00	12	15:00-16:00	23
10:00-11:00	21	16:00-17:00	15
11:00-12:00	45	17:00-18:00	10
12:00-13:00	58	18:00-19:00	6
13:00-14:00	62	19:00-20:00	3

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Ιστογράμμα με τις ενδείξεις της συχνότητας κλήσεων. Παρατηρείται ότι η συχνότητα κλήσεων είναι μεγαλύτερη κατά τις μεσημβρινές ώρες.



Σχήμα 7.5. Παράδειγμα Ιστογράμματος με απεικόνιση συχνότητας κλήσεων της εταιρείας Άνεμος Courier.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 72].

7.4.4 Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος (Cause and Effect Diagram)

Το Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος ονομάζεται και Διάγραμμα «Ψαροκόκαλο», διότι η απεικόνιση (Σχήμα 7.6) του θυμίζει ψαροκόκαλο. Το Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος είναι ένα εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται για να αναλύονται όλα τα πιθανά αίτια ενός προβλήματος. Τα αίτια αυτά ομαδοποιούνται σε κύριες κατηγορίες και σε υποκατηγορίες 1^{ου}, 2^{ου} επιπέδου κ.τ.λ. επιπέδου. Η τεχνική του Brainstorming αποτελεί τη βασική τεχνική που βρίσκεται πίσω από την ανάλυση αυτή. Το Διάγραμμα είναι στην ουσία ένα σύνολο κλάδων :

- Άνθρωποι (Men)
- Μέσα / Υλικά (Materials)
- Μέθοδοι (Methods)
- Μηχανήματα (Machines)

Ενίοτε χρησιμοποιούνται και τρεις ακόμη κλάδοι : το Περιβάλλον (Environment), οι Μετρήσεις (Measurements) και τα Συστήματα Δεδομένων και Πληροφοριών (Data and Information Systems). Το Διάγραμμα δίνει μια τυποποιημένη πλατφόρμα όπου μπορούν να αναπτυχθούν πολλές προοπτικές για τις αιτίες των προβλημάτων. Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί και σε διεργασίες, με την ίδια μέθοδο ανάλυσης.



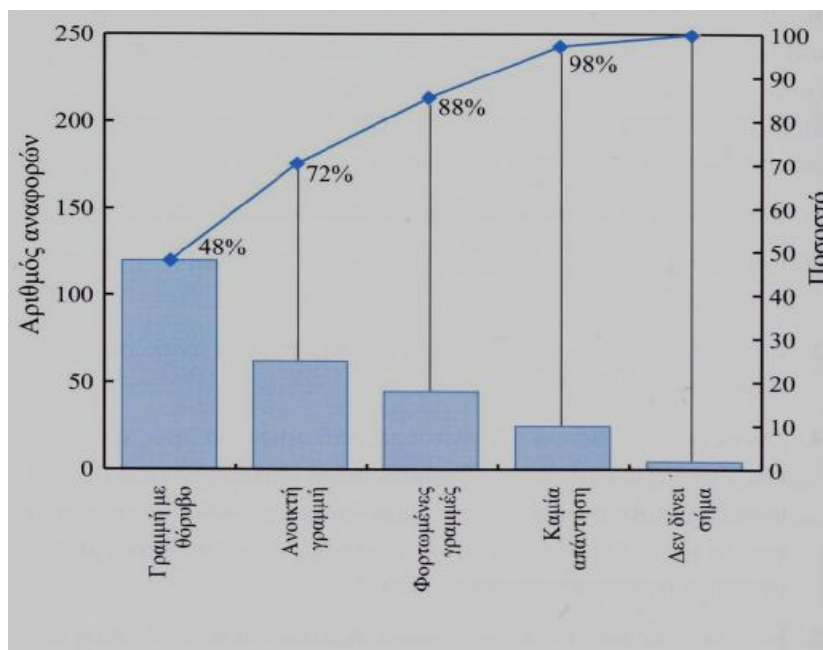
Σχήμα 7.6. Γενική μορφή διαγράμματος Αιτίου-Αποτελέσματος.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 64].

7.4.5 Διαγράμματα Pareto

Το Διάγραμμα Pareto (ραβδόγραμμα) ονομάστηκε έτσι προς τιμή του Ιταλού οικονομολόγου Pareto. Η χρήση του Διαγράμματος Pareto γίνεται συνήθως σε συνδυασμό με το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος και στηρίζεται στην αρχή του Pareto που λέει ότι : το 80 % ενός προβλήματος οφείλεται μόνο στο 20 % των πιθανών αιτιών, ενώ μόνο το 20 % του συγκεκριμένου προβλήματος οφείλεται στο 80 % των πιθανών αιτιών. Αυτό, συνήθως, σημαίνει ότι ένα πολύ σημαντικό ποσοστό ελαττωμάτων μπορεί να αποδοθεί σε λίγες κατηγορίες, και σε αυτές ακριβώς τις κατηγορίες πρέπει να εστιαστεί η προσοχή, εφόσον θα έχει ως αποτέλεσμα αισθητή βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας.

Ένα παράδειγμα του Διαγράμματος Pareto παρουσιάζεται παρακάτω στο Σχήμα 7.7, όπου καταγράφονται τα παράπονα των συνδρομητών τηλεφώνων για προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τις κλήσεις τους.



Σχήμα 7.7.Διάγραμμα Pareto

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ.,74].

7.4.6 Διαγράμματα Διασποράς ή Διασκόρπισης (Scatter Diagrams)

Τα Διαγράμματα Διασποράς (λέγονται επίσης και διαγράμματα συσχέτισης) βασίζονται στην εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης και παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε γραφική μορφή. Αξιολογείται η σχέση ανάμεσα σε δύο σύνολα μεταβλητών, όπου τα δεδομένα της μιας μεταβλητής έχουν αντιστοιχία ένα προς ένα

με τα δεδομένα της άλλης, δημιουργώντας έτσι ζευγάρια, π.χ. (X, Y). Η τάση ή η στατιστική συσχέτιση που προκύπτει από την ανάλυση παλινδρόμησης προσφέρει μια βάση για την ερμηνεία του διαγράμματος. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική (+1), αρνητική (-1) ή καθόλου (0) συσχέτιση. Στο Διάγραμμα Διασποράς κάθε ζεύγος αποτυπώνεται σε ένα σημείο, δημιουργώντας έτσι συνολικά ένα « νέφος » από σημεία. Στο Σχήμα 7.8 παρουσιάζονται οι πιο συνήθεις σχηματισμοί Διαγραμμάτων Διασκόρπισης.

Ισχυρή θετική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών X και Y υπάρχει, όταν η αύξηση των τιμών της μιας μεταβλητής (X) έχει ως συνέπεια και την αύξηση των τιμών της άλλης μεταβλητής (Y).

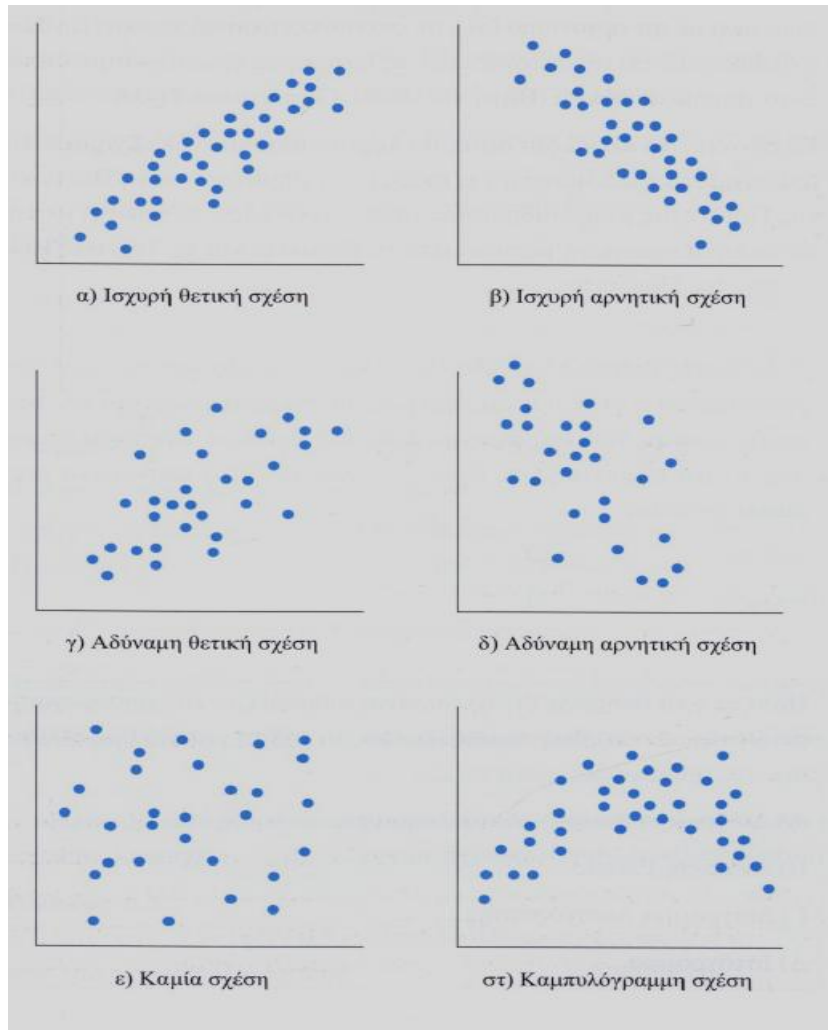
Ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών X και Y υπάρχει, όταν η αύξηση των τιμών της μιας μεταβλητής (X) έχει ως συνέπεια την μείωση των τιμών της άλλης μεταβλητής (Y).

Καμία σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών X και Y υπάρχει, όταν οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, δηλαδή όταν οι τιμές της Y δεν επηρεάζονται από τις τιμές της X.

Καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών X και Y υπάρχει, όταν σε κάθε τιμή της μεταβλητής X δεν αντιστοιχεί μια ορισμένη τιμή της μεταβλητής Y, αλλά μια τιμή y η οποία προκύπτει από ένα πλήθος δυνατών τιμών της και την οποία δεν μπορούμε να προβλέψουμε με ακρίβεια, όπως π.χ. το ύψος της παραγωγής. Τότε λέμε ότι υπάρχει στοχαστική ή στατιστική εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Κιόχος, 1993).

7.4.7 Διαγράμματα ελέγχου

Τα Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts) είναι ένα Εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται προκειμένου να αξιολογηθεί η σταθερότητα (process stability) μιας διαδικασίας, να προσδιοριστεί αν απαιτείται η παρέμβαση της επιχείρησης, ώστε να ρυθμίσει τις παραμέτρους μιας διαδικασίας και να επιβεβαιωθεί κάποια βελτίωση σε μια διαδικασία. Τα Διαγράμματα Ελέγχου χρησιμοποιούνται στο Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας ως μέσο για την ανίχνευση ειδικών ή συστηματικών αιτιών διακύμανσης. Οι συστηματικές αιτίες διακύμανσης συμβαίνουν τυχαία, ενώ οι ειδικές αιτίες αποδίδονται σε συγκεκριμένα προβλήματα, τα οποία πρέπει να προσδιορισθούν, να ερευνηθούν και να τεθούν υπό έλεγχο.



Σχήμα 7.8. Συνήθης σχηματισμός Διαγράμματος Διασκόρπισης.

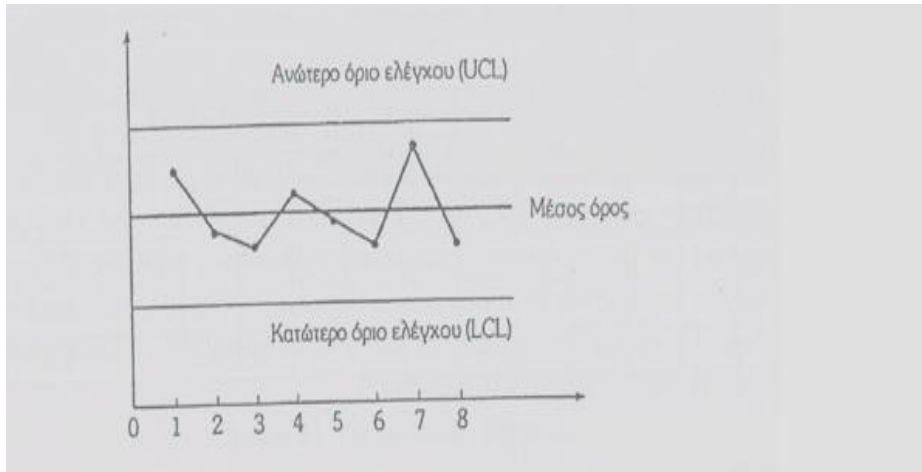
[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ.,74].

Το κύριο χαρακτηριστικό των Διαγραμμάτων Ελέγχου είναι ότι απεικονίζουν το αποδεκτό εύρος της απόκλισης ενός ποιοτικού ή άλλου χαρακτηριστικού. Τα όρια αυτού του εύρους καθορίζονται στο διάγραμμα (Σχήμα 7.9.) από δύο παράλληλες γραμμές που απεικονίζουν αντίστοιχα το ανώτερο και κατώτερο όριο ελέγχου, τα οποία και έχουν υπολογιστεί με τη βοήθεια σχετικών τύπων και με βάση τα δεδομένα της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Το *ανώτερο όριο ελέγχου* (UCL) είναι η στάθμη πάνω στην οποία η διεργασία θεωρείται εκτός ελέγχου.

Το *κατώτερο όριο ελέγχου* (LCL) είναι η στάθμη κάτω από την οποία η διεργασία θεωρείται εκτός ελέγχου.

Η γραμμή που βρίσκεται ανάμεσα στα όρια ελέγχου παριστάνει το μέσο όρο.



Σχήμα 7.9. Τυπική μορφή διαγράμματος Ελέγχου.

[Πηγή : Σημειώσεις Μαυροειδή Βασιλή, «Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας», 2003,σελ 140].

Τα Διαγράμματα Ελέγχου διακρίνονται σε δύο βασικούς τύπους (*Paul James*, 1996), ανάλογα με τα υπολογιζόμενα χαρακτηριστικά: τα διαγράμματα ελέγχου μεταβλητής και τα διαγράμματα ελέγχου ιδιότητας.

α) Διαγράμματα ελέγχου μεταβλητής

Σε αυτόν τον τύπο διαγράμματος, σε προκαθορισμένα τακτά χρονικά διαστήματα παίρνεται από το ρεύμα των παραγόμενων προϊόντων ένα μικρό δείγμα υπό-ομάδας. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η μέση τιμή και το εύρος του δείγματος υπό-ομάδας. Προκειμένου να προκύψουν δεδομένα βάσης για τη διεργασία, απαιτείται ένας ελάχιστος αριθμός δειγμάτων – τουλάχιστον 30 – από το ρεύμα της παραγωγής. Δηλαδή, έως και 150 δείγματα προϊόντος θα ληφθούν για αξιολόγηση (30 επί 5 ανά υπό-ομάδα).

β) Διαγράμματα ελέγχου ιδιότητας

Αυτός ο τύπος διαγράμματος θεωρείται λιγότερο αντικειμενικός από τον τύπο του διαγράμματος ελέγχου μεταβλητής. Αυτό συμβαίνει, διότι ορισμένα χαρακτηριστικά διεργασιών δεν είναι απολύτως ποσοτικά. Έτσι, το να καθοριστεί εάν ένα χαρακτηριστικό αποτελεί ελάττωμα ή όχι, βασίζεται στην υποκειμενικότητα του χειριστή ανάλογα με την πείρα, την δεξιότητα και την εκπαίδευση που διαθέτει. Αντιθέτως, οι υπολογισμοί είναι εξίσου αντικειμενικοί όσο στη χρήση του

διαγράμματος ελέγχου μεταβλητής. Οι ιδιότητες του διαγράμματος προσφέρουν ακέραια απαρίθμηση, διότι τα κλάσματα δεν είναι δυνατά εξ ορισμού. Για παράδειγμα, ο αριθμός των ελαττωματικών τεμαχίων σε ένα δείγμα μπορεί να είναι 1 ή 2, όχι όμως 1,5.

Γενικά, η αρχή λειτουργίας των διαγραμμάτων αυτών είναι ίδια με αυτήν των διαγραμμάτων ελέγχου μεταβλητής : εφόσον το κλάσμα μη συμμορφούμενων βρίσκεται μέσα στα όρια που έχουν οριστεί για το διάγραμμα, η διεργασία είναι εντός ελέγχου. Σε διαφορετική περίπτωση, η διεργασία θεωρείται εκτός ελέγχου.

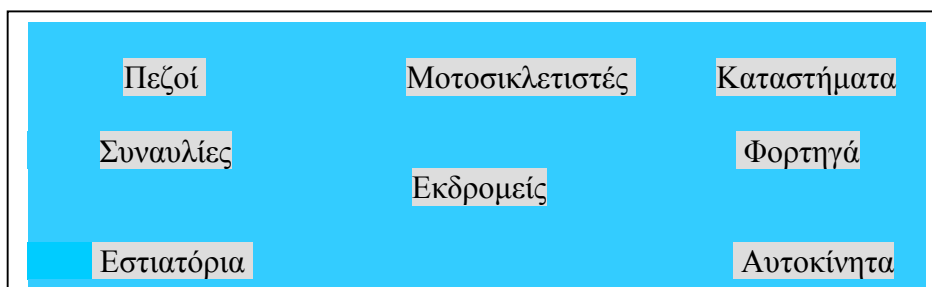
7.5 ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Τα Εργαλεία αυτά είναι πολύ πιο σύνθετα από τα προηγούμενα επτά παλαιά Εργαλεία της Ποιότητας. Είναι πιο λειτουργικά από την άποψη των αρχών της μελέτης, αλλά η δημοτικότητα τους δεν έχει ακόμη επιβεβαιωθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων.

7.5.1 Διαγράμματα Συνάφειας (Affinity diagrams)

Το Διάγραμμα Συνάφειας χρησιμοποιείται προκειμένου να ομαδοποιηθεί σε κατηγορίες ένας μεγάλος αριθμός ιδεών, απόψεων και στοιχείων σχετικά με έναν τομέα όπου εντοπίζεται πρόβλημα. Η μέθοδος βασίζεται στην ανάπτυξη συναφών μοτίβων και ομάδων ιδεών. Η διαδικασία αυτή έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρακινεί τους συμμετέχοντες και να διεγείρει τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχικότητά τους.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό το Διάγραμμα Συνάφειας θα δώσουμε ένα παράδειγμα που σχετίζεται με την ευθύνη των πολιτών για τα πεταμένα σκουπίδια στους δρόμους. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω Brainstorming και περιγράφονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Τα παραπάνω στοιχεία που έχουν σημειωθεί μπορούν να καταγραφούν σε ένα Διάγραμμα Συνάφειας, όπως φαίνεται στο σχήμα 7.9.

Πόλη	Οχήματα	Δραστηριότητες
Πεζοί	Φορηγά	Συναυλίες
Καταστήματα	Μοτοσικλετιστές	Εκδρομείς
Εστιατόρια	Αυτοκίνητα	–

Σχήμα 7.9. Διάγραμμα Συνάφειας των στοιχείων για το φαινόμενο των σκουπιδιών
 [Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 63].

7.5.2 Διαγράμματα Αλληλοσυσχέτισης (Interrelationship diagrams)

Η τεχνική αυτή παρέχει ένα μέσο για να ξεκινήσει κανείς από μια θεμελιώδη ιδέα και να αναπτύξει λογικούς συνδέσμους από φαινομενικά συναφείς κατηγορίες με τη χρήση παράπλευρων διαδικασιών σκέψης. Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά το διάγραμμα συνάφειας.

7.5.3 Διαγράμματα Δένδρου ή Δεντροδιαγράμματα

Τα Διαγράμματα Δένδρου (Tree diagram) χρησιμοποιούνται για να παρουσιαστούν οι σχέσεις μεταξύ ενός θέματος και των συστατικών του στοιχείων. Δηλαδή προσπαθούμε μέσω της χρήσης Τεχνικών, όπως το Brainstorming, να κατακερματίσουμε ένα θέμα στα βασικά συστατικά του στοιχεία και να τα αποτυπώσουμε σε ένα Δεντροδιάγραμμα. Τα Διαγράμματα Δένδρου απεικονίζουν τις διαδρομές και τις εργασίες που συνδέονται με την κάθε μία προκειμένου να εκπληρωθεί ένα έργο.

7.5.4 Διαγράμματα μήτρας

Τα διαγράμματα μήτρας αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών, λειτουργιών και εργασιών, σε βάση σειριακή μέσω λογικών συνδέσεων. Το γνωστότερο παράδειγμα χρήσης της τεχνικής αυτής είναι ο Οίκος Ποιότητας.

7.5.5 Ανάλυση δεδομένων μήτρας

Η τεχνική αυτή παίρνει δεδομένα από το διάγραμμα μήτρας και παρουσιάζει γραφικά τις αντίστοιχες σχέσεις τους ως προς την ποσότητα και την ισχύ. Ουσιαστικά, πρόκειται για τεχνική ανάλυσης παραγόντων.

7.5.6 Διαγράμματα βελών

Πρόκειται για τις τεχνικές προγραμματισμού PERT και CPM. Η χρήση τους έχει γενικά περιοριστεί στα κατασκευαστικά έργα ή στη βαριά βιομηχανία.

7.5.7 Διάγραμμα προγραμματισμού απόφασης διεργασίας

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεων τους. Πρόκειται για επιδραστικό μέτρο που επιδιώκει να προσδιορίσει αποτελεσματικά αντίμετρα σε προβλήματα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον.

7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε συνοπτικά τα σημαντικότερα και πιο χρησιμοποιούμενα Εργαλεία και Τεχνικές Βελτίωσης της Ποιότητας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάσαμε τη χρήση του κάθε Εργαλείου και Τεχνικής, τι απεικονίζουν, πώς κατασκευάζονται και δόθηκε σχηματικά ένα παράδειγμα για κάθε Εργαλείο και Τεχνική. Τα Εργαλεία αυτά και οι Τεχνικές αποτελούν ένα εντυπωσιακό «οπλοστάσιο» για τον Έλεγχο και κατ' επέκταση για την Βελτίωσης της Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΤΡΟΠΗ – ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Βασική προϋπόθεση της Συνεχούς Βελτίωσης κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δημιουργία μιας κατάλληλης οργανωτικής υποδομής, η οποία θα αποτελείται από μια Επιτροπή για την Ποιότητα, από Ομάδες για τη Βελτίωση της Ποιότητας και από Κύκλους Ποιότητας.

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι έννοιες για κάθε ένα από τα τρία επίπεδα ομάδων. Επίσης, παρουσιάζονται και περιγράφονται αναλυτικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ο τρόπος λειτουργίας, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που έχουν στο διοικητικό σχήμα μιας επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζονται οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ μιας Ομάδας Βελτίωσης Ποιότητας και του Κύκλου Ποιότητας.

8.1 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μια *Επιτροπή Ποιότητας* αποτελείται από κάποια μέλη και έναν πρόεδρο. Τα μέλη αυτής της Επιτροπής είναι οι επικεφαλές των Τμημάτων της επιχείρησης και πρόεδρος είναι κάποιος εκπρόσωπος της Διοίκησης (π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος), ο οποίος θα πρέπει να συμμετέχει σε όλες τις συνεδριάσεις της Επιτροπής. Η Επιτροπή θα πρέπει να συνεδριάζει μία φορά κάθε μήνα και έχει τη βασική ευθύνη για τα εξής (*Στεφανάτος, 1999*) :

- Να διατυπώσει την Πολιτική Ποιότητας για την επιχείρηση.
- Να παρέχει γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την επιχείρηση.
- Να εγκαθιδρύει Σχέδια Ολικής Ποιότητας.
- Να επιθεωρεί και να αναθεωρεί τα Σχέδια Ολικής Ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστούν.

Η συγκρότηση της Επιτροπής για την Ποιότητα παρέχει τη διασφάλιση της απαραίτητης υποστήριξης από την Ανώτατη Διοίκηση, προκειμένου να μπορεί να επιτευχθεί η συμμετοχή των εργαζομένων, είτε μέσω μιας Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας είτε μέσω ενός Κύκλου Ποιότητας.

8.2 ΟΜΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ομάδα για τη Βελτίωση της Ποιότητας συγκαλείται από τη Διοίκηση με σκοπό να αντιμετωπίσει και να επιλύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ποιότητας. Στις ομάδες αυτές συμμετέχουν οι εκπρόσωποι των τμημάτων εκείνων των οποίων εμφανίζεται το πρόβλημα ποιότητας. Τα άτομα αυτά επιλέγονται με γνώμονα την αρμοδιότητά τους, τις απαιτούμενες κάθε φορά γνώσεις και ικανότητες και τη δυνατότητα απασχόλησής τους στη συγκεκριμένη μελέτη.

Η σύνθεση των Ομάδων για τη Βελτίωση της Ποιότητας εξαρτάται από το μέγεθος του προβλήματος και την εμβέλεια της επιδιωκόμενης βελτίωσης στην ποιότητα. Οι Ομάδες αυτές εποπτεύονται από την Επιτροπή για την Ποιότητα, η οποία τις κατευθύνει και τους παρέχει την απαιτούμενη στήριξη και τα μέσα προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο που αναλαμβάνουν. Έτσι, λοιπόν, η Επιτροπή για την Ποιότητα έχει την ευθύνη για τα εξής :

- Την επιλογή των θεμάτων/προβλημάτων που θα απασχολήσουν τις Ομάδες για τη Βελτίωση της Ποιότητας (π.χ. οι πελάτες ή οι προμηθευτές της εταιρίας, άλλες Ομάδες Βελτίωσης κ.α.)
- Τον προσδιορισμό των θεμάτων που θα δοθούν προς επεξεργασία σε κάθε Ομάδα.
- Την επιλογή του επικεφαλής και των μελών κάθε Ομάδας.
- Την παρακολούθηση και την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων κάθε Ομάδας.

Τα στοιχεία που συνθέτουν τον τρόπο λειτουργίας μιας Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας είναι τα εξής (Στεφανάτος, 1999) :

1. Επιλογή μελών της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Στην αρχή επιλέγονται ένα ή δύο άτομα ως μέλη της Ομάδας Βελτίωσης, τα οποία προετοιμάζουν ένα Διάγραμμα Ροής της διαδικασίας όπου εντοπίστηκε το πρόβλημα. Στην συνέχεια, επιλέγεται μια ομάδα αντιπροσωπευτική όλων των εμπλεκόμενων τομέων, το μέγεθος της οποίας, όμως, δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα δέκα άτομα. Η ομάδα αυτή διοικείται από κάποιον επικεφαλής, ο οποίος έχει ως πρωταρχική ευθύνη τη διοίκηση και το συντονισμό της Ομάδας και, για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό η θέση αυτή να ανατίθεται στο κατάλληλο άτομο, το οποίο θα πρέπει να έχει την αντίστοιχη εκπαίδευση και εμπειρία, χωρίς απαραίτητα να είναι ο ανώτερος στην ιεραρχία μεταξύ των μελών. Κύρια εργασία του επικεφαλής μιας Ομάδας Βελτίωσης είναι να επιτευχθούν οι στόχοι της Ομάδας.

2. Αντικείμενα / Στόχοι της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Τα αντικείμενα (ή οι στόχοι) μιας Ομάδας Βελτίωσης θα πρέπει να είναι εξαρχής ξεκάθαρα σε όλα τα μέλη της. Είναι υπευθυνότητα του επικεφαλής να τα αναφέρει κάθε φορά που συναντώνται τα μέλη, προκειμένου να μπορεί η Ομάδα Βελτίωσης να επικεντρώνεται στο πρόβλημα για το οποίο έχει συσταθεί η ομάδα.

3. Συναντήσεις της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Ο επικεφαλής πριν από κάθε συνάντηση είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία και τη διανομή, σε όλα τα μέλη, ενός υπομνήματος, στο οποίο γίνεται αναφορά για τον τόπο, την ώρα και τη διάρκεια της συνάντησης, καθώς και για τη λίστα των ονομάτων των συμμετοχόντων και τυχόν εργασίες που έχουν ανατεθεί στα μέλη της Ομάδας Βελτίωσης. Το υπόμνημα αυτό μπορεί να συνοδεύεται και από υποστηρικτικό υλικό (σημειώσεις, αποτελέσματα μετρήσεων, δείγματα κ.α.), το οποίο θα γίνει αντικείμενο συζήτησης κατά τη διάρκεια της συνάντησης.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της συνάντησης των μελών της Ομάδας Βελτίωσης, ένα άτομο επιφορτίζεται με το καθήκον να «κρατάει» τα πρακτικά σε ένα τετράδιο. Στη συνέχεια, οι σημειώσεις αυτές διανέμονται σε όλα τα μέλη μετά από κάθε συνάντηση, στις οποίες γίνεται αναφορά σε τυχόν αποφάσεις που πάρθηκαν ή σε ενέργειες που αποφασίστηκαν.

4. Αναθέσεις επιμέρους εργασιών σε μέλη της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Μετά από τις συναντήσεις της ομάδας και με ευθύνη του επικεφαλής μιας Ομάδας Βελτίωσης Ποιότητας ανατίθενται συγκεκριμένα έργα είτε σε μεμονωμένα μέλη είτε σε μικρές ομάδες των δύο ή τριών ατόμων. Ο επικεφαλής ορίζει ποιος θα κάνει κάτι, πότε αυτό αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί και πότε θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των επιμέρους εργασιών στις συναντήσεις.

5. Δυναμική της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Ο ρόλος του επικεφαλής προκειμένου μια Ομάδα Βελτίωσης Ποιότητας να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά, είναι καταρχήν να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας, να επιτρέπει να ακούγονται όλες οι απόψεις και θέσεις, να εμπυχώνει τα μέλη της Ομάδας δίνοντάς τους το λόγο και συζητώντας τις ιδέες τους και, τέλος, να αποφεύγει την κριτική σε ιδέες ή απόψεις των μελών της Ομάδας.

Αντίστοιχα, τα μέλη μιας Ομάδας Βελτίωσης Ποιότητας προκειμένου να ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντά τους θα πρέπει :

- Να βοηθούν την Ομάδα στην επίλυση του προβλήματος.
- Να λαμβάνουν μέρος στις συναντήσεις προετοιμασμένοι σχετικά με τα θέματα που θα συζητηθούν.
- Να μην κριτικάρουν τυχόν διαφορετικές από τις δικές τους απόψεις.
- Να ασκούν κριτική μόνο εφόσον έχει εξαντληθεί πλήρως ένα θέμα.
- Να δέχονται να ακούσουν τις γνώμες και των άλλων μελών, που πιθανόν έχουν διαφορετική «οπτική γωνία» ενός προβλήματος.
- Να αποδέχονται την προσωπική υπευθυνότητα σε τυχόν αναθέσεις επιμέρους εργασιών, η οποία επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Ομάδας.

6. Αποτελέσματα της Ομάδας για τη Βελτίωση της Ποιότητας και αναθεωρήσεις.

Πολλές φορές οι Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας δεν επιτυγχάνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αυτό οφείλεται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Τα προβλήματα αυτά, που έχουν ως επακόλουθο τη μείωση της αποτελεσματικότητας των Ομάδων αυτών, μπορεί να είναι :

- Οι στόχοι καθενός εκ των μελών της Ομάδας διαφοροποιούνται από αυτούς της Ομάδας.
- Συγκεκριμένα άτομα αποτυγχάνουν στο να προσφέρουν ισοδύναμα με τα άλλα μέλη της Ομάδας και να αναλάβουν το μερίδιο της ευθύνης που τους αναλογεί για την εργασία που τους ανατέθηκε.
- Εφαρμόζονται μέθοδοι ή διαδικασίες ή δίνονται ενέργειες, χωρίς να έχει προηγηθεί ανάλυση.
- Εξάγονται βιαστικά συμπεράσματα, χωρίς να έχουν αναλυθεί και τεκμηριωθεί όλες οι απόψεις ή τα αποτελέσματα.

Προκειμένου, λοιπόν, να μην παρουσιάζονται τέτοια προβλήματα, θα πρέπει να διενεργούνται συχνές αναθεωρήσεις και ανασκοπήσεις πεπραγμένων με ευθύνη του επικεφαλής της Ομάδας Βελτίωσης Ποιότητας.

8.3 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι *Κύκλοι Ποιότητας* είναι ομάδες εργαζομένων, στις οποίες οι εργαζόμενοι κάνουν συναφείς εργασίες, έχουν δηλαδή παρεμφερές αντικείμενο απασχόλησης σε μια επιχείρηση. Σκοπός των Κύκλων Ποιότητας είναι ο προσδιορισμός, η ανάλυση και η επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν οι εργαζόμενοι, καθώς και η εκπόνηση προτάσεων και λύσεων προς τη Διοίκηση. Άρα, λοιπόν, τα μέλη που αποτελούν τις ομάδες αυτές θα πρέπει να έχουν διδαχτεί βασικές μεθόδους και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, καθώς και τις Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας. Σε κάποιες περιπτώσεις, ένας Κύκλος Ποιότητας μπορεί να δεχτεί και «εξωτερική »

βοήθεια από κάποιον ειδικό, όταν το προς επίλυση θέμα υπερβαίνει ή διαφοροποιείται από το αντικείμενο των γνώσεων των μελών της ομάδας.

Ο αριθμός των μελών ενός Κύκλου Ποιότητας μπορεί να είναι από 3 – 15 άτομα, αλλά το ιδανικό είναι 7 – 8 άτομα, προκειμένου κάθε συνάντηση να είναι πιο αποδοτική. Οι ομάδες αυτές, συγκριτικά με τις Ομάδες για τη Βελτίωση της Ποιότητας, συναντώνται εθελοντικά και τακτικά (πιθανόν σε εβδομαδιαία βάση) και οι συναντήσεις των μελών γίνονται εντός του ωραρίου εργασίας.

Επικεφαλής των Κύκλων Ποιότητας είναι συνήθως ο προϊστάμενος των μελών της ομάδας, ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος για την επιτυχία της ομάδας. Πέρα από τον επικεφαλής μιας ομάδας, υπάρχει και ο Υπεύθυνος των Κύκλων Ποιότητας. Ο Υπεύθυνος αυτός είναι κάποιο στέλεχος της επιχείρησης, το οποίο είναι συνολικά υπεύθυνο για το πρόγραμμα εφαρμογής όλων των Κύκλων Ποιότητας. Έχει ως αρμοδιότητα το συντονισμό των συναντήσεων των Κύκλων, το συντονισμό της εκπαίδευσης των μελών και το συντονισμό των ενεργειών τους. Είναι άτομο με αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας, οι οποίες σε συνδυασμό με τις ικανότητες διοίκησης και παρακίνησης που θα πρέπει να διαθέτει, του δίνουν τη δυνατότητα να φέρει σε πέρας το δύσκολο αυτό έργο του.

Τέλος, όσον αφορά τη Διοίκηση, θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδεικνύει έμπρακτα την υποστήριξη της και τη δέσμευσή της στους Κύκλους Ποιότητας, προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιτύχουν το έργο τους. Επίσης, η Διοίκηση θα πρέπει να διαχειρίζεται και να ελέγχει την αποδοχή και εφαρμογή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τους Κύκλους Ποιότητας, εφόσον οι εργαζόμενοι είναι τελικά οι πραγματικοί ειδικοί που μπορούν να εκτελέσουν ένα έργο, διότι είναι εκείνοι που το κάνουν κάθε μέρα.

Κλείνοντας την σύντομη αναφορά στους Κύκλους Ποιότητας, παρουσιάζεται στη συνέχεια ένας συγκριτικός πίνακας (βλ. Πίνακα 8.1) με τις διαφορές μεταξύ των Κύκλων Ποιότητας και των Ομάδων για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Χαρακτηριστικά	Κύκλοι Ποιότητας	Ομάδες για τη Βελτίωση της Ποιότητας
Εμβέλεια του Project της Ομάδας	Σ' ένα Τμήμα του οργανισμού	Σ' ένα ή περισσότερα Τμήματα
Σκοπός του Project	Ένα από τα πολλά, όχι ύψιστης προτεραιότητας, προβλήματα	Ένα από τα λίγα, αλλά μεγάλης σπουδαιότητας, προβλήματα
Προέλευση των συμμετοχόντων	Από ένα τμήμα του οργανισμού	Από ένα ή περισσότερα Τμήματα
Συμμετοχή μελών	Εθελοντική	Υποχρεωτική
Διάρκεια ενεργοποίησης της Ομάδας	Δεν σταματάει ποτέ	Η Ομάδα διαλύεται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος
Βασικός αντικειμενικός στόχος	Βελτίωση ανθρώπινων σχέσεων και της Ομάδας	Βελτίωση Ποιότητας και (αν συνδυαστεί) αύξηση παραγωγικότητας
Δευτερεύον αντικειμενικός στόχος	Βελτίωση Ποιότητας	Συμμετοχή στο πρόγραμμα

Πίνακας 8.1 Συγκριτικός πίνακας χαρακτηριστικών των Κύκλων Ποιότητας και των Ομάδων για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ. 93.]

8.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, είδαμε πώς οργανώνεται μια επιχείρηση στα πλαίσια της Βελτίωσης Ποιότητας και πόσο σημαντική είναι η οργάνωση αυτή για την επίτευξη της Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας.

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες αποτελούνται από κάποιον επικεφαλής και κάποια μέλη, συνεργάζονται μεταξύ τους και έχουν ως κοινό στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται και τη λήψη αποφάσεων για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΙ “ GURUS ” ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους ανθρώπους που με τον τρόπο σκέψης τους δημιούργησαν τη νέα εποχή της ποιότητας. Η ποιότητα είναι κάτι πολύ σημαντικό για κάθε είδους δραστηριότητα, αλλά το ίδιο σημαντικόι είναι και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν. Οι δάσκαλοι, συγγραφείς και σύμβουλοι αυτοί εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στην βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή των προγραμμάτων τους για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων «gurus»⁴ της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω :

9.1 DEMING

Ο Δρ. W. Edwards Deming (1900–1993) είναι πιθανότατα ο πλέον αξιοσέβαστος «γκουρού» στο χώρο της Ολικής Ποιότητας (Στεφανάτος, 1999). Το επιστημονικό του υπόβαθρο αποτελείται από γνώσεις Ψυχολογίας και Στατιστικής. Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, κλήθηκε το 1950 στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, μετά από πρόσκληση της Ιαπωνικής κυβέρνησης, για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της παραπταίουσας Ιαπωνικής βιομηχανίας. Κατά τη δεκαετία του 1950 ο Deming δίδαξε Ποιότητα τους Ιάπωνες, δίνοντας έμφαση στο Στατιστικό έλεγχο Διεργασιών (S.P.C.), επιμένοντας να συμμετέχουν ως εκπαιδευόμενοι στα σεμινάρια του τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων. Η δουλειά του Deming στην Ιαπωνία είχε σαν αποτέλεσμα η Ιαπωνία να κατέχει έως και σήμερα την πρώτη θέση στο διεθνή επιχειρηματικό, αλλά και βιομηχανικό τομέα.

⁴ Guru (γκουρού) = Έτσι ονομάζονται οι Ινδοί ασκητές. Έχει επικρατήσει όμως να αποκαλούνται έτσι και όσοι έχουν συμβάλει με τη σκέψη τους και την προσφορά τους στην εξέλιξη των ιδεών σε έναν τομέα. Αντίστοιχα, λοιπόν, και στον τομέα της Ποιότητας, « γκουρού » ονομάστηκαν εκείνοι των οποίων οι απόψεις για την εφαρμογή της Ποιότητας είχαν σημαντική επίδραση στη βιομηχανία ή / και στις υπηρεσίες.

Οι Ιάπωνες εκτίμησαν την προσφορά του θεσπίζοντας από το 1950 ετήσιο βραβείο με το όνομά του, το οποίο και απονέμεται σε άτομα ή επιχειρήσεις που έκαναν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η Αμερική καθιέρωσε το «Βραβείο Baldrige» και η Ευρώπη λίγο αργότερα το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που είναι ανάλογα με το ιαπωνικό «Βραβείο Deming» (παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο κεφάλαιο 4).

Η μετέπειτα δουλειά του Deming επηρέασε αποφασιστικά το στυλ του μάνατζμεντ της Δύσης, το οποίο βασίζεται περισσότερο σε διαχειριστικά (management – based) παρά σε στατιστικά μοντέλα (statically – based). (Deming, 1988). Ο Deming βελτίωνε σταθερά τις ιδέες του, χρησιμοποιώντας την πείρα και τις παρατηρήσεις που αποκόμιζε από τις διαλέξεις του, με αποτέλεσμα να θεωρείται ο γκουρού της σύγχρονης ποιοτικής επανάστασης. Μερικά από τα σημαντικότερα δείγματα των ιδεών του, που αφορούν το Μάνατζμεντ Ποιότητας, είναι «Τα 14 Σημεία του Deming», «Ο Κύκλος του Deming» και «Τα 7 θανάσιμα αμαρτήματα», τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

9.1.1 Τα 14 σημεία του Deming

Ο Deming (1986) υποστήριξε ότι τα δεκατέσσερα σημεία είναι η βάση μιας θεωρίας για το ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης. Η θεωρία αυτή ορίζει όλα τα βήματα που είναι απαραίτητα για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας για ποιότητα. Αυτό που πρέπει να εκτιμηθεί πριν γίνουν οποιεσδήποτε προσπάθειες για την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming, είναι το μέγεθος των αλλαγών που χρειάζονται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η ποιοτική πρωτοβουλία πρέπει να αρχίσει από την κορυφή της επιχείρησης και, επομένως, πολλές από τις παραδοσιακές απόψεις χρειάζονται σημαντική αναθεώρηση. Μια δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ριζική αλλαγή των υπαρχουσών (λανθασμένων) μεθόδων διοίκησης είναι απολύτως αναγκαία για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην καινούρια οικονομική εποχή. Αυτή η αναγκαιότητα αποκαλύπτεται από όλα σχεδόν τα δεκατέσσερα σημεία του Deming, τα οποία εξετάζονται παρακάτω.

Σημείο 1^ο : *«Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών».*

Ο Deming υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας σταθερός σκοπός, ο οποίος να διατρέχει την εταιρία. Δεν πρέπει να παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στην ένταση αυτού του σκοπού μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας ούτε να γίνονται υποχωρήσεις λόγω φόρτου εργασίας ή λόγω πελάτη. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, απαιτείται μια ξεκάθαρη πολιτική από τη Διοίκηση, η οποία να συνοδεύεται από πράξεις που θα αποδεικνύουν την υλοποίηση αυτής της πολιτικής.

Σημείο 2^ο : *«Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας».*

Με την άποψη αυτή ο Deming υποστηρίζει ότι οι παλιές μέθοδοι διοίκησης του δυτικού μάνατζμεντ δεν είναι πλέον αποτελεσματικές στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό που έχει σημασία στην «νέα οικονομική εποχή» είναι η ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την επιβίωσή της και να ηγηθεί στον ανταγωνισμό.

Σημείο 3^ο : *«Μην εξαρτάσαι από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας».*

Κατά τον Deming «όλα πρέπει να γίνουν ορθά από την αρχή», τονίζει την αναγκαιότητα της πρόληψης των ελαττωματικών προϊόντων με την επιθεώρηση και τον έλεγχο της διαδικασίας της παραγωγής και όχι των τελικών προϊόντων. Η χρήση, επίσης, στατιστικών μέσων μπορεί να μειώσει την εμφάνιση ελαττωμάτων και να εξασφαλίσει την ποιότητα. Με λίγα λόγια, η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.

Σημείο 4^ο : *«Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή».*

Στο σημείο αυτό ο Deming υποστηρίζει ότι τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μιας επιχείρησης, οι μάνατζερ, θα πρέπει να αποφασίζουν για τις προμήθειες των υλικών με βάση την ποιότητα και όχι τη χαμηλότερη τιμή. Επίσης, αξιόπιστος

προμηθευτής θα είναι αυτός που θα αποδεικνύει την ποιότητα των προμηθειών με βάση τους ποιοτικούς ελέγχους.

Η συμβουλή του Deming είναι η εκλογή ενός μοναδικού προμηθευτή για το κάθε είδος υλικού, βασιζόμενη σε μακροχρόνια συνεργασία πίστης και εμπιστοσύνης. Με αυτό τον τρόπο, ο προμηθευτής θα υιοθετήσει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, την ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία, την ταχεία παράδοση προμηθειών ποιότητας σε μια τιμή που αντικατοπτρίζει την πραγματική αξία των υλικών.

Σημείο 5^ο : *«Βελτιώνει συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών».*

Με την άποψη αυτή, ο Deming υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει συνεχώς και πάντα να ερευνά για πιθανά προβλήματα του συστήματος παραγωγής και να μελετά τρόπους και μεθόδους εξάλειψής τους. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται όχι μόνο η βελτίωση του συστήματος παραγωγής, αλλά και όλων των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων της εταιρίας και μειώνεται το κόστος.

Σημείο 6^ο : *«Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας».*

Ο Deming θεωρεί απαραίτητη την εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης, με βάση τις αρχές της Στατιστικής, της Συνεχούς Βελτίωσης και της Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα για τα ανώτερα στελέχη και τους νεοπροσληφθέντες. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν την απαιτούμενη υπευθυνότητα για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουν.

Σημείο 7^ο : *«Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας».*

Στο σημείο αυτό ο Deming παρουσιάζει το μοντέλο του επόπτη και ηγέτη της νέας οικονομικής εποχής. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι σημερινοί επόπτες και ηγέτες θα πρέπει να ξεφύγουν από τη νοοτροπία της εποπτείας και να μετατραπούν σε υποστηρικτές και δασκάλους των εργαζομένων. Να προωθούν την ομαδική εργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και να παρέχουν όλες τις απαραίτητες τεχνικές και τα εργαλεία για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων και την επίτευξη της βελτίωσης ».

Σημείο 8^ο : *«Διώξτε το φόβο»*

Κατά τον Deming, ο φόβος πρέπει να εξοβελίζεται από την επιχείρηση. Η δημιουργία ενός «ασφαλούς» περιβάλλοντος, όπου θα ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία και οι ιδέες θα εισακούονται και θα συζητιούνται, θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για βελτίωση και καινοτομία.

Σημείο 9^ο : *«Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους».*

Στο σημείο αυτό ο Deming προτρέπει την απομάκρυνση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων που εμποδίζουν την βελτίωση της ποιότητας. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων πρέπει να βελτιωθεί και να ενθαρρύνονται οι λύσεις όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.

Σημείο 10^ο : *«Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων».*

Στο δέκατο σημείο ο Deming τίθεται εναντίον των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτούν μηδέν ελαττώματα και νέα επίπεδα τελειότητας, χωρίς να παρέχουν μεθόδους. Ο Deming πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να βελτιωθούν μόνο με την κατάλληλη εκπαίδευση.

Σημείο 11^ο : *«Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά».*

Ο Deming προτείνει να εξαλειφθούν τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά, να αντικατασταθούν με την ικανή ηγεσία και να γίνει χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Σημείο 12^ο : *«Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του».*

Στο 12^ο σημείο ο Deming αναφέρεται στα φυσικά και πνευματικά εμπόδια, βασική συνέπεια των οποίων είναι ότι δεν επιτρέπουν σε κάποιον να είναι υπερήφανος για το προϊόν της εργασίας του. Η κατάργηση αυτών των εμποδίων και η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο, η οποία θα ενισχύεται

από συνεχή εκπαίδευση και συμβουλές και από ευκαιρίες ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων, μπορεί να επιτρέψει στον καθένα να είναι υπερήφανος για το προϊόν της εργασίας του.

Σημείο 13^ο : *«Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης».*

Ο Deming προτείνει την εισαγωγή και την εγκαθίδρυση ενός προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού, έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.

Σημείο 14^ο : *«Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας».*

Στο τελευταίο αυτό σημείο ο Deming υποστηρίζει ότι η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει μια πλήρη δέσμευση και να δημιουργηθεί μια οργανωτική δομή, ώστε να εφαρμοστούν όλα τα προηγούμενα σημεία, με τελικό στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Για την εισαγωγή της Βελτίωσης της Ποιότητας σε μια εταιρία ο Deming προτείνει ένα Σχέδιο Δράσης, το οποίο αποτελείται από 7 κύρια σημεία :

- 1) Αυστηρή εφαρμογή των παραπάνω 14 Σημείων.
- 2) Ύπαρξη αισιοδοξίας και υπερηφάνειας της Ανώτατης Διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσής τους σε όλο το προσωπικό της εταιρίας.
- 3) Αποσαφήνιση και αιτιολόγηση, από τη διοίκηση, στους εργαζομένους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και στο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας είναι απαραίτητη.
- 4) Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Συντονισμός των φάσεων για την επίτευξη των κοινών στόχων.
- 5) Υιοθέτηση της οργάνωσης, η οποία να διασφαλίζει τη Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας μέσω της χρήσης του κύκλου του Deming (αναλύεται παρακάτω).
- 6) Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.

7) Ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

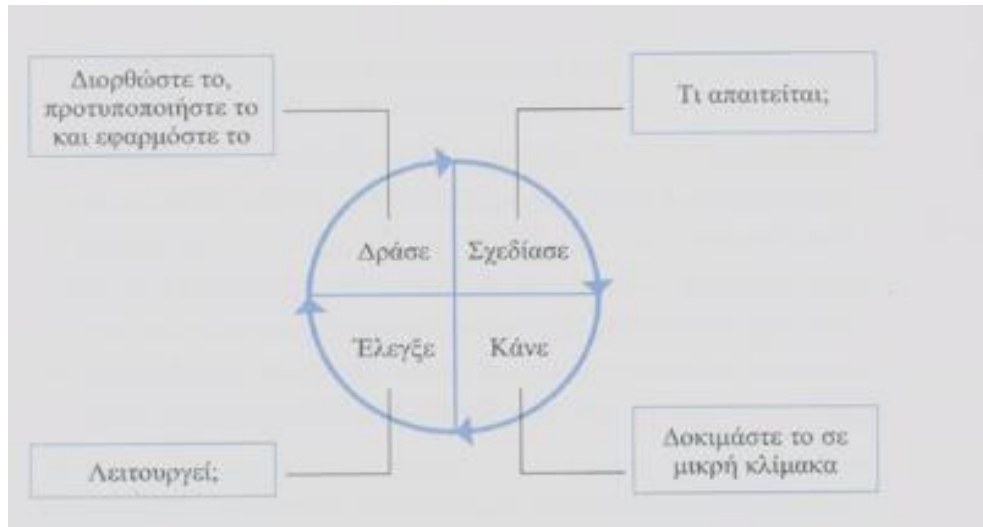
9.1.2 «Θανάσιμα Αμαρτήματα ή Ασθένειες»

Ο Deming πέρα από τα 14 Σημεία, τα οποία όρισε για το μετασχηματισμό της δυτικής εταιρικής κουλτούρας ως προς τη ποιότητα, όρισε ταυτόχρονα και τα λεγόμενα «Θανάσιμα Αμαρτήματα ή Ασθένειες» που παραλύουν σχεδόν κάθε εταιρία στη Δύση. Πίστευε ότι ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν εξαλειφθούν αυτές οι κακές πρακτικές, οι οποίες είναι (*Στεφανάτος, 1999*) :

- Η έλλειψη σταθερότητας του σκοπού.
- Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη / κέρδη.
- Η έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης, ιδίως όταν μετριέται μόνο σε οικονομικά μεγέθη.
- Οι υπερβολικές μετακινήσεις στελεχών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από «ορατά» αριθμητικά μεγέθη, ιδίως από οικονομικά, τα οποία μπορούν εύκολα να παρουσιαστούν ως «ευνοϊκά» σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

9.1.3 Ο Κύκλος του Deming

Ο Κύκλος του Deming είναι ένα μοντέλο (*Στεφανάτος, 1999*), το οποίο αποτελεί μια μεθοδολογία βελτίωσης της ποιότητας και η εφαρμογή του έχει επικρατήσει παγκοσμίως. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών γνωστή με τα αρχικά «PDCA» (Plan – Do – Check – Action), που στα ελληνικά αντιστοιχεί στις δραστηριότητες «Σχεδιασμός – Δράση – Έλεγχος – Βελτίωση». Η σειρά αυτών των ενεργειών αποτελεί έναν κύκλο βελτίωσης. (*βλ. Σχήμα 9.1*)



Σχήμα 9.1. Ο κύκλος του Deming

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 102].

Σύμφωνα με το Κύκλο του Deming, η πρώτη ενέργεια αντιστοιχεί στον σχεδιασμό (Plan). Είναι η φάση όπου όλα ξεκινούν, γίνεται ο προσδιορισμός και η ανάλυση του προβλήματος, λαμβάνοντας υπόψη την επάρκεια των δεδομένων (π.χ. ανάγκες πελατών, διαθέσιμους πόρους), στη συνέχεια προσδιορίζονται τα αίτια του εκάστοτε προβλήματος και τέλος υποβάλλονται προτάσεις για βελτίωση. Ο σχεδιασμός μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν/διαδικασία ή τη βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος/διαδικασίας.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η φάση της δράσης (Do), όπου υλοποιείται η πρόταση για βελτίωση δίνοντας λύση στο πρόβλημα. Η εφαρμογή της φάσης αυτής γίνεται δοκιμαστικά σε μικρή κλίμακα.

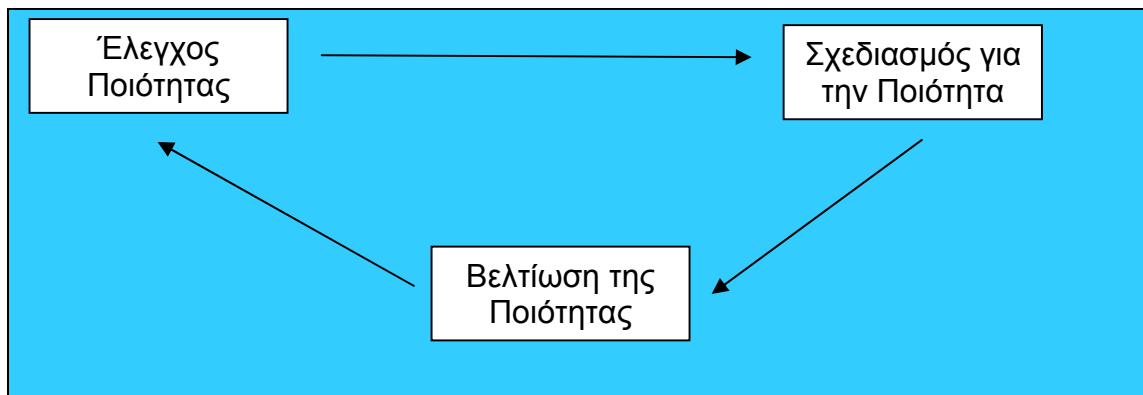
Κατόπιν, γίνονται οι απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές (Check), προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις ή προβλήματα, ή να επιβεβαιωθούν τα ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Τέλος, εφαρμόζεται η τελευταία φάση, αυτή της βελτίωσης (Action). Εδώ λαμβάνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, και στη συνέχεια γίνεται προτυποποίηση των διαδικασιών, προκειμένου να γίνει εφαρμογή της αρχικής σχεδίασης σε μεγάλη κλίμακα.

9.2 JURAN

Ο Δρ. Joseph M. Juran (1988) ανήκει στη κατηγορία των σημαντικότερων «γκουρού», όπου οι σκέψεις και οι απόψεις του έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στο χώρο της Διοίκησης Ποιότητας. Ο Juran, όπως και ο Deming, δίδαξε μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων στην Ιαπωνία και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στον Ποιοτικό Έλεγχο, θεωρώντας τον αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών της εταιρίας.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας του Juran για την Ποιότητα βασίζεται στην έννοια του Σχεδιασμού. Ένας σωστός και προγραμματισμένος Σχεδιασμός Ποιότητας, ο οποίος περιλαμβάνει επίσης τη Βελτίωση της Ποιότητας και τον Έλεγχο Ποιότητας, οδηγεί στην επίτευξη της Ποιότητας. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή ως η «Τριλογία του Juran», η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 9.2).



Σχήμα 9.2. Σχηματική απεικόνιση της τριλογίας του Juran.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 104].

Παράλληλα, ο Juran (1988) υποστήριξε ότι η Ποιότητα έχει δύο «διαστάσεις», την εξωτερική διάσταση, που αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, και την εσωτερική διάσταση, που αφορά τη σωστή (χωρίς λάθη) παραγωγή του προϊόντος. Συνέπεια αυτής της θεωρίας, είναι η δημιουργία δύο ειδών πελατών, οι Εξωτερικοί Πελάτες και οι Εσωτερικοί Πελάτες, οι οποίοι αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Τέλος, ο Juran θεωρούσε τη Διοίκηση υπεύθυνη για τη «χαμηλή» Ποιότητα και ότι, προκειμένου να βρεθεί ο «δρόμος» για την Ποιότητα και τη Βελτίωσή της, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο εξής «Οδικός Χάρτης για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» (Quality Planning Road Map) :

- Προσδιορίστε τους πελάτες σας.
- Προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών σας.
- Μεταφράστε τις ανάγκες αυτές στη «γλώσσα» σας (δηλαδή σε τεχνικές προδιαγραφές κτλ.).
- Αναπτύξτε ένα προϊόν το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές.
- Βελτιώστε το προϊόν έτσι ώστε να ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες του πελάτη σας όσο και τις δικές σας.
- Αναπτύξτε διαδικασία παραγωγής ικανή να παράγει το προϊόν αυτό.
- Βελτιώστε τη διαδικασία αυτή.
- Αποδείξτε ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.
- Εντάξτε τη διαδικασία αυτή στην παραγωγή σας.

9.3 CROSBY

Ο Philip B. Crosby είναι ένας άλλος «γκουρού» της Ποιότητας, που προέρχεται από τις Η.Π.Α. Η κύρια ιδέα που ανέπτυξε ο Crosby για την Ποιότητα και, κατ' επέκταση, για τη Βελτίωση της, βασίζεται στο σλόγκαν «Μηδέν Ελαττώματα» (Zero Defects). Αυτό, κατά τον Crosby, σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες «σωστά με την πρώτη φορά» προκειμένου να παρέχουν προϊόντα απαλλαγμένα από οποιοδήποτε ελάττωμα ή πρόβλημα. Ο Crosby (1984) προσδιόρισε τέσσερα «απόλυτα» μέσα από τα οποία εκφράζεται η παραπάνω θεωρία (Στεφανάτος,1999) :

1ο Απόλυτο : Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις

Σύμφωνα με τον Crosby, η Διοίκηση έχει την αποκλειστική ευθύνη να προσδιορίσει επακριβώς τις απαιτήσεις της Ποιότητας και να περιγράψει αναλυτικά τα κριτήρια που έχουν τεθεί για τις απαιτήσεις αυτές. Έτσι, η Ποιότητα κρίνεται αποκλειστικά με βάση την ικανοποίηση ή όχι αυτών των κριτηρίων. Πολλές φορές όμως, κατά τον Crosby, η Διοίκηση δεν καταφέρνει να επιτύχει αυτό το στόχο και αναγκάζονται να αποφασίζουν οι εργάτες της παραγωγής για λογαριασμό της εταιρίας.

2ο Απόλυτο : Πρόληψη αντί για εκτίμηση

Στο Απόλυτο αυτό ο Crosby αναφέρει ότι είναι καλύτερα να προλαμβάνουμε τα λάθη ή τα προβλήματα και να προβαίνουμε σε διορθωτικές ενέργειες, παρά να εκτιμούμε εκ των υστέρων το κόστος των λαθών και των ελαττωμάτων, διότι με αυτό τον τρόπο εκμηδενίζεται η πιθανότητα να παραχθεί κάποιο ελαττωματικό προϊόν. Την άποψη αυτή υποστήριξε και ο Deming στο τρίτο από τα 14 Σημεία του.

3ο Απόλυτο : Πρότυπο είναι τα Μηδενικά Ελαττώματα

Ο Crosby με το Απόλυτο αυτό υποστηρίζει ότι κάθε εταιρία θα πρέπει να στοχεύει στο τέλειο. Χαρακτηριστικά υποστηρίζει ότι, όταν μια εταιρία θέτει στόχους χαμηλότερους από 100 % σωστά προϊόντα, έχει ήδη ξεκινήσει μια φθίνουσα πορεία σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων της.

4ο Απόλυτο : Μέτρο της Ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων

Ο Crosby στο Απόλυτο αυτό διαχωρίζει το κόστος σε Κόστος Συμμόρφωσης, δηλαδή το κόστος που απαιτείται για να γίνονται σωστά οι διάφορες ενέργειες (π.χ. κόστος πρόληψης και εκτίμησης) και σε Κόστος Μη Συμμόρφωσης, δηλαδή κόστη που αφορούν σκάρτα προϊόντα ή λάθος ενέργειες.

Τέλος, ο Crosby όπως και ο Deming προσδιορίζει μια σειρά από «14 Βήματα», τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να εφαρμοστεί η προσέγγισή του για τη Βελτίωση της Ποιότητας (Στεφανάτος, 1999) :

- Δέσμευση της Διοίκησης
- Ομάδα Βελτίωσης της Ποιότητας
- Μέτρηση των μη συμμορφώσεων
- Μέτρηση του κόστους Ποιότητας
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την Ποιότητα
- Διορθωτικές ενέργειες
- Σχεδιασμός για Μηδενικά Ελαττώματα
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων
- Ημέρα των Μηδενικών Ελαττωμάτων
- Προσδιορισμός των στόχων
- Εξάλειψη των αιτιών των σφαλμάτων

- Αναγνώριση
- Συμβούλια Ποιότητας
- Επανάληψη όλων των Βημάτων από την αρχή

9.4 GARVIN

Ο David Garvin, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard, προσέγγισε τη Ποιότητα και τη Βελτίωσή της ως προς την έννοια της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, προσδιόρισε τις *Οκτώ Διαστάσεις* της Ποιότητας, οι οποίες, όπως υποστηρίζει, υπερκαλύπτουν τις διαφορετικές έννοιες και αντιλήψεις σχετικά με το «τι είναι Ποιότητα» που έχουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και άλλοι.

Η κεντρική ιδέα των Οκτώ αυτών Διαστάσεων, είναι ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συνήθως δεν αξιολογείται με βάση το σύνολο των διαστάσεων, αλλά μόνο ορισμένων εξ αυτών. Δηλαδή ένα προϊόν αξιολογείται με τρόπο ο οποίος προσομοιάζει με τις συνήθειες των πελατών. Αυτό γίνεται περισσότερο κατανοητό με την παρακάτω παρουσίαση των Οκτώ αυτών Διαστάσεων (Στεφανάτος, 1999) :

1^η Διάσταση : Απόδοση

Αφορά τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά λειτουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή χαρακτηριστικά όπως ταχύτητα, μέγεθος, ισχύς, κατανάλωση κτλ.

2^η Διάσταση : Χαρακτηριστικά

Αφορά τα επιπλέον χαρακτηριστικά τα οποία έχει το προϊόν ή η υπηρεσία σε σχέση με τα παρεμφερή. Για παράδειγμα, αυτοκίνητο με air – condition, ABS και άλλα.

3^η Διάσταση : Αξιοπιστία

Αφορά την αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή ποια προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν και πόσο συχνά.

4^η Διάσταση : Συμμόρφωση

Αφορά το ποσοστό της συμμόρφωσης του παραχθέντος προϊόντος σε σχέση με τις αρχικές προδιαγραφές σχεδιασμού.

5^η Διάσταση : Διάρκεια ζωής

Αφορά τόσο τον χρόνο ζωής του προϊόντος, όσο και την συχνότητα συντήρησης του προϊόντος προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες μας.

6^η Διάσταση : Ικανότητα υποστήριξης

Αφορά την ταχύτητα, την ικανότητα, το κόστος, την εμπιστοσύνη και τη φιλικότητα της τεχνικής υποστήριξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

7^η Διάσταση : Αισθητική

Αφορά την αισθητική του προϊόντος αυτού καθαυτού. Δηλαδή την εμφάνισή του, το στυλ του, την εντύπωση που προκαλεί και άλλα.

8^η Διάσταση : Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

Αφορά την «αίσθηση» που προκαλεί το προϊόν και τη φήμη που το συνοδεύει. Επίσης, αφορά τον τρόπο και τη φιλικότητα εξυπηρέτησης του πελάτη (π.χ. σε ένα εστιατόριο).

Το μειονέκτημα των Οκτώ αυτών Διαστάσεων είναι ότι δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες του τομέα των Υπηρεσιών, και έτσι κάποιες από τις Διαστάσεις αυτές μπορεί να αντικατασταθούν από άλλες ή να προστεθούν νέες. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί η ασφάλεια, η επικοινωνία, ο χρόνος ανταπόκρισης, η τεχνογνωσία και άλλα.

Γενικά, ο Garvin πιστεύει ότι με τη χρήση των Διαστάσεων αυτών η Διοίκηση θα είναι σε θέση να αντιληφθεί τις πραγματικές ανάγκες των πελατών και, κατ' επέκταση να εστιάσει στα θέματα της Ποιότητας και της Βελτίωσής της.

9.5 ISHIKAWA

Ο Δρ. Kaoru Ishikawa (1915 – 1989) επικέντρωσε τις ιδέες του για τη Βελτίωση της Ποιότητας στις Στατιστικές Τεχνικές. Έγινε ευρύτερα γνωστός για την ανακάλυψη και χρήση του Διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος, το οποίο αποκαλείται και Διάγραμμα Ψαροκόκαλου (Fishbone Diagram) ή Διάγραμμα Ishikawa (βλ. κεφ.7). Ο Ishikawa θεώρησε αναγκαία τη χρήση του Διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος, σε

συνδυασμό με τα υπόλοιπα Εργαλεία Ποιότητας και με τη χρησιμοποίηση των Κύκλων Ποιότητας, για την επίτευξη της Βελτίωσης της Ποιότητας.

Ο Ishikawa (1976) ιεράρχησε σε τρεις κατηγορίες τις Στατιστικές Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας ανάλογα με την θέση του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στην πρώτη κατηγορία Στατιστικών Ελέγχου εντάσσει τα 7 Εργαλεία της Ποιότητας, τα οποία απαιτούν στοιχειώδη γνώση Στατιστικής και θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση να τα γνωρίζουν. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 7, η χρήση των Εργαλείων αυτών είναι αρκετά απλή, ώστε να χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους.

Στη δεύτερη κατηγορία Στατιστικών Τεχνικών εντάσσει τις μεθόδους εκείνες οι οποίες χρησιμοποιούνται κυρίως από τους Υπεύθυνους Ποιοτικού Ελέγχου, ενώ απαιτείται η χρήση τους, σε περιορισμένο βαθμό, και από άλλους Υπεύθυνους Τμημάτων. Οι Τεχνικές αυτές περιλαμβάνουν Δειγματοληπτικές Επιθεωρήσεις, Στατιστικές Εκτιμήσεις, Έλεγχο Υποθέσεων, Βασικό Σχεδιασμό Πειραμάτων και άλλα.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία Τεχνικών ανήκουν ο Εξειδικευμένος Σχεδιασμός Πειραμάτων, η Πολυμεταβλητή Ανάλυση, οι Τεχνικές Επιχειρησιακής Έρευνας και άλλα. Οι τεχνικές αυτές απευθύνονται στο εξειδικευμένο προσωπικό Ποιότητας και στους Συμβούλους. Απαιτούν αυξημένη τεχνογνωσία και αντίστοιχο επίπεδο σπουδών.

Ο Ishikawa υποστήριξε, επίσης, και το «κίνημα» του Ελέγχου Ποιότητας Ολόκληρης της Εταιρίας (Company – Wide Quality Control), το οποίο ξεκίνησε στην Ιαπωνία τα έτη 1955 – 1960. Σύμφωνα με το «κίνημα αυτό», απαιτείται η συμμετοχή ολόκληρης της εταιρίας για τον Έλεγχο της Ποιότητας, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι και τον τελευταίο εργαζόμενο. Στόχος του «κινήματος» αυτού ήταν όχι μόνο η Βελτίωση της Ποιότητας των προϊόντων, αλλά και όλων των Τμημάτων της εταιρίας, σε όλα τα επίπεδα και τις κατευθύνσεις.

9.6 TAGUCHI

Ο Δρ. Genichi Taguchi είναι ο τελευταίος κατά σειρά «γκουρού» που θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο. Συνέβαλλε με τις ιδέες του στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ειδικότερα στην κατεύθυνση της Βελτίωσης της Ποιότητας.

Ο Taguchi (1986), όπως και ο Ishikawa, υποστήριξε τη χρήση Στατιστικών Τεχνικών για τη Βελτίωση της Ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών πριν από το στάδιο της παραγωγής, δηλαδή κατά το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος. Επίσης, αναλύει τον Εκτός – σειράς Έλεγχο Ποιότητας (Off – line Quality Control) σε τρεις φάσεις :

- α) Στο σχεδιασμό του Συστήματος
- β) Στο σχεδιασμό των παραμέτρων
- γ) Στον προσδιορισμό των ανοχών (των αποκλίσεων δηλαδή από τον επιθυμητό στόχο)

Σύμφωνα με τον Έλεγχο αυτό, με το σχεδιασμό των παραμέτρων και τον προσδιορισμό των ορίων ανοχής δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας κατάλληλων προτύπων ρύθμισης της γραμμής παραγωγής, προκειμένου να διατηρείται σταθερή (εντός ορίων) η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων στο διηνεκές. Με τη μέθοδο αυτή μειώνονται οι ανεπιθύμητες αποκλίσεις και προσδιορίζονται μεταβλητές πάνω στις οποίες μπορεί να προσαρμοστεί ένα σύστημα ελέγχου. Το σύστημα αυτό, σε συνδυασμό με το Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας, βοηθάει στον έλεγχο και τη διατήρηση των χαρακτηριστικών Ποιότητας εντός των επιθυμητών ορίων.

Επίσης, μια ακόμη σημαντική ιδέα που ανέπτυξε ο Taguchi, είναι η «Συνάρτηση Ζημιάς»⁵ (Loss Function). Η συνάρτηση αυτή συνδέεται με έναν ορισμό που είχε δώσει ο Taguchi για την ποιότητα του προϊόντος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ποιότητα ενός προϊόντος είναι «η πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Η εξήγηση που δίνει ο Taguchi για την Συνάρτηση Ζημιάς είναι η εξής : η μείωση της απόκλισης από την επιθυμητή τιμή – στόχο για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ποιότητάς του, και μάλιστα με σχέση τετραγώνου (Σχήμα 9.4). Κατά συνέπεια, ζημιά εμφανίζεται ακόμη και όταν οι τιμές των χαρακτηριστικών του προϊόντος είναι εντός των ορίων αποδοχής, γίνεται όμως ελάχιστη όταν οι τιμές αυτές εξισώνονται με τις βέλτιστες επιθυμητές τιμές.

⁵ Με τον όρο «ζημιά» νοείται τόσο εκείνη η οποία επιδρά άμεσα αρνητικά σε μια επιχείρηση, όπως λάθη, καθυστερήσεις, επανακατεργασίες, επιδιορθώσεις, όσο και εκείνη η οποία επιδρά έμμεσα, λόγω κακής λειτουργίας του προϊόντος όταν αυτό φτάσει στον πελάτη, με συνέπεια τη μείωση του μεριδίου αγοράς.

Με λίγα λόγια, η Συνάρτηση Ζημιάς συνδέει τη μείωση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση των ζημιών και με τη Βελτίωση της Ποιότητας (Στεφανάτος, 1999). Δηλαδή :

$$Y = \alpha (X - B)^2 + \epsilon$$
, όπου :

Y = η ζημιά

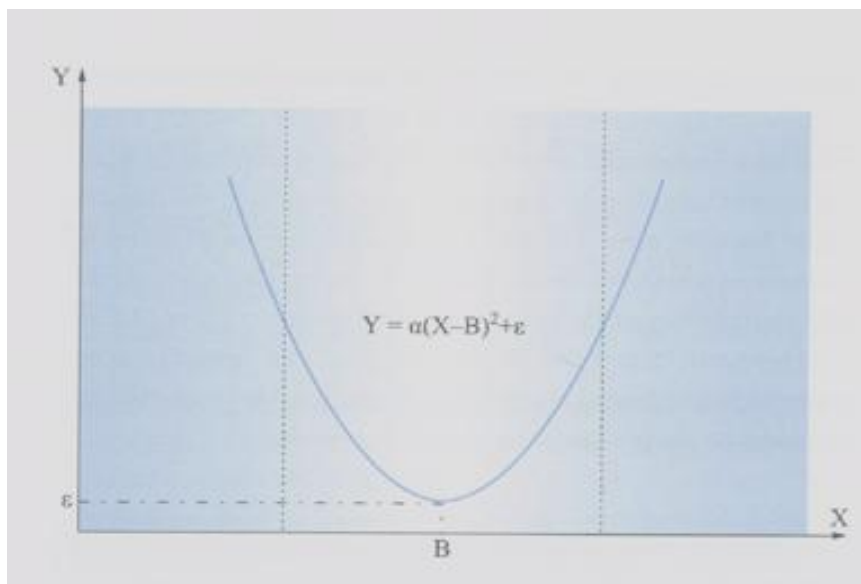
X = η τιμή του υπό εξέταση ποιοτικού χαρακτηριστικού

B = η βέλτιστη επιθυμητή τιμή – στόχος του χαρακτηριστικού

ϵ = η ελάχιστη ζημιά, ($\epsilon > 0$) και

α = ο συντελεστής κόστους

Οι δύο κάθετες διακεκομμένες γραμμές στο σχήμα είναι τα άνω και κάτω όρια αποδοχής / ανοχής, αντίστοιχα.



Σχήμα 9.4. Συνάρτηση Ζημιάς.

[Πηγή: Στεφανάτος Στ., «Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999, σελ., 115].

Ο Taguchi (1978) έδωσε έμφαση και σε έναν άλλο τομέα των Στατιστικών Τεχνικών, στα Πειράματα Σχεδιασμού. Θεώρησε αναγκαία τη χρήση των πειραμάτων αυτών, προκειμένου να προσδιορίζονται οι τιμές των διαφόρων παραμέτρων που ελαχιστοποιούν τις αποκλίσεις. Κατηγοριοποίησε τις παραμέτρους (παράγοντες) σε

δύο κατηγορίες : τις *σχεδιαστικές παραμέτρους* (παράγοντες ελέγχου), δηλαδή εκείνες οι οποίες προσδιορίζουν τις προδιαγραφές του προϊόντος και τους *παράγοντες «θορύβου»*, οι παράγοντες οι οποίοι ευθύνονται για τις αποκλίσεις των τιμών των διαφόρων χαρακτηριστικών από τις επιθυμητές βέλτιστες τιμές – στόχους.

Τέλος, και κλείνοντας έτσι την αναφορά μας στον Taguchi, υπάρχει μία ακόμη μεθοδολογία την οποία ανέπτυξε σχετικά με τη διεξαγωγή πειραμάτων/δοκιμών για προϊόντα και είναι γνωστή ως «Ορθογωνικές Διατάξεις» (Orthogonal Arrays). Με βάση τη μεθοδολογία αυτή, μειώνονται στο ελάχιστο οι απαιτούμενες δοκιμές και ελαχιστοποιείται, έτσι, το κόστος σχεδιασμού του προϊόντος.

9.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε τις προσεγγίσεις των σημαντικότερων «γκουρού» της Ποιότητας, τις απόψεις τους σχετικά με την Ποιότητα και τη μεθοδολογία που προτείνει ο καθένας από αυτούς για τη Βελτίωσή της. Το κοινό σημείο της φιλοσοφίας αυτών των ανθρώπων είναι η ποιότητα με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Επίσης, οι περισσότεροι εξ αυτών έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση των Στατιστικών Τεχνικών, θεωρώντας τις αναγκαίες για την επίτευξη του Ελέγχου Ποιότητας και, κατ' επέκταση για την επίτευξη της Ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

HI – TECH ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ VODAFONE

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά μια σύντομη αναφορά για το τι είναι «hi-tech» επιχειρήσεις και πώς αυτές συνδέονται με την έννοια της Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια, περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης ποιότητας μιας υψηλής τεχνολογίας επιχείρησης, της Vodafone – εταιρία κινητής τηλεφωνίας – μέσω του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει.

Ειδικότερα, παρουσιάζεται η φιλοσοφία της εταιρίας, οι πιστοποιήσεις ISO που έχει λάβει έως τώρα η εταιρία, ο σχεδιασμός της ποιότητας των υπηρεσιών και του δικτύου της, ο τρόπος μέτρησης και παρακολούθησης της ποιότητας των υπηρεσιών και των διεργασιών της, οι ενέργειες βελτίωσης του συστήματος και της ποιότητας γενικότερα, μια σειρά συστημάτων που εφαρμόζει η εταιρία και τέλος διάφορες πρακτικές και προσεγγίσεις σε θέματα ποιότητας της εταιρίας.

Κύριος στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η ανάδειξη του τρόπου εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας μιας επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας στην πράξη.

10.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ HI – TECH ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ :

Ο όρος «υψηλή τεχνολογία» (hi-technology) αναφέρεται στην επιστημονική τεχνολογία που περιλαμβάνει την παραγωγή ή τη χρήση προηγμένων ή περίπλοκων συσκευών ειδικά στους τομείς της ηλεκτρονικής και των υπολογιστών.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής, που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη τέτοιων συσκευών. Το χαρακτηριστικό αυτών των συσκευών είναι ότι προσφέρουν υψηλή ταχύτητα, μεγάλη απόδοση, μεγάλη ευκρίνεια και είναι μικρές σε όγκο. Με λίγα λόγια, οι συσκευές αυτές γίνονται μικρότερες, εξυπνότερες και ταχύτερες όσο εξελίσσεται η τεχνολογία. Για παράδειγμα, τέτοιες συσκευές είναι συνήθως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι ψηφιακές κάμερες και φωτογραφικές μηχανές, τα κινητά τηλέφωνα και γενικά συσκευές οι οποίες σχετίζονται με τον ήχο, την εικόνα και την κίνηση.

Επομένως, όταν λέμε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, εννοούμε κυρίως τις επιχειρήσεις της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πολυμέσων.

Οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας είναι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν και παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και κάνουν χρήση της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας. Το χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο, όπου οι συνθήκες αλλάζουν καθημερινά. Αυτό συμβαίνει διότι ο ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων επιταχύνεται με κάθε νέα γενιά ανακαλύψεων και εφαρμογών και επομένως τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις.

Άρα, λοιπόν, οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας σε έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να παρακολουθούν συνεχώς και να αξιολογούν τις εξελίξεις και τις τάσεις της τεχνολογίας και διάφορων συναφών τομέων, είναι ιδιαίτερα αυξημένες σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι βελτιώνουν και δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες πιο συχνά από άλλες επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας έντονος ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων.

Στόχος κάθε επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας είναι να προπορεύεται των εξελίξεων μιας ευρείας κλίμακας τεχνολογιών και να δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της. Για την επίτευξη αυτού του στόχου οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας εφαρμόζουν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τα οποία ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης γίνεται με βάση την ποιότητα. Η ποιότητα αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση, καθώς είναι το χαρακτηριστικό που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό.

Συμπερασματικά, ο συνδυασμός της υψηλής τεχνολογίας και της υψηλής ποιότητας είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια hi-tech επιχείρηση. Παράδειγμα μιας τέτοιας επιχείρησης δίνεται παρακάτω, όπου αναφέρονται κάποια στοιχεία για τη διαχείριση ποιότητας και τα συστήματα που εφαρμόζει.

10.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ VODAFONE

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 – υπό την εμπορική ονομασία Panafon – με την συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group Plc., France Telecom, Intracom και Data Bank, ενώ τον Ιανουάριο του 2002 μετονομάστηκε σε Vodafone. Μέσα από μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική διαδικασία στην αρχική φάση της οποίας συμμετείχαν αρκετές κοινοπραξίες, η Vodafone με τη συμμετοχή των παραπάνω εταιρειών, τον Αύγουστο του 1992 έλαβε τη μία από τις δύο άδειες ανάπτυξης δικτύου κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, με τίμημα €91,9 εκατ.

Στην πρώτη φάση της εμπορικής της λειτουργίας, που ξεκίνησε την 1^η Ιουλίου του 1993, η εταιρία δημιούργησε και λειτούργησε με βάση το μοντέλο των Service Providers, που αποδείχτηκε αξεπέραστο τα πρώτα χρόνια της κινητής τηλεφωνίας. Η εξάπλωση του δικτύου έγινε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα λίγους μήνες από την έναρξη της λειτουργίας της η Vodafone να παρέχει κάλυψη ακόμα και στις πλέον απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές της χώρας.

Παράλληλα, εγκαινίασε πρώτη την υπηρεσία περιαγωγής. Από πολύ νωρίς, η πρωτοπορία της εταιρίας στον τομέα των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας αποτέλεσε ένα από τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα.

Η έμφαση σε θέματα ποιότητας προσέδωσε στην εταιρία βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι εξαιρετικές επιδόσεις της Vodafone στο συγκεκριμένο τομέα επιβραβεύτηκαν με την απονομή του πιστοποιητικού ISO 9001:1994 για το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το 1996 και ήταν η πρώτη εταιρία που πέτυχε αυτή τη διάκριση. Στη συνέχεια, τον Ιούνιο του 1999, η εταιρία επαναπιστοποιήθηκε σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000.

Την Άνοιξη του 1997 η εταιρία έφερε την επανάσταση στην κινητή τηλεφωνία προσθέτοντας στις υπηρεσίες της τα σύντομα γραπτά μηνύματα, γνωστότερα και σαν SMS. Παράλληλα αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές ανάγκες των συνδρομητών της, πρώτη καθιέρωσε τα πολλαπλά οικονομικά πακέτα χρήσης για κάθε περίπτωση.

Η εταιρία τον Δεκέμβριο του 1998 άρχισε να διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ με την από 19/03/2004 επιστολή της προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αιτήθηκε τη διαγραφή των μετοχών της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Σήμερα κύριος μέτοχος της εταιρίας

είναι το Vodafone Group Plc.⁶, το οποίο κατέχει το 99,4 % των μετοχών της Vodafone στην Ελλάδα.

Έχοντας συμπληρώσει 12 χρόνια στην ελληνική αγορά, η Vodafone αποτελεί σήμερα μία από τις κινητήριους δυνάμεις στο χώρο της κινητής επικοινωνίας. Από την έναρξη της λειτουργίας της έως σήμερα, η εταιρεία έχει διανύσει μια σημαντική πορεία βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων και σε σημαντικές επενδύσεις. Παρέχει μία σειρά υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας δεδομένων και της φωνητικής επικοινωνίας. Διαθέτει το πιο εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Σήμερα το δίκτυο καταλαμβάνει σχεδόν το 98 % της ελληνικής επικράτειας.

Το σηματοδοτημένο εμπορικό δίκτυο της Vodafone απαριθμεί πάνω από 200 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα, ενώ το σύνολο των σημείων λιανικής πώλησης εμπλουτίζεται από εμπορικές συνεργασίες με άλλες εταιρίες διανομής και λιανικής πώλησης. Παράλληλα, το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει προς τους καταναλωτές της έχει λάβει μια σειρά σχετικών πιστοποιήσεων από ελληνικούς και διεθνείς φορείς.

Σήμερα η Vodafone απασχολεί περίπου 2.500 εργαζόμενους, με έντονη παρουσία σε ολόκληρη την Ελλάδα. Κύριο μέλημά της είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο άνθρωποι με εξαιρετικές ικανότητες και κίνητρα εκπαιδεύονται συνεχώς, εξελίσσονται, αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ανταμείβονται ουσιαστικά και απολαμβάνουν την εργασία τους, επιτυγχάνοντας υψηλού επιπέδου αποτελέσματα. Παράλληλα, η εταιρία μεριμνά για τις συνθήκες εργασίας και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης (Integrated Management System) που εφαρμόζει.

Συγχρόνως, αποτελεί έναν κοινωνικά ευαισθητοποιημένο οργανισμό, ο οποίος καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συμβολής στην ανάπτυξη της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου, στην προστασία του περιβάλλοντος στο οποίο

⁶ Σημείωση: Ο όρος «Vodafone» αναφέρεται στην Ελλάδα, ενώ ο όρος « Όμιλος Vodafone » αναφέρεται στο Vodafone Group Plc., το οποίο κατέχει το 99,4 % του μετοχικού κεφαλαίου της Vodafone.

δραστηριοποιείται, στην εφαρμογή αλλά και την προώθηση πρακτικών καλής λειτουργίας και εταιρικής διακυβέρνησης.

10.3 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ VODAFONE

10.3.1 Το Όραμα και οι Αξίες

Η δήλωση του οράματός της Vodafone είναι ξεκάθαρη: « Να είμαστε η κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση ».

Βασιζόμενη στο Όραμά της, η Vodafone εκδηλώνει έμπρακτα σεβασμό για το περιβάλλον, μεριμνά για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της, δεσμεύεται στους μετόχους και τους πελάτες της για την ασφαλή διαχείριση πληροφοριών προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και πληροφοριών που αφορούν τα επιχειρηματικά της στοιχεία.

Το όραμα της εταιρίας θεμελιώνεται από τις τέσσερις αξίες, τις οποίες εκφράζει με «πάθος». Όλοι οι άνθρωποι της Vodafone μοιράζονται τις τέσσερις αυτές αξίες, βάσει των οποίων εργάζονται, αξιολογούνται και αναπτύσσονται για να βοηθήσουν ώστε να μετατρέψουν το όραμα σε πραγματικότητα (Charlotte Grezo, Director, Corporate Responsibility):

- 1. « Πάθος για τους πελάτες μας , οι πελάτες μας έχουν επιλέξει για να μας εμπιστεύονται. Σε αντάλλαγμα, πρέπει να αγωνιστούμε για να προλάβουμε και να καταλάβουμε τις ανάγκες τους και να τους ευχαριστήσουμε με τις υπηρεσίες μας ».**
- 2. « Πάθος για τους ανθρώπους μας, οι διακεκριμένοι άνθρωποι που εργάζονται μαζί, καθιστά τη Vodafone εξαιρετικά επιτυχημένη ».**
- 3. « Πάθος για αποτελέσματα, είμαστε προσανατολισμένοι στη δράση και οδηγούμαστε από την επιθυμία να είμαστε οι καλύτεροι ».**
- 4. « Πάθος για τον κόσμο γύρω μας, θα βοηθήσουμε τους ανθρώπους να έχουν πληρέστερη ζωή - με τις υπηρεσίες που παρέχουμε και με την επίδραση που έχουμε στον κόσμο γύρω μας ».**

10.3.2 Οι Αρχές της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Στις αρχές του 2002, ο όμιλος Vodafone παρουσίασε μια σειρά δέκα Αρχών Επιχειρηματικής Δραστηριότητας για την πραγματοποίηση του Οράματος και των Αξιών της. Αυτές διέπουν την σχέση της εταιρίας με όλους τους μετόχους της και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η Vodafone διεξάγει τις καθημερινές της επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Οι Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας εφαρμόζονται σε όλες τις εταιρίες εκμετάλλευσης της Vodafone (εξ' ολοκλήρου ελεγχόμενες επιχειρήσεις). Επίσης οι Αρχές αυτές προωθούνται στις ελεγχόμενες εταιρίες της (στις οποίες η Vodafone κατέχει τη μειοψηφία των μετοχών) και στους επιχειρηματικούς της εταίρους. Τα κορυφαία Διευθυντικά Στελέχη έχουν την ευθύνη εφαρμογής των Αρχών αυτών στις επιχειρήσεις τους.

Κάθε υπάλληλος οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με τις Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας. Στην αρχική εκπαίδευση των υπαλλήλων της έχει συμπεριλάβει και την εξοικείωση τους με τις Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της εταιρίας. Σύμφωνα με εσωτερικούς ελέγχους κατά το 2002-03, πάνω από το 90% των υπαλλήλων γνωρίζουν τις αρχές αυτές (Γιώργος Κορωνιάς, Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Vodafone):

1) Δημιουργία αξίας. «Πιστεύουμε ότι ο ανταγωνισμός σε μια οικονομία αγοράς, που ακολουθείται με έναν ηθικό τρόπο, είναι ο καλύτερος τρόπος να προσφέρουμε οφέλη στους συμμετόχους μας. Είμαστε δεσμευμένοι στην παροχή της καλύτερης δυνατής επιστροφής για τους μετόχους μας. Τα κριτήρια για τις αποφάσεις επένδυσης, τα αποκτήματα και τις επιχειρησιακές μας σχέσεις, θα είναι πρώτιστα οικονομικά αλλά θα περιλάβουν επίσης τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές εκτιμήσεις».

2) Δημόσια πολιτική. « Θα εκφράσουμε τις απόψεις μας σχετικά με τις κυβερνητικές προτάσεις και άλλα θέματα που μπορεί να επηρεάσουν τους συμμετόχους μας, αλλά εμείς δεν θα κάνουμε δώρα ή δωρεές στα πολιτικά κόμματα, ούτε θα επέμβουμε σε πολιτικά θέματα συμβαλλόμενων μερών ».

3) Επικοινωνίες. « Θα επικοινωνήσουμε ανοιχτά και διαφανώς με όλους τους συμμετόχους μας μέσα στα όρια της εμπορικής εμπιστευτικότητας ».

4) Πελάτες. « Είμαστε δεσμευμένοι να παρέχουμε με ασφάλεια στους πελάτες μας, αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες που αντιπροσωπεύουν καλή αξία των χρημάτων. Θα εργαστούμε για να καταλάβουμε ότι προσδοκώντας και

ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών μας, θα τους παρέχουμε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Εκτιμούμε την εμπιστοσύνη την οποία έχουν δείξει σε μας οι πελάτες μας και θα προστατεύσουμε τη πληροφορία που παρέχεται σε μας σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους ».

5) Υπάλληλοι. « Οι σχέσεις με και μεταξύ των υπαλλήλων είναι βασισμένες στο σεβασμό για τα άτομα και τα ανθρώπινα δικαιώματά τους. Θα ακολουθήσουμε την ισότητα της ευκαιρίας και της ποικιλομορφίας μέσω των πολιτικών απασχόλησής μας. Θα ενθαρρύνουμε τους υπαλλήλους μας για να φθάσουν στην πλήρη δυνατότητά τους μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Θα προωθήσουμε τη συμμετοχή των υπαλλήλων στα σχέδια μεριδίου κινήτρου ».

6) Μεμονωμένη συμπεριφορά. « Προσδοκούμε από όλους τους υπαλλήλους μας να ενεργήσουν με τιμιότητα, ακεραιότητα και δικαιοσύνη. Καμία μορφή δωροδοκίας, συμπεριλαμβανομένων των ανάρμοστων προσφορών ή των πληρωμών σε ή από τους υπαλλήλους, δεν θα ανεχτούμε. Όλες οι επιχειρήσεις Vodafone, οι διευθυντές τους και οι υπάλληλοί τους πρέπει να συμμορφωθούν με τις διατάξεις όλων των εφαρμόσιμων εσωτερικών και διεθνών νόμων, των προτύπων και αρχών σχετικά με την « αντιδιαφθορά », συμπεριλαμβανομένων των Εφαρμόσιμων Νόμων και των Κανονισμών. Όλοι οι υπάλληλοι αναμένεται να αποφύγουν οποιεσδήποτε επαφές που μπορεί να οδηγήσουν σε, ή να προτείνουν, μια σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των προσωπικών τους δραστηριοτήτων και της επιχείρησης Vodafone. Όλοι οι υπάλληλοι αναμένεται να αποφύγουν την αποδοχή της φιλοξενίας ή δώρα τα οποία μπορεί να εμφανιστούν ότι τους τοποθετούν κάτω από μια υποχρέωση ».

7) Περιβάλλον. « Είμαστε δεσμευμένοι στις βιώσιμες επιχειρησιακές πρακτικές και στην προστασία του περιβάλλοντος. Θα χρησιμοποιήσουμε τους πεπερασμένους πόρους προσεκτικά. Θα προωθήσουμε τη χρήση των λειτουργικών πρακτικών που μειώνουν το περιβαλλοντικό φορτίο, το οποίο συνδέεται με τις δραστηριότητές μας. Θα υποστηρίξουμε τις καινοτόμες εξελίξεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη ».

8) Κοινότητες και κοινωνία. « Δεχόμαστε την ευθύνη να δεσμευτούμε με τις κοινότητες και θα επενδύσουμε στην κοινωνία με έναν τρόπο που κάνει αποτελεσματική τη χρήση των πόρων μας, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης για τις φιλανθρωπικές οργανώσεις ».

9) Υγεία και ασφάλεια. « Είμαστε δεσμευμένοι στην υγεία και την ασφάλεια των πελατών μας, των υπαλλήλων μας και των κοινοτήτων στις οποίες αναπτύσσουμε

δραστηριότητες. Θα αποκαλύψουμε οποιαδήποτε πληροφορία που έρχονται από τη γνώση μας, η οποία σαφώς καταδεικνύει ότι οποιαδήποτε από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας παραβιαστούν, δέχτηκαν διεθνώς τα πρότυπα ασφάλειας ή τις οδηγίες ».

10) Επιχειρησιακοί συνεργάτες και προμηθευτές. « Θα ακολουθήσουμε τις αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τους επιχειρησιακούς μας συνεργάτες και τους προμηθευτές. Θα επιδιώξουμε να προωθήσουμε την εφαρμογή των επιχειρησιακών αρχών μας από τους επιχειρησιακούς συνεργάτες και τους προμηθευτές μας ».

10.4 ΟΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Vodafone πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά τον Μάρτιο του 1996 με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 : 1994 και στη συνέχεια, τον Ιούνιο του 1999 για το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης από δύο ανεξάρτητους φορείς, τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), μέλος του Διεθνούς Δικτύου Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (IQNet) και τον βρετανικό NQA (National Quality Assurance). Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης παρέχει ένα συστηματικό τρόπο διαχείρισης και παρακολούθησης των κρίσιμων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθιστώντας την ποιότητα υπόθεση όλων των εργαζομένων.

Η πιστοποίηση αυτή είναι μια απόδειξη ότι η εταιρία ακολουθεί μία τεκμηριωμένη πολιτική ποιότητας που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η απόκτηση του ISO 9001:2000 αποτελεί το επιστέγασμα της συλλογικής προσπάθειας όλου του προσωπικού της εταιρίας για τη διαχείριση της ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Παράλληλα, η πιστοποίηση αυτή επιβεβαιώνει ότι όλες οι λειτουργίες της εταιρίας πραγματοποιούνται σύμφωνα με τεκμηριωμένες διαδικασίες και εκπαιδευμένο προσωπικό και η προσήλωση της εταιρίας στην ικανοποίηση των πελατών της επικεντρώνεται στη γενικότερη εκτίμηση της ικανοποίησης τους και των προσδοκιών τους.

Η Vodafone είναι η πρώτη και μοναδική εταιρία στην Ελλάδα, και από τις ελάχιστες διεθνώς, που έχει πιστοποιηθεί για την λειτουργία όλων των παρακάτω συστημάτων, στα πλαίσια του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης :

- **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας** κατά **ISO 9001 : 2000**, με στόχο την συνεχή και συστηματική βελτίωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και ικανοποίηση των πελατών της (Αρ. Πιστοποιητικού 02.33.01/249 ΕΛΟΤ/IQNet).
- **Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος** κατά **14001**, με στόχο τη συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας που επιδρούν στο περιβάλλον – (Αρ. Πιστοποιητικού 04.33.01/006 ΕΛΟΤ).
- **Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας** κατά **OHSAS 18001**, με στόχο την παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζόμενους – (Αρ. Πιστοποιητικού 06.33.01/001 ΕΛΟΤ).
- **Σύστημα Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών** κατά **BS 7799**, με στόχο την διασφάλιση του απόρρητου πληροφοριών και δεδομένων της εταιρίας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της – (Αρ. Πιστοποιητικού S0001 NQA).

Το εύρος των παραπάνω πιστοποιήσεων καλύπτει τις τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες καθώς και τις εμπορικές δραστηριότητες για την πώληση/διάθεση τους. Συγκεκριμένα :

- Σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση, λειτουργία, συντήρηση και επιτήρηση δικτύων κινητής επικοινωνίας, ασυρμάτων τεχνολογιών διασύνδεσης και δικτύων δεδομένων.
- Σχεδιασμό, ανάπτυξη, παροχή, πώληση, τιμολόγηση και υποστήριξη προϊόντων/υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας, υπηρεσιών διασύνδεσης, υπηρεσιών δεδομένων και πρόσβασης διαδικτύου.
- Εμπορία εξοπλισμού κινητής επικοινωνίας και διαδικτύου.
- Σχεδιασμό, ανάπτυξη, εγκατάσταση, υποστήριξη και συντήρηση πληροφοριακών συστημάτων και λειτουργία μηχανογραφικού κέντρου.
- Παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση και υπηρεσιών Τηλεφωνικής εξυπηρέτησης.

Για όλες τις παραπάνω δραστηριότητες η Vodafone πραγματοποιεί τις ακόλουθες ενέργειες :

1. Αναπτύσσει στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης δικτύου και πληροφοριακών συστημάτων.
2. Πραγματοποιεί τεχνική και οικονομική μελέτη εφικτότητας.

3. Διαστασιοποιεί το δίκτυο με βάση τις προβλέψεις κίνησης καθώς και στατιστικά χρήσης και ανάγκες λόγω εισαγωγής νέων δικτυακών κόμβων.
4. Αναπτύσσει high και low level (υψηλού και χαμηλού επιπέδου) σχέδιο δικτύου.
5. Θεσπίζει κρίσιμους δείκτες καθώς και στόχους που διασφαλίζουν την Ποιότητα Υπηρεσίας.
6. Δημιουργεί προδιαγραφές για την αποδοχή του νέου δικτυακού κόμβου και του πληροφοριακού συστήματος.
7. Εκτελεί ελέγχους αποδοχής και εκδίδει πιστοποιητικά αποδοχής.
8. Πραγματοποιεί δοκιμές υπηρεσιών με βάση πελατοκεντρικούς δείκτες.
9. Διαχειρίζεται το δίκτυο και το υποστηρίζει με συγκεκριμένους δείκτες απόκρισης και αποκατάστασης βλάβης σε συμφωνία με SLAs που έχουν υπογραφεί με προμηθευτές.

Επιπλέον των παραπάνω πιστοποιήσεων, τον Ιούλιο του 2002 πιστοποιήθηκε με επιτυχία το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της **Αλυσίδας Καταστημάτων Vodafone** σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 9001 : 2000** (Αρ. Πιστοποιητικού 02.29.02-33.01/249.01 ΕΛΟΤ/IQNet), για «την διαχείριση πωλήσεων, πωλήσεις και εξυπηρέτηση μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου».

Η πιστοποίηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εταιρία καθώς είναι η πρώτη που επιτυγχάνεται στην Ελλάδα για αλυσίδα καταστημάτων λιανικής και συγκεκριμένα για αλυσίδα που αποτελείται από ιδιόκτητα και συνεργατών καταστήματα, αποδεικνύοντας έτσι τη δέσμευση της εταιρίας να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα με Πάθος για τους Πελάτες της.

Για την επίτευξη της πιστοποίησης η Vodafone έπρεπε να διασφαλίσει ότι όλα τα σημεία πώλησης σε ολόκληρη τη χώρα παρέχουν το ίδιο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, ακολουθώντας κοινές διαδικασίες, εφαρμόζοντας πελατοκεντρικές πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές επιβεβαιώνονται στο πλαίσιο της συνεχούς και συστηματικής αναβάθμισης των υπηρεσιών που παρέχονται από την Vodafone όπου ακολουθούνται τακτικές εσωτερικές επιθεωρήσεις σε όλα τα καταστήματα της Αλυσίδας.

Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους στηρίχθηκε η πιστοποίηση ήταν η άμεση και πλήρης εξυπηρέτηση του πελάτη, η διαχείριση αιτημάτων από τα

καταστήματα, η ενημέρωση και επικοινωνία ανάμεσα στις κεντρικές υπηρεσίες της εταιρίας και τα καταστήματα, η γνώση και μέτρηση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων και διαδικασιών, η παραγγελιοληψία και τιμολόγηση, καθώς και η γενικότερη εικόνα των καταστημάτων.

Με την πιστοποίηση αυτή δεσμεύτηκε τόσο ο κάθε συνεργάτης χωριστά όσο και η Αλυσίδα Καταστημάτων της Vodafone ως σύνολο, ότι σύμφωνα με τα διεθνή δεδομένα :

- Τηρεί τις υποσχέσεις της απέναντι στους πελάτες με τρόπο συστηματικό και συνεπή.
- Εγγυάται στους πελάτες της την προσφορά σταθερού υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης και υπηρεσιών.
- «Ακούει» τις ανάγκες των πελατών της, τις μελετά και προσαρμόζεται ανάλογα.
- Βελτιώνεται με τρόπο συνεχή και αποτελεσματικό.

10.4.1 Η Αυτο – Αξιολόγηση

Από τον Φεβρουάριο του 1997, η Vodafone είναι μέλος του European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M⁷. – Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας), σε μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης, μέσω ενός μοντέλου σύμφωνου με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Η φιλοσοφία και οι πρακτικές της Αυτό-αξιολόγησης (Self - Assessment) εφαρμόζονται στην εταιρία σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Με την πρακτική αυτή, η εταιρία συστηματικά και σε ετήσια βάση, αξιολογεί την απόδοσή της, με σκοπό να εστιάσει, και στη συνέχεια να βελτιώσει τις περιοχές εκείνες, από όπου θα προκύψουν οφέλη, στα πλαίσια των στρατηγικών της στόχων.

Για την καλύτερη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτό – αξιολόγησης, το μοντέλο βάσει του οποίου αξιολογήθηκε η εταιρία, προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες του τηλεπικοινωνιακού χώρου.

- Τον Μάιο του 2001, η Vodafone, μετά από αξιολόγησή της από ανεξάρτητους αξιολογητές του EFQM, έλαβε τη διάκριση **«Αναγνώριση στην**

⁷ Ο E.F.Q.M. είναι ο επίσημος φορέας της Ευρωπαϊκής Ένωσης που στοχεύει τόσο στη διάδοση και προώθηση των θεμάτων ποιότητας όσο και στην αξιολόγηση και αναγνώριση των καλύτερων εταιριών στην Ευρώπη.

Επιχειρηματική Τελειότητα» (Recognized for Excellence in Europe). Η Vodafone είναι μια από τις δέκα εταιρίες πανευρωπαϊκά, η μοναδική στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και η πρώτη ελληνική εταιρία που έλαβε τη διάκριση αυτή. Η αξιολόγηση της εταιρίας πραγματοποιήθηκε σε εννέα διαφορετικούς τομείς που καλύπτουν πλήρως το επιχειρηματικό γίνεσθαι : Ηγεσία, Πολιτική & Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες, Πόροι & Αποτελέσματα που επιτυγχάνει η εταιρία για την ικανοποίηση των Εργαζομένων, των Πελατών και του Κοινωνικού Συνόλου.

- Τον Μάρτιο του 2002, η πρώην Panafon – Services, έλαβε διάκριση από τον EFQM και την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων) ως προς τη **«Δέσμευση στην Επιχειρηματική Τελειότητα στην Ευρώπη»** (Committed to Excellence).

10.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

10.5.1 Δέσμευση και Πολιτική Ποιότητας

Μια από τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 : 2000 είναι να έχει την υποστήριξη και τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της εταιρίας. Πρέπει να αναγνωρισθεί ότι η απόκτηση της πιστοποίησης είναι μια επένδυση, που θα αποσβεστεί με την πάροδο του χρόνου με αυξημένη απόδοση και υψηλότερη ποιότητα.

Η εταιρία έχει δεσμευτεί να είναι ένας δυναμικός οργανισμός, χρήσιμος στις κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται και να αποδεικνύει έμπρακτα το πάθος για τις αξίες της.

Η Πολιτική Ποιότητας της εταιρίας εκφράζεται μέσα από το όραμα και τις αξίες της με στόχο « να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει τους ανθρώπους της να κατανοούν και συνεχώς να κάνουν την Ποιότητα πράξη ».

Για την Vodafone Ποιότητα είναι : «Οι πελάτες μας να λαμβάνουν ευχαρίστηση συνολικά από την εταιρία και από την εικόνα που αυτή τους μεταδίδει και όχι μόνο από τη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας που τους παρέχεται. Επιθυμία μας είναι να δίνουμε αξία και ευχαρίστηση σε κάθε επαφή που έχουν οι πελάτες μαζί μας» (Θεόδωρος Χατζηανδρέου, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας)

.10.5.2 Οι Στρατηγικοί στόχοι ποιότητας

Ο βασικός στρατηγικός στόχος της Vodafone είναι η παροχή υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας υψηλών προδιαγραφών στο ελληνικό κοινό, με γνώμονα την απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του για ολοκληρωμένη επικοινωνία.

Πέρα από τον βασικό στρατηγικό της στόχο, η εταιρία έχει θέσει και μια σειρά από άλλους έξι στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι κατευθύνουν τις ενέργειες των 2.500 περίπου ανθρώπων της (Θεόδωρος Χατζηανδρέου, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας):

1. « Να ικανοποιούμε πλήρως τους πελάτες μας »
2. « Να δημιουργήσουμε την καλύτερη παγκόσμια ομάδα εργασίας »
3. « Να επωφελούμαστε της παγκόσμιας παρουσίας και του μεγέθους της εταιρίας μας »
4. « Να επεκτείνουμε την επιχειρηματική μας δραστηριότητα »
5. « Να είμαστε μια υπεύθυνη εταιρία »
6. « Να ξεπερνάμε τις προσδοκίες των μετόχων μας »

10.5.3 Σχεδιασμός Ποιότητας

Η Vodafone πιστή στις αξίες, στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, αλλά και στο όραμά της « να μετεξελιχθεί σε ηγέτη και στον τομέα των κινητών πολυμέσων, εντός και εκτός της ελληνικής αγοράς », σχεδιάζει, υλοποιεί, εφαρμόζει και συνεχώς βελτιώνει Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της.

Ο συντονισμός της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και η διαχείριση έργων βελτίωσης αποτελεί μεταξύ άλλων ευθύνη της Διεύθυνσης Επιχειρηματικής Βελτίωσης (Business Improvement Function) της εταιρίας.

10.5.4 Διεθνή Πρότυπα

Η Vodafone στην προσπάθειά της να ανταποκρίνεται στις αναπτυσσόμενες ανάγκες των πελατών της και της κοινωνίας σχεδιάζει τις υπηρεσίες της με βάση τα

διεθνή πρότυπα και μελετά διάφορους τομείς της τεχνολογίας, οι οποίοι θα συντελέσουν στη δημιουργία υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Τα διεθνή πρότυπα δίνουν τη δυνατότητα αύξησης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας για καλύτερα αποτελέσματα ενώ παράλληλα προστατεύουν τους πελάτες από την πολυπλοκότητα και τις ενδεχόμενες δυσκολίες.

Αρκετές ομάδες έχουν ως αντικείμενο εργασίας τα διεθνή πρότυπα και αποσκοπούν να καλύψουν τις διάφορες πτυχές της κινητής τηλεφωνίας. Για παράδειγμα, το παγκόσμιο 3GPP (3rd Generation Partnership Project – Εταιρικό Έργο 3^{ης} Γενιάς) συνέβαλε αποφασιστικά στη δημιουργία των προτύπων 3G και GSM, ενώ τα συμφέροντα των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, ιδιαίτερα για την περιαγωγή και την τιμολόγηση, τα χειρίζεται η Ένωση GSM.

Η Vodafone αποτελεί πρωτοπόρο συνεργάτη σε διάφορα έργα και συνέδρια διεθνών προτύπων και συνέβαλε αποφασιστικά στη δημιουργία νέων φορέων, όπως η Open Mobile Alliance (OMA). Η OMA αποσκοπεί στη δημιουργία παγκόσμιων προτύπων για τις εφαρμογές που θα υποστηρίξουν τις αυριανές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Λόγω της σύγκλισης των τομέων πληροφορικής, ψυχαγωγίας και κινητής τηλεφωνίας, τα πρότυπα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη άρτιων λύσεων για μια μεγάλη ποικιλία δικτύων και συσκευών. Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα δημιουργίας νέων υπηρεσιών και λειτουργιών ταχύτερα και ευκολότερα και δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να μετατρέψει ορισμένες υπέροχες ιδέες σε βιώσιμες καινοτομίες.

10.5.5 Εφαρμοσμένη Επιστήμη

Η τεχνική έρευνα της Vodafone αγκαλιάζει όλες τις τεχνολογίες που είναι ενδεχομένως σημαντικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου της. Όπως αναφέραμε παραπάνω, η σύγκλιση των τεχνολογιών στους τομείς της πληροφορικής, της ψυχαγωγίας και της κινητής τηλεφωνίας διεύρυνε σημαντικά το φάσμα των σχετικών θεμάτων.

Η διεξοδική εξέταση ενός μεγάλου αριθμού δυνατοτήτων απαιτεί πειθαρχημένη προσέγγιση. Η ερευνητική δραστηριότητα της Vodafone εστιάζεται σε μια ευρεία ποικιλία θεμάτων που αφορούν τη λειτουργία και αποσκοπούν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Αξιολογεί κατά πόσο είναι ρεαλιστικές για την

εταιρία οι νέες εξελίξεις και ιδέες ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη και τις νέες καινοτομικές ή ριζοσπαστικές ιδέες.

Η έρευνα που διεξάγει το προσωπικό της Vodafone λαμβάνει χώρα σε κέντρα εμπειρογνωμοσύνης σε ολόκληρο τον κόσμο και ενδυναμώνεται από την συνεργασία του προσωπικού της, των εξωτερικών της ερευνητών και των εμπειρογνομόνων της βιομηχανίας.

Ακολουθούν παραδείγματα από τη δραστηριότητα δύο σημαντικών τομέων :

A. Διευρυμένες υπηρεσίες

Η Vodafone αποτελεί ηγετική φυσιογνωμία στην αγορά και για να συνεχίσει να προπορεύεται, πρέπει να συνεχίσει να διευρύνει τις υπηρεσίες της. Εξετάζει δηλαδή τις τεχνολογίες και τις τεχνικές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη διεύρυνση των υπηρεσιών στο προσωπικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Η Vodafone διαθέτει ένα τεράστιο δίκτυο εταιριών και εταίρων σε ολόκληρο τον κόσμο που συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να εξασφαλίσουν άρτια κάλυψη και βέλτιστες υπηρεσίες για όλους τους πελάτες. Η δραστηριότητα αυτή υποστηρίζεται από την πολύ σημαντική συμβολή της εταιρίας στη δημιουργία διεθνών τεχνικών προτύπων.

Η εταιρία συνδυάζει επίσης τη στρατηγική, την έρευνα και την εμπορική πραγματογνωσύνη προκειμένου να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών της. Οι αποφάσεις της στηρίζονται στις έρευνες που διεξάγει για τη συμπεριφορά των πελατών, τις εταιρικές αντιλήψεις και τις τάσεις για το στυλ ζωής.

Οι νέες τεχνολογίες που καθιστούν δυνατή την παροχή υπηρεσιών, θα κάνουν τις παρεχόμενες εφαρμογές και υπηρεσίες φθηνότερες και ταχύτερες. Η εταιρία εξετάζει τις ενδεχόμενες επιπτώσεις που θα έχουν στη δομή των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών καθώς και τις πιθανές εφαρμογές στις νέες υπηρεσίες.

Η ασφάλεια αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα στην παροχή διευρυμένων υπηρεσιών. Αφοσιωμένοι ερευνητές αναλύουν τις τεχνικές απειλές για την ασφάλεια και επινοούν λύσεις για τον περιορισμό ή την εξάλειψη των απειλών. Επίσης δημιουργούνται νέες υπηρεσίες βάσει των αναμενόμενων εξελίξεων στις παροχές ασφάλειας.

B. Τεχνολογίες Παροχής Υπηρεσιών

Για την Vodafone, η απλή παροχή σημάτων και υπηρεσιών στους πελάτες όπου κι αν αυτοί βρίσκονται, αποτελεί μια εξαιρετικά τεχνική και περίπλοκη επιχείρηση. Θα πρέπει να προπορεύεται των εξελίξεων μιας ευρείας κλίμακας τεχνολογιών προκειμένου η εταιρία να εξασφαλίζει ότι θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συνδρομητών με τρόπο αποδοτικό και οικονομικό. Η επίγνωση του γεγονότος αυτού επιτρέπει επίσης στην εταιρία να εξετάσει καινοτομίες που βασίζονται σε νέες δυνατότητες.

Τα δίκτυα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών της Vodafone. Οτιδήποτε μπορεί να βελτιστοποιήσει την απόδοση ή να βελτιώσει την ποιότητα και τις δυνατότητες των δικτύων της είναι ενδεχομένως υψίστης σημασίας για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά. Οι παράμετροι που περιλαμβάνονται στην παραπάνω κατηγορία είναι ο σχεδιασμός ραδιοφωνικής κάλυψης, η βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων και η σχέση μεταξύ της κυκλοφορίας των δικτύων, των δυνατοτήτων και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο τρόπος που λειτουργούν τα δίκτυά της εταιρίας και ο τρόπος που συνεργάζονται με άλλα δίκτυα είναι επίσης σημαντικός. Η έρευνα για την αρχιτεκτονική των δικτύων καλύπτει θέματα όπως η γεωγραφία δικτύων (WAN, LAN), η αξιοπιστία, τα πρωτόκολλα και η διευθυνσιοδότηση. Η Vodafone εξετάζει επίσης το ενδεχόμενο ενδοσυνεργασίας πολλαπλών δικτύων και πειραματίζεται με τεχνολογίες, υπηρεσίες και στρατηγικές για ασύρματα δίκτυα ενδοσυνεργασίας. Στα τελευταία περιλαμβάνονται τα GSM, UMTS, Digital Broadcast (DVB – T) και τα ασύρματα LAN και PAN (Personal Area Networks).

Η Vodafone αναζητεί διαρκώς καινοτομικές λύσεις και αναλύει συνεχώς τις νέες τεχνολογίες και τεχνικές ραδιοφωνικής πρόσβασης, προκειμένου να αναπτύξει νέες χρήσεις και βελτιώσεις στις υπάρχουσες διασυνδέσεις. Η τηλεματική είναι ένας τομέας που συγκεντρώνει το αυξανόμενο ενδιαφέρον της εταιρίας και καλύπτει την επέκταση της ασύρματης τεχνολογίας στους κλάδους των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων και των μέσων μεταφοράς. Ορισμένες από τις εξελίξεις στον τομέα αυτό είναι τα δίοδια που βασίζονται στην τεχνολογία GPS/GSM, οι προηγμένες εφαρμογές εντοπισμού θέσης και η επικοινωνία M2M.

Οι εξελίξεις στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τον τομέα των μικρό – νανοσυστημάτων ενίσχυσαν τις δυνατότητες που παρέχουν οι έξυπνες κάρτες, οι

οποίες χρησιμοποιούνται κυρίως ως δικλείδα ασφαλείας για την πιστοποίηση ταυτότητας του χρήστη και την κρυπτογράφηση. Μπορούν επίσης να αποθηκεύουν πληροφορίες σε δίκτυα, συνδρομητές, υπηρεσίες και εφαρμογές. Τα τερματικά που ενεργοποιούνται με έξυπνη κάρτα διαθέτουν ήδη διασυνδέσεις χρήστη, τοπική συνδετικότητα και υπηρεσίες κομιστή. Αναπτύσσονται περαιτέρω προκειμένου να παρέχουν ένα ισχυρό περιβάλλον εκτέλεσης εφαρμογών, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει δυνατότητες πολυμέσων.

Γ. Παρακολούθηση των Τάσεων

Η έρευνα και η ανάπτυξη παρέχει το τεχνολογικό όραμα, την ηγεσία και την πραγματογνωσύνη πάνω στα οποία στηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική της Vodafone, η ανάπτυξη των προϊόντων της και η εφαρμογή της τεχνολογίας.

Προς υποστήριξη των εργασιών της, οι ειδικοί της εταιρίας, που είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον, παρακολουθούν συνεχώς και αξιολογούν τις εξελίξεις και τις τάσεις σε διάφορους συναφείς τομείς, όπως οι ακόλουθοι : υπάρχουσες και νέες τεχνολογίες, κοινωνία, τρόπος ζωής και συμπεριφορά συνδρομητών, περιβαλλοντικά θέματα και δημιουργία ισχύος.

Στη συνέχεια αναπτύσσει σχέδια δράσης και στρατηγικές για το πιθανό μέλλον της ασύρματης τεχνολογίας, το οποίο αποτελεί αντανάκλαση των προβλέψεων και των πιθανών κοινωνικών επιπτώσεων που θα έχουν οι νέες τεχνολογίες στο στυλ ζωής και τις προσδοκίες των πελατών της. Χρησιμοποιεί επίσης την ανάλυση των τάσεων για να εντοπίσει τομείς προς αξιολόγηση. Οι πλέον πρόσφατοι τομείς της παραπάνω κατηγορίας είναι οι εξής :

- Εστίαση στον κόσμο και τα όρια της ανθρώπινης προσοχής
- Ο αντίκτυπος που θα έχει η εξέλιξη της τεχνολογίας στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τις συσκευές
- Συστήματα και λογισμικό για δίκτυα και υπηρεσίες
- Η ενδεχόμενη επιρροή που θα έχουν τα ρυθμιστικά σώματα και οι ανταγωνιστές σε ολόκληρο τον κόσμο.

Δ. Η εξέλιξη των τεχνολογιών

Η Vodafone ξεκίνησε τη λειτουργία της με το δίκτυο GSM που εξακολουθεί να υφίσταται ως το κύριο δίκτυο φωνής.

Στη συνέχεια υιοθέτησε τη τεχνολογία GPRS (General Packet Radio Switching), με την οποία έγινε πλέον εφικτή η ασύρματη πρόσβαση σε δεδομένα και υπηρεσίες του διαδικτύου. Η συγκεκριμένη τεχνολογία επιτρέπει πολύ υψηλότερες ταχύτητες – σε σχέση με αυτές που ίσχυαν παλιότερα – στη μετάδοση δεδομένων και με πολύ πιο οικονομικό τρόπο για τον τελικό χρήστη. Η Vodafone είναι από τις πρώτες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη που ξεκίνησε την ανάπτυξη της τεχνολογίας GPRS και παρέχει εύκολη και ταχύτατη πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, σε χρήσιμες πληροφορίες και υπηρεσίες, σε εταιρικά δίκτυα και στο Internet – όλα με τη χρήση μόνο του κινητού τηλεφώνου. Πάνω σε αυτή τη τεχνολογία βασίστηκαν και οι υπηρεσίες VF live! και VMCC.

Το επόμενο βήμα μετά το GPRS ήταν η ανάπτυξη του συστήματος Τρίτης Γενιάς UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), το οποίο παρέχει τη δυνατότητα να εξασφαλιστούν ακόμη μεγαλύτερες ταχύτητες και επιτρέπει την εισαγωγή υπηρεσιών που μέχρι τώρα δεν μπορούσαν να προσφερθούν.

Η κινητή τηλεφωνία Τρίτης Γενιάς διαφέρει σημαντικά από την τηλεφωνία του παρελθόντος γιατί συνδυάζει ήχο, εικόνα τηλεφωνία και πληροφορική. Προσφέρει ανώτερη ποιότητα φωνής, αυξημένη χωρητικότητα δικτύου, βελτιωμένες δυνατότητες περιαγωγής και φυσικά τη μετάβαση στην ηλεκτρονική οικονομία μέσω του ασύρματου Internet και του Mobile Commerce.

Οι υπηρεσίες που δίνονται με τη Τρίτη Γενιά σηματοδοτούν μία νέα εποχή στις επικοινωνίες. Παραδείγματα υπηρεσιών Τρίτης Γενιάς είναι οι υπηρεσίες βιντεοτηλεφωνίας και υπηρεσίες multimedia, videoconferencing, διαπροσωπικές υπηρεσίες επικοινωνίας όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και video messaging, υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου και πληρωμών μέσω κινητού, υπηρεσίες πληροφοριών που βασίζονται στη γεωγραφική τοποθεσία του χρήστη (location based), καθώς και υπηρεσίες τηλεϊατρικής και τηλε – εκπαίδευσης, υπηρεσίες interactive ψυχαγωγίας και αρκετές άλλες.

Σε επίπεδο εταιρικών υπηρεσιών το δίκτυο WLAN, όπου προσφέρεται, επιτρέπει τις υψηλές ταχύτητες στις υπηρεσίες δεδομένων ενώ σε επίπεδο ασυρμάτων τεχνολογιών διασύνδεσης η Vodafone έχει αναπτύξει αξιόπιστο LMDS δίκτυο.

Η εταιρία προκειμένου να εξασφαλίσει ποιότητα και κάλυψη δικτύου, δυνατές και υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσίες και σωστή εξυπηρέτηση ακολουθεί μια στρατηγική συνετή και ισορροπημένη ως προς τη Τρίτη Γενιά έχοντας δεσμεύσει ικανούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό για την ανάπτυξή της σε συνδυασμό με το σωστό σχεδιασμό και πρόβλεψη.

Ε. Σχεδιασμός ποιότητας δικτύου

Η Vodafone διαθέτει ένα από τα πλέον εκτεταμένα και σύγχρονα δίκτυα τηλεπικοινωνιακής κάλυψης της χώρας. Στην ποιοτική σχεδίαση και λειτουργία του δικτύου έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση :

- Στη χρήση της πλέον εξελιγμένης τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής και στην αξιοποίηση της υπάρχουσας υποδομής του δικτύου.
- Στην εξασφάλιση υψηλής χωρητικότητας και αξιοπιστίας με την υλοποίηση ιδιωτικού δικτύου οπτικών ινών.
- Στην προμήθεια προϊόντων από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές παγκοσμίως.
- Στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου συστηματικής υποστήριξης.
- Στην πρόβλεψη της ταχύτατης αύξησης των αναγκών της πελατειακής βάσης της εταιρίας.
- Στην διασφάλιση αδιάλειπτης παροχής υπηρεσιών κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες.

ΣΤ. Πρότυπο Σύστημα συγκριτικής Αξιολόγησης Ποιότητας Δικτύου

Η Vodafone έχει αναπτύξει ένα πρότυπο σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης της ποιότητας δικτύου και είναι στη διάθεση των 24 χωρών όπου δραστηριοποιείται ο όμιλος Vodafone.

Το συγκεκριμένο σύστημα επιτρέπει την ταυτόχρονη παρακολούθηση της ποιότητας του τηλεπικοινωνιακού δικτύου σε όλες τις εταιρίες του ομίλου. Αποτελεί μια πλήρως ανασχεδιασμένη έκδοση του λογισμικού για τη συγκριτική αξιολόγηση ποιότητας δικτύου (Network Quality Benchmarking System) της εταιρίας στην Ελλάδα. Μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής ελέγχεται άμεσα και συνεχώς η ποιότητα του

τηλεπικοινωνιακού δικτύου της κάθε εταιρίας προκειμένου οι συνδρομητές της Vodafone να απολαμβάνουν την ίδια υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε όλα τα δίκτυα του ομίλου ανά τον κόσμο.

Η συγκεκριμένη εφαρμογή, εκτός των άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών της, παρέχει πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένους χρήστες από όλο τον κόσμο συνδυάζοντας ευχρηστία και υψηλά επίπεδα ασφάλειας δεδομένων και ελέγχου πρόσβασης.

Z. Εκπαίδευση

Η ενημέρωση και η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν τη λογική και την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της εφαρμογής του συστήματος της Vodafone. Κατά την φάση της ανάπτυξης και της αρχικής εφαρμογής του συστήματος πραγματοποιήθηκε μια αρχική ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, τις αρμοδιότητες, τις υπευθυνότητες και την τυποποίηση της εργασίας (διαδικασίες – οδηγίες – έντυπα συστήματος).

Κατά την λειτουργία του συστήματος, μετά την πιστοποίηση, σε ετήσια βάση το Τμήμα Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Vodafone ανασκοπεί τις προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων και καταρτίζει Ετήσιο Εκπαιδευτικό Πλάνο για την διεξαγωγή της εκπαίδευσης. Στο συγκεκριμένο Πλάνο περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων:

- § Ο τρόπος που θα εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στις ανάλογες αρμοδιότητες.
- § Η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσαρμοσμένα πάντοτε, στις απαιτήσεις της επιχείρησης και τις ανάγκες των εργαζομένων.
- § Η συλλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού.
- § Οι εκπαιδευτές που θα χρησιμοποιήσει η εταιρία για την εκπαίδευση, δηλαδή αν οι εκπαιδευτές θα είναι μέσα από το χώρο της εργασίας ή αν θα είναι κάποιος εξωτερικός συνεργάτης.
- § Ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις όπου θα χρειαστεί να γίνει η εκπαίδευση.
- § Ο προγραμματισμός στόχων.

§ Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων εκπαίδευσης.

Οι εκπαιδεύσεις διεξάγονται είτε από εξωτερικούς συνεργάτες είτε από εσωτερικούς εκπαιδευτές.

Επίσης, για την καλύτερη ένταξη του προσωπικού στην εταιρία πραγματοποιείται Induction Course (εκπαίδευση / ενημέρωση) στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι νέοι – προσληφθέντες .

Όσον αφορά την αλυσίδα καταστημάτων διενεργούνται επιπλέον, επισκέψεις συνεργασίας, από το Business Improvement Function, με στόχο την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών.

H. Τεκμηρίωση

Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας τεκμηριώνεται βάσει των ακόλουθων επιπέδων :

1. Μέσω των Πολιτικών του Ομίλου Vodafone
2. Μέσω των Πολιτικών της εταιρίας και των στρατηγικών στόχων της
3. Μέσω των Διεργασιών
4. Μέσω των Οδηγιών και των Εντύπων
5. Μέσω της τήρησης Αρχείων

Θ. Μέτρηση και Παρακολούθηση ποιότητας των Υπηρεσιών

Η Vodafone με σκοπό την εισαγωγή και μέτρηση της ποιότητας σε όλες τις υπηρεσίες και ειδικά αυτές που θα βασιστούν στις νέες τεχνολογίες, συμμετέχει στο Network Quality & Benchmarking Group της Vodafone Group με στόχο το σχεδιασμό και την εισαγωγή δεικτών Ποιότητας Υπηρεσίας (QoS) σε υπηρεσίες που υλοποιούνται στα πλαίσια μεγάλων εταιρικών έργων.

Οι δείκτες αναφέρονται σε κάθε υπηρεσία ή τεχνολογία και είναι διαφορετικοί σε κάθε περίπτωση. Υπάρχουν τιμές – στόχοι για κάθε δείκτη οι οποίοι έχουν σκοπό την διεξαγωγή ενεργειών βελτίωσης.

- Την διασφάλιση της ύπαρξης σχετικών πλάνων ποιότητας και παρακολούθηση της υλοποίησής τους.

- Την μελέτη για την υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών στην εταιρία με στόχο την ομαλή ενσωμάτωση των νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών.

Η εταιρία στα πλαίσια ανάπτυξης υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, έχει αναπτύξει συγκεκριμένες μεθόδους συστηματικής μέτρησης της ποιότητας από το σχεδιασμό των υπηρεσιών μέχρι και την διάθεση τους στην αγορά. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες :

i) Δοκιμές πριν την διάθεση της υπηρεσίας

Η πιστοποίηση της επίδοσης της υπηρεσίας, σε σύγκριση με τις αρχικές προδιαγραφές, πραγματοποιείται με πειραματικές δοκιμές που διεξάγει η εταιρία πριν την εμπορική της διάθεση. Οι δοκιμές αυτές έχουν σαν στόχο να αξιολογηθούν τόσο τα τεχνικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όσο και τα ποιοτικά στοιχεία που θα την κάνουν χρήσιμη στον πελάτη.

ii) Παρακολούθηση ποιότητας Δικτύου

Ένα από τα βασικά εργαλεία στοχοθέτησης και προτεραιοποίησης της ανάπτυξης του δικτύου αποτελεί η προσομοίωση της αντίληψης των πελατών κατά τη χρήση των δικτύων κινητής τηλεφωνίας. Οι βασικοί δείκτες που δείχνουν την απόδοση του δικτύου 2ης (GSM) και 3ης (UMTS) γενιάς της Vodafone είναι ο δείκτης των *Επιτυχημένων κλήσεων* (Call Success Rate – CSR) τον οποίο ο πελάτης τον αντιλαμβάνεται ως την σωστή εγκατάσταση, διατήρηση και απελευθέρωση της κλήσης και ο δείκτης *Ποιότητας της Φωνής* (Voice Quality).

iii) Δοκιμές Επιβεβαίωσης Χρέωσης (Billing Verification)

Η ακρίβεια της Vodafone στη χρέωση των κλήσεων πιστοποιείται με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού ο οποίος πραγματοποιεί στατιστικά αποδεκτό δείγμα κλήσεων – δοκιμών που προσομοιώνουν την πραγματική κίνηση της εταιρίας. Οι δοκιμές επιβεβαιώνουν την ορθή χρέωση των προσομοιωμένων πελατών ανά τύπο κλήσης, προορισμό, και διάρκεια κλήσης.

iv) Συστηματική εφαρμογή της Τεχνικής του Μυστικού Πελάτη

Η προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας, έχει οριστεί και παρακολουθείται από δείκτες απόδοσης που σχετίζονται τόσο με το χρόνο απόκρισης όσο και με την ποιότητα εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, τόσο στο τηλεφωνικό κέντρο της Vodafone όσο και στο εμπορικό της δίκτυο διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης για να εντοπίζονται και να βελτιώνονται συνεχώς οι περιοχές που αναδεικνύονται. Ένας τρόπος παρακολούθησης και ικανοποίησης είναι η συστηματική εφαρμογή της τεχνικής του μυστικού πελάτη, αξιολογώντας το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων ποιότητας (π.χ. εμφάνιση καταστήματος, γνώση προϊόντος / υπηρεσίας, αναγνώρισης αναγκών πελατών κ.λ.π.). Ειδικά για εταιρικούς πελάτες εκτελούνται συστηματικά έρευνες ικανοποίησης που καταλήγουν σε σχέδια δράσης με καθορισμένες ενέργειες βελτίωσης.

Μέτρηση Διεργασιών

Η εταιρία έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ένα μοντέλο διεργασιών στο οποίο απεικονίζονται οι αλληλεπιδράσεις και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διεργασιών. Σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας έχουν καθορισθεί ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης των διεργασιών (Key Performance Indicators).

Συνεχής Βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα ως αποτέλεσμα των αναγκών και προσδοκιών των πελατών είναι μια από τις απαιτήσεις και βασικότερους στόχους, ο οποίος θεσπίζεται μέσα από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας κατά ISO 9001: 2000.

Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας της εταιρίας επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης σύμφωνα με το μοντέλο PDCA (Plan – Do – Check – Act) ή τη λογική RADAR όπως περιγράφεται στο μοντέλο EFQM.

Κατά το μοντέλο PDCA ακολουθούνται με σειρά τα στάδια του προσδιορισμού των στόχων ποιότητας (Plan), η λειτουργία της εταιρίας (Do), η μέτρηση των στοιχείων

που αφορούν την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας (Check) και η αξιολόγηση των μετρήσεων (Act).

Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται θέτοντας κάθε φορά νέες τιμές των στόχων ποιότητας για τον επόμενο κύκλο. Η εταιρία στην προσπάθειά της για συνεχή βελτίωση έχει καθιερώσει και εφαρμόζει : διεξαγωγή επιθεωρήσεων, αξιολόγηση των διεργασιών της εταιρίας όσον αφορά την αποτελεσματικότητα τους και την επίτευξη των στόχων τους, επαναστοχοποίηση, λήψη διορθωτικών ενεργειών, υλοποίηση καινούργιων διεργασιών καθώς και άλλες ενέργειες.

Παράλληλα, διεξάγει συνεχείς επιστημονικές έρευνες σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και του δικτύου, το επίπεδο εξυπηρέτησης, τα οικονομικά προγράμματα, την αξιοπιστία σε θέματα λογαριασμών και άλλους τομείς που επιδέχονται συνεχή βελτίωση όσον αφορά τη λειτουργία της εταιρίας.

10.6 ΑΛΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

10.6.1 Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας

Για τη Vodafone η εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων της αποτελεί υψίστης σημασίας. Αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα από την πιστοποίηση του **Συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας**, κατά το πρότυπο **OHSAS 18001**, που εφαρμόζει η εταιρία. Στόχος της λειτουργίας του συγκεκριμένου συστήματος είναι η παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζόμενους (Αρ. Πιστοποιητικού 06.33.01/001 ΕΛΟΤ).

Η δήλωση της πολιτικής υγείας και ασφάλειας είναι συμφυής στο όραμα και τις αξίες της εταιρίας, όπου δεσμεύεται για τη διασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας όλων των εργαζομένων : « Σε όλη την εταιρία εφαρμόζουμε υψηλά πρότυπα για τη διαχείριση και τον έλεγχο των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων μας με σκοπό να εξασφαλίσουμε ότι σε όλες τις δραστηριότητές μας προστατεύουμε κατάλληλα όλους εκείνους που εργάζονται για μας και όλους εκείνους που μπορεί να επηρεαστούν από τη λειτουργία της εταιρίας μας ».

Η πολιτική της εταιρίας σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας εστιάζεται στα ακόλουθα :

– Η υγεία και η ασφάλεια αποτελούν αναπόσπαστα μέρη της καθημερινής επιχειρησιακής λειτουργίας της εταιρίας και όχι πρόσθετοι παράγοντες.

– Καλές πρακτικές μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη δέσμευση της διοίκησης.

– Η ενεργή συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων στις διαδικασίες διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία αποτελούν κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

– Η εργασία σε ασφαλές περιβάλλον είναι υποχρεωτική.

– Η συμμόρφωση διασφαλίζεται με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την Vodafone η υγεία και η ασφάλεια του προσωπικού της, των πελατών της και γενικά του κοινού είναι μεγάλης σημασίας και γι' αυτό το λόγο έχει δεσμευθεί να χρησιμοποιεί τεχνολογία που δεν είναι επιβλαβής για τον κόσμο και το περιβάλλον. Έχει δεσμευθεί επομένως στην υιοθέτηση μιας ανοιχτής προσέγγισης αναφορικά με την έρευνα για τις επιδράσεις των ηλεκτρομαγνητικών πεδίων (EMF). Παράλληλα, συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των διεθνών προτύπων και οδηγιών για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της έκθεσης σε ηλεκτρομαγνητικά πεδία.

Μεταξύ άλλων, το Σύστημα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία της εταιρίας σχεδιάζεται με βάση τους παρακάτω άξονες :

- Έλεγχος των κινδύνων / βελτίωση της απόδοσης
- Εξάλειψη ή ελαχιστοποίηση κινδύνων
- Πρόληψη των ατυχημάτων
- Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων
- Παρακολούθηση των συνεργατών

Για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της επίδοσης του Συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας, η Vodafone καθορίζει κάποιες διαδικασίες :

- Δέσμευση και Πολιτική για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία
- Σχεδιασμός (αναγνώριση ταυτότητας κινδύνου, εκτίμηση και έλεγχο επικινδυνότητας, νομικές απαιτήσεις, αντικειμενικοί σκοποί και προγράμματα διαχείρισης). Η πρόληψη του κινδύνου επιτυγχάνεται με την συγγραφή διαδικασιών, οδηγιών εργασίας, με την κατάλληλη εκπαίδευση, αλλά και με επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό και αλλαγή του τρόπου εργασίας

- Εφαρμογή και λειτουργία (δομή, υπευθυνότητες, εκπαίδευση, επικοινωνία, τεκμηρίωση, έλεγχος λειτουργίας, στρατηγική μείωσης επικινδυνότητας και ετοιμότητα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης)
- Αξιολόγηση και διορθωτικές ενέργειες (παρακολούθηση και μέτρηση της επίδοσης, συμβάντα, ατυχήματα, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, αρχεία και επιθεωρήσεις)
- Ανασκόπηση από την Διοίκηση & συνεχή βελτίωση

10.6.2 Σύστημα Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών

Ένα άλλο σύστημα για το οποίο έχει πιστοποιηθεί η Vodafone είναι το **Σύστημα Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών** κατά το πρότυπο **BS 7799 : 2002**. Στόχος της λειτουργίας του συγκεκριμένου συστήματος είναι η διασφάλιση του απόρρητου πληροφοριών και δεδομένων της εταιρίας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της.

Υπάρχουν πολιτικές, διαδικασίες, και μηχανισμοί ασφάλειας για τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και διαθεσιμότητας των συγκεκριμένων πληροφοριών. Επίσης πραγματοποιούνται έλεγχοι (assessments) με σκοπό την ανάδειξη πιθανών περιοχών προς βελτίωση.

Παράλληλα, η Vodafone καταρτίζει διάφορα προγράμματα κατά τα οποία γίνεται προσπάθεια για τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια των πληροφοριών και των δεδομένων. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι αυτό της μείωσης της τηλεπικοινωνιακής απάτης, το οποίο περιορίζει το φαινόμενο της κλοπής των κινητών τηλεφώνων.

Συγκεκριμένα, η Vodafone έχει δημιουργήσει και λειτουργεί μια βάση δεδομένων (Equipment Identity Register – EIR), όπου καταγράφεται ο κωδικός αριθμός (IMEI) κάθε κλεμμένης συσκευής κινητής τηλεφωνίας. Η EIR συνδέεται με τα συστήματα του δικτύου της Vodafone, γεγονός που επιτρέπει τον έλεγχο της νομιμότητας κάθε κινητού τηλεφώνου την στιγμή που πραγματοποιείται μια κλήση. Στην περίπτωση που ο αριθμός IMEI ενός κινητού υφίσταται στη βάση EIR, το δίκτυο ενεργοποιεί αυτόματα έναν μηχανισμό που απαγορεύει την πραγματοποίηση οποιασδήποτε κλήσης από την συγκεκριμένη συσκευή.

Η βαρύτητα της συγκεκριμένης προσπάθειας ενισχύεται ακόμη περισσότερο από την υποστήριξη που λαμβάνει από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών (GSM Association), ο οποίος τη συντονίζει.

Τέλος, για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος ακολουθεί το μοντέλο Plan – Do – Check – Act, το οποίο αναφέραμε και παραπάνω. Ενδεικτικές ενέργειες είναι η αξιολόγηση υφισταμένων μηχανισμών ελέγχου και υλοποίηση καινούργιων, διεργασίες εντός της σχετικής ομάδας εργασίας, λήψη μέτρων βάσει περιστατικών και άλλα.

10.6.3 Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος

Η εταιρία πιστοποιήθηκε τον Ιούνιο του 1999 και επαναπιστοποιήθηκε το 2002 για το **Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος** κατά **14001** από τον ΕΛΟΤ. Με τη πιστοποίηση αυτή η Vodafone στοχεύει στη συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της που επιδρούν στο περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του Περιβάλλοντος (Αρ. Πιστοποιητικού 04.33.01/006 ΕΛΟΤ).

Η πολιτική της εταιρίας στοχεύει στην αποδοτικότερη χρήση ενέργειας και φυσικών πόρων, προκειμένου να επιτύχει συνεχή : μείωση των Περιβαλλοντικών της επιπτώσεων, μείωση του κόστους χρήσης και βελτίωση του κύρους της. Αυτό επιτυγχάνεται με την :

- § Συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της στις τρέχουσες Εθνικές και Ευρωπαϊκές Περιβαλλοντικές νομοθεσίες.
- § Αποδοτική χρήση πεπερασμένων φυσικών πόρων.
- § Προώθηση της χρήσης εμπειριστατωμένων πρακτικών που μειώνουν τις Περιβαλλοντικές επιπτώσεις οι οποίες σχετίζονται με τη λειτουργία της εταιρίας.
- § Υποστήριξη της καινοτόμου ανάπτυξης νέων υπηρεσιών με Περιβαλλοντικό και κοινωνικό όφελος.

Συνολική Προσέγγιση των Περιβαλλοντικών Θεμάτων

Με στόχο τη συστηματική προσέγγιση των περιβαλλοντικών θεμάτων και τη μείωση των πιθανών επιπτώσεων της λειτουργίας της εταιρίας στο Περιβάλλον, στην αρχή του έτους καταρτίζεται ετήσιο πλάνο που περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες :

- § Ανάλυση επικινδυνότητας για θέματα Περιβάλλοντος.
- § Συνεχή παρακολούθηση και συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις.

- § Περιβαλλοντικά προγράμματα που απορρέουν από την ανάλυση επικινδυνότητας.
- § Παρακολούθηση και μέτρηση των περιβαλλοντικών προγραμμάτων.
- § Επικοινωνία με τους εργαζομένους της εταιρίας και το ευρύ κοινό.
- § Περιβαλλοντική εκπαίδευση των εργαζομένων.
- § Επιθεώρηση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- § Ανασκόπηση από τη Διοίκηση.

Περιβαλλοντικά Προγράμματα

1) Εξοικονόμηση Ενέργειας σε Εγκαταστάσεις

Η εταιρία μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας συμβάλλει στη μείωση κατανάλωσης ενεργειακών πόρων, καθώς και στην ελάττωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης από το διοξείδιο του άνθρακα (CO₂), το οποίο συμβάλλει στο φαινόμενο του Θερμοκηπίου.

2) Εξοικονόμηση Ενέργειας από τον Φωτισμό

Η εταιρία στην προσπάθειά της να μειώσει την καταναλισκόμενη ηλεκτρική ενέργεια για τον φωτισμό είναι από το 2000 μία από τις 54 εταιρίες μέλη του Ευρωπαϊκού προγράμματος « GreenLight ». Τα οφέλη είναι αφενός Περιβαλλοντικά, αφού εξοικονομεί ενεργειακούς πόρους και μειώνει τους αέριους ρύπους που συμβάλλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου και αφετέρου οικονομικά, αφού εξοικονομεί λειτουργικό κόστος και επιμηκύνεται ο χρόνος ζωής των φωτιστικών της.

3) Ανακυκλώνει κινητά τηλέφωνα, μπαταρίες και αξεσουάρ

Η εταιρία με το πρόγραμμα αυτό συμβάλλει στη μείωση των Περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκαλούν τα πλαστικά και τα βαρέα μέταλλα (όπως μόλυβδος, υδράργυρος), καθώς και ρυπογόνες ουσίες όπως υδροφθοράνθρακες (HFC), που καταστρέφουν το στρώμα του όζοντος.

4) Μειώνει – Επαναχρησιμοποιεί – Ανακυκλώνει χαρτί

Η εταιρία εδώ και χρόνια εφαρμόζει συστήματα πληροφορικής που μειώνουν τη χρήση χαρτιού από τους ανθρώπους της. Έχει τροποποιήσει το μεγαλύτερο μέρος των παλιών, αλλά και όλους τους νέους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ώστε να

παρέχεται η δυνατότητα να εκτυπώνουν δύο (ή και περισσότερες) σελίδες σε ένα φύλλο, παρέχοντας εξοικονόμηση στην αγορά γραφειακού χαρτιού.

5) Ανακυκλώνει μελανωτές και αναλώσιμα υλικά

Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, πραγματοποιείται η συλλογή των εν λόγω υλικών στα κτίρια της εταιρίας και αφού μεταφερθούν σε ειδικές μονάδες επεξεργασίας, περνούν από στάδια διαλογής και ανακτώνται σε εναλλακτικές μορφές τελικών προϊόντων.

6) Μειώνει την οπτική επίδραση σταθμών βάσης

Η εταιρία έχει σχεδιάσει καλαίσθητες κεραιές μικρών διαστάσεων (κεραίες μικτής πόλωσης), οι οποίες δεν διαταράσσουν την αισθητική αρμονία του αστικού, ημιαστικού ή ακόμη και ευαίσθητου περιβάλλοντα χώρου, αλλά αντίθετα εναρμονίζονται με αυτόν. Όπου είναι δυνατό, οι εγκαταστάσεις τοποθετούνται σε ήδη υπάρχοντα κτίρια και κατασκευές. Επίσης, υλοποιεί ειδικές κατασκευές σταθμών (π.χ. σταθμούς σε μορφή φοίνικα ή κατασκευές που εναρμονίζονται με τον περιβάλλοντα χώρο). Ήδη τα τελευταία δύο χρόνια έχουν τοποθετηθεί περισσότερες από 150 ειδικές κατασκευές.

10. 7 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τον Σεπτέμβριο του 2001, η Vodafone ως πρωτοπόρος σε θέματα ποιότητας, διοργάνωσε το πρώτο **Vodafone Business Excellence Forum** στην Αθήνα. Η εταιρία στα πλαίσια της Πολιτικής για ανάπτυξη επαγγελματικών σχέσεων και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των εταιριών του ομίλου, έδωσε την δυνατότητα ανταλλαγής καλών πρακτικών, διαφορετικών προσεγγίσεων και συγκριτικής αξιολόγησης. Στο Forum συμμετείχαν ανώτερα διευθυντικά στελέχη των εταιριών του ομίλου Vodafone – Ελλάδα, Μεγάλη Βρετανία, Ολλανδία, Γερμανία, Ισπανία, Αίγυπτο, Πορτογαλία και Μάλτα. Η επιτυχημένη έκβαση του πρώτου Vodafone Business Excellence Forum αποτελεί αφετηρία για περαιτέρω σύσφιξη των εταιρικών σχέσεων και μέσο συγκριτικής αξιολόγησης πρακτικών και μεθόδων που εφαρμόζονται μεταξύ των εταιριών του ομίλου Vodafone.

Τέλος, η επίδοση του Συστήματος Διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία αξιολογείται βάσει των δεικτών απόδοσης όπως αυτοί έχουν οριστεί στις επιμέρους εταιρικές διεργασίες.

10.7.1 Αμφίδρομη Αξιολόγηση με Συνεργάτες

Η Vodafone, στα πλαίσια της ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους βασικούς Συνεργάτες της, προβαίνει σε συστηματική και αμφίδρομη αξιολόγηση της συνεργασίας. Η αξιολόγηση διεξάγεται από προσωπικό όλων των επιπέδων των δύο μερών, και αποσκοπεί στον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης και την υλοποίηση κατάλληλων ενεργειών, ώστε να επιτευχθούν συνέργιες αμοιβαίου οφέλους.

10.7.2 Υποστήριξη Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών

Η Vodafone, στα πλαίσια των συνεργασιών με άλλους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς και στην μακροχρόνια εμπειρία της σε θέματα ποιότητας, υποστηρίζει και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε άλλες εταιρίες, όπως για παράδειγμα στην Vodafone Albania, για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

10.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η Vodafone έχει καταφέρει να τηρεί ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με στόχο να βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων της, αλλά και τη δική της παραγωγικότητα και λειτουργία. Η διαρκής αυτή προσπάθεια πραγματοποιείται αφενός με την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης ποιότητας, την παρακολούθηση και εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών και διεθνών πρακτικών και αφετέρου, με την ενημέρωση, εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων της στην διαχείριση της ποιότητας.

Με τον τρόπο αυτό η Vodafone αποδεικνύει την ευαισθησία και την δέσμευσή της στην ικανοποίηση των πελατών προσφέροντας, έτσι, υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι σύγχρονες ανάγκες της βιομηχανικής παραγωγής οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των βιομηχανικών επιχειρήσεων με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Σε μια εποχή, μάλιστα, που ο ανταγωνισμός όχι μόνο απελευθερώνεται από την κρατική παρεμβατικότητα, αλλά γίνεται και διεθνής με τη σταδιακή κατάργηση όλων των προστατευτικών –σε τοπικό επίπεδο– μέτρων.

Από το άλλο μέρος, ο σύγχρονος καταναλωτής γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός : συγκρίνει τα προϊόντα όχι μόνο σε σχέση με την τιμή τους, αλλά και σε σχέση με την ποιότητά τους. Ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής είναι καθοριστικός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.

Με ποιον τρόπο, όμως, μια βιομηχανική επιχείρηση θα δημιουργήσει εκείνη την οργάνωση και θα ακολουθήσει εκείνες τις διαδικασίες που θα της επιτρέψουν να αναπτυχθεί ανταγωνιστικά; Με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – που περιγράφεται από τα ISO και τις αντίστοιχες σε κάθε περίπτωση προδιαγραφές (standards).

Ανάλογες ανάγκες, βέβαια, έχουν και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αλλά με διαφορετικές προδιαγραφές, αφού η παροχή κάποιας υπηρεσίας δεν ακολουθεί τις ίδιες διαδικασίες με την παραγωγή ενός προϊόντος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι κάποιο σύστημα σταθερό και αμετάβλητο, είναι μια αδιάκοπη εργασία. Εξελίσσεται συνεχώς και διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, την οργάνωση και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι δημιουργήθηκαν σταδιακά τα πρότυπα της σειράς I.S.O και οι νέες τεχνικές διοίκησης των οργανισμών με σκοπό την επιβίωση και την επικράτηση στην αγορά.

Η λειτουργία μιας επιχείρησης με βάση ένα πρότυπο ISO όχι μόνο στηρίζει την αποτελεσματικότερη ανάπτυξή της, αλλά και αποδεικνύει στον καταναλωτή-στόχο την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Έτσι, μετατρέπεται συμπληρωματικά και σε ένα διαφημιστικό εργαλείο που συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων κάθε διοίκησης..

Σε μια εποχή όπου προέχει η αφοσίωση στην ποιότητα και η βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογικής γνώσης, οι καταναλωτές απαιτούν ακόμη υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και ποικιλίας. Κύριο μέλημα των κατασκευαστών είναι η αύξηση

της διάρκειας ζωής και η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και η επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής νέων προϊόντων. Αυτό εξαρτάται από την ωριμότητα και τον επαγγελματισμό της διοίκησης, η οποία πρέπει να θέτει αυστηρούς στόχους στους διευθυντές παραγωγής μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια από τα οποία θα κριθεί η επιβίωση και η βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ VODAFONE

1. Η εταιρία διαθέτει ένα ολοκληρωμένο **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 : 2000**. Θα θέλαμε να μας πείτε τις συνθήκες κατά τις οποίες υλοποιείται το πρότυπο αυτό (οργανωτική δομή, πρακτικές, διαδικασίες, αρμοδιότητες κ.λ.π.)
2. Θα θέλαμε να μας αναφέρετε τον τρόπο διαχείρισης και παρακολούθησης των κρίσιμων δραστηριοτήτων της εταιρίας.
3. Ποια Πολιτική Ποιότητας εφαρμόζει η εταιρία ;
4. Ποιες είναι οι δηλώσεις της εταιρίας όσον αφορά τη δέσμευση, τις ευθύνες και τις προθέσεις της ανώτατης διοίκησης για την επίτευξη της πολιτικής ;
5. Ποιους αντικειμενικούς σκοπούς και στρατηγικούς στόχους ποιότητας και βελτίωσης έχει θέση η εταιρία ;
6. Τι ενέργειες πραγματοποιεί για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, υλοποίηση, λειτουργία, συντήρηση και επιτήρηση δικτύων κινητής επικοινωνίας, ασυρμάτων τεχνολογιών διασύνδεσης και δικτύων δεδομένων ;
7. Ποιους δείκτες χρησιμοποιεί η εταιρία για την παρακολούθηση της ποιότητας του δικτύου;
8. Αντίστοιχα, τι ενέργειες πραγματοποιεί για το σχεδιασμό, ανάπτυξη, παροχή, πώληση, τιμολόγηση και υποστήριξη προϊόντων / υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας, υπηρεσιών διασύνδεσης, υπηρεσιών δεδομένων και πρόσβασης διαδικτύου ;
9. Με ποιους δείκτες απόδοσης, που σχετίζονται τόσο με τον χρόνο απόκρισης όσο και με την ποιότητα εξυπηρέτησης, παρακολουθείται η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών;
10. Η Vodafone συμμετέχει στο NetWork Quality & Benchmarking Group της Vodafone Group με στόχο τον σχεδιασμό και εισαγωγή δεικτών Ποιότητας Υπηρεσίας (QoS) σε υπηρεσίες που υλοποιούνται στα πλαίσια μεγάλων εταιρικών έργων. Ποιοι είναι αυτοί οι δείκτες και τι δείχνουν;
11. Επίσης, τι ενέργειες πραγματοποιεί για το σχεδιασμό, ανάπτυξη, εγκατάσταση, υποστήριξη και συντήρηση πληροφοριακών συστημάτων και λειτουργία μηχανογραφικού κέντρου ;
12. Η Vodafone στα πλαίσια ανάπτυξης υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, έχει αναπτύξει συγκεκριμένες μεθόδους συστηματικής

μέτρησης της ποιότητας από το σχεδιασμό μέχρι και την διάθεσή τους στην αγορά. Ποιες είναι αυτές οι μέθοδοι;

13. Ποιες πρακτικές εφαρμόζει για τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης του συστήματος ;
14. Θα θέλαμε να μας πείτε λίγα λόγια για τις τεχνολογίες παροχής υπηρεσιών. Ποια ήταν η εξέλιξη των τεχνολογιών από το ξεκίνημα της εταιρίας έως τώρα και ποιες είναι οι νέες τεχνολογίες στις οποίες θα βασιστούν οι νέες υπηρεσίες.
15. Ποιες ενέργειες και διαδικασίες πραγματοποιεί η εταιρία για την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας ;
16. Η Vodafone έχει πιστοποιηθεί επίσης για το **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Αλυσίδας Καταστημάτων Vodafone σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000**. Θα θέλαμε να μας αναφέρετε τον τρόπο διαχείρισης των πωλήσεων, των πωλήσεων και εξυπηρέτησης μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου.
17. Ο όμιλος διαθέτει και μια σειρά από άλλα Συστήματα : ένα από αυτά είναι το **Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος (14001)**. Ποιες είναι οι συνθήκες υλοποίησης του συστήματος αυτού; Πώς διαχειρίζεται τις δραστηριότητες που επιδρούν στο περιβάλλον η εταιρία ;
18. Ποια περιβαλλοντική πολιτική εφαρμόζει και ποια η περιβαλλοντική της δήλωση στο κοινό ;
19. Ποια είναι η δέσμευσή της ως προς τη προστασία του περιβάλλοντος, τη πρόληψη ρύπανσης και τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης του συστήματος και ποιους αντικειμενικούς στόχους έχει θέσει ;
20. Ποιο είναι το περιβαλλοντικό της πρόγραμμα και τι μέτρα λαμβάνει για τη προστασία του περιβάλλοντος ; Με ποιο τρόπο συμμετέχει το προσωπικό ;
21. Ένα άλλο σύστημα που διαθέτει η εταιρία είναι το **Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας κατά OHSAS 18001**. Ποια πολιτική εφαρμόζει η εταιρεία; Ποιοι είναι οι στόχοι της ;
22. Τέλος, η εταιρία διαθέτει το **Σύστημα Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών κατά BS 7799**. Πώς διαχειρίζεται το σύστημα αυτό; Τι μέτρα λαμβάνει για την διασφάλιση του απορρήτου πληροφοριών και δεδομένων της εταιρίας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της ; Ποια πολιτική

εφαρμόζει η εταιρία και ποιοι οι στόχοι της ; Τι ενέργειες εφαρμόζει για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος ;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Akao, Y., «*New Product Development and Quality Assurance Deployment System*», Standardization and Quality Control, JSA, 25 (4), 1972, p. 243-246.
2. Akao, Y., «*Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design*», Productivity Press, 1990.
3. Bank, J., «*The essence of Total Quality Management*», Prentice Hall, 1992.
4. Barker, R., «*The seven new Q.C tools*», Proceedings of the first Conference on Tools and Techniques for T.Q.M, IFS Conferences, Bedford, 95-120, 1989.
5. Buzzell, R., and Gale, B., «*The PIMS Principles*», Strategic Planning Institute, Cambridge, Mass., 1987
6. Caulkins, S., «*The New Manufacturing: Minimal IT for maximum Profit*», The Economist, 1989.
7. Computer Sciences Corporation-Index, «*Key Issues Affecting Quality in Information Systems: Report for the Department of Trade and Industry*», HMSO, London, 1992.
8. Crosby, P. B., «*Quality Without Tears*», New York, Mc Graw – Hill, 1984.
9. Crosby, P.B., «*Quality is free: The Art of Making Quality Certain*», New York, Mc Graw-Hill, 1979.
10. Dale, B., «*Tools and Techniques for TQM*», IFS Publications, Kempston, 1989.
11. Dale, B.G and Blunkett, J.J., «*Managing Quality*», Phillip Allan, London, 1990.
12. Deming, W. E., «*Out of Crisis*», Massachusetts Institute of Technology, Cambridge University Press, 1988.
13. Deming, W. E., «*Out of Crisis*», MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986.
14. Deming, W.E., «*Quality Productivity and Competitive Position*», MIT Press, Massachusetts, 1982.
15. Edvardsson, Thomasson and Ovretveit, «*Quality of Service: Making it really work*», Mc Graw-Hill, 1994, p. 112-113.
16. European Foundation of Quality Management webpage (E.F.Q.M), On Line, Διαθέσιμο: [http:// www.efqm.org](http://www.efqm.org).

17. Garvin, D.A., «*Managing Quality: The strategic and competitive Edge*», Free Press, New York, 1988.
18. Goetsch, D., Davis S., «*Introduction to T.Q: Quality Management for production processing and services*», 2nd edition, Simon & Schuster, New Jersey, 1997.
19. Grezo, C., «*Vodafone Group Vision and Values*», On Line, Διαθέσιμο: http://www.vodafone.com/responsibility/Vodafone_group_vision_and_values.html.
20. Hutchins, D., «*Quality Circles Handbook*», Pitman Publishing, London, 1986.
21. Ishikawa, K., «*Guide to Quality Control*», Asian Productivity Organization, Tokyo, 1976.
22. Jackson, P., & Ashton, D., «*Implementing Quality Trough BS 5750/ISO 9000*», Kogan Page, London, 1993.
23. Juran, J. M and F. M Gryna: «*Quality Planning and Analysis*», Mc Graw-Hill, New York, 1993, page 16-19.
24. Juran, J. M., «*Juran on planning for Quality*», Free Press, New York, 1988.
25. Juran, J. M., «*Juran on Planning for Quality*», New York, The Free Press, 1988. Mc Graw – Hill, 4th Edition, 1988.
26. Juran, J. M., «*Quality Control Handbook*», New York, Mc Graw – Hill, 4th Edition, 1988.
27. Juran, J.M., «*Juran on leadership for Quality: An executive handbook*», McMillan, 1989.
28. Lock, D., Project Management, 5th edition, Gower, Aldershot, 1992.
29. Mastorakis, N., «*Vodafone Greece's Technical Department developed a model network quality benchmarking system*», On Line, Διαθέσιμο: [http://www.vodafone.gr/Vodafone Greece's technical department developed a model network quality benchmarking system.html](http://www.vodafone.gr/Vodafone_Greece's_technical_department_developed_a_model_network_quality_benchmarking_system.html).
30. Mauvofoaure, L., and M., «*Implementing Total Quality Management*», Pitman Publishing, London, 1989.
31. Mills, D., «*Quality auditing: A tool for excellence*», Chapman & Hall, London, 1993.

32. Moy N., «*Where Quality comes first*», On Line, Διαθέσιμο: [http://www.receiver.vodafone.com/Where Quality comes first.html](http://www.receiver.vodafone.com/Where%20Quality%20comes%20first.html)
33. Oakland, J., «*Total Quality Management*», 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
34. Oakland, J., *Total Quality Management*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994
35. Price, F., «*Right every time*», Gower, Aldershot, 1990.
36. Price, F., «*Right First Time*», Gower, Aldershot, 1984.
37. Roman, F., «*Environmental impacts* », On Line, Διαθέσιμο: <http://www.vodafone.com/responsibility/environment.html>.
38. Rooney, E. M., «*Quality Management*», Cranfield University U.K., 1996.
39. Rothery, Br., «*ISO 9000*», Gower, Aldershot, 1993.
40. Sarin, A., «*Vodafone Group Health and Safety Policy*», On Line, Διαθέσιμο: [http://www.vodafone.com/responsibility/Vodafone group health and safety policy.html](http://www.vodafone.com/responsibility/Vodafone_group_health_and_safety_policy.html).
41. Scholtes, P., «*The team Handbook*», Madison, WI: Joiner Associates, Inc., 1992.
42. Taguchi, G., «*Introduction to Quality Engineering*», Tokyo, Asian Productivity Organization, 1986.
43. Taguchi, G., «*Systems of Experimental Design*», Unipub/Kraus International Publications and American Supplier Institute, 1978.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Gower, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Δεύτερη έκδοση, ΈΛΛΗΝ, Αθήνα, 1994, σελ.33.
2. James, P., «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια εισαγωγή*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1998.
3. Γιαννόπουλος, Κων., (2005), «Αξιολόγηση Προμηθευτών», *Quality management*, Τόμος Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου, τεύχος 4^ο, DBA PUBLICATIONS O.E.
4. Δερβιτσιώτης, Κ., «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Αθήνα, 1993, σελ 68.

5. ΕΛΟΤ EN ISO 8402: «*Διαχείριση Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας-Λεξιλόγιο*».
6. Επίσημος δικτυακός τόπος της Vodafone Group Plc. στην Ελλάδα, <http://www.vodafone.gr>
7. Επίσημος δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), On Line, Διαθέσιμο: [http://www.eede.gr/Διεθνείς Συνεργασίες.html](http://www.eede.gr/Διεθνείς_Συνεργασίες.html).
8. Λιαρμακόπουλος, Λ., «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Σχεδίαση, Οργάνωση, Έλεγχος και Βελτίωση της Ποιότητας*», Λύχνος Ε.ΠΕ., Αθήνα, 2003.
9. Πόλια, Μ., (2005), «*Εκπαίδευση Προσωπικού*», *Quality management*, Τόμος Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου, τεύχος 4^ο, DBA PUBLICATIONS Ο.Ε.
10. Σημειώσεις Μαυροειδή Βασίλη, «*Ειδικά Θέματα Ολικής Ποιότητας*», 2003
11. Σιουρική Κατερίνα, Υπεύθυνη στο Improvement Management του τμήματος Processes and Systems της εταιρίας Vodafone.
12. Σπανός, Α., «*Ολική Ποιότητα*», εκδόσεις Γαλαίος, 2^η έκδοση, 1995.
13. Σπανός, Α., «*Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες Ποιότητας*», εκδόσεις Γαλαίος, 1^η έκδοση, 1997.
14. Στεφανάτος Στ., «*Ολική Ποιότητα: Προγραμματισμός για την Ποιότητα*», τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999.
15. Τζωρτζάκης, Κων., «*Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ : Η ελληνική προσέγγιση*», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 1996, σελ. 56-61.
16. Κιόχος Πέτρος Α., «*Στατιστική*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1993.

