

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: Σ.Σ.Ο.Ε.**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ & Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΑΓΑΘΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΦΥΛΑΚΤΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ
ΒΕΖΥΡΓΙΑΝΝΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ
ΒΡΑΧΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

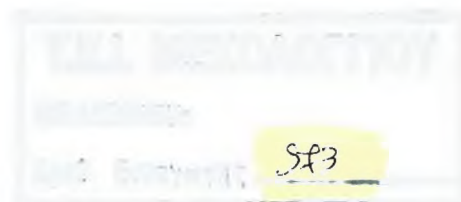
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2000

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*

**ΣΠΟΥΛΑΤΕΣ
ΒΕΖΥΡΓΙΑΝΝΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ
ΒΡΑΧΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΦΥΛΑΚΤΟΣ**



ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΓΚΡΙΣΕΩΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΚΑΤΑΞΕΙΡΩΣΗ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΣΥΝΤΑΞΟΥΣΑ
ΔΙΔΑΚΤΡΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΒΡΑΧΙΟΝ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ



ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ
ΣΟΦΙΑ ΡΙΤΖΑΛΗ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΟΝ ΚΑΙ ΔΕΙΟΝ

© Copyright 2000-01
Επεξεργασία κειμένων, σχεδίων,
εκτύπωση, μοντάζ, φωτογραφίες,
καλλ. επιμέλεια εξωφύλλου,
βιβλιοθεσία:

ΣΟΦΙΑ ΡΙΤΖΑΛΗ
Α. ΜΕΤΑΞΑ 1 - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ
0631-51162

**Αφιερώνεται σε όλους όσους
βοήθησαν στην διεκπεραίωση
της πτυχιακής μας**

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Γενικά	7
2. Έννοια της ποιότητας	9
3. Σπουδαιότητα της ποιότητας	10
4. Έλεγχος ποιότητας – Διασφάλιση ποιότητας – Από τη διασφάλιση ποιότητας στην ολική ποιότητα	15
4.1. Επιθεώρηση	15
4.2. Έλεγχος ποιότητας	15
4.3. Διασφάλιση ποιότητας	16
4.4. Ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας	17
4.5. Διασφάλιση ποιότητας και ολική ποιότητα	17
5. Μοντέλα ολικής ποιότητας	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά	19
2. Όραμα, αποστολή και πολιτική ποιότητας αρχές και στόχοι ποιότητας	19
3. Πολιτική ποιότητας της εταιρείας	20
4. Αρχές και στόχοι προγράμματος ολικής ποιότητας	21
5. Επιλογή μοντέλου ποιότητας	22
6. Υλοποίηση προγράμματος ολικής ποιότητας	23
7. Παρουσίαση των βασικών αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας	23

7.1. Η δέσμευση της ηγεσίας	24
7.2. Εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης. Αλυσίδα πελάτη και προμηθευτή	25
7.3. Η ικανοποίηση του πελάτη	26
7.4. Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών	28
7.5. Εκπαίδευση	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

1. Γενικά	31
2. Η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας	32
3. Οι αλυσίδες της ποιότητας	34
4. Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη	35
5. Αφοσίωση και τρόπος αντιμετώπισης της ποιότητας	35
6. Οι τρεις δύσκολοι συντελεστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	38
6.1. Σύστημα ποιοτικής διοίκησης	39
6.2. Εργαλεία και τεχνικές της ποιότητας	39
6.3. Ομαδική εργασία και ανθρώπινο δυναμικό	41
6.4. Ανάπτυξη των δύσκολων συντελεστών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	42
7. Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο **Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

1. Γενικά	47
2. Εφαρμογή του καθορισμού των κριτηρίων	48
3. Εντοπισμός των συνεργατών για τον καθορισμό των κριτηρίων	50
4. Το μοντέλο του καθορισμού κριτηρίων σε 12 στάδια	53
5. Διοίκηση του καθορισμού των κριτηρίων στον οργανισμό	61
6. Ο κώδικας συμπεριφοράς του καθορισμού των κριτηρίων	63
7. Βραβεία για τον καθορισμό των κριτηρίων και την ποιότητα	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ** **«ΠΑΝΩ ΑΠ' ΟΛΑ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ»**

1. Γενικά	67
2. Έννοια της εξυπηρέτησης	68
3. Η στρατηγική της εξυπηρέτησης	68
3.1. Υλική εξυπηρέτηση	70

3.2. Προσωπική εξυπηρέτηση	70
3.3. Έλεγχος της υγείας της εξυπηρέτησης	71
3.4. Μοντέλο στρατηγικής της εξυπηρέτησης	72
4. Οργάνωση και εκτέλεση του προγράμματος εξυπηρέτησης	72
5. Η σημασία της ιδιοκτησίας	73
6. Η διοίκηση της επιχείρησης που παρέχει εξυπηρέτηση	74
6.1. Όραμα	74
6.2. Βασικά αποτελέσματα	75
6.3. Παραδείγματα σχετικά με τις νέες αξίες	75
6.4. Τα δεδομένα της επίδοσης	76
6.5. Πώς να ελέγχει ο διευθυντής το τμήμα του (ή την εταιρία, τη μονάδα ή τον όμιλο)	78
6.6. Εκπαίδευση	79
6.7. Προσωπικές ικανότητες	80
7. Παγίδες	80
8. Τα πιθανά οφέλη	82

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά	86
2. Είδη του κόστους της ποιότητας	87
3. Ανάλυση των ειδών του κόστους της ποιότητας	88
4. Κόστος του κύκλου ζωής	92
4.1. Κλιμάκωση του κόστους του κύκλου ζωής	93
5. Η ασφάλεια και το κόστος μείωσης του κινδύνου	96
6. Εισαγωγή του συστήματος κόστους της ποιότητας	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά	100
2. Επανεξέταση των οφελών	100
3. Το ζήτημα της ποιότητας στις συναλλαγές	101

3.1. Συναλλαγές εντός του οργανισμού	101
3.2. Συναλλαγές μεταξύ οργανισμών	104
3.3. Συναλλαγές με τον τελικό καταναλωτή	106

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Γενικά	111
2. Οργάνωση για ποιοτικό σχεδιασμό	111
2.1. Εφαρμογή του ποιοτικού σχεδιασμού	112
3. Επίσημη οργάνωση για συμφωνία της ποιότητας	114
3.1. Το τμήμα ποιότητας και ιστορικά προβλήματα	114
3.2. Ευθυγράμμιση της ευθύνης με την εξουσία	116
4. Διασφάλιση του πωλητή	117
5. Ανεπίσημη οργάνωση για συμφωνία της ποιότητας	118
5.1. Όλα τα οφέλη των ανεπίσημων συστημάτων	119
6. Δημιουργία του προγράμματος ποιότητας	120
6.1. Πολιτική ποιότητας	121
6.2. Οργάνωση της αλλαγής με τους κύκλους ελέγχου	122

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο
ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

1. Γενικά	129
2. Λόγοι για τη διεξαγωγή ελέγχων	129
2.1. Οι ανάγκες μιας επιχείρησης	130
3. Είδη ελέγχων	132
4. Εσωτερικοί έλεγχοι	134
5. Εξωτερικοί έλεγχοι	136

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ & ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Γενικά	139
2. Κίνητρα	139
3. Πληροφορίες για την αγορά	140
4. Διευκρίνιση των ρητών προδιαγραφών	142
5. Αξιολόγηση των άρρητων προδιαγραφών	142
6. Διευκρίνιση των ρητών και των άρρητων προδιαγραφών της σχετικής νομοθεσίας	143
7. Επιλογή του τομέα αγοράς	144

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο
ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Γενικά	146
2. Ορισμοί	146
3. Ομάδες σχεδιασμού	147
4. Αλληλεπιδράσεις σχεδιασμού	149
5. Αρχιτεκτονική σχεδιασμού	150
6. Μεθοδολογία σχεδιασμού	152
7. Επανεξέταση του σχεδιασμού	154
7.1. Επίβλεψη	154
7.2. Έλεγχοι γραφείου	155
7.3. Επανεξέταση από ομότιμη ομάδα	155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

1. Γενικά	157
2. Η αξία της δοκιμής του πρωτοτύπου	158
3. Η συνάφεια της μέτρησης της αξιοπιστίας	159
4. Μηχανική αξιοπιστία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

1. Γενικά	161
2. Φιλοσοφία έναντι τεχνικής	162
3. Παρουσίαση νέου προϊόντος	164
4. Η μεθοδολογία της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών	165
5. Τα στάδια της διαδικασίας της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών	167

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Η προσέγγιση της ποιότητας στη δεκαετία του '90	170
2. Εκπαίδευση για την ποιότητα	172
3. Εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση στους οργανισμούς	172
3.1 Εκπαίδευση	172
3.2. Ανάπτυξη	173
3.3. Κατάρτιση	173
3.4. Οι βασικές διαφορές μεταξύ των τριών διαδικασιών μάθησης	174
4. Ο σκοπός της κατάρτισης στους οργανισμούς	174
5. Πότε είναι απαραίτητη η κατάρτιση;	175
6. Καταρτίσεις όπου η μάθηση είναι αναπόφευκτη	175
7. Μαθήματα εμπειρίας. Μαθαίνοντας από τα λάθη των άλλων	176
8. Εγγενής κινητοποίηση	176
9. Παιδεία. Ο ουσιαστικός παράγοντας	177
10. Ο εσωτερικός εχθρός. Μεταστροφή των σκεπτικιστών	178
11. Συμπεράσματα	179
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	 180

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Έχει γίνει κοινή συνείδηση πλέον στους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρηση τους εκτός του ότι πρέπει να εφαρμόσουν τις σύγχρονες αντιλήψεις του μάρκετινγκ, πρέπει να υπάρχει αρχικά η σωστή υποδομή και διοίκηση σ' αυτές. Δηλαδή να υπάρχει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, μέτρων και εφαρμογών αυτών, τα οποία να αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και στελέχωση των οικονομικών, ανθρώπινων και φυσικών πόρων.

Σήμερα οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σε ένα περιβάλλον του μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον (οι επιχειρήσεις) πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά, από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτή της συγκεκριμένης ανάγκης. Ο έξυπνος επιχειρηματίας σε καμιά περίπτωση δε θα προχωρήσει την παραγωγή ενός προϊόντος, εάν δεν έχει εξακριβωθεί πως υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν, επομένως δεν υπάρχει θέμα παραγωγής ενός προϊόντος, εάν δεν είναι δυνατόν να πουληθεί.

Εκτός αυτού η υποστήριξη προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους μιας προσανατολισμένης στην ποιότητα επιχείρησης.

Μια νέα έννοια που έχει προστεθεί τα τελευταία χρόνια στις σύγχρονες αγορές είναι η ποιότητα προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών. Πριν από λίγα χρόνια η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν κυρίως μια υποκειμενική ιδιότητα. Παρόλο που θεωρείτο ως επιθυμητός στόχος για τον κατασκευαστή και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, ωστόσο δεν είχε καθοριστεί με σαφήνεια και ήταν δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί. Ίσως οι αγοραστές συνέδεαν την ποιότητα με μια γνωστή εμπορική επωνυμία ή (ορισμένες φορές λανθασμένα) με τις υψηλές τιμές.

Πολλοί κατασκευαστές βασίζονταν στην υπόθεση ότι η επιθεώρηση και ο έλεγχος μετά από την παραγωγή θα ανακάλυπτε όλα τα ελαττώματα της παραγωγής και τα ελαττωματικά συστατικά.

Άλλοι αποδέχονταν ότι ορισμένα προϊόντα μπορεί να αποτύγχαναν πολύ γρήγορα κατά τη χρήση τους ώστε οι πελάτες να έπρεπε να τα επιστρέψουν για ανταλλαγή ή επιδιόρθωση.

Καθώς η πολυπλοκότητα των προϊόντων αυξανόταν όλο και περισσότερα πράγματα δεν γίνονταν καλά. Η αγορά προϊόντων θεωρείτο λαχείο και τα ελαττώματα σε πολλά προϊόντα θεωρούνταν ως αναπόφευκτο γεγονός. Ένα ακραίο παράδειγμα ήταν η περίπτωση των πρώτων ανάλογων και ψηφιακών Η/Υ, που κατασκευάζονταν με θερμιονικές βαλβίδες πριν την εποχή των ημιαγωγών και των μικροτσιπ. Η απόδοση των βαλβίδων κατά τη χρήση επιδεινωνόταν συνεχώς και αργά ή γρήγορα (συχνά γρήγορα) έπαυε να υπάρχει. Ο κίνδυνος αποτυχίας της βαλβίδας αποτελούσε περιορισμό για την ισχύ του Η/Υ επειδή όσο περισσότερες βαλβίδες χρειάζονταν στο σχεδιασμό, τόσο μικρότερο ήταν το μεσοδιάστημα μεταξύ των αποτυχιών του συστήματος.

Η ποιότητα της υπηρεσίας που παρεχόταν στη βιομηχανία και το κοινό από πολλούς οργανισμούς (επιχειρήσεις) απέικε πολύ από το επιθυμητό. Καθυστερήσεις στην παράδοση και σφάλματα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν ένα σύνηθες φαινόμενο. Οι κατασκευές δεν μπορούσαν να βασιστούν στην ποιότητα των προμηθευτών τους και έπρεπε να διεξάγουν τις δικές τους εσωτερικές επιθεωρήσεις και δοκιμές των προϊόντων, σπαταλώντας χρόνο και προσθέτοντας κόστος αλλά όχι αξία στα προϊόντα τους. Η υπηρεσία που παρεχόταν από ορισμένα μονοπώλια δημόσιων υπηρεσιών ήταν τόσο κακή ώστε αποτελούσε πλούσια πηγή υλικού για σατυρικούς και κωμικούς συγγραφείς.

Πολλοί παράγοντες συνδυάστηκαν για να επιφέρουν τη σημαντική αλλαγή τόσο στην αντίληψη όσο και την επίτευξη της ποιότητας. Η αξιοπιστία των προϊόντων από τα υπερπόντια εδάφη και ιδιαίτερα από την Ιαπωνία, εισήγαγαν νέες έννοιες σχετικά με την αξία και ανάγκασαν τις εταιρίες να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη τους την ποιότητα. Οι αγοραστές έχουν γίνει πιο διορατικοί με μεγαλύτερες προσδοκίες για ποιότητα. Τα σύγχρονα υλικά και οι παραγωγικές τεχνικές έχουν επιτρέψει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην αξιοπιστία των συστατικών και τη συνέπεια των διαστάσεων και της απόδοσης. Ένα αναπτυσσόμενο νομοθετικό και μηχανικό πλαίσιο προτύπων, με αυξανόμενη διεθνή εναρμόνιση, παρέχει μια ποιοτική αρχή για τους κατασκευαστές και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Τώρα είναι αποδεκτό πλέον το γεγονός ότι η διοίκηση ποιότητας είναι σημαντική όχι μόνο για τον μηχανικό εξοπλισμό και τις υπηρεσίες, αλλά επίσης και για το λογισμικό του Η/Υ από το οποίο εξαρτώνται τόσες πολλές υπηρεσίες, προϊόντα και εγκαταστάσεις εργοστασίων. Το ιστορικό των επικίνδυνων περιστατικών που προέκυπταν από τα σφάλματα του λογισμικού έχει προκαλέσει αυτό το ενδιαφέρον.

Τώρα η σπουδαιότητα της ποιότητας του λογισμικού αναγνωρίζεται και υποστηρίζεται από τις ίδιες τις διαδικασίες καταγραφής και πιστοποίησης της ποιότητας.

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην ποιότητα που υπάρχει σήμερα από τους σχεδιαστές, τους κατασκευαστές και τους διευθυντές της βιομηχανίας παροχής υπηρεσιών είναι μεγαλύτερα από ποτέ. Συνειδητοποιούν ότι η ποιότητα και η αξιοπιστία δεν είναι μόνο επιθυμητή στόχοι, αλλά ζωτικοί παράγοντες της εμπορικής επιτυχίας και επιβίωσης.

Οι οργανισμοί (επιχειρήσεις) που δεν έχουν πιστοποίηση του σχετικού εθνικού ή διεθνούς προτύπου αναμφίβολα θα αισθάνονται ότι απειλούνται στις αγορές όπου η πιστοποίηση θεωρείται ως προαναφερόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ως προϋπόθεση για σύναψη συμβολαίων. Η απειλή είναι πραγματική. Συνεπώς, υπάρχει μια ισχυρή κατευθυνόμενη από την αγορά τάση να υιοθετήσουν όλοι οι οργανισμοί κάθε είδους και μεγέθους συστήματα ποιότητας και να αποκτήσουν την πιστοποίηση, συχνά ζητώντας βοήθεια από εξωτερικούς συμβούλους και αφιερώνοντας μεγάλη προσπάθεια και σημαντικά έξοδα.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας προφανώς χρειάζεται κατανόηση και εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων, πρακτικών και διαδικασιών. Η επιτυχία κάθε ποιοτικής πρωτοβουλίας ή η επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας σε όλη την εταιρία εξαρτάται από την ανώτατη διοίκηση. Πολλοί ερευνητές του θέματος υποστηρίζουν ότι υπήρχαν πολλές περιπτώσεις όπου η αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης στην ποιότητα δεν υπήρχε. Περιπτώσεις, όπου οι εταιρίες ελπίζουν λανθασμένα ότι θα μπορέσουν να επιβιώσουν υποστηρίζοντας φαινομενικά την ποιότητα, ακόμα και αν έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την κατάλληλη πιστοποίηση. Επίσης τονίζουν ότι η αφοσίωση στην ποιότητα πρέπει να επεκτείνεται πέρα από τις διαδικασίες, τις τεχνικές και τα πιστοποιητικά ώστε η παιδεία ποιότητας να καθιερώνεται σε όλο τον οργανισμό και να γίνεται κατανοητό από όλη τη διοίκηση και το προσωπικό ότι η ποιότητα μπορεί πάντοτε και πρέπει πάντοτε να βελτιώνεται συνεχώς.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας «Η καταξίωση και η ολοκλήρωση της επιχείρησης μέσα από την Ολική Ποιότητα προϊόντων-αγαθών και υπηρεσιών» διενεργήθηκε στα πλαίσια της πρακτικής μας εξάσκησης στο ΤΕΙ Μεσολογγίου και υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση του καθηγητή μας κ. Αγγελου Φύλακτου.

Ένα θέμα αρκετά επίκαιρο για το οποίο αντλήσαμε στοιχεία για την συγγραφή του τόσο από την υπάρχουσα βιβλιογραφία όσο και τον έντυπο τύπο (περιοδικά, εφημερίδες, έντυπα κ.τ.λ.), ο οποίος αρκετά συχνά παρουσιάζει άρθρα και έρευνες για το πολυσυζητημένο σύστημα ποιότητας, για «το δρόμο προς τον ευτυχισμένο πελάτη».

Τι είναι όμως σύστημα ποιότητας;

Σύμφωνα με την ορολογία σύστημα ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και τα μέσα μιας επιχείρησης για τη διαχείριση της ποιότητας, ώστε να παρέχονται στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του, καθώς ανταποκρίνονται στις δεσμεύσεις της επιχείρησης απέναντί του. Η διαχείριση της ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της διοίκησης, οι οποίες α) προσδιορίζουν την πολιτική για την ποιότητα, στους στόχους και τις ευθύνες της και β) θέτουν σε εφαρμογή το σχεδιασμό και τον έλεγχο, για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότερες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, στην προσπάθεια ανταπόκρισης στις προσκλήσεις των καιρών μας, έχουν υιοθετήσει Συστήματα Ποιότητας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους και τη διεύρυνση του κύκλου των εργασιών τους. Τα Διεθνή Πρότυπα του ISO επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες. Σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, τα Πρότυπα αυτά συνήθως χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στην άνοδο των επιπέδων αναφοράς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Λαμβάνεται δε όλο και περισσότερο υπόψη στις επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις και συναλλαγές, καθώς και στην επιδίωξη των επιχειρήσεων για καλύτερη αποτελεσματικότητα και διοικητικό έλεγχο. Στην Ελλάδα ισχύουν οι γενικότερες τάσεις αύξησης των πιστοποιημένων κατά ISO εταιριών και υπολογίζεται ότι στο τέλος του 1999 είχαν εκδοθεί περισσότερα από 1.700 πιστοποιητικά.

Πολλά από τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση μπορούν να χαρακτηρισθούν και ως εξωτερικά, γεγονός που συνήθως ανταποκρίνεται και στους αρχικούς λόγους που ώθησαν στην απόφαση για πιστοποίηση της εταιρίας. Το

κυριότερο χαρακτηριστικό της πιστοποίησης αυτής σήμερα είναι ότι παγκοσμίως έχει καταστεί πλέον αναγκαία συνθήκη για το άνοιγμα του δρόμου προς νέες αγορές.

Παράλληλα, συντελεί αποτελεσματικά (άμεσα και έμμεσα) στα εξής:

- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
- Μεγαλύτερη οργάνωση και υποχρεωτική τάξη
- Δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, προβολή
- Βελτίωση της αντίληψης για την ποιότητα και βελτίωση της ποιότητας
- Μη αποκλεισμός από διαγωνισμούς
- Επέκταση και βελτίωση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας και μείωση απωλειών
- Πρόσβαση στις διεθνείς αγορές
- Μείωση των τυχόν ελέγχων από τους πελάτες, αφού η πιστοποίηση αποτελεί εξ ορισμού εγγύηση τήρησης προδιαγραφών

Η πτυχιακή αυτή εργασία μας χωρίζεται σε πέντε μέρη και στα επιμέρους κεφάλαια αυτών. Μέσα από αυτά προσπαθούμε να εστιάσουμε την πολιτική και την έννοια της ποιότητας, εξηγώντας τι σημαίνει διοίκηση ολικής ποιότητας και πως εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, αναφερόμαστε στο κόστος και στα οφέλη της ποιότητας, στην ποιοτική οργάνωση, στα προγράμματα, στους ποιοτικούς ελέγχους, την ποιότητα στο σχεδιασμό και στην αξιοπιστία του προϊόντος μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η ολική ποιότητα αλλά και στα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τα προϊόντα να αναγνωρίζονται διεθνώς ως τα καλύτερα και με αντικειμενικό στόχο την κυριαρχία στην αγορά και τη σημαντική ανταγωνιστική ισχύ.

Ευελπιστούμε ότι η εργασία μας αυτή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τη σημασία της ολικής ποιότητας και τη θέση που πρέπει να κατέχει μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Τέλος θέλουμε να ευχαριστήσουμε όσους βοήθησαν για την διεκπεραίωση της εργασίας μας αυτής και να τονίσουμε ότι για όποια παράληψη την ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς που θα δεχθούν ευχαρίστως κάθε καλοπροαίρετη κριτική.

Βεζυργιάννης Εμμανουήλ

Βραχνή Παναγιώτα

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

**Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Γενικά

Τα ιαπωνικά προϊόντα τη δεκαετία του '50 ήταν συνώνυμα της φθηνίας και της μέτριας ποιότητας. Σήμερα τα ιαπωνικά αυτοκίνητα με το σήμα ΟΚ στο πίσω τζάμι είναι επίσης φθηνά, παράγονται όμως σε 24 ώρες και όχι σε 36 όπως στην Ευρώπη και όταν τελειώσει η συναρμολόγησή τους έχουν κατά μέσο όρο 3 φορές λιγότερες παρατηρήσεις από τα ευρωπαϊκά. Ακόμα χρησιμοποιούν πρώτες ύλες από 300 προμηθευτές (που ελέγχονται ευκολότερα) έναντι 1.500 που χρησιμοποιούν οι ευρωπαϊκές εταιρείες. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα ιαπωνικής εταιρίας που κατασκευάζει ποδήλατα στα μέτρα του πελάτη και τα παραδίδει σε οποιοδήποτε σημείο της Ιαπωνίας μέσα σε 48 ώρες.

Οι Ιάπωνες κατάλαβαν νωρίς κάτι που οι Ευρωπαίοι τώρα συνειδητοποιούν, ότι, δηλαδή, *βασιλιάς και ο άξονας της επιχείρησης είναι ο πελάτης*. Οποιαδήποτε δραστηριότητα που δεν προσφέρει προστιθέμενη αξία στον πελάτη δεν έχει αξία. «Κάθε επένδυση που στοχεύει ταυτόχρονα και στην ποιότητα με ενδιαφέρει, αλλιώς μου είναι αδιάφορη», είπε ο R.E. Mercer πρόεδρος της Goodyear. Και είναι πολλές οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης που δεν έχουν καμία προστιθέμενη αξία.

Οι Ιάπωνες κατάλαβαν επίσης γρήγορα ότι η προσαρμογή των διαδικασιών της επιχείρησης στις απαιτήσεις του πελάτη, είναι το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα σε σαράντα περίπου χρόνια προσαρμόσαν κατάλληλα τον τρόπο εργασίας τους, άλλαξαν τη νοοτροπία του προσωπικού τους, ανέπτυξαν και συγκεκριμενοποίησαν εργαλεία και μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αξιοποίησαν κατάλληλα τις γνώσεις δυτικών πρωτοπόρων της ποιότητας και ανέδειξαν δικούς τους «Γκουρού».

Οι Αμερικάνοι ακολούθησαν με κάποια καθυστέρηση. Καθιέρωσαν το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, για την καλύτερη σε θέματα ποιότητας εταιρεία, ίδρυσαν την ASQC (American Society for Quality Control), και υιοθέτησαν το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ANSI Q90.

Οι Ευρωπαίοι ενεργοποιήθηκαν με τη σειρά τους αμέσως μετά. Ήδη από το 1957, είχε ιδρυθεί ο ΕΟQ (European Organization for Quality) και τα τελευταία χρόνια υιοθέτησαν τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας BS 5750 (British Standard 5759), ISO 9000 (International Standardization Organization 9000), EN 29000 (European Norme 29000).

Στην Ευρώπη ιδρύθηκε το 1989 από μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ο EFQM (European Foundation for Quality Management) με κύριους στόχους:

- Την επιτάχυνση της αποδοχής της ποιότητας σαν στρατηγικής, για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Την ενίσχυση των δραστηριοτήτων για βελτίωση της ποιότητας. Ο EFQM καθιέρωσε από 1-1-1992 το European Quality Award.

Σε συνέντευξή του ο C.J. Van der Klugt, πρόεδρος του EFQM δήλωσε ότι: «Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό τους. Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρίες τους. Μόνο το ανώτατο διοικητικό επίπεδο της εταιρείας μπορεί να ηγηθεί των προσπάθειών για να τη στρέψει προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη».

Ενώ σε άλλη συνέντευξη ο I.D.T. Vallance, πρόεδρος της εταιρείας British Telecom δηλώνει ότι: «Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του Management και στο να επιτύχουμε ή να ξεπεράσουμε τους ποιοτικούς στόχους των καλύτερων εταιριών του κόσμου. Το Management ποιότητας και η ίδρυση κατάλληλου Ευρωπαϊκού Οργανισμού θα βοηθήσουν την Ευρώπη να αντέξει την παγκόσμια πρόκληση του ανταγωνισμού».

Τι είναι όμως ποιότητα και ποια η σκοπιμότητά της; Τι είναι ολική ποιότητα πως συνδέεται με την ποιότητα αλλά και με την επιχείρηση; Πως καταξιώνεται και ολοκληρώνεται η επιχείρηση μέσα από την ολική ποιότητα;

Σε όλα αυτά τα ερωτήματα θα ήταν σκόπιμο να απαντήσουμε και αρχικά να ασχοληθούμε με την έννοια της ποιότητας για να αποκτηθεί κοινή αντίληψη των όλων των υπολοίπων εννοιών .

2. Έννοια της ποιότητας

Ποιότητα. Η λέξη αυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ό,τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και πάρολα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι: *«Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη»* ή ακόμα *«Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πελάτη)»*. Με απλά λόγια καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ήταν «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές», μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς και σαφώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι, παρόλο που κάποιο εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών.

Γι' αυτό, ο λειτουργικός ορισμός της ποιότητας εξελίσσεται, υπό το φως αυτής της ενδεχόμενης ασυμφωνίας, στο **«να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών»**. Αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πλέον χρήσιμος απ' όλους, δεδομένου ότι οι «προσδοκίες των πελατών», που υποτίθεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν, έχουν κατανοηθεί πλήρως από αυτόν που έχει αναλάβει να τις ικανοποιήσει και συνεπώς να παράσχει την «ποιότητα». Αυτό δεν ισχύει πάντοτε.

Αυτός ο ορισμός έχει εξελιχθεί σε **«Ποιότητα είναι η προσφορά αγαθών τα οποία δεν επιστρέφονται, σε πελάτες που επιστρέφουν»**. Παρόλο που αυτός ο ορισμός ενέχει κάποια επιτήδευση, ωστόσο εμπεριέχει κάποια εμπορική αλήθεια, όμως βασίζεται στην πραγματική επίτευξη των αντιληφθέντων ποιοτικών προϋποθέσεων, με συνέπεια και ομαλότητα. Και αυτό δεν είναι εύκολο.

Η ποιοτική λειτουργία είναι μία υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών. Από τη μάζα των δεδομένων που υπάρχουν σε κάθε παραγωγική διαδικασία και κάθε υπηρεσία στον πολύπλοκο κόσμο του εμπορίου, η ποιότητα αποσπά αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό και με την ανάλυση αυτής της επεξεργασίας δεδομένων αρχίζει να ελέγχει τη μελλοντική συμπεριφορά της επεξεργασίας προς ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη – προς ολοένα και καλύτερη ποιότητα.

Επειδή όλα τα σύγχρονα εμπορικά συστήματα δημιουργούν κολοσσιαίες ποσότητες δεδομένων, η ποιότητα χρησιμοποιεί τα μαθηματικά μεγάλων αριθμών – τις στατιστικές μεθόδους – για να εκμαιεύσει το χρήσιμο νόημα από τις τρομαχτικά

τεράστιες ποσότητες δεδομένων. Γι' αυτό έχει προκύψει η πεποίθηση ότι η ποιότητα είναι κάτι παραπάνω από εφηρησμένη στατιστική.

Η ποιότητα κάνει χρήση του στατιστικού τρόπου σκέψης μόνο ως εργαλείο διευκόλυνσης, επειδή δεν υπάρχει κανένα άλλο εργαλείο τόσο κατάλληλο γι' αυτή τη διεργασία όσο αυτό που παρέχουν η μαθηματική στατιστική. Αυτό το γεγονός τείνει να εξαγριώνει τους ανθρώπους: οι μνήμες της κενής ακατανοησίας σε συνδυασμό με την άλγεβρα των σχολικών χρόνων καλύπτουν το αντικείμενο με πέπλα μυστηρίου. Όλα φαίνονται τόσο πολύπλοκα, και είναι καλύτερα να τα αναλάβουν οι ειδικευμένοι επαγγελματίες που έχουν ξεδιαλύνει τα μυστήριά της.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ποιότητα είναι:

- Να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει σήμερα, σε μια τιμή που δέχεται πρόθυμα να πληρώσει, με ένα κόστος που να μπορούμε να διατηρούμε ξανά και ξανά και αύριο να του δίνουμε κάτι ακόμα καλύτερο.
- Ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ της προσδοκίας και της πραγματικότητας δηλαδή αυτό που παίρνει κανείς, να είναι αυτό που θέλει. Η προσδοκία έναντι της εκπλήρωσης

3. Σπουδαιότητα της ποιότητας

Η ποιότητα είναι σχετική. Εξαρτάται έως ένα μεγάλο βαθμό από τα οικονομικά, από τον αμείλικτο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν υπάρχει πλεόνασμα χρημάτων με σκοπό την έλλειψη αγαθών ή υπηρεσιών για να δαπανηθεί γι' αυτές, η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας έναντι της απλής διαθεσιμότητας.

Στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, η έλλειψη των καταναλωτικών αγαθών δεν επιτρέπεται να υπάρχει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι δυνάμεις της αγοράς, με τη μορφή του επιχειρηματικού καπιταλισμού, αντιδρούν στην έλλειψη ισορροπίας του πολύ χρήματος που επιδιώκει ελάχιστα αγαθά. Η ισορροπία αποκαθίσταται. Σύντομα, υπάρχει αφθονία αγαθών που μπορούν να απορροφήσουν το χρήμα που υπάρχει στην οικονομία. Το σύστημα γέρνει προς την άλλη κατεύθυνση και πλημμυρίζει την αγορά με πλεόνασμα αγαθών, με τις αντίπαλες επωνυμίες να συναγωνίζονται για την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η ποιότητα, που δεν μετρούσε καθόλου όταν τα αγαθά ήταν ανεπαρκή, μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τώρα που είναι άφθονα. Επομένως η ποιότητα είναι συνάρτηση της προσφοράς, αφού οι αγορές των πωλητών έχουν παραχωρήσει τη θέση τους σε αυτές των αγοραστών. Από τους τρεις παράγοντες που διέπουν τις αποφάσεις για αγορές-τιμή, υπηρεσία και ποιότητα – την εποχή που τα αγαθά ήταν λιγοστά, η υπηρεσία ήταν το άλφα και το ωμέγα, το «φτάξτο ...πούλα το»

ήταν η εντολή της ημέρας. Έτσι ήταν τα πράγματα τις ξέγνοιαστες ημέρες της Δυτικής βιομηχανίας, πριν να εκραγεί η επανάσταση της ποιότητας από την Ανατολική για να καταστρέψει την αυταρέσκεια ακόμη περισσότερο. Μόλις τα αγαθά έγιναν άφθονα, η τιμή έγινε ο διαιτητής, όμως οι πόλεμοι των τιμών είναι πολύ δαπανηροί για να αντέξουν παρά πολύ, γι' αυτό η ποιότητα γίνεται αναπόφευκτα ο βασικός αγοραστικός καθοριστικός παράγοντας, για να χρησιμοποιήσουμε τη γλώσσα του ειδικού επί των αγορών. Αυτό το συμπέρασμα έχει προκύψει από επίσημη έρευνα, καθώς επίσης και από γενική παρατήρηση και ιστορικές γνώσεις.

Αυτό το οικονομικό πλαίσιο που τονίζει τη σπουδαιότητα της ποιότητας, καθώς αυτή χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο του μάρκετινγκ ανεξάρτητο από τη βιομηχανία (ή τις υπηρεσίες), εξισορροπείται συμμετρικά από μία εφάμιλλη έμφαση στην οικονομία της ποιότητας εντός μίας επιχείρησης.

Ποιότητα είναι, εκτός από μία υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών, ο τομέας της φειδούς, ένα δόγμα λιτότητας σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Ποιοι είναι όμως οι πόροι που βρίσκονται στη διάθεση του κατασκευαστή;

Υπάρχουν τέσσερις πόροι: α) οι πρώτες ύλες β) ο μηχανικός εξοπλισμός, γ) ο χρόνος και δ) το ανθρώπινο δυναμικό. Το «κόλπο» στη βιομηχανική διοίκηση είναι η καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και του μηχανικού εξοπλισμού, μέσω των δυνατοτήτων (ή, όπως αποκαλούνται στις μέρες μας, των "ικανοτήτων") του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πρώτες ύλες που έχουν αγοραστεί να μετατραπούν σε πωλήσιμα κατεργασμένα προϊόντα.

Από πρώτη άποψη φαίνεται αρκετά απλό. Αλλά δεν είναι εύκολο. Αυτή η αναλογία της μετατροπής - ο λόγος των πρώτων υλών που εισάγονται στο εργοστάσιο και αυτών που τελικά φεύγουν από αυτό ως κατεργασμένα προϊόντα (σε αντίθεση με το προϊόν που έχει καταστραφεί ή επιστραφεί) αποτελεί έγκυρη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο, ίσως, πολλές εταιρίες δεν μπορούν να την εκτιμήσουν. Η μεγιστοποίηση αυτής της αναλογίας είναι η δουλειά της ποιότητας.

Σε αυτό το σημείο βρισκόμαστε σε αυτό το αρχαίο και τετριμμένο αδιέξοδο της σημασιολογίας λέγοντας αυτό το παλιό αίνιγμα *"ποιος είναι υπεύθυνος για την ποιότητα;"*

Συνήθως υποστηρίζουμε ότι η ποιοτική λειτουργία δεν μπορεί να είναι "υπεύθυνη" για την ποιότητα, εφόσον αυτοί που την ασκούν δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να τη μετρούν. Και αφού η ποιότητα δεν είναι ευθύνη της ποιότητας πρέπει συνεπώς να είναι ευθύνη της παραγωγής.

Η αλήθεια όμως είναι ότι η επεξεργασία είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την ποιότητα. Η δουλειά των ανθρώπων που εργάζονται στο τμήμα ποιότητας είναι να

μετρούν τη δυνατότητα της επεξεργασίας, να ζυγίζουν τα δεδομένα στο ένα άκρο στο οποίο βρίσκονται οι ανάγκες των πελατών ενώ στο άλλο να αυξάνεται η μετρημένη δυνατότητα αυτής της επεξεργασίας ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές. Η "ευθύνη" για την ποιότητα ανήκει στην επεξεργασία και συνεπώς σε αυτούς των οποίων την καθοδήγηση έγκειται ολόκληρη η επεξεργασία πλούτου-γενιάς, είτε αυτοί ονομάζονται "παραγωγή" ή "ποιότητα" ή οτιδήποτε άλλο.

Συνολικά είναι οι φύλακες των πόρων των οποίων ο σκοπός είναι η δημιουργία πλούτου με την προσθήκη της αξίας, μέσω της δραστηριότητας που ονομάζεται "εργασία".

Η εργασία, από οικονομική άποψη, καθορίζεται ως ένα από τα παρακάτω δύο είδη :

- Η εργασία που προσθέτει αξία.
- Η εργασία που προσθέτει κόστος.

Για να δείξουμε τη σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο, ας εξετάσουμε (σύμφωνα με το ακόλουθο παράδειγμα) τι δείχνει η έρευνα που έγινε στο Ηνωμένο Βασίλειο ότι είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της βιομηχανικής επίδοσης.

Ας υποθέσουμε ότι ένας κατασκευαστής αγοράζει συστατικά αξίας 100 δολ - τις "πρώτες ύλες" του. Κατόπιν τα επεξεργάζεται με τους τόνους και τους τροχούς και τα μετατρέπει σε πωλήσιμα προϊόντα. Έχει κάνει κάποια δουλειά η οποία προσθέτει αξία. Τώρα, η αξία τους είναι 200 δολ. Θα ήταν τόση εάν δεν είχε γίνει η ενοχλητική ανακάλυψη ότι το 30% των κατεργασμένων προϊόντων δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές, και επομένως αυτά απορρίπτονται για να επεξεργαστούν πάλι. Συνεπώς από την αρχική ποσότητα μπορούν να πουληθούν ύλες αξίας 70 δολ. μόνο. Αυτές τώρα έχουν αξία 140 δολ. Τα υπόλοιπα συστατικά, που κοστίζουν 30 δολ. αλλά τώρα έχουν ονομαστική αξία 60 δολ., επιδέχονται πάλι επεξεργασία. Αυτό το γεγονός κοστίζει χρήματα σε χρόνο λειτουργίας του μηχανικού εξοπλισμού και σε μισθούς. Αυτή η εργασία τώρα προσθέτει κόστος. Εάν τελικά διασωθούν όλα, η αξία τους θα είναι πάλι 60 δολ., αλλά το κόστος τους θα είναι σημαντικά υψηλότερο. Αυτή θα ήταν μία αρκετά άσχημη κατάσταση αλλά υπάρχουν και χειρότερα. Το ήμισυ από το 30% των συστατικών που έχουν υποστεί πάλι επεξεργασία είναι ανεπανόρθωτα ελαττωματικά μετά από την προσθήκη του κόστους της δεύτερης επεξεργασίας. Αυτά τώρα είναι κατεστραμμένα. Το χρήμα τώρα εξατμίζεται σαν νερό. Όλες οι ελπίδες για ενδεχόμενο κέρδος έχουν πια καθεί. Το μετρητό της εταιρίας προστίθεται στον αντίστοιχο φόρο ο οποίος αποσπά τη συλλογική κακή ποιότητα από τη Βρετανική βιομηχανία, και που κάθε χρόνο φτάνει το ποσοστό ενός απίστευτου ποσού που κυμαίνεται μεταξύ 10.000-20.000 εκ δολ. Αυτές είναι οι στατιστικές εκτιμήσεις της φρικτής πραγματικότητας,

είναι ποσά που προέρχονται από έγκυρη πηγή, από πανεπιστημιακή έρευνα (Lockyer and Oakland, Bradford UMC).

Η υποθετική εταιρία που είναι το θέμα αυτής της θλιβερής ιστορίας μπορεί να έλεγε "Και λοιπόν!. Τα δικά μας χρήματα χάνουμε". Αληθινό βέβαια αλλά δεν ισχύει. Τελικά ο πλούτος του κράτους είναι αυτός που σπαταλάνε με την κακή διαχείριση των πόρων που η κοινωνία τους εμπιστεύεται. Η ιδιωτική τους ζημία που προκύπτει από την σπατάλη των αναντικατάστατων πόρων είναι και δική μας δημόσια ζημία. Ίσως να θέλουν να δικαιολογήσουν την αδικαιολόγητη συμπεριφορά τους προβάλλοντας ένα ακόμα βολικό κλισέ της εποχής μας ισχυριζόμενοι "δεν μπορείτε να έχετε και ποιότητα και ποσότητα". Και πάλι λάθος, η αλήθεια είναι: Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα τόσο λιγότερο κοστίζει.

Αυτό είναι προφανές. Η κατασκευή ελαττωματικών προϊόντων απορροφά τόση δυνατότητα του μηχανικού εξοπλισμού όσο και η κατασκευή σωστών προϊόντων, συνεπώς για να βελτιωθεί η ποιότητα πρέπει να εισάγουμε μεγαλύτερη παραγωγική δυνατότητα στην προσοδοφόρα απασχόληση.

Έτσι λοιπόν βαίνουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό που ονομάζουμε ποιότητα -το οποίο αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και την επίτευξη αυτού του στόχου με ένα οικονομικό κόστος - είναι θέμα που αξίζει να το εξετάσουμε λεπτομερώς.

Κατά τον Dr. Armand Feigenbam «*Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού*», που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία.

Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος ... Εάν συγκεντρωθούμε στο να σιγουρέψουμε την ποιότητα, αυξάνουμε τα κέρδη κατά ένα ποσοστό 5% έως 10% των πωλήσεων. Είναι πολλά λεφτά και δωρεάν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων του, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα (τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό). Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την *προστιθέμενη αξία* που αναζητεί ο πελάτης. Η σύγχρονη έννοια του προϊόντος δεν σημαίνει πλέον το χειροπιαστό προϊόν ή υπηρεσία. Τα προϊόν είναι πλέον ένα πακέτο με δύο αναπόσπαστα στοιχεία: *Τεχνικά χαρακτηριστική + εξυπηρέτηση*

Το δεύτερο μέρος του πακέτου περιέχει συνήθως όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν αναφέρονται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό, αλλά στον τρόπο που αυτό υποστηρίζεται.

Παραδείγματος χάριν ένα ασφαλιστικό πρόγραμμα Α είναι πολύ καλύτερο από ένα άλλο Β, με τα ίδια ακριβώς τεχνικά χαρακτηριστικά, όπου συνοδεύεται από την

ανάλογη εξυπηρέτηση που το διαφοροποιεί από το Β. Όταν ο ασφαλιστής Α είναι συνεπής στις υποσχέσεις του, όταν το ταμείο Α είναι ανοικτό περισσότερες ώρες, όταν ο ταμίας Α χαμογελά, όταν η αποζημίωση Α εκδίδεται εγκαίρως και το ποσόν αναλύεται με ακρίβεια στον πελάτη.

Ο πελάτης είναι συνήθως διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για να έχει την υποστήριξη και εξυπηρέτηση που συνοδεύει το προϊόν.

Γιατί όμως η ποιότητα να ενδιαφέρει μίαν επιχείρηση ή έναν επαγγελματία προσωπικά;

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι «δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι «διαθέσιμοι». Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους 8, ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει» άλλους 22. Άρα χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου. Η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον, στοιχίζει 5 φορές φθηνότερα από την απόκτηση ενός καινούργιου. Ο πελάτης συνήθως χάνεται για λόγους που έχουν σχέση με την κακή εξυπηρέτηση και την κακή ποιότητα.

Έχει στατιστικά αποδειχθεί ότι 60% των πελατών χάνονται γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που του παρείχε ένας από τους υπαλλήλους ή κάποια υπηρεσία της εταιρείας.

Επίσης ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η «κατάργηση» των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και συμπαραγωγές που αφαιρούν την εθνική «ταυτότητα» από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν, επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν. Μια μεγάλη γερμανική εταιρεία, εκφράζει τον προσανατολισμό αυτό με την πολιτική της: « Το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητά μας είναι η ικανοποίηση των πελατών μας. Πρέπει, σαν προμηθευτές τους, να απολαμβάνουμε της πλήρους εμπιστοσύνης τους. Οι απαιτήσεις και υποδείξεις των πελατών πρέπει να αντιμετωπίζονται με δική μας δέσμευση (στην ποιότητα) και με καινούργιες πωλήσεις».

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για την εταιρεία, αλλά και για τα στελέχη της, για τους εξής λόγους:

Για μεν του πελάτες:

- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
- Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
- Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
- Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά

Για τα στελέχη:

- Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
- Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη
- Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες
- Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
- Θέλουν να νοιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρεία που εργάζονται
- Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Για την εταιρεία:

- Τη θέλουν οι πελάτες
- Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν
- Υπάρχουν πάντα περισσότερα κέρδη από ότι ζημίες

4. Έλεγχος ποιότητας – Διασφάλιση ποιότητας – Από τη διασφάλιση ποιότητας στην ολική ποιότητα

Ένα συχνό πρόβλημα όσων επιθυμούν να ασχοληθούν με την Ολική Ποιότητα είναι η σύγχυση της Ολικής Ποιότητας με όρους όπως διασφάλιση ποιότητας, έλεγχος ποιότητας κ.λ.π.

Θα προσπαθήσουμε παρακάτω να αποσαφηνίσουμε τις σχέσεις μεταξύ των όρων αυτών.

4.1. Επιθεώρηση

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος είναι η επιθεώρηση. Η επιθεώρηση είναι ουσιαστικά η σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές. Ο έλεγχος για την τήρηση προδιαγραφών εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών που είναι γνωστές σαν έλεγχος ποιότητας.

4.2. Έλεγχος ποιότητας

Έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Η κλασσική προσέγγιση στον έλεγχο ποιότητας βασίζεται σε επιθεωρήσεις του προϊόντος μετά την παραγωγή και βέβαια, την επανόρθωση αν διαπιστωθεί αστοχία.

Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε, δηλαδή, που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη, γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος / υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Κάθε διορθωτική ενέργεια προϋποθέτει κόστος επιπλέον του ήδη καταβληθέντος. Ο έλεγχος ποιότητας (με υψηλό κόστος) διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί το ότι τα ελαττώματα θα ξαναεμφανισθούν. Η ευρύτερη έννοια της διασφάλιση ποιότητας καλύπτει την αδυναμία αυτή.

4.3. Διασφάλιση ποιότητας

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητα που χρησιμοποιείται σε διμερείς συμβάσεις συνεργασία προμηθευτή-πελάτη είναι το ISO 9000 1-2-3-4. Το πρότυπο αυτό, έχει συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization) μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας. Ενώ ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώνει και καταγράφει μια απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Άρα, είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατά ένα επίπεδο.

Καθένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση κόστους αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργών της επιχείρησης στην προσπάθεια.

Η Ολική ποιότητα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις αυτές, αποτελεί επομένως ευρύτερο σύστημα ποιότητας. Η ολική ποιότητα διοικείται και δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτεί ένα ολόκληρο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και ειδική νοοτροπία των ανθρώπων της και όχι απλά την τήρηση κάποιων προδιαγραφών. Οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν τη διαφορά μεταξύ διασφάλισης ποιότητας και ολικής ποιότητας. Και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα για τον εξωτερικό πελάτη είναι το ίδιο, μόνο που στη δεύτερη κοστίζει λιγότερο και ικανοποιεί και τον εσωτερικό πελάτη. Η άποψη εξέχοντος στελέχους του BSI (British Standards Institution) είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, όπως το ISO 9000 με ένα Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας.

Η σχέση αυτή έγινε ήδη πραγματικότητα με τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας του EFQM. Ανώτατο στέλεχος του EFQM χαρακτηρίζει τα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σαν τη «σφήνα» που εμποδίζει τους τροχούς της Ολικής Ποιότητας να κυλήσουν ξανά προς τα πίσω.

4.4. Ορισμός της διοίκηση ολικής ποιότητας

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

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού. Η ολική ποιότητα, απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν, σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατέλειωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το «πιστεύω» των οργανισμών που εφαρμόζουν ολική ποιότητα είναι το ακόλουθο: «Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών». Σ' έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

4.5. Διασφάλιση ποιότητας και ολική ποιότητα

Οι έννοιες διασφάλιση ποιότητας και διοίκηση ολικής ποιότητας δεν είναι αντίθετες, αλλά η μια εμπεριέχει την άλλη. Η πιστοποίηση πολλών ευρωπαϊκών εταιρειών με ISO 9001, που είναι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, θα χρησιμεύσει σαν βάση περαιτέρω ανάπτυξης της διοίκησης Ολικής ποιότητας.

5. Μοντέλα ολικής ποιότητας

Οι διευθυντές πολλών ευρωπαϊκών εταιρειών τονίζουν την ανάγκη για ένα μοντέλο Διοίκησης Ποιότητας, που να εναρμονίζεται με τις αξίες των ευρωπαϊκών χωρών και να μην αποτελεί απλή αντιγραφή των ιαπωνικών και των αμερικανικών

μοντέλων. Πολλές εταιρείες έχουν δώσει δική τους μορφή στο μοντέλο αυτό, ανάλογα με την κουλτούρα και τις αξίες τους. Η αναγνώριση κάποιων επιτυχιών και οι εκδηλώσεις υποστήριξης της ποιότητας, όπως οι ημερίδες και οι βραβεύσεις, θεωρούνται από όλες τις εταιρείες απαραίτητες. Αλλά αντιμετωπίζονται διαφορετικά από κάθε εταιρεία σε διάρκεια, βαρύτητα, συχνότητα, επισημότητα. Το μοντέλο της ποιότητας κάθε εταιρείας αποκτά σιγά-σιγά το δικό του χαρακτήρα. Οι μέθοδοι που αναπτύσσει η εταιρεία είναι προσαρμοσμένες στους δικούς της στόχους και τη δική της στρατηγική, κατά ένα σημαντικό ποσοστό. Ένα μοντέλο ποιότητας αποτελεί οδηγό που βοηθά στελέχη και υπαλλήλους να προσαρμοσούν και να συντονίσουν τις ενέργειές τους σε ένα κοινό στόχο.

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες, στόχους και δυνατότητες. Πώς μπορεί, λοιπόν, να θεσπιστούν κάποιες αρχές και ένα μοντέλο λειτουργίας του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας. Μπορεί κάθε επιχείρηση να έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά όλες οι εταιρείες έχουν κάτι κοινό: έμπυχο δυναμικό, προϊόντα και πελάτες. Πρέπει, λοιπόν, να εντοπίσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας (μοντέλο), στο οποίο ο καθένας θα κάνει με την πρώτη φορά τη δουλειά του σωστά και έγκαιρα. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υπαγορεύονται από πολλούς ειδικούς και οργανισμούς και δεν έχουν κατ' ανάγκην παρόμοια μορφή. Οι διαφορές τους αιτιολογούνται από :

- Τις διαφορετικές εμπειρίες και εξειδίκευση των λεγομένων «Γκουρού» της ποιότητας.
- Το χώρο εφαρμογής τους (κατασκευές ή υπηρεσίες).
- Τα ιδιαίτερα προβλήματα της επιχείρησης (ισχυρά ή ανεπαρκή συστήματα, ικανοποιητική ή μη νοοτροπία της διοίκησης και συμμετοχή του προσωπικού).

Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υποδεικνύουν, μεταξύ άλλων , οι ακόλουθοι θεσμοί : Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του EFQM και το Βραβείο M. Baldrige, αλλά και αυθεντίες του είδους, όπως οι Philip Crosby, dr. J. Juran, J. Oakland και άλλοι.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά

Για να εφαρμοστεί η ολική ποιότητα σ' ένα οργανισμό πρέπει να υπάρχουν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις.

Θα πρέπει κατ' αρχήν να υπάρχει ένα όραμα εκφρασμένο από τη διοίκηση του. Μια πολιτική από την οποία θα κατευθύνονται όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες.

Το μοντέλο ολικής ποιότητας είναι, τέλος ο οδικός χάρτης για να υλοποιηθεί το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο ολικής ποιότητας πρέπει να έχει επιλεγεί στο δεύτερο στάδιο εφαρμογής του προγράμματος, όταν, δηλαδή, έχουν ήδη διαπιστωθεί τα προβλήματα και οι αδυναμίες του οργανισμού.

2. Όραμα, αποστολή και πολιτική ποιότητας αρχές και στόχοι ποιότητας

Ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να διαθέτει όραμα.

Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και απώτερων επιδιώξεων του οργανισμού.

Όραμα του EFQM είναι «να γίνει η μεγαλύτερη οργάνωση προώθησης και συντονισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στη Δυτική Ευρώπη».

Η διατύπωση και διάδοση του οράματος προς τα στελέχη είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι του οργανισμού διατυπώνονται επίσης με βάση το όραμα. Οι δραστηριότητες για επίτευξη των στόχων, συντονίζονται με βάση το όραμα.

Το όραμα μιας εταιρείας π.χ. κατασκευής αυτοκινήτων είναι: «Συναρπαστικά προϊόντα και ικανοποιημένοι πελάτες, αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν τα στελέχη της εταιρείας συνεργαζόμενα με στόχο την επιτυχία».

Ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού ονομάζεται αποστολή. Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής που υποδεικνύει το πώς οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν η εταιρεία επιδιώξει επίτευξη των στόχων της, εφαρμόζοντας πρόγραμμα ολικής ποιότητας, θα πρέπει ο σκοπός της αυτός να εκφραστεί σαν πολιτική από τη διοίκηση, πιστοποιώντας έτσι τη δέσμευση της ηγεσίας προς την ποιότητα.

3. Πολιτική ποιότητας της εταιρείας

Πολιτική ποιότητας είναι το σύνολο των προθέσεων και γενικών κατευθύνσεων ενός οργανισμού, όσον αφορά την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από τη διοίκησή της.

Μέσω της εκφρασμένης πολιτικής της εταιρείας, η ποιότητα γίνεται στη συνείδηση όλων των στελεχών της, αυτοσκοπός.

Πολλές εταιρείες εικάζουν ότι: «Ποιότητα σημαίνει να παρέχουμε στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μας πελάτες πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε υπάλληλό μας».

Η πολιτική της εταιρείας περιέχει πάντα κάποια μηνύματα. Η παραπάνω διατύπωση προϋποθέτει ότι ο κάθε «κρίκος» της εταιρικής αλυσίδας πρέπει να «ανακαλύψει» τους πελάτες τους και να προσδιορίσει τις προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες των πελατών θα πρέπει να ικανοποιούνται, έστω και αν λόγω των εξελίξεων γίνονται συνεχώς πιο απαιτητές. Το τελευταίο μήνυμα είναι ότι η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο συγκεκριμένων ατόμων, όπως οι «ειδικοί» και η διοίκηση της εταιρείας. Η ποιότητα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό, να γίνει βίωμα, νοοτροπία και αυτοσκοπός. Η ανεξάντλητη πηγή γνώσεων των υπαλλήλων πρέπει να αξιοποιηθεί.

4. Αρχές και στόχοι προγράμματος ολικής ποιότητας

Η υλοποίηση της πολιτική ποιότητας συνοδεύεται από τις αρχές, οι οποίες τη στηρίζουν και τη συμπληρώνουν.

Οι αρχές ποιότητας μιας εταιρείας, διατυπωμένες από το διοικητικό της συμβούλιο, χρησιμεύουν σαν οδηγός για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της εταιρείας και των στελεχών της. Για μια μεγάλη εταιρεία οι αρχές αυτές είναι: α) ξεχωριστή ποιότητα των προϊόντων, β) εξυπηρέτηση πελατών, ανάλογη των απαιτήσεών τους, γ) κέρδη για τους μετόχους, δ) εμπνευσμένη ηγεσία, ε) υπευθυνότητα της εταιρείας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, στ) σεβασμός για τον άνθρωπο, ζ) ηθικές αξίες, η) πνεύμα ομαδικής εργασίας, θ) επικοινωνία εντός και εντός εταιρείας, ι) τεχνολογική πρωτοπορία.

Με βάση τις αποδεκτές από την εταιρεία αρχές διατυπώνονται συγκεκριμένοι στόχοι, που υποδεικνύουν πλέον τι ακριβώς πρέπει να γίνει και από ποιους.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
- Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.
- Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας
- Εργασία χωρίς λάθη (που είναι ο οικονομικότερος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας)

Οι στόχοι είναι δυνατόν να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με τις επισκοπήσεις, που διενεργεί η εταιρεία κατά τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της. Ορίζονται τότε νέες προτεραιότητες στο πρόγραμμα ολικής ποιότητας, όπως:

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού
- Βελτίωση και εξάπλωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία (αλλά και από την εταιρεία προς τους πελάτες της).
- Κατάρριψη των ενδομηματικών και διαμηματικών στεγανών.
- Καθιέρωση και επίτευξη εσωτερικών στόχων ποιότητας για κάθε διεύθυνση ή τμήμα.

Με δεδομένο ότι η αποστολή της εταιρείας, η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι του προγράμματος ποιότητας είναι γνωστοί, για να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να διοκηθεί η ολική ποιότητα με επιτυχία, χρειάζεται ένα σύστημα. Ένα σύνολο δηλαδή από δραστηριότητες που ακολουθούνται από την εταιρεία, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους της και να αποφεύγει λάθη και αστοχίες.

Η κάθε εταιρεία επιλέγει τις δραστηριότητες ή μέσα με τα οποία θα υλοποιήσει στους στόχους της. Αυτά τα μέσα είναι:

- Οριοθέτηση της θέσης της εταιρείας αναφορικά με τον ανταγωνισμό .
- Συστηματικός έλεγχος και βελτίωση διαδικασιών
- Συστηματικό και με συγκεκριμένους στόχους εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η εκπαίδευση αποβλέπει στην ενίσχυση του προσωπικού, ώστε να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να συμμετάσχει στο πρόγραμμα ποιότητας.
- Επικοινωνία και αναγνώριση. Αυτή επιτυγχάνεται με προγράμματα όπως: κύκλοι ποιότητας, επιλογή υπαλλήλου του μήνα, πρόγραμμα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών κ.λ.π.
- Μέθοδοι μέτρησης του κόστους της ποιότητας.

Όλη η προσπάθεια που προαναφέραμε κατευθύνεται και εμπνέεται από τη διοίκηση της εταιρείας. Η διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο της αφοσίωση και εμμονή της στην ολική ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη, αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους, των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα για σύγκριση και στοχοθέτηση. Διαμορφώνει και επιβάλλει μια ατμόσφαιρα αξιοκρατίας, συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πειθαρχίας, επαγγελματισμού, ειλικρίνειας, αμοιβαίου σεβασμού, αυτοσεβασμού και ενθουσιασμού. Εναποθέτει και παράλληλα, ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε υπάλληλο και στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

5. Επιλογή μοντέλου ποιότητας

Η επιλογή της κατεύθυνσης προς την ολική ποιότητα που θα επιφέρει ουσιαστικά μια δραστική αλλαγή σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού οδηγεί μοιραία και στην επιλογή ενός μοντέλου που χρησιμεύει σαν οδικός χάρτης. Τα διάφορα μοντέλα ποιότητας που υπάρχουν παρά τις διαφορές προσέγγισης, έχουν ουσιαστικά το ίδιο αποτέλεσμα, δηλαδή, της ολικής ποιότητας, έστω και να την επιδιώκουν με διαφορετική προσέγγιση. Το μοντέλο ποιότητας, είναι απαραίτητο στο δεύτερο στάδιο (στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας) για να καθορίσει με ποιον τρόπο θα επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της, που προέκυψαν από τη μέτρηση που πραγματοποιήθηκε στο πρώτο στάδιο. Οι αρχές της ποιότητας είναι παρόμοιες για κάθε σχολή, απλώς τονίζονται κάποια ιδιαίτερα στοιχεία της κάθε άποψης ανάλογα με τον προσανατολισμό της κάθε σχολής.

6. Υλοποίηση προγράμματος ολικής ποιότητας

Η προσέγγιση που θα επιλέξει η διοίκηση της εταιρείας για την υλοποίηση του προγράμματος ολικής ποιότητας εξαρτάται από τα ακόλουθα:

- Προσανατολισμό και εμπειρίες της διοίκησης της εταιρείας.
- Συνθήκες της αγοράς (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας).
- Ανάγκες της εταιρείας (π.χ. εταιρεία που έχει αναπτύξει άριστα συστήματα μέτρησης, αλλά με ιδιαίτερα κακές ανθρώπινες σχέσεις, έχει τελειώς διαφορετικές προτεραιότητες από μια εταιρεία που διαθέτει καλές ανθρώπινες σχέσεις, αλλά στερείται συστημάτων).
- Αντικείμενο και προσανατολισμό του οργανισμού (εταιρεία παροχής υπηρεσιών, βιομηχανία υψηλής ή συμβατικής τεχνολογίας, νοσοκομείο, δημόσια υπηρεσία, στρατιωτική μονάδα κ.λ.π.).

7. Παρουσίαση των βασικών αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η Ολική Ποιότητα διοικείται, δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και η διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού ή τα ειδικά προβλήματά του, η αποδοχή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους των λεγόμενων βασικών αρχών της διοίκησης της ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος. Χωρίς αυτές, ή τουλάχιστον κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο τήρησής τους, θα ήταν καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια.

Οι αρχές αυτές, είναι :

- Η δέσμευση της ηγεσίας.
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή.
- Η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
- Η συνεχής εκπαίδευση.
- Η συνεχής βελτίωση.

7.1. Η δέσμευση της ηγεσίας

Η Ολική Ποιότητα, εφαρμόζεται μόνον όταν την αποδέχεται και την υποστηρίζει το ανώτατο στέλεχος, ο ρόλος του οποίου είναι πρωταγωνιστικός και στα 4 στάδια του προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Η άποψη ειδικών, όπως οι Grosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran για τη διοίκηση της ποιότητας, είναι ότι αν δεν πάρει ο γενικός διευθυντής την πρωτοβουλία να βελτιώσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων της εταιρείας του, οποιαδήποτε βελτίωση ποιότητας, που είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων προσπαθειών από άτομα και τμήματα, θα είναι παροδική.

Η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα, θέτει στόχους, παρακινεί και επιβραβεύει. Στην εξέλιξη του προγράμματος (που είναι δυνατόν να διαρκέσει μια δεκαετία), αλλά και μετέπειτα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να επιδείξει υπομονή και επιμονή παίζοντας το ρόλο του καταλύτη. Θα πρέπει να διαθέτει καθημερινά ένα μέρος του χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας. Να διαμορφώνει τις οργανωτικές αξίες των συνεργατών του μιλώντας για την ποιότητα και χρησιμοποιώντας την ορολογία της. Έτσι δημιουργείται ένα κοινό λεξιλόγιο, που εγγυάται ότι η ποιότητα είναι μόνιμο και σημαντικό θέμα στην ατζέντα των συσκέψεων και επηρεάζει τις λαμβανόμενες αποφάσεις.

Η Ολική Ποιότητα είναι μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας και συστημάτων.

Έχοντας διαγνώσει την ανάγκη για αλλαγή, ο γενικός διευθυντής πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του στην καθιέρωση ανάλογης διοικητικής υποδομής για να εφαρμόσει την αλλαγή σωστά. Για να είναι αποτελεσματικός και να ξεπεράσει την αντίσταση που συνήθως συναντάται στην αρχή, θα πρέπει να εστιασθεί σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της εταιρείας.

Η αλλαγή συνήθως ενοχλεί. Ο φόβος της αλλαγής είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας όχι μόνο για την έναρξη μιας διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας, αλλά και για τη συνέχισή της. Ένας τέτοιος φόβος συχνά βασίζεται σε άγνοια των αντικειμενικών στόχων και των αναμενομένων επιπτώσεων από τις προτεινόμενες αλλαγές.

Ένα στέλεχος φοβάται ότι θα χάσει τη θέση του ή ότι θα αποδειχθεί ότι οι μέθοδοι που ακολουθεί είναι εσφαλμένες. Η συνέπεια στους στόχους και η σταθερότητα και εμμονή του ανωτάτου στελέχους στην υλοποίηση των αρχών της ποιότητας, δημιουργούν κλίμα συσπείρωσης, σταθερότητας και ενθουσιασμού και

χρησιμεύουν σαν παράδειγμα στην εξομάλυνση των προβλημάτων που αναπόφευκτα δημιουργούνται.

Το ανώτατο στέλεχος, αλλά και οι άμεσοι υφιστάμενοί του θα πρέπει να διαθέτουν καθημερινά το 30% περίπου του χρόνου τους στον έλεγχο της ποιότητας. Ερχόμενοι σε συνεχή επαφή με τους πελάτες και το προσωπικό σχηματίζουν προσωπική άποψη των προβλημάτων που παρουσιάζονται και καθοδηγούν ανάλογα τα στελέχη τους.

Πολλά διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν ότι στην εταιρεία τους έχουν την τελική ευθύνη για την ποιότητα. Οι περισσότεροι όμως θεωρούν ότι η ποιότητα είναι μια λειτουργική δραστηριότητα, η οποία μπορεί να εκχωρηθεί σε κάποιον ειδικό και έτσι εκείνοι περιορίζονται στο να θέτουν αντικειμενικούς στόχους και να ελέγχουν περιοδικά την εξέλιξη της βελτίωσης των πραγμάτων, κάνοντας κάπου-κάπου και μια αναφορά στην ποιότητα σε κάποιο λόγο που εκφωνούν. Ο τρόπος αυτός δεν είναι βέβαια ο ενδεδειγμένος. Κανένας ειδικός δεν μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που συνεπάγεται η αλλαγή.

Για την ηγεσία, οι προσπάθειες του κορυφαίου στελέχους δεν πρέπει να είναι ασαφείς ή ευκαιριακές. Το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να έχει εμφανή συμμετοχή, να προωθεί σταθερά τη νοοτροπία ποιότητας, να αναγνωρίζει και να εκτιμά τις ατομικές ή ομαδικές προσπάθειες των υφισταμένων του, να παρέχει τους κατάλληλους πόρους, να εμπλέκει τους πελάτες και τους προμηθευτές και να διαδίδει την Ολική Ποιότητα και εκτός εταιρείας.

Τα τελευταία 2 χρόνια, με αφορμή τις αυξανόμενες πιέσεις της αγοράς, οι γενικοί διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Το ενδιαφέρον αυτό συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες, όπως διαλέξεις, σεμινάρια, θέσπιση αντικειμενικών στόχων και αναπτυξιακής στρατηγικής, διάθεση πόρων για εκπαίδευση και αμοιβές συμβούλων για την υλοποίηση του προγράμματος.

7.2. Εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης. Αλυσίδα πελάτη και προμηθευτή

Το πρώτο βήμα για τη συμμετοχή και την παρακίνηση κάθε υπαλλήλου, είναι ο ακριβής προσδιορισμός των δικών του πελατών. Επεκτείνοντας έτσι την έννοια του πελάτη, η εικόνα γίνεται πιο σαφής για όλους τους εργαζόμενους. Πελάτης δεν είναι μόνο ο αποδέκτης και χρήστης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας της εταιρείας. Πελάτης είναι οποιοσδήποτε, στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία. Μ' αυτή την έννοια, ο λογιστής είναι πελάτης της μηχανογράφησης και ο εργάτης παραγωγής πελάτης του αποθηκάρου. Ο

προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του άλλου. Ο εκπαιδευτής είναι προμηθευτής των εκπαιδευομένων. Πολλοί ειδικοί μάλιστα θεωρούν ότι κάθε εργαζόμενος είναι ταυτόχρονα προμηθευτής και χρήστης, ως αποδέκτης ή παραγωγός μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος.

Όταν τα στελέχη κατανοήσουν τις έννοιες αυτές και αρχίσουν να επικοινωνούν κάτω από αυτό το πρίσμα, διαπιστώνουν ότι η προσπάθειά τους να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για τον «πελάτη» τους δεν είναι απαραίτητη ή έχει λάθος κατεύθυνση. Μια υπάλληλος ασφαλιστικής εταιρείας προσπαθεί να αυξήσει την ταχύτητα με την οποία επεξεργάζεται φακέλους πελατών για την επόμενη συνάδελφός της. Η συνάδελφός της όμως, ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο να παραλαμβάνει σωστά ελεγμένους φακέλους χωρίς να την ενδιαφέρει η ταχύτητα.

Άλλος υπάλληλος καταφέρνει να αυξήσει τον αριθμό των εγγράφων που ελέγχει (και σφραγίζει) από 1.500 σε 2.000 ημερησίως, για να πληροφορηθεί από τον αποδέκτη των φακέλων ότι η υποχρέωση για σφράγιση των εντύπων έχει διά νόμου καταργηθεί πριν δύο χρόνια.

Ο προμηθευτής των υπηρεσιών ή προϊόντων, πρέπει επίσης να συμμετέχει στην επιδίωξη της ποιότητας. Εάν η τηλεφωνική εταιρεία δεν παρέχει σωστές υπηρεσίες (τα τηλέφωνα μπλοκάρουν ή βουίζουν), ο οργανισμός δεν μπορεί αυτοδύναμα να επιτύχει το μέγιστο της ποιότητας. Ο «προμηθευτής» (τηλεφ. εταιρεία) καταστρέφει έτσι την προσπάθεια του «πελάτη».

Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και προμηθευτών.

- Οι εξωτερικοί πελάτες και προμηθευτές (προμηθευτές πρώτης ύλης, χρήστης τελικού προϊόντος).
- Οι εσωτερικοί πελάτες - προμηθευτές (υπάλληλοι της εταιρείας).

Με τον τρόπο αυτό, σχηματίζεται η λεγόμενη «αλυσίδα» πελατών προμηθευτών, όπου ο εξωτερικός προμηθευτής είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο εξωτερικός πελάτης και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.

7.3. Η ικανοποίηση του πελάτη

«Αφήνοντας έναν πελάτη στον ανταγωνισμό είναι σαν να βρίσκεις μια βελόνα μέσα στα άχυρα και αμέσως μετά να την πετάς και να ψάχνεις για άλλη».

Θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί η μεγάλη αλλαγή στον οργανισμό:

- στους ανθρώπους (στάση, νοοτροπία, καλλιέργεια),

- στα συστήματα και διαδικασίες,
- στον εξοπλισμό και τα μέσα,
- στα προϊόντα.

Η διαδικασία μετάβασης στην Ολική Ποιότητα ξεκινά στην πρώτη φάση της από τον πελάτη, με μέτρηση της γνώμης και των απόψεών του. Στη β και γ φάση (σχεδιασμός και υλοποίηση του προγράμματος) προσαρμόζονται η νοοτροπία, τα συστήματα και τα προϊόντα του οργανισμού στις απαιτήσεις αυτές. Αυτή είναι η πιο επίπονη και μακροχρόνια περίοδος, που είναι δυνατόν να διαρκέσει μια δεκαετία. Το αποτέλεσμα, εάν η εξέλιξη είναι η επιθυμητή, θα είναι όχι μόνο η ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και η μείωση του κόστους, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η αναβάθμιση των στελεχών, με άλλα λόγια η ενδυνάμωση του ίδιου του οργανισμού. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μεν η αφορμή, όχι όμως το μοναδικό ευχάριστο αποτέλεσμα.

Τα επιπλέον αποτελέσματα είναι η αναδιοργάνωση του οργανισμού, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι και στελέχη που θεωρούνται επίσης πελάτες και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.

Στην τρίτη φάση αξιολογούνται με χρήση κατάλληλων δεικτών ή ερευνών τα αποτελέσματα της προσπάθειας και στην τέταρτη φάση (και βάσει της αρχής της συνεχούς βελτίωσης), η όλη προσπάθεια επαναλαμβάνεται σε μικρότερη κλίμακα και σε πιο σύντομους χρόνους, οδηγώντας σε συνεχή εξέλιξη και βελτίωση των προϊόντων αλλά και των διαδικασιών.

Τα μοντέλα ποιότητας των σύγχρονων οργανισμών είναι προσαρμοσμένα στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί παράγοντα συνεχώς αυξανόμενης σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Η παραδοσιακή μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται σε αναφορές πωλητών, αριθμό τηλεφωνημάτων ή παραπόνων, που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Ένας άλλος δείκτης είναι το κόστος αποζημιώσεων ή ικανοποίησης εγγυήσεων καλής λειτουργίας του προϊόντος.

Το μειονέκτημα αυτών των κλασικών μεθόδων μέτρησης είναι ότι αναφέρονται σε προβλήματα που έχουν ήδη συμβεί.

Η μέτρηση σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις, πρέπει να προσδιορίσει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη και όχι μόνο τα παράπονά του. Αυτό επιτυγχάνεται με επισκοπήσεις και ειδικά ερωτηματολόγια.

Τα αποτελέσματα των επισκοπήσεων χρησιμεύουν για τη χάραξη της πολιτικής και των στόχων ποιότητας της εταιρείας.

Η επισκόπηση αποκαλύπτει, συνήθως, ότι στην αλυσίδα πελατών-προμηθευτών της εταιρείας, οι ανάγκες των πελατών δεν είναι σε καμία περίπτωση δεδομένες ή προφανείς και διαφέρουν ριζικά σε κάθε κρίκο της αλυσίδας.

Οι ανάγκες των πελατών μετρούνται και αξιολογούνται με σκεπτικό ότι ο τελικός χρήστης έχει προτεραιότητα.

Στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν λαμβάνονται υπόψη μόνον οι προδιαγραφές του προϊόντος μεταφρασμένες από τη «γλώσσα» του πελάτη στη «γλώσσα» της επιχείρησης, αλλά και άλλα χαρακτηριστικά, όπως:

Η συνεργασιμότητα και η ευγένεια των πωλητών, οι χρόνοι παράδοσης, η δυνατότητα παροχής άμεσων λύσεων στα προβλήματα του πελάτη κ.ά. Ολοένα μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών, περιλαμβάνει στις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών, όχι μόνο τιμολογούμενα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως το βάρος ή η διάρκεια ζωής, αλλά και άλλα, όπως η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής, το service, η δυνατότητα υποστήριξης του προϊόντος, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, η επίδειξη ευαισθησίας της εταιρείας απέναντι στον πελάτη και η εταιρική εικόνα (image) ως προς κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά για μια εταιρεία πετρελαιοειδών θα ήταν η ευαισθησία για το περιβάλλον, ενώ για μια ασφαλιστική εταιρεία η ευαισθησία για το κοινωνικό σύνολο.

7.4. Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών

Το κόστος του να γίνει μια εργασία σωστά και με την πρώτη φορά, είναι πολύ μικρότερο από το κόστος διόρθωσης των προβλημάτων και αστοχιών που προκαλεί ο κακός σχεδιασμός, η έλλειψη ελεγκτικών διαδικασιών, η επικάλυψη εργασιών.

Η φιλοσοφία των Μηδέν Λαθών προϋποθέτει ότι το προσωπικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο στον εντοπισμό προβλημάτων και στην επίλυσή τους, ότι υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα που εξασφαλίζουν μια συνεχή δυναμική βελτίωσης χωρίς οπισθοδρόμηση, κατάλληλη παρακίνηση, ώστε το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια της αλλαγής και δέσμευσης της ηγεσίας για επιδίωξη της ποιότητας.

Η προσπάθεια για επίτευξη μηδέν λαθών είναι επίπονη και μακροχρόνια. Πολύ συχνά εξαρτάται και από παράγοντες έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι πρώτες ύλες, οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η δημόσια διοίκηση.

Έχει διαφορετικό κόστος ή βαθμό δυσκολίας, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, το είδος του προϊόντος, που παράγει την ισχύ του συναγωνισμού και τις προσδοκίες των πελατών.

Η επιδίωξη του στόχου των «Μηδέν Λαθών» είναι έννοια πολύ πιο σύνθετη παραδείγματος χάριν σε ένα εργοστάσιο κατασκευής κινητήρων αεροσκαφών από ότι σε μια βιοτεχνία κατασκευής παπουτσιών.

Θα πρέπει να τονισθεί επίσης η σημασία που έχει η δέσμευση της διοίκησης, η οποία πρέπει να αναλάβει το μεγάλο βάρος της ευθύνης και της υποστήριξης του προγράμματος, σε τέτοιο βαθμό, που προκαλείται συχνά κόπωση και μείωση του ενθουσιασμού της.

7.5. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι το βασικότερο όπλο για την αλλαγή νοοτροπίας στην επιχείρηση και την υιοθέτηση της ποιότητας από κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

1. Μεθοδικό: Η εκπαίδευση ακολουθεί εκ των προτέρων καθορισμένη μεθοδολογία ως προς το περιεχόμενο της διδασκόμενης ύλης, το χρόνο και τη σύνθεση των εκπαιδευομένων. Για παράδειγμα, κατά την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνεχούς βελτίωσης ποιότητας στους εργαζομένους μιας τσιμεντοβιομηχανίας, εκπαιδεύονται πρώτα τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη. Στη δεύτερη φάση, η εκπαίδευση ακολουθεί την τακτική Cross Section. Εκπαιδεύεται, δηλαδή, μια «φέτα» εργαζομένων που περιλαμβάνει πυραμιδοειδώς άτομα από όλα ανεξαιρέτως τα επίπεδα.

2. Συνεπές: Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιείται με συνέπεια και επιμονή όταν ελέγχονται τα αποτελέσματα και τηρούνται οι υποχρεώσεις των εκπαιδευομένων.

3. Προσαρμοσμένο στο χώρο και τις ανάγκες της επιχείρησης.

4. Πρακτικό. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει και ασκήσεις εργαστηριακής μορφής, γιατί όταν το θέμα καλύπτεται μόνο θεωρητικά και αφήνεται στους εκπαιδευομένους η υλοποίηση των όσων έμαθαν, το πρόγραμμα αποτυγχάνει.

5. Παρακινητικό. Μέσω της εκπαίδευσης πρέπει να μεταφέρονται μηνύματα για τους στόχους της επιχείρησης και να ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι.

6. Τέλος, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι ελεγχόμενο και αξιολογούμενο τακτικά ώστε να συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησης και των εκπαιδευομένων.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης τίθενται με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν από τη μέτρηση και αξιολόγηση της κατάστασης, πριν την εφαρμογή του προγράμματος.

Οι στόχοι ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

1. Αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων.

- Ενίσχυση της δέσμευσης στη συνεχή βελτίωση ποιότητας.
- Βελτίωση επικοινωνίας.
- Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας.
- Καλλιέργεια δημιουργικότητας.
- Ενίσχυση της πρωτοβουλίας.

2. Βελτίωση της απόδοσης. Ανάπτυξη δεξιοτήτων. Διδάσκονται τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης ποιότητας.

Συμπερασματικά και βάσει όσων έχουν αναφέρει, θα λέγαμε ότι, οι σύγχρονες απόψεις για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις πρεσβεύουν ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να αξιολογήσει αποτελεσματικά τις εργασιακές ομάδες, έχει άμεση σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Η άποψη αυτή εκφράζεται άριστα με το παράδειγμα των κωπηλατών και της βάρκας. Η ταχύτητα της βάρκας μεγαλώνει ευθέως ανάλογα με το συντονισμό και τη συνδυασμένη προσπάθεια των κωπηλατών.

Η ομαδική εργασία δημιουργεί τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Επιτυγχάνει εκεί όπου το άτομο δεν μπορεί να πετύχει
- Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις ειδικές ικανότητες και γνώσεις του καθενός από τα μέλη.
- Καταλήγει σε πληρέστερες αποφάσεις
- Δημιουργεί προϋποθέσεις για μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αποτελεσματικής εργασιακής ομάδας παίζει ο επικεφαλής, είτε ως προϊστάμενος όταν πρόκειται για τυπική εργασιακή ομάδα, είτε ως ηγέτης όταν πρόκειται για ειδική εργασιακή ομάδα, όπως οι ομάδες εργασίας και οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά

Όλες οι εταιρίες συναγωνίζονται σε τρεις βασικούς παράγοντες: ποιότητα, παράδοση και τιμές. Υπάρχουν ελάχιστου ανώτατοι διευθυντές στη Δύση που εξακολουθούν να επιμένουν ότι η ποιότητα είναι το πιο σημαντικό από αυτά.

Σήμερα οι καταναλωτές δίνουν το μεγαλύτερο βάρος στην ποιότητα και όχι στο να παραμείνουν πιστοί στους παραγωγούς της πατρίδας τους.

Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή ως τον βασικό καθοριστικό παράγοντα στις επιλογές του καταναλωτή στις αγορές βιομηχανιών, υπηρεσιών, φιλοξενίας και σε πολλές άλλες.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η αντίληψη που έχει ο πελάτης σχετικά με την ποιότητα αλλάζει με τον καιρό. Επομένως, η στάση του οργανισμού απέναντι στην ποιότητα πρέπει να αλλάζει σύμφωνα με αυτή την αντίληψη. Οι γνώμες και ο τρόπος αντιμετώπισης του παραγωγού πιθανόν να αλλάζουν κι αυτές. Η αδυναμία παρακολούθησης αυτών των αλλαγών θα έχει ως αποτέλεσμα δυσαρεστημένους πελάτες. Η ποιότητα, όπως όλα τα άλλα ζητήματα της εταιρίας, πρέπει να βρίσκεται συνεχώς υπό εξέταση υπό το πρίσμα των τρεχουσών συνθηκών.

Κατά την παράδοση, η ποιότητα θεωρείται κυρίως ότι είναι ευθύνη του τμήματος ποιοτικού ελέγχου.

Σε ορισμένα τμήματα υπάρχει η πεποίθηση ότι για να έχουμε ποιότητα πρέπει να ελέγχουμε, να δοκιμάζουμε, να επιθεωρούμε ή να μειράμε – ο τελευταίος κατακλυσμός ποιότητας στο τέλος της επεξεργασίας. Αυτό είναι ανόητο αλλά γίνεται.

Η εξάρτηση σε υψηλό επίπεδο της επιθεώρησης των τελικών προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι συχνά ενδεικτική των προσπαθειών για «εσωτερική επιθεώρηση» της

ποιότητας. Η παραδοσιακή απόπειρα βελτίωσης της κακής ποιότητας ήταν να προσλαμβάνονται περισσότεροι επιθεωρητές, να γίνονται αυστηρότερα τα πρότυπα και να αυξάνονται οι ομάδες επιδιόρθωσης, αποκατάστασης και τροποποίησης. Όμως, αυτή η προσέγγιση προωθεί μία προσέγγιση ανίχνευσης της ποιότητας και όχι αποτελεσματικής πρόληψής της.

Οι αποτυχίες, με τη μορφή κακής ποιότητας και λαθών, έχουν ένα τρόπο να πολλαπλασιάζονται ώστε η μία αποτυχία να οδηγεί σε περισσότερα λάθη και προβλήματα σε κάποιο άλλο μέρος του συστήματος. Τότε οι επιχειρηματίες σπαταλούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους προσπαθώντας να διορθώσουν τα λάθη, να αναζητούν πράγματα, να ελέγχουν γιατί καθυστερούν, να επιδιορθώνουν, να τροποποιούν, να απολογούνται στους πελάτες κ.λ.π.

Υπολογίζεται ότι το ένα τρίτο όλης της προσπάθειας που καταβάλλεται στις επιχειρήσεις πηγαίνει χαμένη λόγω αυτής της επίδρασης του πολλαπλασιαστή της αποτυχίας, που σημαίνει ότι το συνολικό κόστος για την οικονομία ενός κράτους είναι τεράστιο.

Η ανταγωνιστικότητα διαβρώνεται σημαντικά από το κόστος αυτών των μεγάλων αποτυχιών του οργανισμού. Το συνολικό κόστος για τον οργανισμό είναι ακόμα υψηλότερο όταν εξετάζει κανείς το κόστος όλων των πραγμάτων που θα μπορούσαν να είχαν γίνει το χρονικό διάστημα που θα είχε εξοικονομηθεί ένα είχαν γίνει όλα σωστά με την πρώτη φορά.

2. Η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας

Πολλά προβλήματα που αφορούν την ποιότητα δημιουργούνται, όχι στους κατασκευαστικούς ή λειτουργικούς τομείς μίας εταιρείας, αλλά στις λειτουργίες του μάρκετινγκ, των υπηρεσιών, των οικονομικών, του προσωπικού και της διαχείρισης. Η ποιότητα δεν μπορεί να «ελεγχθεί εσωτερικά» ως μία τελική, απομονωμένη λειτουργία με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας ή την συνέχεια της επεξεργασίας. Η ποιότητα, η επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών, πρέπει να σχεδιαστεί σε όλα τα συστήματα του οργανισμού και να γίνει συνείδηση όλων των υπαλλήλων του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως έχουν προαναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης ως σύνολο. Είναι μία ολοκληρωμένη απομάκρυνση από την παραδοσιακή παγίδα της επικέντρωσης μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά στην οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρων των εταιριών για ποιότητα σε κάθε

τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει, και αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από άλλα.

Επίσης, η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μίας μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της Διοίκηση ολικής ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την εταιρία ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες, να επικοινωνούν και να βοηθούν το ένα το άλλο. Οι μέθοδοι αυτές είναι εξίσου χρήσιμες στα οικονομικά, στις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το σχεδιασμό, τους λογαριασμούς, την έρευνα, την ανάπτυξη, την αγορά, το προσωπικό, τις υπηρεσίες μέσω Η/Υ, τη διανομή, τα αποθέματα και την παραγωγή.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας βοηθά τις εταιρίες να:

- ♦ Επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες των αγορών τους.
- ♦ Επιτυγχάνουν επίδοση υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς, και όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- ♦ Κάνουν τις απλές διαδικασίες αναγκαίες για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης.
- ♦ Εξετάζουν συνεχώς και επικριτικά όλες τις επεξεργασίες ώστε να απομακρύνουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και τις σπατάλες.
- ♦ Βλέπουν τις βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν και να υιοθετούν μέτρα επίδοσης.
- ♦ Κατανοούν πλήρως και λεπτομερώς τον ανταγωνισμό τους, και να αναπτύσσουν μία αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική.
- ♦ Δημιουργήσουν μία ομάδα που να προσεγγίζει την επίλυση των προβλημάτων, να αναπτύσσει καλές διαδικασίες επικοινωνίας και αναγνώρισης της καλής δουλειάς.
- ♦ Επανεξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μία στρατηγική συνεχούς βελτίωσης.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας δεν είναι απλώς ένας τρόπος μείωσης του κόστους ή βελτίωσης της παραγωγικότητας και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως τέτοιος. Παρόλο που τα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος σίγουρα θα περιλαμβάνουν κι αυτά τα οφέλη, η Διοίκηση ολικής ποιότητας ασχολείται κυρίως με την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης και των ικανοτήτων ώστε ο τρόπος σκέψης του οργανισμού να αφορά στην πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά.

Τα συστήματα και οι τεχνικές είναι σημαντικά στην Διοίκηση ολικής ποιότητας αλλά δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση. Είναι περισσότερο τρόπος αντιμετώπισης, ένας τόπος σκέψης που βασίζεται στην περηφάνια στην εργασία και απαιτεί πλήρη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης, αφοσίωση που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους, σε όλα τα επίπεδα, σε όλα τα τμήματα.

3. Οι Αλυσίδες της Ποιότητας

Ένας από τους πλέον αποδεκτούς ορισμούς της ποιότητας είναι να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Ίσως το να γοητεύει τον πελάτη να είναι ένας καλύτερος αντικειμενικός στόχος. Η ικανότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη και κατόπιν να τον γοητεύσει είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό ισχύει, όχι μόνο μεταξύ δύο ξεχωριστών οργανισμών, αλλά επίσης και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων εντός του ίδιου οργανισμού. Σε κάθε τμήμα, κάθε γραφείο υπάρχει μία σειρά προμηθευτών και πελατών.

Εντός και εκτός όλων των οργανισμών, είτε είναι βιομηχανικοί, τράπεζες, καταστήματα λιανικής, πανεπιστήμια, ξενοδοχεία, ή παρέχουν άλλες υπηρεσίες, υπάρχει μία σειρά από αλυσίδες της ποιότητας. Αυτές οι αλυσίδες μπορούν να σπάσουν κάθε στιγμή εάν ένα άτομο ή ένα τμήμα του εξοπλισμού δεν καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του άμεσου πελάτη στην αλυσίδα, εντός ή εκτός του οργανισμού. Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι η αποτυχία σε κάθε κρίκο της αλυσίδας συχνά πραγματοποιείται στο σημείο σύνδεσης του οργανισμού και των εξωτερικών πελατών του, και τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το σημείο συνήθως υποφέρουν από τις διακλαδώσεις.

Πολλά έχουν γραφτεί και έχουν ειπωθεί σχετικά με το κίνητρο του υπαλλήλου ως ξεχωριστό ζήτημα. Ένα σημαντικό στοιχείο του κινήτρου, και βασικό στοιχείο της ποιότητας, είναι κάθε άτομο στον οργανισμό να έχει πελάτες και προμηθευτές που να έχουν προσδιοριστεί καλά. Οι απαιτήσεις των πελατών και οι ικανότητες των προμηθευτών σε όλη την αλυσίδα, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, πρέπει να είναι καλά προσδιορισμένες. Και πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι πελάτες και οι προμηθευτές περιλαμβάνουν το κάθε άτομο στο οποίο το άτομο δίνει ή λαμβάνει ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή πληροφορίες.

Ορισμένοι άνθρωποι σε οργανισμούς-πελάτες ποτέ δε βλέπουν, αγγίζουν ή έχουν καμιά εμπειρία σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν οι εταιρίες, αλλά βλέπουν πράγματα όπως τα τιμολόγια των προμηθευτών και άλλα έγγραφα. Εάν ένα από αυτά τα τιμολόγια είναι λάθος, τι εικόνα ποιότητας μεταφέρει ο

προμηθευτής; Σαφώς, η ποιότητα πρέπει να αφορά κάθε άτομο που εργάζεται στον οργανισμό.

4 . Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη

Επειδή το χαμηλότερο πρότυπο της ποιότητας είναι η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη, η διοίκηση ποιότητας έχει ευρείες επιπτώσεις. Οι απαιτήσεις μπορούν να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαθεσιμότητα, την παράδοση, την αξιοπιστία, τη συντήρηση και την αποτελεσματικότητα του κόστους. Είτε ο πελάτης ανήκει στον οργανισμό είτε όχι, η ικανοποίησή του πρέπει να είναι ο βασικός παράγοντας κάθε σχεδίου που στοχεύει στην επιτυχία.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει είναι να μάθει ποιες είναι οι απαιτήσεις. Όταν έχει να κάνει με μία σχέση προμηθευτή/πελάτη που διέπει δύο οργανισμούς, ο προμηθευτής πρέπει να αναπτύξει μία δραστηριότητα "μάρκετινγκ" μαζί με την υπόλοιπη εργασία. Οι ειδικοί του μάρκετινγκ πρέπει, φυσικά, να κατανοούν όχι μόνο τις ανάγκες του πελάτη αλλά επίσης και τη δυνατότητα του δικού τους οργανισμού να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Κατόπιν, όταν έχουν καλυφτεί όλες οι συγκεκριμένες απαιτήσεις, μπορούν να γίνουν ενέργειες για να γοητεύσουν τον πελάτη με το να προλαμβάνουν τις απαιτήσεις του.

Η μετάδοση πληροφοριών σ' ό,τι αφορά στις απαιτήσεις στις αλυσίδες της ποιότητας είναι συχνά λίγες, ιδιαίτερα εντός των οργανισμών. Ορισμένες φορές, είναι ανύπαρκτες. Για να διατηρήσει κανείς το ενδιαφέρον για την ποιότητα, και συνεπώς την ίδια την ποιότητα, πρέπει να αναπτύξει γενιές διευθυντών που όχι μόνο θα κατανοούν αλλά θα είναι αφιερωμένοι στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης προϋποθέτει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να επανεξετάζει συνεχώς τις απαιτήσεις των πελατών του (εσωτερικά και εξωτερικά) και την ικανότητά του να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις.

5. Αφοσίωση και τρόπος αντιμετώπισης της ποιότητας

Αν οραματιστούμε την ποιότητα ως μια στρατηγική επιχειρηματική διοικητική λειτουργία που θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους, οι ειδικοί της ποιότητας πρέπει να επεκτείνουν την εφαρμογή των εννοιών και των τεχνικών της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης και να αναπτύξουν νέες μορφές διασφάλισης της ποιότητας σε κάθε σημείο σύνδεσης προμηθευτή-πελάτη.

Για να έχει επιτυχία, η Διοίκηση πολικής ποιότητας πρέπει να υπάρχει πραγματικά σε όλο τον οργανισμό. Πρέπει να αρχίζει από την κορυφή με το ανώτατο διοικητικό στέλεχος και το μεγαλύτερο μέρος των ανώτατων διευθυντών και της διοίκησης, που πρέπει να δείχνουν ότι αντιμετωπίζουν σοβαρά το θέμα της ποιότητας. Η αφοσίωση της διοίκησης πρέπει να είναι πραγματική και όχι προσποιητή. Οι σαφείς αντικειμενικοί στόχοι της ποιότητας πρέπει να καθορίζονται σε μία δήλωση που θα δημοσιευτεί σχετικά με την πολιτική της ποιότητας.

Εάν το ανώτατο στέλεχος ενός οργανισμού αποδέχεται την ευθύνη και την αφοσίωση για την πολιτική της ποιότητας, κατανοεί σε τι αφοσιώνεται και εκφράζει και δείχνει αυτή την αφοσίωση, ο αντίκτυπος θα είναι πολύ μεγαλύτερος απ' ό,τι θα μπορούσε ποτέ να ελπίζει ο καλύτερος διευθυντής του τμήματος ποιότητας. Αυτή η δράση του ανώτατου στελέχους δημιουργεί με τη σειρά της ευθύνες για αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών μάρκετινγκ, σχεδιασμού, παραγωγής, αγοράς, διανομής, λογιστικής και άλλων υπηρεσιών.

Αυτές οι βασικές αλλαγές του τρόπου αντιμετώπισης είναι αναγκαίο να γίνουν σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε τμήμα, αρχίζοντας από την κορυφή, για να λειτουργήσει η Διοίκηση ολικής ποιότητας. Εάν οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές ενός οργανισμού δεν αναγνωρίζουν και δεν αποδέχονται τις ευθύνες τους για την ένταξη και τη λειτουργία της Διοίκησης ολικής ποιότητας, αυτές οι ουσιαστικές αλλαγές δε θα πραγματοποιηθούν.

Η μέση διοίκηση παίζει κι αυτή ένα σημαντικό ρόλο. Δεν πρέπει μόνο να ασπαστεί τις αρχές της Διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά πρέπει να τις εξηγήσει στους υφισταμένους της και να βεβαιωθεί ότι μεταδίδει τη δική της αφοσίωση. Μόνο τότε η Διοίκηση ολικής ποιότητας, θα εξαπλωθεί αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι όλες οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα των υφισταμένων της θα τύχουν της αναγνώρισης, της προσοχής και της επιβράβευσης που τους αξίζει. Δεν πρέπει να λέγεται υπερβολικά συχνά ότι η Διοίκηση ολική ποιότητα, πρέπει να αφορά όλα τα άτομα σε όλα τα τμήματα.

Είναι πιθανόν να παρατηρηθεί πραγματική αφοσίωση ή έλλειψη αυτής. Αυτό φαίνεται στον όροφο του καταστήματος, στα γραφεία - στο σημείο λειτουργίας. Μπορεί κανείς να ανιχνεύσει γρήγορα την πλαστότητα σε αυτούς τους οργανισμούς όπου υπάρχουν αφίσες που διακηρύσσουν την ποιότητα αλλά δεν υποστηρίζονται από την αφοσίωση. Λένε στα άτομα να μην ανησυχούν σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα: «Απλώς κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς», «Δεν πειράζει», ή «Ας ελπίσουμε ότι ο πελάτης δε θα το προσέξει».

Τη διαφορά σε μία εταιρία όπου η ολική ποιότητα σημαίνει κάτι μπορεί κανείς να τη δει, να την ακούσει και να την αισθανθεί. Τα πάντα πραγματοποιούνται σε κάθε

λειτουργικό σημείο σύνδεσης ως αποτέλεσμα της πραγματικής αφοσίωσης. Τα προβλήματα σχετικά με τα υλικά επιλύονται με τους προμηθευτές, οι δυσκολίες που προκύπτουν με τον εξοπλισμό υπερκάνονται με βελτιωμένα προγράμματα συντήρησης ή με αντικατάσταση, οι άνθρωποι εκπαιδεύονται, η αλλαγή πραγματοποιείται.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας έχει να κάνει με τη μετατόπιση του επίκεντρου του ελέγχου από το εξωτερικό μέρος του ατόμου στο εσωτερικό, και ο αντικειμενικός στόχος είναι ο καθένας να είναι υπόλογος για τη δική του επίδοση, και να αφοσιωθεί στην επίτευξη της ποιότητας σε ένα πλαίσιο με υψηλά κίνητρα. Οι προϋποθέσεις που ο διευθυντής πρέπει να έχει ώστε να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση είναι ότι οι άνθρωποι δεν πρέπει να εξαναγκάζονται να έχουν καλή επίδοση, αντίθετα ότι οι άνθρωποι πρέπει να θέλουν να πετύχουν, να πραγματοποιήσουν, να επηρεάσουν τη δραστηριότητα και ότι απλώς πρέπει να προκαλέσει κανείς τις ικανότητές τους.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθοδηγείται από τον χρήστη. Δεν μπορεί να επιβληθεί από το εξωτερικό μέρος του οργανισμού, όπως ίσως να μπορεί ένα σύστημα ποιότητας, μία στατιστική διαδικασία ελέγχου ή τυποποίησης. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτίωση πρέπει να προέρχονται από αυτούς που γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τις μεθόδους και τις τεχνικές.

Η αλλαγή της «φιλοσοφίας» θα απαιτήσει σημαντική εκπαίδευση του προσωπικού σε πολλούς οργανισμούς. Δεν πρέπει μόνο οι άνθρωποι σε άλλες λειτουργίες να αποκτούν γνώσεις σχετικά με την ποιότητα, αλλά και το προσωπικό του τμήματος της ποιότητας πρέπει να αλλάξει τον παλιό τρόπο αντιμετώπισης και να αποκτήσει νέες γνώσεις - αντικαθιστώντας την επιθεώρηση, τον έλεγχο, την αντίληψη σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γράφονται οι προδιαγραφές με τη γνώση της πρόληψης των ελαττωμάτων, το σχεδιασμό με συστήματα ποιότητας ευρείας κλίμακας και τον έλεγχο. Σαφώς, η πρόκληση για πολλούς επαγγελματίες της ποιότητας δεν είναι τόσο η πραγματοποίηση των αλλαγών στον οργανισμό τους όσο η αναγνώριση των αλλαγών που απαιτείται να γίνουν στους ίδιους. Η αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης του αστυνομικού σώματος της επιθεώρησης σε εκείνον ενός συμβουλευτικού σώματος βελτίωσης προσανατολισμένου στην ομαδική εργασία δεν είναι κάτι που γίνεται μέσα σε μια νύχτα. Αυτή η έμφαση που δίνεται στην πρόληψη και στα συστήματα που βασίζονται στη βελτίωση αναβαθμίζει το ρόλο των ειδικών της ποιότητας από τεχνικό σε αυτόν της γενικής διοίκησης. Η στενή αντίληψη της ποιότητας σε κάποιο τμήμα δεν έχει καμία θέση σε έναν οργανισμό που αποσκοπεί στη Διοίκηση ολικής ποιότητας και οι διευθυντές του τμήματος ποιότητας που έχουν παλιά πρότυπα θα πρέπει να διευρύνουν τις προοπτικές τους και να αυξήσουν τις γνώσεις τους ώστε αυτές να περιλαμβάνουν όλες τις πλευρές του οργανισμού.

Για να παρουσιάσουμε τις έννοιες της αυτοεπιθεώρησης του «λειτουργού» που απαιτείται για την Διοίκηση ολικής ποιότητας θα χρειαστεί, όχι μόνο αποφασιστικότητα για την πραγματοποίηση των αλλαγών, αλλά επίσης και ευαισθησία και γνώσεις των βιομηχανικών σχέσεων. Αυτό θα εξαρτηθεί κατά ένα μεγάλο μέρος, φυσικά, από το κλίμα που θα επικρατεί στον οργανισμό. Τα άτομα των οποίων η διοίκηση ενδιαφέρεται αληθινά για τη συνεργασία και τους ανθρώπους θα προσλάβει ισχυρή υπαλληλική υποστήριξη για τον διευθυντή του τμήματος ποιότητας ή το γενικό διευθυντή για να τον βοηθήσουν με τον καταλυτικό ρόλο του/της στη διαδικασία πραγματοποίησης των αλλαγών. Τα άτομα που ασκούν επιθετική διοίκηση θα δημιουργήσουν στον ειδικό της ποιότητας απίθανες δυσκολίες σ' ό,τι αφορά την απόκτηση υποστήριξης από τους «απλούς υπαλλήλους».

Οι βασικοί οικοδομήσιμοι λίθοι ενός μοντέλου Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι οι εξής:

- ♦ Η επιθυμία επίτευξης ενός τρόπου σκέψης τύπου Διοίκησης ολικής ποιότητας
- ♦ Αναγνώριση της ανάγκης για θαυμάσιες επικοινωνίες
- ♦ Αποδοχή της σπουδαιότητας της απόλυτης αφοσίωσης
- ♦ Ουσιαστική αναγνώριση των αλυσιδών προμηθευτή/πελάτη και της διαδικασίας μετατροπής που αποτελεί όλη την εργασία.

Ενώ ο τρόπος αντιμετώπισης, η επικοινωνία και η αφοσίωση είναι ιδιαίτερα επιθυμητά, δεν είναι άμεσα προσιτά σε έναν οργανισμό. Αντιπροσωπεύουν τους «εύκολους συντελεστές» του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τώρα, η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στα «δύσκολα μέρη» του μοντέλου, στις αναγκαιότητες αυτές τις οποίες μπορεί κανείς να χειριστεί άμεσα ώστε να επιτύχει τα λιγότερο προσιτά εύκολα αποτελέσματα.

6. Οι τρεις δύσκολοι συντελεστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Εκτός από την αφοσίωση της διοίκησης, την επικοινωνία και την καλλιέργεια που χρειάζονται, τα οποία έχουμε ήδη εξετάσει μέχρι ένα βαθμό, υπάρχουν τρεις δύσκολοι συντελεστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

1. Ένα τεκμηριωμένο σύστημα ποιοτικής διοίκησης
2. Εργαλεία και τεχνικές της διοίκησης ποιότητας
3. Ομαδική εργασία και ανθρώπινο δυναμικό.

6.1. Σύστημα ποιοτικής διοίκησης

Η συνέπεια μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν διασφαλιστεί ότι, για κάθε προϊόν ή κάθε φορά που εκτελείται μία υπηρεσία, τα ίδια υλικά, ο ίδιος εξοπλισμός, οι ίδιες μέθοδοι ή διαδικασίες χρησιμοποιούνται κάθε φορά με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτός είναι ο σκοπός ενός καλά τεκμηριωμένου συστήματος ποιοτικής διοίκησης - να παρέχει στον λειτουργό συνέπεια και ικανοποίηση σχετικά με τις μεθόδους, τα υλικά και τον εξοπλισμό.

Η σειρά προτύπων BS ISO 9000 καθορίζει τις μεθόδους με τις οποίες το σύστημα διοίκησης, που εμπεριέχει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την ποιότητα, μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι προκαθορισμένες απαιτήσεις και ανάγκες επίδοσης του πελάτη καλύπτονται πλήρως.

Παρόλο που αυτό το πρότυπο αρχικά κατευθύνθηκε προς τη βιομηχανία είναι εξίσου εφαρμόσιμο και στους μη βιομηχανικούς τομείς. Φυσικά, η προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για να βοηθήσει τους πελάτες με ένα προϊόν δεν είναι η ίδια με αυτήν της υπηρεσίας, πολύ περισσότερο επειδή οι απαιτήσεις του πελάτη για μία υπηρεσία συχνά διευκρινίζονται μόνο κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας.

Το σύστημα ποιοτικής διοίκησης πρέπει πάντοτε να εφαρμόζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιεί τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού, του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τότε το σύστημα απαιτεί έλεγχο και επανεξέταση ώστε να διασφαλιστεί ότι :

1. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με αυτό λειτουργούν σύμφωνα με το τεκμηριωμένο σύστημα (το σύστημα ελέγχου)
2. Το σύστημα εξακολουθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες (το σύστημα επανεξέτασης).

Εάν κατά τη διάρκεια του συστήματος ελέγχου και επανεξέτασης ανακαλυφθεί ότι ένα ακόμα καλύτερο προϊόν ή λιγότερη σπατάλη μπορεί να επιτευχθεί με την αλλαγή της μεθόδου ή ενός εκ των υλικών, τότε μπορεί να επέλθει η αλλαγή. Για να διατηρηθεί η συνέπεια, οι κατάλληλες αλλαγές πρέπει να γίνουν στο τεκμηριωμένο σύστημα, και οποιοσδήποτε ασχολείται με αυτό πρέπει να ενημερωθεί και να υιοθετήσει τις αναθεωρημένες διαδικασίες.

6.2. Εργαλεία και τεχνικές της ποιότητας

Όλες οι επεξεργασίες μπορούν να παρακολουθούνται και να βελτιώνονται με την πιο αποτελεσματική συλλογή και χρήση δεδομένων. Οι μέθοδοι της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου (ΣΔΕ), ενισχυμένες με την αφοσίωση της διοίκησης και της καλής οργάνωσης, παρέχουν αντικειμενικά μέσα ελέγχου της ποιότητας σε κάθε διαδικασία

μετατροπής, είτε αυτή χρησιμοποιείται στην κατασκευή τεχνουργημάτων, στην παροχή υπηρεσιών, ή στη μεταβίβαση πληροφοριών.

Η στατιστική διαδικασία έλεγχου δεν είναι μόνο ένα σύνολο εργαλείων. Είναι μία στρατηγική μείωσης της μεταβλητότητας, της αιτίας των περισσότερων προβλημάτων που προκύπτουν σχετικά με την ποιότητα: μεταβλητότητα των προϊόντων, του χρόνου παράδοσης, του τρόπου διεξαγωγής των πραγμάτων, των υλικών, του τρόπου αντιμετώπισης των ατόμων, του εξοπλισμού και της χρήσης του, των πρακτικών συντήρησης, στην πραγματικότητα σε όλα. Ο ίδιος ο έλεγχος δεν επαρκεί.

Οι αδύναμες και ασυνεπείς επεξεργασίες κάνουν ακόμα και τον καλύτερο σχεδιασμό αδύναμο και συνεπώς δεν τίθεται θέμα διασφάλισης της ποιότητας εκ μέρους του προμηθευτή. Όποια επεξεργασία κι αν χρησιμοποιείται, πρέπει να είναι αξιόπιστη και συνεπής.

Η στατιστική διαδικασία έλεγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη αυτού του στόχου. Μπορεί να χρειαστούν κι άλλα εργαλεία, π.χ., για να βοηθήσουν στον καθορισμό της επεξεργασίας, στην ανάπτυξη του κόστους ποιότητας, στον σχεδιασμό πειραμάτων, στη μελέτη του τρόπου και των αδυναμιών της αποτυχίας, στη διοίκηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης και ούτω καθεξής. Αυτά τα εργαλεία συμπληρώνουν τα εργαλεία της ΣΔΕ. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης προϋποθέτει επίθεση κατά της μεταβλητότητας. Η στατιστική διαδικασία έλεγχου αποτελεί ζωτικό στοιχείο αυτής της επίθεσης.

Η μείωση της μεταβλητότητας προκαλείται με τη μελέτη όλων των πλευρών της επεξεργασίας με τη χρήση του βασικού ερωτήματος: «Θα μπορούσαμε να κάνουμε αυτή την εργασία με μεγαλύτερη συνέπεια και κατευθείαν στο στόχο».

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα καθοδηγεί την έρευνα για τις βελτιώσεις. Αυτό το σημαντικό χαρακτηριστικό της στατιστικής διαδικασίας έλεγχου σημαίνει ότι δεν περιορίζεται στη μέτρηση της συμφωνίας με το σχεδιασμό και ότι έχει ως στόχο να οδηγήσει σε δράση που να περιορίζει τη μεταβλητότητα, παρά το γεγονός ότι οι επεξεργασίες βρίσκονται ήδη σε λειτουργία εντός των «καθορισμένων ορίων».

Η αλλαγή του περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε ένα αντίστοιχο όπου η στατιστική διαδικασία έλεγχου και τα υπόλοιπα εργαλεία μπορούν να λειτουργήσουν σωστά μπορεί να χρειαστεί αρκετά χρόνια για να πραγματοποιηθεί και όχι λίγους μήνες μόνο. Για πολλές εταιρίες η στατιστική διαδικασία έλεγχου θα εισάγει μία νέα προσέγγιση, μία νέα «φιλοσοφία», αλλά η σπουδαιότητα των στατιστικών τεχνικών δεν πρέπει να παραποιηθεί. Η απλή παρουσίαση των δεδομένων με τη χρήση διαγραμμάτων, γραφημάτων και παραστάσεων θα πρέπει να αποτελέσει το μέσον

επικοινωνίας σ' ό,τι αφορά στην κατάσταση του ελέγχου των επεξεργασιών σε όλους τους τομείς.

Κατά την εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας δίνεται συχνά έμφαση στις τεχνικές και όχι στις λανθάνουσες ευρύτερες διευθυντικές στρατηγικές. Αξίζει να επαναλάβουμε ότι η στατιστική διαδικασία έλεγχου δεν είναι μόνο η σχεδίαση παραστάσεων στους τοίχους του εργοστασίου ή του γραφείου, πρέπει να αποτελεί μέρος της ευρύτερης υιοθέτησης της Διοίκησης ολικής ποιότητας από τον οργανισμό και να δρα ως επίκεντρο της συνεχούς βελτίωσης.

6.3. Ομαδική Εργασία και ανθρώπινο δυναμικό

Η πολυπλοκότητα του μεγαλύτερου μέρους των επεξεργασιών οι οποίες χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία, το εμπόριο και τις υπηρεσίες τις κάνει να ξεπερνούν τα όρια του ελέγχου κάθε ατόμου. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων σχετικά με αυτές τις επεξεργασίες είναι μέσω κάποιας μορφής ομαδικής εργασίας. Η χρήση της προσέγγισης της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι της ξεχωριστής εργασίας των ατόμων ή των ξεχωριστών τμημάτων με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων:

- ❖ Τα προβλήματα εκτίθενται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων, ικανοτήτων και πείρας
- ❖ Η προσέγγιση είναι πιο ικανοποιητική για τα μέλη της ομάδας και ενισχύει το ηθικό τους
- ❖ Τα προβλήματα που υπερβαίνουν τα σύνορα των τμημάτων ή των λειτουργιών μπορούν να αντιμετωπισθούν με μεγαλύτερη ευκολία
- ❖ Μπορεί να αντιμετωπιστεί ένα ευρύτερο φάσμα προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός ατόμου ή τμήματος
- ❖ Οι συστάσεις της ομάδας έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να εφαρμοστούν από τις συστάσεις των ατόμων.

Τα περισσότερα από αυτά βασίζονται στη λογική ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν μία προσπάθεια στην οποία έχουν λάβει μέρος ή έχουν συντελέσει στην ανάπτυξή της.

Όταν διοικούνται σωστά, οι ομάδες βελτιώνουν τη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων, και αποφέρουν αποτελέσματα γρήγορα και οικονομικά. Η ομαδική εργασία σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι βασικός συντελεστής της πραγματοποίησης της Διοίκησης ολικής ποιότητας, επειδή δημιουργεί εμπιστοσύνη, βελτιώνει την επικοινωνία και αναπτύσσει την αλληλεξάρτηση. Με όσα έχουν εξετάσει πιο πάνω σχετικά με τη διοίκηση έχουν οδηγήσει στην καλλιέργεια της ανεξαρτησίας με

περιορισμένη ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών. Η ομαδική εργασία που είναι αφιερωμένη στη βελτίωση της ποιότητας μετατρέπει την ανεξαρτησία σε αλληλεξάρτηση μέσω βελτιωμένης επικοινωνίας, μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών, δεδομένων και γνώσεων.

Οι υπάλληλοι δε θα ωθούνται προς τη συνεχή βελτίωση εάν λείπει :

- ❖ Η αφοσίωση στην ποιότητα από την πλευρά της διοίκησης
- ❖ Το οργανωτικό «κλίμα» ποιότητας
- ❖ Η ομαδική προσέγγιση των σχετικών με την ποιότητα προβλημάτων.

Όλα αυτά επικεντρώνονται ουσιαστικά στο να δώσουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να νιώσουν, να αποδεχθούν και να εκτελέσουν την ευθύνη. Οι οργανισμοί με Διοίκηση ολικής ποιότητας το έχουν κάνει αυτό μέρος της στρατηγικής της ποιότητας - να δίνουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δράσουν. Αυτή η έννοια είναι πολύ εύκολη θεωρητικά αλλά απαιτεί προσπάθεια και αφοσίωση από την πλευρά όλων των διευθυντών και των προϊσταμένων για να τεθεί σε εφαρμογή. Ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσει κανείς είναι να αναγνωρίσει ότι μόνο οι μερικώς επιτυχημένες αλλά καλές ιδέες ή προσπάθειες πρόκειται να επιδοκιμαστούν και όχι να επικριθούν. Η ενθάρρυνση των ιδεών και των προτάσεων από το εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα όταν αυτό ανήκει σε μία ομάδα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, απαιτεί επένδυση αλλά οι αμοιβές είναι απόλυτη ενασχόληση, τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και έξω από αυτό σε όλες τις αλυσίδες προμηθευτή-καταναλωτή.

6.4. Ανάπτυξη των δύσκολων συντελεστών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο στόχος της Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να επιτύχει την ενεργό συμμετοχή όλων στη διοίκηση της ποιότητας και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Αυτές οι απαιτήσεις αλλάζουν διαρκώς καθώς οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται διαχρονικά. Επομένως, οι συντελεστές της Διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει να αναπτυχθούν εάν θέλουν να πετύχουν αυτόν τον κινούμενο στόχο. Τα εργαλεία και οι τεχνικές δεν πρέπει να είναι άκαμπτα σαν πέτρινες πλάκες και πρέπει να υπόκεινται στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης.

Παράδειγμα αποτελεί η έντονη διαμάχη των τελευταίων ετών σχετικά με το ρόλο των συστημάτων ποιοτικής διοίκησης όπως είναι το ISO 9000 στη Διοίκηση ολικής ποιότητας. Δυστυχώς, πολλές εταιρίες έχουν επιδιώξει την έγκριση του ISO 9000 για συμβατικούς λόγους μόνο - και όχι επειδή είναι αληθινά αφοσιωμένοι στην Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν χάσει την ευκαιρία να θέσουν ένα επιχειρησιακό θεμέλιο για την Διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι αρχές των συστημάτων ποιότητας μπορούν κι αυτές να εφαρμοστούν στην ασφάλεια, την υγεία και το περιβάλλον. Οι προοδευτικοί οργανισμοί ελέγχουν τώρα λογιστικά τις επεξεργασίες τους σε σχέση με τις απαιτήσεις της ποιότητας, της ασφάλειας, της υγείας και του περιβάλλοντος.

Η προσθήκη του Συστήματος Ποιοτικής Ασφάλειας του Μάρκετινγκ (ΠΙΑΜ) στο ISO 9000 έχει επίσης ανοίξει ένα νέο μέτωπο διαμάχης. Έχει δημιουργήσει ένα σύστημα ποιοτικής ασφάλειας ειδικά για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την ικανοποίηση των πελατών. Αφού το ISO 9000 έχει εφαρμοσθεί σε πολύ διαφορετικούς οργανισμούς όπως εκπαιδευτικούς και εταιρίες νομικών συμβούλων, γιατί να εισάγουμε ένα νέο σύστημα για το μάρκετινγκ; Ο καθορισμός του Συστήματος Ποιοτικής Ασφάλειας του Μάρκετινγκ είναι πιο συγκεντρωμένος στον πελάτη και κατανοητός από αυτόν του ISO 9000. Τα δύο συστήματα σχεδιάστηκαν για να συμπληρώνουν το ένα το άλλο, αλλά ο προοδευτικός επαγγελματίας που αποζητά την ποιότητα θα αναζητήσει τρόπους ανάπτυξης και εναρμόνισης του ISO 9000 και του συστήματος Ποιοτικής Ασφάλειας του Μάρκετινγκ σε ένα αποτελεσματικό σύστημα Διοίκησης ολικής ποιότητας.

Τα εργαλεία της ποιότητας υφίστανται κι αυτά συνεχή εξέλιξη. Οι νέες εξελίξεις στον τομέα του κόστους της ποιότητας (δημιουργία μοντέλου του κόστους επεξεργασίας), των κριτηρίων και της επίδοσης της Διοίκησης ολικής ποιότητας βάσει μειρήσεων, παρουσιάζουν συναρπαστικές ευκαιρίες. Πρέπει να αναπτυχθούν τα μετρικά συστήματα που μετρούν την αποτυχία του οργανισμού σχετικά με την ποιότητα.

Η μέτρηση της προόδου της Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι ένας σημαντικός τομέας. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν κριτήρια όπως είναι το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Μάλκολμ Μπάλτριτζ, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή το Βραβείο Ποιότητας του ΗΒ ως μέσο εκτίμησης και διάγνωσης για να μετρήσουν την πρόοδο της Διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για δημιουργική χρήση και ανάπτυξη των συστατικών της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Το μοντέλο της Διοίκησης ολικής ποιότητας περιέχει πολλά καλά σχεδιασμένα εργαλεία, συστήματα και τεχνικές. Η ανάπτυξη και η βελτίωσή τους έχει ζωτική σημασία για την επιτυχία της Διοίκησης ολικής ποιότητας.

7. Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το πρώτο ερώτημα κατά την εφαρμογή της Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι από που ν' αρχίσει κανείς. Αυτό μπορεί να είναι τόσο δύσκολο ώστε πολλοί οργανισμοί δεν αρχίζουν ποτέ. Αυτή η κατάσταση έχει ονομαστεί παράλυση ολικής ποιότητας

(ΠΟΠ)! Υπάρχει μία σειρά από σημαντικά στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει ένας οργανισμός εάν θέλει να εφαρμόσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Τα προκαταρκτικά στάδια της κατανόησης και της αφοσίωσης είναι τα ζωτικά πρώτα βήματα που θέτουν τη βάση ολόκληρης της δομής της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Πάρα πολλοί οργανισμοί υπερπηδούν αυτά τα στάδια, επειδή θεωρούν ότι ήδη διαθέτουν το σωστό τρόπο αντιμετώπισης και ενδιαφέρον, ενώ στην πραγματικότητα, υπάρχουν σημαντικά κενά στην «ποιοτική τους αξιοπιστία». Αυτά τα κενά σύντομα θα οδηγήσουν σε ανυπέρβλητες δυσκολίες και την κατάρρευση του προγράμματος της Διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ενώ η διανοητική κατανόηση της ποιότητας θέτει τα θεμέλια για τη Διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι σαφές ότι αποτελεί μόνο το φύτεμα του σπόρου. Η κατανόηση πρέπει να σημαίνει αφοσίωση, οργάνωση, πολιτικές, εγκαταστάσεις και δράση για να αναπτυχθεί η Διοίκηση ολικής ποιότητας. Για να συμβεί αυτό δε χρειάζεται μόνο αφοσίωση, αλλά επίσης και ικανότητα διοίκησης των μηχανισμών της ποιοτικής διοίκησης και πραγματοποίησης των αλλαγών. Χωρίς τη στρατηγική εφαρμογή της Διοίκησης ολικής ποιότητας με συστήματα, ικανότητες και έλεγχο, η προσπάθεια θα αποτύχει.

Τα άτομα που εργάζονται μόνα τους, ακόμα και βάσει προγράμματος, δε θα δημιουργήσουν και δε θα αποφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η ατομική προσπάθεια σίγουρα χρειάζεται για τη βελτίωση - αλλά πρέπει να είναι συντονισμένη και να αποτελεί μέρος των προσπαθειών των άλλων για να είναι αληθινά αποτελεσματική. Αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση, παρακολούθηση και έλεγχο. Μόλις εκδηλωθεί η αφοσίωση στην Διοίκηση ολικής ποιότητας μέσω γνωστοποίησης της εξουσιοδοτημένης πολιτικής ποιότητας, θα πρέπει να καθοριστεί η οργανωτική δομή της ποιότητας. Αυτό σημαίνει δημιουργία συμβουλίου ποιότητας (άμεση αναφορά στο ανώτατο στέλεχος) και ομάδες ποιοτικού ελέγχου της επεξεργασίας ή κατευθυντήριες επιτροπές.

Είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστεί το πρόγραμμα Διοίκησης ολικής ποιότητας με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση τεχνικών ποιοτικής διοίκησης της επεξεργασίας ή με την Ευθυγράμμιση Ολικής Ποιότητας (ΕΟΠ). Η Ευθυγράμμιση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στη διαδικασία ευθυγράμμισης, αρχίζοντας από μία δήλωση- αποστολή, αναλύοντας τον αντίκτυπο στην αποστολή, αναπτύσσοντας τους κρίσιμους συντελεστές της επιτυχίας (ΚΣΕ) και καθορίζοντας τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες με το μεγαλύτερο περιθώριο βελτίωσης. Ο σαφής καθορισμός της αποστολής και ο καθορισμός των κρίσιμων συντελεστών της επιτυχίας θα δώσει τη δυνατότητα σε μία πολιτική ολικής ποιότητας να αναπτυχθεί και θα επιτρέψει τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής,

τόσο για τη διοίκηση όσο για την ενθάρρυνση της ενασχόλησης στην ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας.

Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της ποιότητας, βοηθά κατ' αρχήν στον προσδιορισμό και την παρακολούθηση των βασικών τομέων στους οποίους οι βελτιώσεις θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επίδοση. Ο προγραμματισμός των βελτιώσεων αφορά όλους τους διευθυντές, αλλά το κρίσιμο πρώτο στάδιο έχει να κάνει με την εγκατάσταση συστημάτων ποιοτικής διοίκησης ώστε να καθοδηγούν τη διαδικασία της βελτίωσης και να διασφαλίσουν ότι τα προβλήματα θα παραμείνουν επιλυμένα για πάντα, χρησιμοποιώντας οργανωμένες διαδικασίες διορθωτικής δράσης.

Μόλις εγκατασταθούν τα προγράμματα και τα συστήματα, η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση, εκπαίδευση και επικοινωνία γίνεται τεράστια. Οι οργανισμοί που θα προσπαθήσουν να αλλάξουν τον τρόπο αντιμετώπισης της ποιότητας, τα λειτουργικά συστήματα, τις διαδικασίες ή τις ελεγκτικές μεθόδους χωρίς αποτελεσματική, ειλικρινή, αμφίδρομη επικοινωνία θα διαπιστώσουν ενοχλημένοι ότι δημιούργησαν το «είδος» των οργανισμών που, παρόλο που μπορούν να λειτουργήσουν, δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη σχετικά με το αν είναι ικανοί να επιβιώσουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζουν. Η δημιουργία νέων ευθυνών για τους ανθρώπους, οι νέοι ομαδικοί ρόλοι, και το περιβάλλον που καθοδηγείται από τις διαδικασίες θα αποφέρει την επιθυμητή αλλαγή του τρόπου σκέψης.

Ένας οργανισμός μπορεί φυσικά να έχει ήδη κάνει ορισμένα βήματα προς την κατεύθυνση της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Εάν υπάρχει ήδη η καλή κατανόηση της ποιότητας και πώς αυτή θα πρέπει να διοικείται, εάν υπάρχει αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση, η γραπτή πολιτική της ποιότητας και η ικανοποιητική οργανωτική δομή, τότε το στάδιο του προγραμματισμού μπορεί να αρχίσει αμέσως.

Όταν έχει μεθοδευτεί η εφαρμογή, πρέπει να καθορισθούν οι προτεραιότητες των διαφόρων προγραμμάτων. Για παράδειγμα, εάν ένα σύστημα ποιότητας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της σειράς BS ISO 9000 υπάρχει ήδη, το στάδιο που αφορά στα συστήματα δε θα είναι δύσκολο, αλλά μπορεί επίσης να εγκατασταθεί ένα σύστημα κοστολόγησης που να σχετίζεται με την ποιότητα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η επανεξέταση της, τρέχουσας επίδοσης σε όλους τους τομείς, ακόμα κι αν είναι καλά οργανωμένοι, πρέπει να αποτελεί μέρος των συνηθισμένων λειτουργιών ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.

Αυτά τα στάδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της ένταξης της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα μεγάλα προγράμματα θα πρέπει να έχουν χρονικές προθεσμίες για να καλύψουν τις απαιτήσεις των ατομικών οργανισμών, αλλά αυτό μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η πίεση από

κάποιο πελάτη για την εφαρμογή της Στατιστικής Διαδικασίας Ελέγχου ή για τη λειτουργία ενός συστήματος ποιότητας που να καλύπτει τις απαιτήσεις κάποιου προτύπου. Τα μεγάλα προγράμματα, συνήθως πρέπει να χωρίζονται σε μικρότερα υποπρογράμματα, κι αυτό ισχύει βεβαίως και στην εργασία των συστημάτων ποιότητας, στην εισαγωγή της Στατιστικής Διαδικασίας Ελέγχου και των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4^ο

Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

1. Γενικά

Ο καθορισμός των κριτηρίων είναι η διαδικασία της συνεχούς μέτρησης και βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών ώστε να αναγνωρισθούν διεθνώς ως τα καλύτερα με αντικειμενικό στόχο την κυριαρχία στην αγορά και τη σημαντική ανταγωνιστική ισχύ.

Αντίθετα από τις παραδοσιακές ανταγωνιστικές αναλύσεις, που επικεντρώνονται στα προϊόντα, ο καθορισμός των κριτηρίων εφαρμόζεται στις βασικές διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση. Βασίζεται στον καθορισμό των κρίσιμων συντελεστών της επιτυχίας σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αναλύονται οι διαδικασίες που διέπουν αυτούς τους συντελεστές. Δημιουργούνται οι καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με τους βασικούς συντελεστές και κατόπιν χρησιμοποιούνται με στόχο τις βελτιώσεις. Μόνο η πλήρης κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών καθιστά δυνατή την αναγνώριση και την ολοκλήρωση των διαφορών, των βελτιώσεων και των καινοτομιών που υπάρχουν στους οργανισμούς με την καλύτερη πρακτική.

Το 1960 το περιοδικό Harvard Business Review δημοσίευσε το άρθρο ορόσημο του Θεόδωρου Λέβιτ "Η Μυωπία στο Μάρκετινγκ". Σε αυτό, ο Λέβιτ παρουσίασε τα πορίσματα της έρευνάς του που έδειχναν ότι οι σημαντικές καινοτομίες σε κάθε τομέα συχνά προέρχονται από εξωβιομηχανικούς παράγοντες. Ακόμα και στις πιο σύγχρονες και απαιτητικές αγορές, η ανάγκη για ανάπτυξη εξωτερικής προοπτικής δεν ήταν ποτέ άλλοτε τόσο έντονη.

Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να στρέφουν το μυωπικό τους βλέμμα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή εντός της βιομηχανίας και να αναζητούν στοιχεία για να επιτύχουν ή να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους ισχύ.

Ο καθορισμός των κριτηρίων μία ορθολογική, οργανωτική τεχνική για συνεχή βελτίωση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών και πρακτικών που χρησιμοποιεί, όπως ο οδηγός, τη συγκριτική μέτρηση σε σχέση με την καλύτερη πρακτική ανεξάρτητα από τη βιομηχανία ή την τοποθεσία - ενδεχομένως είναι το πιο ισχυρό εργαλείο στο οπλοστάσιο των στρατηγικών. Η ελαστικότητα και η εφαρμοσιμότητά του σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών διαδικασιών έχει συντελέσει στο να γίνει τρόπος ζωής σε ορισμένους από τους σημαντικότερους οργανισμούς του κόσμου. Όταν οι ανταγωνιστικές αναλύσεις βοηθούν τις εταιρίες να κατανοήσουν και να βελτιώσουν τη σχετική βιομηχανική τους θέση, ο καθορισμός των κριτηρίων το προωθεί αυτό και δίνει στις εταιρίες τη δυνατότητα να μαθαίνουν από τον καλύτερο, ανεξάρτητα από τομέα ή τοποθεσία, επιτυγχάνοντας έτσι ανωτερότητα στους βασικούς τομείς, η οποία είναι αναγκαία για τη συνεχή επιτυχία τους. Όπως είπε ο Ντιν Ρασκ (1963): Ο ρυθμός των γεγονότων είναι τόσο ταχύς που αν δεν βρούμε κάποιο τρόπο να στρέψουμε τα βλέμματά μας στο μέλλον δεν μπορούμε να περιμένουμε ότι θα διατηρήσουμε την επαφή μας με το παρόν.

2. Εφαρμογή του καθορισμού των κριτηρίων

Ο καθορισμός των κριτηρίων, ως στρατηγικό εργαλείο, έχει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν εφαρμόζεται σε διαδικασίες που, όταν βελτιωθούν, θα συνεισφέρουν σημαντικά στη συνολική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η απόφαση σχετικά με το τι κριτήρια θα καθορίσουμε σε αυτό το επίπεδο πρέπει να εμπεριέχει την εξέταση των ακόλουθων παραγόντων και, εάν προσβλέπουμε σε πόρους και αποδόσεις, η διαδικασία ή οι διαδικασίες που επιλέγονται πρέπει κατά ιδανικό τρόπο να επηρεάζουν, ή να επηρεάζονται, από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

1. **Ικανότητες του πυρήνα:** αυτές καθορίζονται εδώ ως οι στρατηγικές επιχειρησιακές ικανότητες που παρέχουν πλεονέκτημα στην αγορά (όπως είναι ταχεία ανάπτυξη των προϊόντων, σύντομο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την αρχή του σχεδιασμού μέχρι ολοκλήρωσης της παραγωγής).
2. **Βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες:** Αυτές οι διαδικασίες που επηρεάζουν την αντίληψη που έχει ο εξωτερικός πελάτης της επιχείρησης. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την ποιότητα της ανάπτυξης των προϊόντων, την αποτελεσματική διανομή και την εξυπηρέτηση του πελάτη.
3. **Κρίσιμοι συντελεστές της επιτυχίας:** Οι ποσοτικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, της οικονομίας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Παραδείγματα αυτών είναι ο ενδιάμεσος χρόνος μεταξύ των αποτυχιών (ΕΧΜΑ), ο λόγος ανανέωσης των αποθεμάτων, ο χρόνος του παραγωγικού κύκλου, κ.λ.π..

Έχοντας εξετάσει αυτούς τους παράγοντες, πρέπει να δοθεί προσοχή στο επίπεδο ή την κατηγορία της διαδικασίας που πρόκειται να επιλεγεί. Όταν κανείς θέλει να φέρει στο μυαλό του τις διαδικασίες, βοηθά να φανταστεί ένα ισπανικό κρεμμύδι. Σαν το κρεμμύδι, οι διαδικασίες αποτελούνται από ένα αριθμόν επιστροφών, καθεμιά από τις οποίες γίνεται ορατή στην ανάλυση μόνο εάν έχει "αφαιρεθεί" η προηγούμενη.

Οι διαδικασίες μέσα στους περισσότερους οργανισμούς χωρίζονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες. Η πρώτη που ονομάζεται στρατηγική ή επίπεδο ένα, περιλαμβάνει τις διαδικασίες της κεντρικής επιχείρησης. Αυτές γενικά αντανακλούν τις αξίες, την αποστολή και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και ως τέτοιες, επηρεάζουν την πορεία της. Η ασφάλεια, η υγεία και το περιβάλλον, ο εταιρικός προγραμματισμός, η χρηματοδότηση των μηχανισμών, και η καινοτομία, για παράδειγμα, θα ανήκαν σε αυτή την κατηγορία.

Η δεύτερη κατηγορία περιέχει τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στον οργανισμό. Αυτές θα επηρεαστούν πολύ από παράγοντες όπως είναι το είδος, ο κλάδος, το μέγεθος και η τοποθεσία της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να αντανακλούν τον πολιτισμό και το ύφος του οργανισμού που είναι ουσιαστικά για την επιβίωσή του. Για παράδειγμα, σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα λογιστικά και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Καθεμιά από αυτές τις διαδικασίες μπορεί από μόνη της να "αφαιρεθεί" για να αποκαλύψει αναρίθμητες υπο-διαδικασίες (διοίκηση της προσφοράς, διοίκηση του αποθέματος, διανομή και ούτω καθεξής στον τομέα της λογιστικής), οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν τις δικές τους υπο-διαδικασίες όπως είναι η Έγκαιρη παράδοση ή τα συστήματα Κάνιμπαν.

Τέλος, κάθε οργανισμός διαθέτει μία μάζα από υποστηρικτικές διαδικασίες που ανήκουν στην τρίτη κατηγορία. Η συντήρηση, ο καθαρισμός, η τροφοδοσία και το πλύσιμο του κτιρίου, ανήκουν σε αυτή την ομάδα όπως για παράδειγμα και οι διαδικασίες τεκμηρίωσης και πρόσληψης υπαλλήλων.

Οι διευθυντές συχνά αντιμετωπίζουν κάποιο δίλημμα όταν εισάγουν στον οργανισμό τον καθορισμό των κριτηρίων. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταγωνιστική πίεση, τόσο πιο δελεαστικό είναι να αρχίσουν αμέσως τον καθορισμό των κριτηρίων μίας κεντρικής ή στρατηγικής διαδικασίας. Ωστόσο, πολλοί έχουν ανακαλύψει από δικά τους λάθη ότι αυτό δεν είναι απαραίτητα το καλύτερο μέρος για να "σπάσουν τα μούτρα τους". Όπως συμβαίνει σε κάθε νέα τεχνική ή επιδεξιότητα, είναι απαραίτητη η πλήρης γνώση των βασικών αρχών ώστε να αναπτυχθεί η δυνατότητα της ερμηνείας και να είναι δυνατή η εύκολη εφαρμογή της σε πολλές καταστάσεις. Αυτό μπορεί να

αναπτυχθεί πιο αποτελεσματικά σε ένα σχετικά χαμηλών τόνων περιβάλλον όπου μπορεί να δοθεί προτεραιότητα στην εκμάθηση και στην απόκτηση πείρας και όχι στην επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων του κόστους. Αυτό σημαίνει ότι πολλά από τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα καθορισμού των κριτηρίων αρχίζουν με δραστηριότητες που φαινομενικά δεν ανήκουν στον πυρήνα (διαδικασία παραγγελιών, για παράδειγμα) και βαθμιαία επεκτείνονται σε πιο στρατηγικούς τομείς.

Μόλις καθορισθεί η διαδικασία που θα αποτελέσει το αντικείμενο της εφαρμογής του καθορισμού των κριτηρίων, πρέπει να στραφεί η προσοχή στον εντοπισμό του «κριτηρίου». Εφόσον ο αντικειμενικός στόχος είναι η βελτίωση της διαδικασίας σας το «κριτήριο» πρέπει προφανώς να είναι το «καλύτερο». Ενώ είναι απλό θεωρητικά, οι διευθυντές δυσκολεύονται να το καθορίσουν στην πραγματικότητα. Ουσιαστικά, σημαίνει να καθορίσετε τι σημαίνει το «καλύτερο» στο πλαίσιο του δικού σας οργανισμού. Για παράδειγμα, «το καλύτερο» (ή το κριτήριο) στη διαδικασία πρόσληψης μπορεί να είναι το λιγότερο δαπανηρό σε γενικούς όρους, ή αυτό που παρέχει αριστούχους απόφοιτους μεγάλου διαμετρήματος, ή τη χαμηλότερη τιμή ανά ώρα γραμματειακής υποστήριξης. Ενώ υπάρχει μεγάλη ζήτηση για στιγμιαία εκτίμηση και πρόσβαση στις διαδικασίες καθορισμού των κριτηρίων, κάθε οργανισμός που την αναζητά πρέπει να αποφασίσει πρώτα ποια θα είναι τα δικά του κριτήρια και ο καθορισμός στο πλαίσιο της εν λόγω διαδικασίας καθώς επίσης και στο ευρύτερο πλαίσιο του λειτουργικού περιβάλλοντός του.

Το έγκυρο κριτήριο πρέπει τελικά να είναι ότι η επιλεγμένη διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων πρέπει να φαίνεται ή να αποδεικνύεται μέσω μετρήσεων καλύτερη. Μπορεί να μην είναι η καλύτερη του κόσμου αλλά πρέπει σίγουρα να είναι η καλύτερη που μπορεί να καθορισθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες παραμέτρους και η οποία, εάν προσομοιωθεί ή προσαρμοσθεί στον δικό σας οργανισμό, να επιφέρει σημαντική βελτίωση.

3. Εντοπισμός των συνεργατών για τον καθορισμό των κριτηρίων

Αντίθετα από τις ανταγωνιστικές αναλύσεις που τονίζουν την ανωνυμία των συντελεστών τους κατά την συγκέντρωση των συγκεκριμένων δεδομένων, ο καθορισμός των κριτηρίων είναι πιο επιτυχημένος όταν πραγματοποιείται σε συνεργασία δύο ή περισσότερων ομάδων ανθρώπων. Οι ομάδες μπορεί να περιέχουν άτομα από ίδιους ή διαφορετικούς οργανισμούς.

Το σημείο από το οποίο πρέπει να αρχίσει κανείς την έρευνα θα επηρεαστεί από:

1. Τη θέση της ομάδας του καθορισμού των κριτηρίων στα εκπαιδευτικά στάδια που ξεκινούν από εντελώς αρχάριους έως πολύ έμπειρους επαγγελματίες και
2. Τη φύση, το πεδίο δράσης και το επίπεδο της επιλεγμένης διαδικασίας για τον καθορισμό των κριτηρίων. Μπορεί να χρειαστεί, για παράδειγμα, να μην περιορίσουν την έρευνά τους σε έναν συγκεκριμένο τομέα για να βρουν έναν συνεργάτη στο στρατηγικό, και όχι στο λειτουργικό, επίπεδο ιδιαίτερα εάν η επιχείρησή σας βρίσκεται σε έναν πολύ στενό βιομηχανικό τομέα (δημιουργία πυρηνικής δύναμης ή κατασκευές κάλυβα, για παράδειγμα).

Παρόλο που ο καθορισμός των κριτηρίων έχει αποκτήσει πολλά πρόσθετα προθέματα (όπως γενικός, ανταγωνιστικός, προμηθευτής, πελάτης) κατά την ανάπτυξή του, υπάρχουν ουσιαστικά τρία μέρη που πρέπει να εξετάσουμε όταν αναζητούμε συνεργάτες:

1. *Εσωτερικά*: μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ή τον όμιλο, είτε στην ίδια τοποθεσία είναι αλλού.
2. *Εξωτερικά*: σε ένα διαφορετικό οργανισμό ή όμιλο, πιθανώς στον ίδιο γενικό βιομηχανικό τομέα.
3. *Καλύτερη πρακτική*: με εσκεμμένη παράβλεψη του βιομηχανικού τομέα ή της τοποθεσίας προς αναζήτηση της καλύτερης πρακτικής

Καθεμιά από αυτές έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα βασικά εξ των οποίων περιγράφονται λεπτομερώς παρακάτω:

Εσωτερικά:

Λειτουργίες, τμήματα, επιχειρηματικά έργα στην ίδια εταιρία ή όμιλο στην ίδια ή άλλη τοποθεσία

Πλεονεκτήματα

- ❖ Παρόμοια γλώσσα, παιδιά, μηχανισμοί και συστήματα
- ❖ Εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα
- ❖ Ήδη υπάρχουσες επικοινωνίες
- ❖ Χαμηλό προφίλ, μικρή απειλή
- ❖ Πιθανές σχετικά γρήγορες αποδόσεις
- ❖ Καλός χώρος δοκιμών

Μειονεκτήματα

- ❖ Μπορεί να εμποδίσει την επικέντρωση έξω και να καλλιεργήσει την αυταρέσκεια
- ❖ Πιθανά αποτελέσματα σε αποδόσεις που είναι απλώς επαρκή

Εξωτερικά:

Άλλες εταιρίες σε παρόμοιο τομέα

Πλεονεκτήματα

- ❖ Παρόμοια δομή και περιορισμοί
- ❖ Σχετικά εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα
- ❖ Σχετικά μικρή απειλή
- ❖ Βοηθά στο να ξεπερνά κανείς την αυταρέσκεια και την αλαζονεία

Μειονεκτήματα

- ❖ Νομικά, ηθικά και πολιτικά προβλήματα
- ❖ Τα πρότυπα του τομέα μπορεί να περιορίσουν τη δημιουργικότητα

Καλύτερη Πρακτική

Κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από τομέα ή τοποθεσία

Πλεονεκτήματα

- ❖ Λιγότερη ευαισθησία σε ηθικές και πολιτισμικές αποστολές
- ❖ Πιθανότητα επιτευγμάτων
- ❖ Ευρύτερη προοπτική της εταιρίας
- ❖ Διεγείρει την πρόκληση

Μειονεκτήματα

- ❖ Σχετικά δύσκολη πρόσβαση σε δεδομένα
- ❖ Μεγαλύτερη αλλαγή των διακλαδώσεων
- ❖ Υψηλότερο προφίλ

Η έμφαση στο βραχυπρόθεσμο, σε συνδυασμό με τη ζήτηση για άμεσα αποτελέσματα, έχει οδηγήσει σε μία ανοδική ώθηση της (παρ)-ερμήνευσης του καθορισμού των κριτηρίων ως απλώς την πραγματοποίηση μιας επίσκεψης. Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης συνεπώς ισχυρίζονται ότι η τεχνική δεν μπορεί να έχει το αναμενόμενο όφελος! Αυτές οι επισκέψεις έχουν ονομαστεί «Βιομηχανικός Τουρισμός», «Τρομερές Επισκέψεις» και «Ταξίδια αναψυχής». Συχνά η παρερμηνευμένη και συχνά ανεπαρκής επικέντρωση στα αποτελέσματά τους μπορεί να ποικίλει ελαφρά σε λεπτομέρειες αλλά γενικά χαρακτηρίζεται από άγνοια, έλλειψη εφαρμοσιμότητας ή ανικανότητα των διευθυντών να καταλάβουν αυτό που βλέπουν. Αυτές οι επισκέψεις μπορεί να προωθήσουν την αυταρέσκεια, εμποδίζοντας έτσι την αλλαγή ή τη βελτίωση. Αυτό ίσχυε σίγουρα και στην κατάσταση που επικρατούσε στην εταιρία Rover Body & Pressings, μέλος του Ομίλου Rover, τις πρώτες ημέρες της συνεργασίας τους με την εταιρία Honda Cars. Κάτι που παρατηρήθηκε ιδιαίτερα σχετικά με την επίδοση, ήταν ότι ο χρόνος με τον οποίο πραγματοποιούνταν οι αλλαγές στη Honda ήταν ταχύτερος κατά δέκα φορές. Εκείνη την περίοδο αυτό αγνοήθηκε με το σκεπτικό ότι αυτή η ταχύτητα δεν μπορούσε να εφαρμοσθεί στα φαινομενικά παλαιότερα μηχανήματα της Rover. Ωστόσο, μετά από τον καθορισμό των κριτηρίων

που έγινε, δημιουργήθηκε μία ομάδα που ανέλαβε συγκεκριμένα να πιέσει την επίδοση της γραμμής παραγωγής και το χρόνο των αλλαγών.

Μετά από δύο μήνες βελτιωτικών ενεργειών η ομάδα επισκέφτηκε τις εγκαταστάσεις της Honda στην Ιαπωνία όπου τα μέλη είδαν έκπληκτα ότι σε πολλές περιπτώσεις ο ιαπωνικός εξοπλισμός δεν ήταν καλύτερος από τον δικό τους. Ανακαλύφτηκε ότι η διαφορά προερχόταν κατά ένα μεγάλο μέρος από την προσοχή που δινόταν στη λεπτομέρεια: Δεν ήταν τα μηχανήματα που χρησιμοποιούσαν αλλά το πως τα χρησιμοποιούσαν που έκαναν τη Honda να επιτύχει τέτοια υψηλά επίπεδα επίδοσης.

Επομένως, μια καλά προγραμματισμένη και διεκπεραιωμένη επίσκεψη μέσα στα πλαίσια του καθορισμού των κριτηρίων μπορεί να είναι κρίσιμη για να κατανοήσουμε γιατί η διαδικασία του συνεργάτη επιφέρει τόσο καλά αποτελέσματα.

4. Το μοντέλο του καθορισμού κριτηρίων σε 12 στάδια

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα της διαδικασίας καθορισμού των κριτηρίων αλλά όλα είναι παραλλαγές ενός θέματος. Η εκδοχή που θα περιγράψουμε εδώ είναι μια σύνθεση αυτών των διαφόρων μοντέλων. Περιέχει όλα τα στάδια που έχουν κριθεί ότι χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα προγράμματα καθορισμού των κριτηρίων σε κυρίαρχους οργανισμούς.

Αυτό δε σημαίνει ότι πρέπει κανείς να ακολουθεί αυτό το μοντέλο τυφλά. Στην πραγματικότητα, πιθανώς να είναι αποτελεσματικότερο όταν τροποποιείται ανάλογα με τον οργανισμό, την κουλτούρα και τη γλώσσα. Ωστόσο, μόλις το μάθει κανείς θα πρέπει να έχει τα βασικά του στάδια ως κατευθυντήριες αρχές ή πλαίσιο βάσει του οποίου θα πραγματοποιεί τον καθορισμό των κριτηρίων. Ορισμένα στοιχεία του μοντέλου, όπως είναι τα προγράμματα διορθωτικής βελτίωσης ή το διάγραμμα ροής, μπορεί να υπάρχουν ήδη στους πρότυπους μηχανισμούς της διοίκησης. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του καθορισμού των κριτηρίων είναι ότι εκμεταλλεύεται πολλές ήδη υπάρχουσες πρακτικές μαζί με ορισμένες νέες μέσα σε ένα ορθολογικό, μεθοδικό πλαίσιο. Συνήθως πρέπει οι επαγγελματίες να μάθουν μόνο την σειρά, το πλαίσιο και την κατεύθυνση και όχι να πρέπει να υιοθετούν ένα εντελώς καινούριο σύνολο εργαλείων.

Το μοντέλο περιέχει 12 στάδια που έχουν χωριστεί σε τέσσερις φάσεις. Οι τρεις πρώτες φάσεις είναι ο προγραμματισμός, η ανάλυση και η δράση. Η τέταρτη φάση είναι μια τελική περιεκτική επανεξέταση των προηγούμενων αλλά σε ολόκληρη την διαδικασία, που πραγματοποιείται συνεχώς παρακολούθηση και ανατροφοδότηση.

Φάση προγραμματισμού

Στάδιο 1: Επιλογή του τομέα

Με τον όρο τομέα σε αυτό το πλαίσιο εννοούμε τον ευρύτερο τομέα της επιχείρησης που περιέχει την διαδικασία που πρόκειται να καθοριστεί εκ νέου (για παράδειγμα, λογιστικά, οικονομικά, ή βιομηχανία). Το βασικό κριτήριο είναι ότι η βελτίωση αυτή θα βελτιώσει σημαντικά όλα τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετοι παράγοντες, όπως η εξέταση της αλυσίδας της προσφοράς, μπορεί να επηρεάσουν την επιλογή του τομέα - ιδιαίτερα εάν το κόστος που έχει σχέση με τους προμηθευτές αποτελεί το 50% ή περισσότερο του συνολικού κόστους των προϊόντων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η βελτιωμένη διοίκηση σε αυτόν τον τομέα μπορεί να είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στο κέρδος και την ανταγωνιστική δύναμη από τους εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι η επιτάχυνση της παραγωγής νέων προϊόντων ή η βελτίωση του προγραμματισμού των πωλήσεων.

Στάδιο 2: Καθορισμός της διαδικασίας

Οι περισσότερες εταιρίες όταν αποφασίζουν να υιοθετήσουν τον καθορισμό των κριτηρίων ανακαλύπτουν ότι ορισμένες από τις μεγαλύτερες εκπλήξεις και τα πρώτα κέρδη προέρχονται από την ανάλυση της επιχειρησιακής διαδικασίας. Συχνά, ο τρόπος διεξαγωγής των πραγμάτων έχει αναπτυχθεί λόγω συνήθειας και συνθηκών όταν ελάχιστοι άνθρωποι έχουν χρόνο ή κάποιο λόγο για να αμφισβητήσουν ή να αλλάξουν τα παλιά πρότυπα. Η ανάλυση της διαδικασίας παίζει σημαντικό ρόλο στον επιτυχημένο καθορισμό των κριτηρίων. Εάν δεν υπάρχει λεπτομερής ανάλυση είναι πιθανό οι διευθυντές να προσδιορίσουν, να εκτιμήσουν και να ερμηνεύσουν την καλύτερη πρακτική σε μεταγενέστερες φάσεις του καθορισμού των κριτηρίων. Τα βασικά στοιχεία της ανάλυσης της διαδικασίας είναι τα εξής:

1. *Ορισμός της διαδικασίας σε σχέση με την εργασία:* Καθένας αντιλαμβάνεται μία συγκεκριμένη διαδικασία σχετικά με το πώς αυτή συνδέεται με τη δουλειά του, την εισαγωγή ή την εξαγωγή του από αυτή. Αυτά είναι υποκειμενικά. Χρειάζεται σαφής καθορισμός κάθε λέξης που να περιγράφει τη διαδικασία, ώστε να μην υπάρξει αμφιβολία ποτέ σχετικά με το τι έχει ακριβώς μελετηθεί. Ορισμοί όπως "προγραμματισμός των παραγγελιών", "εξυπηρέτηση πελατών" ή "μείωση του χρονικού κύκλου" είναι αναποτελεσματικοί. Η "παραγγελία" σημαίνει εξωτερικές ή εσωτερικές παραγγελίες για παράδειγμα; Η διαδικασία με την οποία αντιμετωπίζεται το καθετί μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Η "εξυπηρέτηση" σημαίνει διαπροσωπική, τηλεφωνική εξυπηρέτηση ή εξυπηρέτηση μετά από την πώληση; Πάλι, η διαδικασία με την οποία γίνεται η εξυπηρέτηση μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική σε κάθε περίπτωση.

2. *Καθορισμός των ορίων της διαδικασίας:* Τα όρια αποτελούν συχνά τη ρίζα των προβλημάτων ή των δυσλειτουργιών. Όσο περισσότερα διαπροσωπικά ή συνδετικά σημεία υπάρχουν σε μία διαδικασία, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για καθυστέρηση και αποτυχία. Επομένως είναι σημαντικό να περιγράφονται τα όρια με ακρίβεια και σαφήνεια. Οι ακόλουθες ερωτήσεις θα αποδεικτούν χρήσιμες:
- ❖ Ποιο είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας; (Για παράδειγμα, είναι η συμπλήρωση της παραγγελίας, η αντιμετώπιση ενός παραπόνου, μία παράδοση που έγινε;)
 - ❖ Ποιος είναι ο πελάτης; (Δηλαδή, ποιος είναι ο παραλήπτης του αποτελέσματος;)
 - ❖ Ποιες είναι οι προσδοκίες του πελάτη; (Πώς, τι, πότε, πού, γιατί;)
 - ❖ Αυτό είναι που αποφέρει η διαδικασία; (Όχι ακριβώς; Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης; Εάν όχι, είναι η σωστή διαδικασία;)
 - ❖ Ποιος κατέχει τη διαδικασία; (Ποίο είναι το κατονομαζόμενο άτομο που είναι υπεύθυνο για τη βελτίωση και τον έλεγχο των πόρων;)
3. *Διευκρίνιση των σταδίων της διαδικασίας:* Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την τεκμηρίωση, σε σχέση με αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα - και όχι με αυτό που καθορίζει το εγχειρίδιο της ποιότητας! Εφόσον στη δικαιοδοσία ενός μόνο ατόμου ανήκουν ελάχιστες διαδικασίες αυτή η δραστηριότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει τις απόψεις κάθε ατόμου που ασχολείται με τις εισροές ή τις εκροές της διαδικασίας. Ένας αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των διαφόρων απόψεων είναι να σημειώσει κάποιος τα ατομικά στάδια της διαδικασίας ώστε να συγκεντρωθούν σε έναν πίνακα ή ένα τραπέζι. Όταν τα στάδια γίνουν κατανοητά, μπορούν να μετατραπούν σε μία πρότυπο μορφή. Κάθε στάδιο θα πρέπει να συνοδεύεται από μία σημείωση μέτρησης (όπως είναι το βάρος, η συχνότητα ή η ποσότητα) ή από μια περιγραφή σχετικά με το αν χρειάζεται μεταφορά, αποθήκευση ή παρακράτηση (για παράδειγμα).
4. *Δημιουργία χάρτη και διαγράμματος ροής:* Αυτά είναι τα τελευταία στάδια της ανάλυσης. Δίνουν μια συνολική εικόνα της διαδικασίας. Το διάγραμμα περιγράφει λεπτομερώς το πέρασμα των υλικών ή των εγγραφών από μια διαδικασία. ο χάρτης κάνει εμφανή τις σχέσεις, τα διαπροσωπικά σημεία και τα πιθανά σημεία αποτυχίας. Το διάγραμμα και ο χάρτης ροής είναι σημαντικά έγγραφα στα οποία μπορεί να ανατρέξει κανείς για σύγκριση με τις διαδικασίες καθορισμού των κριτηρίων αργότερα. Πολύς χρόνος, προσπάθεια και πιθανή σύγχυση εξοικονομείται σε ένα μεταγενέστερο στάδιο εάν ο χάρτης και το διάγραμμα ολοκληρωθούν με μεγάλο κόπο και προσοχή σε αυτό το στάδιο.

Στάδιο 3: Προσδιορισμός των ευδεχόμενων συνεργατών

Αυτό είναι το τρίτο και δημιουργικό στάδιο στο οποίο ο οργανισμός διαθέτει μια συγκρίσιμη διαδικασία που θεωρείται ως καλύτερη. Δύο ερωτήματα που είναι χρήσιμα σε αυτό το στάδιο είναι τα εξής: "Τι ή ποιος είναι καλύτερος σε αυτή τη διαδικασία από μας" και "Σε ποιον είναι βασική για την επιβίωσή του αυτή η διαδικασία". Επίσης, είναι απαραίτητο να είμαστε σαφείς σχετικά με τον καθορισμό του "καλύτερου" ή του "άριστου" όπως προαναφέρθηκε. Όπως τα αυτοκίνητα Φεράρι και οι Ρολς Ρόυς έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν την αντίληψη του "άριστου" στα μάτια των αγοραστών, έτσι και οι διαδικασίες έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που τις κάνουν ιδιαίτερα κατάλληλες, ή αποτελεσματικές. Η γλώσσα, η κουλτούρα (του οργανισμού και του κράτους), η πολιτική, η τοποθεσία, η ηθική και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες παίζουν κι αυτοί ρόλο στην επιλογή που θα κάνουν οι επίδοξοι αγοραστές.

Στάδιο 4: Προσδιορισμός των πηγών των δεδομένων και επιλογή κατάλληλης μεθόδου συγκέντρωσής τους

Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο της φάσης προγραμματισμού. Ουσιαστικά όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για έναν επιτυχημένο καθορισμό υπάρχουν ήδη. Το μυστικό είναι να αποκτήσετε τη μεγαλύτερη ποσότητα χρήσιμων πληροφοριών με τη μικρότερη ενασχόληση με τα δεδομένα. Είναι χρήσιμο να εξετάσετε τα ακόλουθα ερωτήματα:

- ❖ Ποιος είναι ο αντικειμενικός στόχος;
- ❖ Τι πρέπει να περιμένουμε και γιατί;
- ❖ Πόσο ακριβή πρέπει να είναι τα δεδομένα;
- ❖ Πόσες πληροφορίες χρειαζόμαστε;
- ❖ Πόσο χρόνο και πόρους μπορούμε να αφιερώσουμε σε αυτό;

Εσωτερικά

- Βιβλιοθήκες και βάσεις δεδομένων της εταιρίας
- Δημοσιεύματα της εταιρίας και ετήσιες εκθέσεις
- Εσωτερικές έρευνες και έρευνα αγοράς
- Προσωπικά δίκτυα
- Έγγραφα προγραμματισμού και οικονομικών

Εξωτερικά

- Βιβλιοθήκες εθνικές και εμπορικών σχολών
- Διεθνείς βάσεις δεδομένων
- Εκπομπές και εκθέσεις των ΜΜΕ

- Εμπορικές εκπομπές, σύλλογοι και ταξίδια
- Επαγγελματικά δίκτυα και οργανισμοί
- Αναλυτές και σύμβουλοι της βιομηχανίας
- Προμηθευτές και πελάτες

Οι πηγές των δεδομένων κυμαίνονται από δημοσιεύματα εταιριών μέχρι ειδικές αναφορές και έρευνες των ΜΜΕ, από προσωπικά δίκτυα μέχρι επαγγελματικά, εμπορικούς συλλόγους και αναλυτές της βιομηχανίας, από βιβλιοθήκες εταιριών μέχρι παγκόσμιες βάσεις δεδομένων.

Οι μέθοδοι συγκέντρωσης των δεδομένων θα επηρεάζονται από το χρόνο, τους πόρους και τις γνώσεις που υπάρχουν. Η χρήση των υπηρεσιών πληροφόρησης των εμπορικών σχολών μπορεί να φαίνεται δαπανηρή αλλά μπορεί να αποδειχτεί πολύ πιο αποτελεσματική από την λεπτομερή αναφορά ενός υψηλόμισθου διευθυντή ή από το να αναθέσουμε σε έναν άπειρο απόφοιτο να ψάξει για τις απαιτούμενες πληροφορίες.

Όταν ολοκληρωθεί η φάση του προγραμματισμού ο καθορισμός των κριτηρίων κινείται προς το στάδιο της ανάλυσης, που περιέχει τέσσερα επιπλέον στάδια.

Η Φάση της Ανάλυσης

Στάδιο 5: Συγκέντρωση δεδομένων

Η αποτελεσματική συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων θα περιορίσει τον κατάλογο των πιθανών συνεργατών στο Στάδιο 3 σε ένα ή δύο ονόματα. Αυτοί πρέπει να είναι συνεργάσιμοι επαγγελματίες μιας πιο αποδοτικής διαδικασίας, βάσει μετρήσεων, από τη δική σας. Επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα μετρικά συστήματα της επίδοσης που δείχνουν ότι υπάρχει κάποιο χάσμα και μπορεί επίσης να διευκρινίσουν ποιες διαφορές υπάρχουν στην επεξεργασία. Ωστόσο, συνήθως σε αυτό το σημείο είναι που χρειάζεται η επίσκεψη για να επικυρώσει τις μετρήσεις και να παρέχει σημαντικές αποδείξεις σχετικά με το πως και το γιατί μία διαδικασία έχει βελτιωμένη επίδοση. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως τελική κλήση για πληροφορίες και να προγραμματιστεί ανάλογα. Εάν διεξαχθεί σωστά, η επίσκεψη δε θα οδηγήσει μόνο σε κατανόηση της μεθοδολογίας αλλά επίσης και του συνδυασμού γνώσεων, τρόπου αντιμετώπισης, αξιών, υπερηφάνειας και παιδείας που παρακινεί τους ανθρώπους να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα.

Κάθε πλευρά του καθορισμού των κριτηρίων, ιδιαίτερα αυτή που αφορά στο εξωτερικό μέρος του οργανισμού, απαιτεί ευαισθησία σ' ό,τι αφορά τις δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, τις πολιτικές, ηθικές και διπλωματικές διακλαδώσεις της εφαρμογής. Πουθενά δεν είναι πιο προφανές από τη διεξαγωγή των επισκέψεων και πουθενά δεν έχει αυτό οδηγήσει στο σχεδιασμό ενός κώδικα συμπεριφοράς "να

συνεισφέρουμε για τον αποδοτικό, αποτελεσματικό και ηθικό καθορισμό των κριτηρίων". Αυτός ο κώδικας δημιουργήθηκε αρχικά προς όφελος των επαγγελματιών στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά τώρα χρησιμοποιείται εκτενώς. Τον κώδικα υιοθέτησε και προωθεί στις Ευρωπαϊκές εταιρίες η εταιρία Benchmarking Centre Ltd, που έχει την έδρα της στο ΗΒ, είναι ένας διεθνής αφανής οργανισμός που είναι αφιερωμένος στην προώθηση της παρουσίας και της εφαρμογής του καθορισμού των κριτηρίων με σκοπό την επίτευξη καλύτερης επίδοσης σε αυτή την πλευρά του Ατλαντικού. Η προσκόλληση στον κώδικα συμπεριφοράς αποτελεί ήδη προϋπόθεση στους διακανονισμούς της συνεργασίας εφόσον παρέχει έναν αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης εάν η εταιρία έχει ασπαστεί το πνεύμα καθώς επίσης και την πρακτική του καθορισμού των κριτηρίων, ή όχι. Έχει ιδιαίτερη σχέση με το βαθμό της δεκτικότητας και της συνεργασίας που απαιτείται μεταξύ των συνεργατών.

Πριν από κάθε επίσκεψη θα πρέπει να ενημερώνεται η εταιρία, στην οποία θα γίνει η επίσκεψη, σχετικά με τις πληροφορίες και τις απαντήσεις που ζητάτε και τα άτομα με τα οποία θέλετε να μιλήσετε και τη διάρκεια της επίσκεψης. Αμέσως μετά από την επίσκεψη, θα πρέπει να συνταχθεί μία έκθεση. Είναι εκπληκτικό το γεγονός πόσο διαφορετικά εκτιμούν οι άνθρωποι τη φύση και την ποιότητα αυτού που έχουν δει. Εάν υπάρχει συμφωνία όσο το δυνατόν συντομότερα μετά από την επίσκεψη τότε αυτό το δίδαγμα μεγιστοποιείται. Η έκθεση θα πρέπει να περιέχει τις παρατηρήσεις ή τα συμπεράσματα που έχει βγάλει κανείς για τους τέσσερις βασικούς τομείς, δηλ. για τις διαφορές που υπάρχουν στη διαδικασία, τη διοίκηση, τη δομή και την κουλτούρα.

Στάδια 6, 7 και 8: Καθορισμός του χάσματος, καθορισμός των διαφορών στις διαδικασίες και καθορισμός της μελλοντικής επίδοσης-στόχου

Με αυτά τα τρία στάδια ολοκληρώνεται η φάση της ανάλυσης. Οι αναλύσεις του χάσματος περιλαμβάνουν:

- Περιγραφικά και αριθμητικά δεδομένα σχετικά με την διαδικασία
- Υπολογισμό σχετικά με το τρέχον και το μελλοντικό εκτιμώμενο μέγεθος των διαφορών
- Ερμηνεία των πιθανότερων αιτιών
- Εκτίμηση του πεδίου δράσης και της φύσης των αλλαγών που χρειάζονται για να εξαλειφθεί το χάσμα και να ξεπεράσει την επίδοση του καθορισμού των κριτηρίων
- Να τεθούν σε προτεραιότητα αυτά ώστε να αποδώσουν την καλύτερη βελτίωση
- Εκτίμηση της καταλληλότητας και της εφαρμοσιμότητας της εκτέλεσης
- Εκτίμηση του χρονικού πλαισίου και των δαπανών
- Συμπεράσματα και συστάσεις
- Μία γραφική περιγραφή του χάσματος στην επίδοση

Τα χάσματα είναι «θετικά» όταν οι εσωτερικές πρακτικές έχουν καλύτερη επίδοση από τις συγκρίσιμές τους και «αρνητικά» όταν η επίδοση είναι χειρότερη. Στα πρώτα στάδια, τα χάσματα συνήθως είναι αρνητικά. Εάν η ανάλυση παρουσιάσει ένα θετικό χάσμα (ιδιαίτερα στις πρώτες εφαρμογές του καθορισμού των κριτηρίων), είναι προτιμότερο να ξαναγυρίσετε στο στάδιο 3 της διαδικασίας και να προσδιορίσετε άλλες ενδεχόμενες πηγές καλύτερης πρακτικής αντί να υποθέσετε κατευθείαν ότι δεν χρειάζεται να βελτιώσετε τη δική σας!

Ο πιο σαφής και συνοπτικός τρόπος για να εντοπίσετε τις διαφορές στην επίδοση είναι η άμεση οπτική σύγκριση των καρτών της διαδικασίας, μαζί με μία έγγραφη σύνοψη των αλλαγών.

Οι στόχοι της βελτίωσης, μαζί με τις ημερομηνίες όταν πρόκειται να εφαρμοστούν και να ολοκληρωθούν, πρέπει να καθοριστούν τότε, έχοντας υπόψη ότι πρέπει να αποφέρουν αποτελέσματα που ουσιαστικά να ξεπερνούν αυτά που αποφέρει τώρα η διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων εάν θέλουμε να έχουμε καλύτερη επίδοση. Το ποσοστό της βελτίωσης κατά την περίοδο-στόχο θα πρέπει να είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από αυτό του συνεργάτη, του οποίου το επίπεδο βελτίωσης θα συνεχίσει να αυξάνεται.

Η Φάση της Δράσης

Η φάση της δράσης περιλαμβάνει τέσσερα ακόμα στάδια τα οποία, εάν αντιμετωπιστούν με επιμέλεια, θα διασφαλίσουν ότι το χάσμα στην επίδοση γίνεται θετικό μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής.

Στάδιο 9: Επικοινωνία με τη διοίκηση και με άλλους

Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αλλαγής και, εάν αντιμετωπιστεί με ευαισθησία, μπορεί να κάμψει τη φυσική αντίσταση. Η αλλαγή συνήθως πρόκύπτει μετά από δυσαρέσκεια για την παρούσα κατάσταση, σε συνδυασμό με την κατανόηση του τι και πώς πρέπει να αλλάξει κανείς και με μία σαφή εικόνα του επιθυμητού μέλλοντος. Εφόσον παρέχει πληροφορίες και στις τρεις αυτές παραμέτρους, ο καθορισμός των κριτηρίων μπορεί να είναι ένα δυναμικό παρακινητικό στοιχείο για ένα πρόγραμμα ευρύτερων αλλαγών. Τα βασικά ερωτήματα θα πρέπει να είναι «Ποιος επηρεάζεται περισσότερο από αυτό που έχει ανακαλυφτεί» και «Πώς αυτό θα τους επηρεάσει». Σθεναρή αντίσταση μπορεί συχνά να επιλυθεί εάν προσκαλέσουμε το άτομο ή τα άτομα για μία επίσκεψη στην εταιρία καθορισμού των κριτηρίων.

Στάδιο 10: Διορθωτικά βελτιωτικά προγράμματα

Τα προγράμματα θα πρέπει να περιγράφουν τη λύση ή την αλλαγή που προτείνει η τρέχουσα εργασία, συν ένα πρόγραμμα για την εφαρμογή του και μία μέθοδο παρακολούθησης και επανεξέτασης του αντίκτυπου στα προϊόντα, τα αποτελέσματα και τους κρίσιμους συντελεστές της επιτυχίας. Έχοντας στο μυαλό σας ότι οι περισσότερες αλλαγές θα πραγματοποιηθούν σε μία χρονική περίοδο, οι μηχανισμοί μέτρησης και παρακολούθησης πρέπει να είναι σταθεροί και σαφείς. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι επαρκώς ελαστικοί ώστε να επιτρέπουν συνεχείς μικροπροσαρμογές που προκαλούν εξωτερικοί παράγοντες, όπως διακυμάνσεις στο πολιτικό κλίμα ή ανατροφοδότηση από τους πελάτες, και οι εσωτερικοί παράγοντες όπως είναι η ηγεσία ή αλλαγές στον προϋπολογισμό. Θα παραμείνουν ρεαλιστικοί μόνο εάν συγχρονισθούν με αυτή την ανατροφοδότηση.

Στάδιο 11: Εκτέλεση

Η επιτυχία της εκτέλεσης εξαρτάται από την επιμονή και την προσοχή που δίνεται στη λεπτομέρεια σε συνδυασμό με τη συνεχή παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων για να καθορίσουμε εάν βελτιώνεται η διαδικασία. Η τακτική επανεξέταση της συχνότητας της εμφάνισης ορισμένων γεγονότων και των προθεσμιών, μαζί με τη συνοπτική και ακριβή τεκμηρίωση της προόδου, είναι ουσιαστική εάν θέλει κανείς να διατηρεί το προβάδισμα και να δίνει ώθηση. Η συχνή επικοινωνία σχετικά με την πρόοδο και την επιτυχία θα βοηθήσουν στο να διατηρηθεί η αφοσίωση όχι μόνο από εκείνους που συμμετέχουν ενεργά στη διεκπεραίωση της βελτίωσης αλλά επίσης και από εκείνους που έχουν αναλάβει να παρέχουν ουσιαστική υποστήριξη (όπως η διαδικασία έγκρισης) μακροπρόθεσμα.

Στάδιο 12: Η φάση της επανεξέτασης

Ένα επαναλαμβανόμενο και πολύ σημαντικό στοιχείο του κύκλου βελτίωσης, είναι και το τελευταίο από τα 12 στάδια της μεθοδολογίας. Η πρόοδος σε ολόκληρη την εκτέλεση πρέπει να παρακολουθείται ώστε να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι ή ότι τροποποιούνται. Στο τελικό στάδιο, το επίπεδο της βελτίωσης επανεξετάζεται, καθώς επίσης και ο αντίκτυπος που έχει στην επίδοση της διαδικασίας και στην επίδραση στην ανταγωνιστικότητα. Εάν υποθέσουμε ότι έχει επιτευχθεί η βελτίωση, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το καθεστώς της διαδικασίας (εάν μεταβούμε απλώς στο επόμενο θέμα αφήνουμε το πεδίο ελεύθερο για οπισθοδρόμηση) και τη συχνότητα της συνεχούς επανεξέτασης ώστε να διατηρηθεί αυτό το αποτέλεσμα.

Μια ευρύτερη επανεξέταση θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων. Αυτό ολοκληρώνει τον κύκλο και παρέχει τον τελικό κύκλο

της ανατροφοδότησης που διασφαλίζει ότι τα οφέλη στον οργανισμό ως σύνολο βελτιώνονται. Θα πρέπει να δίνει στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με το που θα πρέπει να βασιστούν οι αποφάσεις σχετικά με την μελλοντική πορεία δράσης, όπως ποιες άλλες διαδικασίες πρέπει να καθοριστούν και θα πρέπει να απλοποιούν το ζήτημα σχετικά με το πως οι ικανότητες του καθορισμού των κριτηρίων, ή η ίδια η τεχνική, μπορεί να αυξηθεί. Σε αυτό το σημείο είναι που οι εταιρίες, έχοντας εξοικειωθεί με τη μεθοδολογία των 12 σταδίων μπορούν πολύ συνεπώς να "προσαρμόσουν" την προσέγγιση ώστε να καλύπτει τις δικές τους συγκεκριμένες ανάγκες.

Η επαναλαμβανόμενη διαδικασία της συνεχούς παρακολούθησης, επανεξέτασης και ανακύκλωσης και η πείρα που απορρέει από αυτήν, οδηγεί τελικά στην ολοκλήρωση του καθορισμού των κριτηρίων μέσα στον οργανισμό και στην πρακτική της διοίκησης. Οι επανεξετάσεις σε αυτό το ώριμο στάδιο θα περιλαμβάνουν αποτελεσματικό συντονισμό των πηγών του καθορισμού των κριτηρίων και προσπάθεια για να διατηρηθεί η ανταγωνιστική υπεροχή.

5. Διοίκηση του καθορισμού των κριτηρίων στον οργανισμό

Από μόνος του ο καθορισμός των κριτηρίων δεν επαρκεί για τη εγγύηση της ανταγωνιστικής υπεροχής ή του ανταγωνισμού με σημαντικές εταιρίες, αλλά οι ενδείξεις των υποστηρικτών της υποστηρίζουν ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του επιπέδου.

Μόλις οι εταιρίες αποκτήσουν ανταγωνιστική ισχύ, σπάνια τη διατηρούν χωρίς προσπάθεια. Επιπλέον, όσο καλύτερος θεωρείται ένας οργανισμός τόσο καλύτερος αναμένεται ότι θα είναι. Κατά τον καθορισμό των κριτηρίων, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει την καλύτερη αποτελεσματικότητα της ίδιας της διαδικασίας και της συνεισφοράς της στην ανάπτυξη της επιχείρησης, μέσω άλλων μηχανισμών της διοίκησης (τον προγραμματισμό και τους οικονομικούς κύκλους, για παράδειγμα). Η εξισορρόπηση των ενδιαφερόντων της εταιρίας με τις ανάγκες του πελάτη ενώ ταυτόχρονα διατηρείται η φιλοσοφία της «καλύτερης πρακτικής» μπορεί να είναι μία δύσκολη διεργασία. Τελικά, ο καθορισμός των κριτηρίων είναι συνεχής μάθηση, και όσο περισσότερο εφαρμόζεται τόσο πιο ισχυρός γίνεται. Είναι η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης που συνοψίζεται στο Dantotsu, στην ιαπωνική εκδοχή του «αγώνα για το καλύτερο». Αυτή η φιλοσοφία διαποτίζει την ηθική της ιαπωνικής εργασίας και εκδηλώνεται από τη προσοχή που δίνεται στην λεπτομέρεια.

Για να υπάρχει διατηρητέα συνεχής βελτίωση η δραστηριότητα του καθορισμού των κριτηρίων πρέπει συνεχώς να προκαλεί το κατεστημένο. Αυτό απαιτεί «ευμετάβλητη» διοίκηση από την πλευρά των επαγγελματιών και αναγνώριση του βάθους της ολοκλήρωσης της τεχνικής με άλλους τυποποιημένους μηχανισμούς στον οργανισμό. Απαιτεί πλήρη αφοσίωση ώστε να διασφαλιστεί ότι η φιλοσοφία της βελτίωσης αντικατοπτρίζεται στις στρατηγικές που επιδιώκουν οι διάφοροι παράγοντες της επιχείρησης. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι διαδικασίες μιας εταιρίας συχνά έχουν πολύ μικρή σχέση με τη στρατηγική. Η πλήρης αφοσίωση θα βοηθήσει στον συντονισμό της επανεξέτασης ολόκληρης της στρατηγικής της επιχείρησης και των υπο-στρατηγικών (για την κατασκευή ή το μάρκετινγκ, για παράδειγμα), βοηθώντας έτσι στην επιλογή των διαδικασιών που θα επιλεγούν για τον καθορισμό των κριτηρίων και θα οδηγήσει τον οργανισμό στην επιθυμητή στρατηγική κατεύθυνση.

Όταν ολοκληρωθεί ο καθορισμός των κριτηρίων θα υπάρξει η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των πόρων ή για συμβιβασμούς που να διασφαλίζουν ότι όλα γίνονται σωστά με τον καλύτερο χρόνο και για το καλύτερο συμφέρον της επιχείρησης. Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης να διασφαλίσει ότι ο καθορισμός των κριτηρίων απορροφάται στις διαδικασίες του στρατηγικού προγραμματισμού της εταιρίας. Οι κυρίαρχοι υποστηρικτές της τεχνικής, τα στελέχη της Motorola προσπαθούν να εισάγουν κάθε νέο προϊόν και κεφαλαιουχικό πρόγραμμα προς αναζήτηση της «καλύτερης τροφοδότησης» σε όλο τον κόσμο. Η ανάγκη για συνέπεια ως προς τη στρατηγική γίνεται πιο σημαντική καθώς αναπτύσσεται η εξωτερική δραστηριότητα, εφόσον έχει αντίκτυπο στην εικόνα και τη φήμη της εταιρίας. Τα τελευταία στάδια της ολοκλήρωσης χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για διατήρηση των κινήτρων και της ενέργειας για την τεχνική ενώ επίσης διατηρείται η μετριοπάθεια που αναγνωρίζει ότι η βελτίωση είναι ακόμα πιθανή και επιθυμητή.

Αναπόφευκτα, η εταιρία με τις αναγνωρισμένες «καλύτερες» διαδικασίες θα έχει αναρίθμητες απαιτήσεις από τους άλλους που επιθυμούν να καθορίσουν κριτήρια που δεν είναι προς όφελός της. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι σαφής σχετικά με την πολιτική χειρισμού αυτών των απαιτήσεων. Όπου χρειάζεται θα πρέπει να αναπτύξει την ελαστικότητα του οργανισμού ώστε να παρέχει θετική βοήθεια με την ελάχιστη δυνατή διακοπή ή δυσλειτουργία της επιχείρησης.

Η σύγχρονη στρατηγική εμπεριέχει το συνεταιρισμό και τη συνεργασία στους οργανισμούς καλύτερης πρακτικής προς όφελος όλων των συμμετεχόντων χωρίς να περιορίζεται η ανταγωνιστικότητα. Η έρευνα για τα καλύτερα κριτήρια πιθανώς να μην τελειώσει ποτέ και αυτή η συνειδητοποίηση είναι που υπογραμμίζει την επιτυχία ότι ο καθορισμός των κριτηρίων καταλαμβάνει χώρο σε ολόκληρο το βιομηχανικό και εμπορικό περιβάλλον.

6. Ο κώδικας συμπεριφοράς του καθορισμού των κριτηρίων

Πολλές εταιρίες υιοθετούν κώδικες συμπεριφοράς για τον καθορισμό κριτηρίων. Παραδείγματος χάριν η εταιρεία Benchmarking Centre Ltd έχει υιοθετήσει τον ακόλουθο κώδικα συμπεριφοράς με την ευγενική συγκατάθεση του Συμβουλίου Καθορισμού των Κριτηρίων στο Ινστιτούτο Στρατηγικού Σχεδιασμού. Όλοι οι οργανισμοί και τα άτομα που ασχολούνται με τον καθορισμό των κριτηρίων παροτρύνονται να ακολουθήσουν τις αρχές του.

Ο κώδικας

Για να συνεισφέρουν στον αποτελεσματικό, αποδοτικό και ηθικό καθορισμό των κριτηρίων, τα άτομα συμφωνούν για λογαριασμό δικό τους και του οργανισμού τους να ακολουθήσουν τους παρακάτω κανόνες σχετικά με τον καθορισμό των κριτηρίων σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς:

1. *Αρχή της νομιμότητας*: Να αποφεύγετε τις συζητήσεις ή τις ενέργειες που μπορεί να οδηγήσουν ή να υποδείξουν ενδιαφέρον για περιορισμό των προγραμμάτων κατανομής του εμπορίου, της αγοράς ή του πελάτη, του καθορισμού των τιμών, των διακανονισμών, της διαχείρισης των προσφορών, της δωροδοκίας ή της ακαταλληλότητας. Να μη συζητάτε το κόστος με τους ανταγωνιστές εάν το κόστος αποτελεί ένδειξη της τιμολόγησης.
2. *Αρχή της ανταλλαγής*: Να είστε πρόθυμοι να παρέχετε το ίδιο επίπεδο πληροφοριών που ζητάτε σε κάθε ανταλλαγή καθορισμού των κριτηρίων.
3. *Αρχή της εμπιστευτικότητας*: Να αντιμετωπίζετε την ανταλλαγή του καθορισμού των κριτηρίων ως κάτι εμπιστευτικό στα άτομα και στους οργανισμούς που εμπλέκονται σε αυτήν. Οι πληροφορίες που αποκτάτε δεν πρέπει να μεταφέρονται έξω από τους οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζεστε χωρίς προηγούμενη συγκατάθεση των συμμετεχόντων συνεργατών στον καθορισμό των κριτηρίων. Η συμμετοχή του οργανισμού σε μία μελέτη δεν πρέπει να μεταφέρεται στο εξωτερικό χωρίς την άδειά τους.
4. *Αρχή της χρήσεως*: Να χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες που αποκτάτε μέσω της συνεργασίας για τον καθορισμό των κριτηρίων μόνο για το σκοπό της βελτίωσης των λειτουργιών με τις ίδιες τις εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεστε. Η εξωτερική επικοινωνία ή χρήση του ονόματος ενός εκ των συνεργατών για τον καθορισμό των κριτηρίων με βάση τα δεδομένα ή τις παρατηρημένες πρακτικές του απαιτεί έγκριση αυτού του συνεργάτη. Να μην προεκτείνετε, ως σύμβουλος ή πελάτης, τα πορίσματα από τη μελέτη του καθορισμού των κριτηρίων σε κάποιον άλλον χωρίς να έχετε πρώτα την έγκριση της εταιρίας.

5. *Αρχή της επαφής με πρώτο πρόσωπο:* Να κάνετε επαφές, όπου αυτό είναι δυνατό, αφού η εταιρία με την οποία συνεργάζεστε έχει καθορίσει την επαφή με σκοπό τον καθορισμό των κριτηρίων. Να αποκτάτε αμοιβαία συμφωνία μέσω της επαφής για κάθε πλευρά της επικοινωνίας ή σχετικά με την υπευθυνότητα άλλων μερών.
6. *Αρχή της επαφής με τρίτο πρόσωπο:* Να αποκτήσετε την άδεια του ατόμου πριν να χρησιμοποιήσετε το όνομά του σε μία αίτηση για κάποια επαφή.
7. *Αρχή της προετοιμασίας:* Να δείξετε αφοσίωση για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαδικασίας καθορισμού των κριτηρίων με επαρκή προετοιμασία σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, ιδιαίτερα στην πρώτη σύμβαση με κάποιον συνεργάτη.

Πρωτόκολλο και ηθική

Σε ενέργειες μεταξύ των συνεργατών για τον καθορισμό των κριτηρίων η έμφαση δίνεται στην δεκτικότητα και την εμπιστοσύνη. Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές που ισχύουν και για τους δύο συνεργάτες περιλαμβάνουν:

- Όταν στον καθορισμό των κριτηρίων έχετε ανταγωνιστές, να δημιουργήσετε συγκεκριμένους κανόνες, π.χ. «Δε θέλουμε να συζητήσουμε για αυτά τα πράγματα που θα δώσουν σε κάποιον από τους δυο μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα προτιμάμε να δούμε πού μπορούμε να βελτιωθούμε και να ωφεληθούμε αμοιβαία».
- Να μην ζητάτε από τους ανταγωνιστές πληροφορίες για «ευαίσθητα» θέματα ή να κάνετε τον συνεργάτη να αισθάνεται ότι πρέπει να δώσει αυτές τις πληροφορίες για να συνεχιστεί η διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων.
- Να χρησιμοποιείτε ένα ηθικό τρίτο πρόσωπο για να συγκεντρώνει και να αναλύει τα ανταγωνιστικά δεδομένα, με πληροφορίες από κάποιο νομικό σύμβουλο, για άμεσες συγκρίσεις των ανταγωνιστών.
- Να συμβουλευτείτε κάποιον νομικό σύμβουλο σε περίπτωση που αμφισβητείται κάποια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, π.χ. πριν να έρθετε σε επαφή με κάποιον άμεσο ανταγωνιστή.
- Κάθε πληροφορία που παίρνετε από τον συνεργάτη σχετικά με τον καθορισμό των κριτηρίων πρέπει να την χειρίζεστε ως εσωτερική προνομιακή πληροφορία.
- Να μην.
 1. Δυσφημείτε την επιχείρηση ή τις λειτουργίες του ανταγωνιστή σε τρίτο πρόσωπο.
 2. Επιχειρείτε να περιορίσετε τον ανταγωνισμό ή να αναλάβετε δουλειές μέσω της σχέσης για τον καθορισμό των κριτηρίων.

Πρωτόκολλο ανταλλαγής κατά τον καθορισμό των κριτηρίων

Καθώς η διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων μεταβαίνει στην ανταλλαγή των πληροφοριών, τα άτομα που καθορίζουν τα κριτήρια αναμένεται να:

- Γνωρίζουν και να εμμένουν στον κώδικα συμπεριφοράς του καθορισμού των κριτηρίων.
- Έχουν βασικές γνώσεις του καθορισμού των κριτηρίων και να ακολουθούν τη διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων.
- Έχουν καθορίσει πού θα εφαρμόσουν τον καθορισμό των κριτηρίων, να έχουν προσδιορίσει τις βασικές μεταβλητές της επίδοσης, να έχουν αναγνωρίσει τις εταιρίες που έχουν καλύτερη επίδοση και να έχουν ολοκληρώσει την αυστηρή αυτοεκτίμησή τους.
- Έχουν αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο και ένα οδηγό συνεντεύξεων και να τα μοιράζουν εκ των προτέρων σε περίπτωση που ζητηθούν.
- Έχουν την εξουσιοδότηση να ανταλλάσσουν πληροφορίες.
- Εργάζονται μέσω ενός προκαθορισμένου οργανισμού που θα δέχεται τις επισκέψεις και να συμφωνούν στον προγραμματισμό και τον διακανονισμό των συναντήσεων.
- Ακολουθούν αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές σε διαπροσωπικές επισκέψεις σε διάφορες τοποθεσίες
- Να παρέχουν τα θέματα της συνάντησης εκ των προτέρων.
- Να είναι επαγγελματίες, έντιμοι, ευγενικοί και σε εγρήγορση.
- Να συστήνουν όλους τους παρευρισκόμενους και να εξηγούν γιατί βρίσκονται εκεί.
- Να εμμένουν στα θέματα προς συζήτηση.
- Να επικεντρώνονται στα θέματα του καθορισμού των κριτηρίων.
- Να χρησιμοποιούν μια γλώσσα που να είναι διεθνής και όχι τη δική τους ορολογία.
- Να μη μοιράζονται ιδιωτικές πληροφορίες χωρίς προηγούμενη έγκριση της αρμόδιας αρχής και των δύο μερών.
- Να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία σας, εάν τους ζητηθεί, και να εξετάζουν τα αποτελέσματα των μελετών.
- Να προσφέρονται να δημιουργήσουν μια επίσκεψη προς ανταπόδοση της προηγούμενης.
- Να διεξάγουν τις επισκέψεις και τις συναντήσεις σύμφωνα με το πρόγραμμα.
- Να ευχαριστούν το συνεργάτη για τον καθορισμό των κριτηρίων για το χρόνο και την ανταλλαγή πληροφοριών που τους διέθεσε.

7. Βραβεία για τον καθορισμό των κριτηρίων και την ποιότητα

Τα βραβεία για την ποιότητα, που έχουν εισαχθεί για να αυξήσουν τα πρότυπα τελειότητας εντός και εκτός των εθνικών συνόρων, συχνά παρέχουν ένα ισχυρό κίνητρο ώστε να αγωνιστούν οι οργανισμοί για τη συνεχή βελτίωση.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Μάλκολμ Μπάλτριτζ έχει σημαντικό κύρος. Βασικές προϋποθέσεις είναι να παρέχουν οι εταιρίες συγκρίσεις επιδόσεων, υποστηριζόμενες από τα στοιχεία του καθορισμού των κριτηρίων στις λεπτομέρειες της αιτήσεώς τους. Συνεπώς, το βραβείο είναι άμεσα υπεύθυνο για την προώθηση της χρήσης του καθορισμού των κριτηρίων στους αμερικανικούς οργανισμούς από τότε που παρουσιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80 και μετά.

Στην Ευρώπη το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1992. Σαφώς εμπεριέχει την ανάγκη για τον καθορισμό των κριτηρίων με σκοπό την αυτο-εκτίμηση και την εφαρμογή του. Επομένως, θα ασκεί σημαντική επιρροή στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς ώστε να υιοθετήσουν αυτή την τεχνική στις προσπάθειές τους να επιτύχουν την τελειότητα και να αναγνωριστούν για τις ανώτερες διαδικασίες, πρακτικές και προϊόντα τους.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5^ο**ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
«ΠΑΝΩ ΑΠ' ΟΛΑ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ»****1. Γενικά**

Οι πελάτες είναι η ψυχή όλων των οργανισμών. Ωστόσο λίγοι οργανισμοί φαίνονται απόλυτα ικανοί να προσαρμόσουν την επίδοσή τους στις ανάγκες των πελατών τους - σ' ό,τι αφορά στην ποιοτική, αποτελεσματική και προσωπική εξυπηρέτηση. Οι διευθυντές πρέπει να αρχίσουν να αναγνωρίζουν ότι η βελτίωση της ποιότητας που προφέρουν στους πελάτες τους δεν είναι θέμα επιλογής: η υγεία και τελικά η επιβίωση του οργανισμού εξαρτώνται από αυτό.

Σκοπός μας λοιπόν είναι να δείξουμε τι πρέπει να γίνει για να δημιουργήσουμε απόλυτη αφοσίωση στους πελάτες. Βασικά στοχεύει στα στελέχη που αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη της ποιοτικής βελτίωσης σε συνδυασμό με την πλήρη αφοσίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών απαιτεί ένα νέο ύφος διοίκησης. Είναι ένα ύφος που απαιτεί ανάπτυξη κανόνων και μορφωμένων ατόμων σε όλα τα επίπεδα μέσω της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης και της χρήσης της ειδικότητάς τους προς αναζήτηση καλύτερων τρόπων διεξαγωγής των πραγμάτων. Αυτό το ύφος βασίζεται στη δημιουργία νέων προτύπων και στόχων και στη χρήση δεδομένων και στατιστικών στοιχείων που να οδηγούν σε συνεχή βελτίωση. Συνδυάζει την τέχνη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με την επιστήμη της μείωσης της μεταβλητότητας.

2. Έννοια της εξυπηρέτησης

Οι πελάτες αντιδρούν διαφορετικά σε αυτό που φαινομενικά είναι η ίδια εξυπηρέτηση. Επίσης ο ίδιος πελάτης μπορεί να αντιδράσει διαφορετικά στην ίδια εξυπηρέτηση σε διαφορετικές συνθήκες. Το στέλεχος της επιχείρησης που βγαίνει έξω για να "κλείσει" μια δύσκολη αλλά σημαντική συμφωνία δεν είναι ο ίδιος πελάτης με αυτόν που επιστρέφει στο σπίτι το ίδιο βράδυ με ένα επικερδές συμβόλαιο καλά φυλαγμένο στην τσέπη του. Αυτό αντανακλά τη δυσκολία - και την πρόκληση - για τα άτομα που παρέχουν εξυπηρέτηση και τους οργανισμούς τους. Η διάθεση, η παιδεία και ο συγχρονισμός καθώς επίσης και η προηγούμενη εμπειρία του πελάτη, όλα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η εξυπηρέτηση.

Με αυτή την έννοια πολλοί επιχειρηματίες δεν αισθάνονται άνετα, εφόσον απαιτεί ευελιξία στη χρήση των πόρων, διάκριση στο προσωπικό που χειρίζεται τους πελάτες και απεξάρτηση από τις συνηθισμένες λειτουργίες που είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή. Σημαίνει να αντιμετωπίζουν τους πελάτες ως άτομα και να δημιουργούν συστήματα οργάνωσης που να υποστηρίζουν, και να μην παρεμποδίζουν το σκοπό αυτό. Η φήμη που έχει ο κάθε επιχειρηματίας σχετικά με την εξυπηρέτηση δείχνει πως είναι να έχει κανείς συναλλαγές μαζί του. Είναι μια ευχάριστη, εμπειρία που τον ανταμείβει, ή μια εμπειρία που ένας από τους πελάτες του δε θα ήθελε να επαναλάβει; Είναι αυτό το λίγο που γίνεται χωρίς να έχει ζητηθεί, ή δέχεται την καλή εξυπηρέτηση σα να κάνει άσκηση στρατιωτικής επίθεσης;

3. Η στρατηγική της εξυπηρέτησης

Το "πάνω απ' όλα ο πελάτης" είναι ένας θαυμαστός σκοπός, αλλά θα είναι κάτι παραπάνω από αυτό εάν υπάρχει η κατάλληλη στρατηγική της εξυπηρέτησης για να πραγματοποιηθεί. Οι δύο βασικοί αντικειμενικοί στόχοι αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία μιας τέτοιας διαφοράς που να είναι οι πελάτες να μπορούν να τη δουν ή να την μετρήσουν και επίσης πρέπει να έχει πραγματικό αντίκτυπο στον τρόπο διεξαγωγής των πραγμάτων μέσα στην εταιρία.

Η στρατηγική της εξυπηρέτησης πρέπει να αποτελεί κεντρικό μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρίας και να καλύπτει επίσης και το κέρδος-στόχο, τις αγορές, την τεχνολογία κ.λ.π. Είναι κεντρική επειδή καθορίζει την εσωτερική παιδεία της εταιρίας καθώς επίσης και την επιθυμητή εξωτερική εικόνα της. Πρέπει να είναι έγγραφη και να γνωστοποιηθεί, ώστε να μην αμφισβητεί κανείς το σκοπό τον οποίο προορίζεται να επιτύχει.

Πρέπει να ταιριάζει με τη δομή του οργανισμού που έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση τυχόν αντιδράσεων των πελατών. Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει :

1. *Τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη:* Καμιά εταιρία δεν μπορεί να επιβιώσει εάν δεν έχει καθορίσει καλά τις ανάγκες των πελατών της ή εάν τις αγνοεί σε περίπτωση που είναι ήδη γνωστές.
2. *Τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών.* Εάν δε γνωρίζει ο κάθε επιχειρηματίας τι κάνουν οι κυριότεροι ανταγωνιστές του, δεν μπορεί να έχει πλεονέκτημα σχετικά με την ποιότητα και την καινοτομία στις υπηρεσίες του. Πρέπει να γνωρίζει γιατί οι πελάτες χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών σας και όχι τα δικά του.
3. *Το όραμα του μέλλοντος:* Το να ακούει κάθε επιχειρηματίας τους πελάτες και να παρακολουθεί τους ανταγωνιστές του είναι προφανώς σημαντικές διαδικασίες, αλλά μπορεί να μην επαρκούν για να διατηρήσει τη διαφοροποίηση και την ικανοποίηση του πελάτη μακροπρόθεσμα. Οι εταιρίες που ξεχωρίζουν από τις άλλες έχουν οραματιστές ηγέτες που ενθαρρύνουν τα πειράματα και την αλλαγή και δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό τους να έχει ένα όραμα για το μέλλον. Αυτό δεν είναι προβολή του μέλλοντος βάσει της παρούσας θέσης, αλλά μια εικόνα του που θα ήθελε ο κάθε επιχειρηματίας να είναι και πως θα φτάσει εκεί.

Οι τομείς 1 και 2 χρειάζονται τακτικό έλεγχο και εκτίμηση, ο οποίος από μόνος του θα πρέπει να ανήκει στην στρατηγική της εξυπηρέτησης.

Τώρα σκεφτείτε τι παίρνουν οι πελάτες ή τουλάχιστον τι περιμένουν ότι θα πάρουν για τα χρήματα που δίνουν. Συνήθως είναι ένας συνδυασμός της υλικής και της προσωπικής εξυπηρέτησης - τα υλικά και τα λιγότερο υλικά στοιχεία. Εάν αγοράζετε μια τσοτιέρα, η υλική πλευρά θα είναι η πιο σημαντική. Εάν μένετε σε κάποιο ξενοδοχείο, οι προσωπικές πλευρές της εξυπηρέτησης θα είναι οι σημαντικότερες. Αλλά και στις δύο περιπτώσεις ελπίζετε ότι τόσο η υλική όσο και η προσωπική εξυπηρέτηση θα είναι θαυμάσιες. Αυτό πρέπει να το λάβει σοβαρά υπόψη ο επιχειρηματίας όταν αναπτύσσει μια στρατηγική για την εξυπηρέτηση: πρέπει να διασφαλίζει ότι ο πελάτης έχει εξυπηρετηθεί εξίσου καλά τόσο υλικά όσο και προσωπικά.

3.1. Υλική εξυπηρέτηση

Η υλική εξυπηρέτηση αποτελείται από ένα προϊόν συν το περιβάλλον στο οποίο γίνεται η εξυπηρέτηση, και τα συστήματα εξυπηρέτησης ή παράδοσης που πηγαινούν τα προϊόντα στους πελάτες.

- ❖ Το προϊόν πρέπει να είναι αξιόπιστο και να κάνει αυτό που έχει προγραμματιστεί να κάνει (δηλαδή, να είναι κατάλληλο για το σκοπό που προορίζεται)
- ❖ Το περιβάλλον πρέπει να αντανakλά την ποιότητα του οργανισμού - ο φτηνός διάκοσμος πάντοτε δημιουργεί ερωτηματικά για τις άλλες πλευρές των προτύπων και της επίδοσης μιας εταιρίας. Ο χώρος που είναι καλά οργανωμένος και εμφανίσιμος δημιουργεί μια ευνοϊκή πρώτη εντύπωση
- ❖ Τα συστήματα παράδοσης πρέπει να λειτουργούν. Αυτά περιλαμβάνουν τη διανομή, τον προγραμματισμό, τη λογιστική και τη γραφική εργασία μέσω Η/Υ την οργάνωση, της δουλειάς κ.λ.π. Δεν έχει σημασία πόσο καλό είναι ένα προϊόν εάν φτάσει καθυστερημένο ή κατεστραμμένο, εάν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη, ή εάν η παραγγελία και τα έγγραφα δεν είναι σωστά.

3.2. Προσωπική εξυπηρέτηση

Η προσωπική εξυπηρέτηση περιέχει το ύφος της εξυπηρέτησης και τη σχέση μεταξύ των πελατών και του προσωπικού του οργανισμού. Το πόσο καλή είναι η συναλλαγή με μια εταιρία συνήθως εξαρτάται από τα άτομα που απασχολεί. Οι γνώσεις και οι ικανότητές τους είναι σημαντικές για την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που εκφράζει η στρατηγική της εξυπηρέτησης. Το προσωπικό που έχει άμεση επαφή με πελάτες έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη φήμη της εταιρίας. Όμως αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο δεν πρέπει να αγνοούνται, αφού εξυπηρετούν εκείνους που έχουν αναλάβει τους πελάτες, καθώς επίσης και τη δημιουργία του προϊόντος και πολλά από τα συστήματα παράδοσης.

- ❖ Ο τρόπος αντιμετώπισης του προσωπικού προς τους πελάτες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά ή να υπονομεύσει τη στρατηγική της εξυπηρέτησης που έχει η εταιρία. Εάν το προσωπικό δεν πιστεύει και δε δείχνει αφοσίωση στον πελάτη, τότε η εξυπηρέτηση δε θα ανταποκρίνεται στην εικόνα που προωθείται. Είναι σημαντικό, τα άτομα να γνωρίζουν ποια είναι η θέση τους (μέσω μιας προσεκτικά δομημένης έρευνας σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης).
- ❖ Τα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σχεδιασμένα ώστε να παρακινούν το προσωπικό να υποστηρίξει τη στρατηγική της εξυπηρέτησης. Η επιλογή των κριτηρίων πρέπει να αντανakλά την ανάγκη για επικέντρωση στον

πελάτη, η αρχική προσαρμογή σε κάποιον οργανισμό πρέπει να την περιλαμβάνει στα πρώτα στάδια, η «τεχνική εκπαίδευση» πρέπει να την ενισχύει και όχι να έρχεται σε αντιπαράθεση με αυτήν, και η εκτίμηση της καλής επίδοσης πρέπει να αναπτύσσει αντικειμενικούς στόχους σχετικά με την επίδοση στην εξυπηρέτηση ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι άνθρωποι και ο τρόπος με το οποίο διοικούνται πρέπει επίσης να είναι συμβατός με την παροχή καλής εξυπηρέτησης.

3.3. Έλεγχος της υγείας της εξυπηρέτησης

Σαφώς, κάθε οργανισμός που είναι αποφασισμένος να προσανατολιστεί περισσότερο στις ανάγκες των πελατών πρέπει να εξετάσει την επίδοσή του σε κάθε έναν από τους προαναφερθέντες τομείς. Ο έλεγχος της «υγείας του οργανισμού» πρέπει να αποτελεί φυσικό μέρος της διαδικασίας της συνεχούς βελτίωσης. Ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να δοκιμάζει τον ακόλουθο σύντομο έλεγχο της υγείας για τον δικό του οργανισμό.

- ❖ Γνωρίζει τους πελάτες του και τις ανάγκες τους καλά;
- ❖ Έχει γνωστοποιήσει αυτές τις ανάγκες στο προσωπικό του;
- ❖ Έχει καθορίσει και γνωστοποιήσει σαφή πρότυπα εξυπηρέτησης;
- ❖ Είναι σίγουρος για τον τρόπο με τον οποίο η εξυπηρέτηση θα του δώσει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών του;
- ❖ Έχει καθορίσει με σαφήνεια τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτείται να έχει το προσωπικό του για να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση;
- ❖ Έχουν προσδιορισθεί οι γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση της εξυπηρέτησης και έχουν δημιουργηθεί προγράμματα ώστε να παρέχουν αυτές τις γνώσεις σε όλους τους διευθυντές;
- ❖ Γνωρίζει πόσο του κοστίζει η κακή ποιότητα και ποια είναι τα κύρια αίτια της κακής ποιότητας;
- ❖ Έχει κάποιο σύστημα για τα παράπονα των πελατών;
- ❖ Έχει καθορίσει κάποια αποστολή για την εταιρία;
- ❖ Έχει αυτή η αποστολή γνωστοποιηθεί στο προσωπικό του και έχει καθορισθεί αυτή στα πλαίσια της εργασίας τους;
- ❖ Υπάρχουν συστήματα που να τον διαβεβαιώνουν για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών;
- ❖ Οι διαδικασίες επιλογής που έχει αντανakλούν μια εταιρία ποιότητας;

3.4. Μοντέλο στρατηγικής της εξυπηρέτησης

Τα στοιχεία της στρατηγικής της εξυπηρέτησης που μόλις καθορίσαμε μπορούν να παρουσιαστούν με τη μορφή ενός μοντέλου ώστε να βοηθήσει στον έλεγχο της υγείας του οργανισμού του κάθε επιχειρηματία και στη δημιουργία προγραμμάτων βελτίωσης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

4. Οργάνωση και εκτέλεση του προγράμματος εξυπηρέτησης

Το επόμενο στάδιο που καλείται να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας είναι να αναπτύξει ένα μεθοδικό πλαίσιο δραστηριοτήτων που θα δίνει τη δυνατότητα στη στρατηγική εξυπηρέτησης να πραγματοποιηθεί και να δημιουργήσει μια πραγματική διαφορά.

Το μεθοδικό πλαίσιο δραστηριοτήτων έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει συνείδηση της ανάγκης για αλλαγή, της αφοσίωσης στη διαδικασία της αλλαγής και ένα περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή. Αυτή είναι μία πολύπλοκη, μακροχρόνια διεργασία. Η ιδιοκτησία και η αφοσίωση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αρχίζοντας από τη διοίκηση, είναι κρίσιμες. Τα προγράμματα αφοσίωσης πρέπει να σχεδιαστούν και να εκτελεστούν και τα επίπεδα της αφοσίωσης πρέπει να παρακολουθούνται μέσω τακτικού ελέγχου και επανεξέτασης των προγραμμάτων και των επιτευγμάτων της βελτίωσης της ποιότητας. Παρόλο που η ιδιοκτησία απασχολεί τους πάντες, το ίδιο το πρόγραμμα βελτίωσης θα χρειαστεί κάποιο "εναρκτήριο λάκτισμα" και συνεχή θωπεία. Ενώ ο τελικός τεχνικός πρέπει να είναι το βασικό στέλεχος, μπορεί να χρειαστεί κάποιος ανώτερος τεχνικός ή συντονιστής για να παρουσιάσει την τελική εικόνα, το σχεδιασμό του συντονισμού και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Η μεθόδευση των δραστηριοτήτων είναι σημαντική: οι άνθρωποι πρέπει να μπορούν να κατανοούν πως οι δραστηριότητες συνδέονται και πως οδηγούν στην επίτευξη της αποστολής. Η χρήση του σήματος κατατεθέντος, κατά παράδοση ένα εξωτερικό εργαλείο του μάρκετινγκ, βοηθά στη γνωστοποίηση του γεγονότος ότι το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων ασχολείται εξ ολοκλήρου με τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν τα δικά τους τοπικά δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών και τον τρόπο αντιμετώπισης των υπαλλήλων. Πρέπει να επινοήσουν και να γνωστοποιήσουν ουσιαστικά βελτιωτικά προγράμματα και να τα χρησιμοποιούν ώστε να καθοδηγούν τα προσωπικά συστήματα επανεξέτασης σε έναν μη περιοριστικό, συλλογικό τρόπο. Θα πρέπει τόσο να επιζητούν

όσο και να παρέχουν εκπαίδευση στους υφιστάμενούς τους τόσο στην διοίκηση της αλλαγής όσο και στη διοίκηση των συναλλαγών που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη. Πρέπει να δημιουργήσουν βελτιωτικά προγράμματα που να υπερβαίνουν τους παραδοσιακούς φραγμούς μεταξύ των τμημάτων και όχι να προστατεύουν την περιορισμένη αντίληψη. Θα πρέπει να βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό τους να κατανοεί τα αίτια των διακυμάνσεων και τις διαδικασίες ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την ελαχιστοποίησή τους. Το «πάνω απ' όλα ο πελάτης» θα γίνει πραγματικότητα μόνο εάν οι διευθυντές το επιζητούν και εργαστούν για να το επιτύχουν.

Φυσικά, ο στόχος όλων αυτών των δραστηριοτήτων είναι να δημιουργηθεί η ανταγωνιστική ισχύ που θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ευδοκιμήσει και να αναπτυχθεί. Η εικόνα που προβάλλεται αποτελεί μέρος του μοντέλου της στρατηγικής της εξυπηρέτησης. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός προβάλλει τον εαυτό του, εκούσια ή ακούσια, δίνει στους πελάτες, ή τους επίδοξους πελάτες, συγκεκριμένες προσδοκίες σύμφωνα με τις οποίες θα κρίνουν την πραγματική επίδοση. Η βελτιωμένη εξυπηρέτηση μπορεί να γίνει εργαλείο του μάρκετινγκ, αλλά εξίσου σημαντικός είναι και ο συγχρονισμός. Ο οργανισμός πρέπει να είναι σίγουρος ότι εάν αυξήσει τις προσδοκίες, αυτές θα εκπληρωθούν. Η παρατεταμένη βελτίωση προσδίδει αξία σε ένα βασικό προϊόν και έχει μια ανάλογη τιμή στην αγορά. Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την αξιόπιστη υψηλή ποιότητα.

Ο αυστηρός έλεγχος της στρατηγικής της εξυπηρέτησης είναι η απάντηση στα παράπονα των πελατών, και απαιτεί σαφώς καθορισμένα συστήματα και διαδικασίες που θα αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τα παράπονα.

Στην ουσία, οι δραστηριότητες που περιγράφονται παραπάνω έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν:

- ❖ Το ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση του πελάτη και τις αρχές της ποιότητας
- ❖ Αφοσίωση στην πραγματοποίηση αυτών των αρχών σε ολόκληρο τον οργανισμό
- ❖ Τακτική επανεξέταση των δεδομένων ώστε να αποδειχτεί η διαφορά που έχει σημειωθεί.

5. Η σημασία της ιδιοκτησίας

Για να γίνει η βελτίωση της εξυπηρέτησης ένα φυσικό μέρος της διοίκησης της επιχείρησης, για να πραγματοποιηθεί και για να διαδοθούν ευρέως τα αποτελέσματά της, η ενασχόληση (και συνεπώς η ιδιοκτησία) των διευθυντών πρέπει να καλλιεργείται σκόπιμα από:

- ❖ Την ενασχόληση με την έρευνα
- ❖ Τη δημιουργία εργασιτηρίων για τα πορίσματα
- ❖ Τον έλεγχο των δραστηριοτήτων πρώτα σε αυτά
- ❖ Την ενθάρρυνση των τοπικών πρωτοβουλιών εντός του συνολικού πλαισίου του «πάνω απ' όλα ο πελάτης»
- ❖ Τα συνέδρια με σκοπό την ανταλλαγή των γνώσεων και των επιτυχιών και την ανάπτυξη των επόμενων σταδίων.

Η παραμέληση του ζητήματος της ιδιοκτησίας και της ηγεσίας θα οδηγήσει σε σταδιακές δραστηριότητες στις οποίες οι διευθυντές δε θα έχουν την υποστήριξη του προσωπικού τους, και με τις οποίες οι διευθυντές στην ουσία θα υπονομεύουν τη στρατηγική της εξυπηρέτησης.

6. Η διοίκηση της επιχείρησης που παρέχει εξυπηρέτηση

Σε κάθε επιχείρηση οι διευθυντές έχουν την ευθύνη να υποδείξουν τον τρόπο και να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον για την επιτυχία. Οι υπάλληλοι περιμένουν από τους διευθυντές τους να καθορίσουν το ύφος, να υποδείξουν τι είναι σημαντικό και να καθορίσουν το ρυθμό της εργασίας. Σχεδόν όλες οι αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν θα πρέπει να τις εισάγει η διοίκηση - σπάνια πραγματοποιούνται επαναστάσεις «από κάτω προς τα πάνω». Οι ακόλουθοι τρόποι είναι ορισμένοι βασικοί τρόποι για να διοικήσουν οι διευθυντές τη συμπεριφορά τους στους οργανισμούς που παρέχουν εξυπηρέτηση και επίσης τη συμπεριφορά των τμημάτων τους ώστε να επιφέρουν τη βελτίωση της ποιότητας.

6.1. Όραμα

Όλοι οι διευθυντές πρέπει να κατανοούν το όραμα, την αποστολή ή τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας και να μπορούν να τους εξηγήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να φαίνονται δικαιολογημένοι στο δικό τους ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να συνεργαστούν με την ομάδα τους για να καθορίσουν την αποστολή κάθε τμήματος που η μία αλληλοσυμπληρώνει την άλλη. Θα πρέπει να μπορούν να περιγράψουν το βασικό σκοπό του τμήματος και να παρακινήσουν τα άτομα για την επίτευξη αυτού του στόχου.

6.2. Βασικά αποτελέσματα

Η εργασία σχετικά με το όραμα οδηγεί σε διευκρίνιση των αποτελεσμάτων και των στόχων που πρόκειται να επιτευχθούν τους επόμενους μήνες. Αυτοί πρέπει να εκφράζονται με πέντε έως επτά αποτελέσματα, από τα οποία τουλάχιστον δύο θα αφορούν κυρίως στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Τα βασικά αποτελέσματα θα πρέπει να αφορούν στην αλλαγή - βελτίωση, καινοτομία, εφαρμογή - και όχι στη διατήρηση του κατεστημένου. Οι στόχοι, σχετικά με την ποιότητα, την ποσότητα, το κόστος και / ή το χρονοδιάγραμμα, πρέπει να αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους και τα σημεία επανεξέτασης.

Είναι δύσκολο να μετρήσει κανείς ορισμένες διεργασίες με αυτό τον τρόπο, αλλά πώς αλλιώς μπορεί να καθορισθεί η πραγματική αξία τους για τον οργανισμό; Τα συστήματα αντικειμενικών στόχων που έχουν σχεδιαστεί μόνο για να συμπληρώνουν την ετήσια έκθεση και όχι για να χρησιμοποιούνται για την καλλιέργεια της πραγματικής βελτίωσης της επίδοσης, είναι χάσιμο χρόνου. Χρειάζεται ένα σύστημα επανεξέτασης 90 ημερών: οι δύο ώρες που θα δαπανώνται κάθε τρεις μήνες για κάθε άμεση αναφορά είναι χρόνος της διοίκησης που δεν πάει χαμένος. Η περίοδος επανεξέτασης των 90 ημερών επιτρέπει να γίνουν οι αλλαγές που έχουν προτεραιότητα, η διόρθωση της εργασίας που έχει παρεκκλίνει και η ανακατανομή των πόρων. Η ετήσια επανεξέταση και έκθεση γίνεται τότε πιο ουσιαστική και λιγότερο τραυματική. Εάν οι διευθυντές δεν επιδοκιμαστούν για τη συνεισφορά τους στην εξυπηρέτηση των πελατών, τότε ο οργανισμός δεν αντιμετωπίζει με σοβαρότητα την προτεραιότητα που έχει ο πελάτης.

Μόλις εφαρμοστεί το σύστημα των βασικών αποτελεσμάτων, είναι πολύ πιο εύκολη η επιβράβευση για την επίδοση της διοίκησης. Το σύστημα επιβράβευσης πρέπει να αντανakλά και να υποστηρίζει τη στρατηγική εξυπηρέτησης, και όχι να την υπονομεύει ενθαρρύνοντας την επιφυλακτικότητα και τη μειριότητα.

6.3. Παραδείγματα σχετικά με τις νέες αξίες

Οι διευθυντές θα παρακολουθούνται στενά από τους υφισταμένους τους για να δουν αν είναι αφοσιωμένοι στο «πάνω απ' όλα ο πελάτης». Εδώ παραθέτουμε ορισμένους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές μπορούν να δείξουν τον προσανατολισμό τους στον πελάτη:

- ❖ Να αναφέρονται στον πελάτη και στα δεδομένα του πελάτη συχνά.
- ❖ Να μην αποδέχονται την κακή ποιότητα και τον τρόπο αντιμετώπισης "πλησιάζει αρκετά στην ποιότητα"

- ❖ Να έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες σε τακτική βάση
- ❖ Να ξεπερνούν τους φραγμούς στα τμήματα, και να μην προστατεύουν τη δική τους περιοχή. Να δείχνουν τη σπουδαιότητα που έχει η έννοια του εσωτερικού πελάτη
- ❖ Να επιδοκιμάζουν τα άτομα για την καλή τους επίδοση, ιδιαίτερα αυτά που δίνουν φανερά έμφαση στην εξυπηρέτηση
- ❖ Να είναι ορατοί στο δικό τους τμήμα και στα τμήματα των πελατών και να αφιερώνουν κάποιο χρόνο για να ενημερώνουν τα άτομα σχετικά με τις επιτυχίες στην επίδοση
- ❖ Να εφαρμόζουν το σύστημα επανεξέτασης των 90 ημερών για το τμήμα.
- ❖ Να παρακινούν το προσωπικό να ασχοληθεί με τη βελτίωση της επίδοσης, την επίδοση των προβλημάτων και τις καινοτομίες, και να δείχνουν ενδιαφέρον για την ομαδική και προγραμματισμένη δραστηριότητα
- ❖ Να θεωρούν ως σημαντικά θέματα συζήτησης δικά τους και του τμήματος θέματα όπως είναι η ποιότητα, η ασφάλεια και ο πελάτης.
- ❖ Να θέτουν υψηλά προσωπικά πρότυπα σχετικά με την παρουσίαση, την ευγένεια, την ποιότητα και το ρυθμό της εργασίας.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι προσεκτικοί και να αποφεύγουν τις παραλήψεις. Εάν δεν μπαίνουν στον κόπο να αναγνωρίζουν μια συγκεκριμένη καλή δουλειά μπορεί πολύ εύκολα να δημιουργήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό υπόνοιες για έλλειψη ενδιαφέροντος και αφοσίωσης.

6.4. Τα δεδομένα της επίδοσης

Οι διευθυντές που αντιμετωπίζουν σοβαρά το θέμα της βελτίωσης της επίδοσης, την μετράνε. Το ρητό του Τομ Πίτερς «αυτό που έχει μετρηθεί έχει σίγουρα γίνει» ενώ εμπεριέχει μια σαφή έννοια προτεραιοτήτων ταυτόχρονα είναι πολύ ισχυρό. Τα άτομα και τα τμήματα πρέπει να καθορίσουν ορισμένα πρότυπα εργασίας που να αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών (είναι προτιμότερο να αναπτύσσονται από κοινού με αυτούς τους πελάτες) και με τα οποία να μπορούν να μετρούν τακτικά την επίδοση. Τα δεδομένα που θα προκύψουν πρέπει να παρουσιάζονται με δημιουργικό και εμφανή τρόπο. Κάθε τμήμα που δεν μπορεί να συμφωνήσει και να καθορίσει ορισμένα πρότυπα επίδοσης με τους πελάτες του θα πρέπει να αναρωτηθεί εάν χρησιμεύει σε τίποτα η ύπαρξή του. Ορισμένα τμήματα μπορεί ακόμα και να δυσκολευθούν να καθορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους! Η χρήση της μέτρησης στα βασικά αποτελέσματα των τομέων μπορεί να προσδώσει ουσία στους αντικειμενικούς στόχους

και να προσανατολίσει την πρόοδο του διαγράμματος προς αυτά. Ορισμένα παραδείγματα των προτύπων επίδοσης είναι τα εξής:

- ❖ Τα τμήματα πωλήσεων δεν πρέπει να αφήνουν το τηλέφωνο να χτυπήσει πάνω από τέσσερις φορές για να το σηκώσουν
- ❖ Το τμήμα παραγωγής πρέπει να δείχνει συνέπεια κατά την παράδοση στην αποθήκη
- ❖ Το λογιστήριο πρέπει να παραδίδει εγκαίρως τους μηνιαίους λογαριασμούς
- ❖ Το τμήμα διοικητικών υπηρεσιών πρέπει να καταμετρά τα συστήματα που δεν έχουν «κοριούς»
- ❖ Δεν πρέπει να γίνονται λάθη στα συστήματα πληρωμών
- ❖ Πρέπει το υλικό πωλήσεων να είναι διαθέσιμο μια εβδομάδα πριν από την παρουσίαση του προϊόντος

Κάθε πρότυπο πρέπει να αντανakλά την επίδοση «100% σωστά με την πρώτη φορά», και οτιδήποτε απαιτεί κάτι λιγότερο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μικρό βήμα προς τον στόχο. Αυτό το σκεπτικό πρέπει να μεταδοθεί σε κάθε τμήμα, αλλά το άθροισμά τους πρέπει τελικά να είναι τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες, κάθε φορά. Η συνέπεια κατά 98% μπορεί να φαίνεται καλή στους διευθυντές που γνωρίζουν πόσο δύσκολη είναι η επίτευξή της, αλλά το γεγονός ότι το 2% των πελατών παραλαμβάνουν κατεστραμμένες ή λάθος παραγγελίες είναι αδικαιολόγητο.

Τα δεδομένα μπορεί να είναι πολύ ανιαρά ή μπορεί να ενδιαφέρουν και να ενθουσιάζουν τον επιχειρηματία - διευθυντή και το τμήμα του - είναι μια κινητήριος δύναμη για βελτίωση. Η αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων είναι σημαντική. Πρέπει να γίνεται με απλό αλλά ελκυστικό τρόπο. Τα διαγράμματα είναι καλύτερα από τις στήλες με αριθμούς και εάν είναι δυνατόν να είναι έγχρωμα. Να υπάρχουν ειδικοί πίνακες ανακοινώσεων και να τους ενημερώνει ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής με δεδομένα. Να συζητάει για αυτό το θέμα με το προσωπικό όταν κάνει μια βόλτα στη εταιρία. Να παρακινεί το προσωπικό να επιζητά την εκπαίδευση σε τεχνικές απλών μετρήσεων ώστε να υποστηρίζεται η επίλυση των προβλημάτων τους. Να έχει στο τμήμα του κάποιον ειδικό στα στατιστικά στοιχεία και να γνωστοποιεί στα άτομα ότι υπάρχει κάποια βοήθεια διαθέσιμη. Να χρησιμοποιεί τα δεδομένα ως θέμα για συζήτηση σε κάθε συνάντηση. Να προγραμματίζει μια τακτική συνάντηση με θέμα την επίδοση ώστε να επανεξετάζει την επίδοση ως προς τα πρότυπα της εξυπηρέτησης. Να ερευνά τις αποτυχίες και να επαινεί τις βελτιώσεις και να διασφαλίζει ότι τα δεδομένα τα έχουν δει τα κατάλληλα άτομα.

6.5. Πώς να ελέγχει ο διευθυντής το τμήμα του (ή την εταιρία, τη μονάδα ή τον όμιλο)

Να ανακοινώσει τον δικό του υλικό και προσωπικό έλεγχο ώστε να δείξει την αφοσίωση που έχει στο πρόγραμμα εξυπηρέτησης που διαθέτει ο οργανισμός. Να αναθέσει στους ανθρώπους του να προσδιορίσουν όλα τα συστήματα, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς που δεν βοηθούν τους πελάτες και εμποδίζουν την ταχεία αντίδραση και την καινοτομία. Να απολύσει τους χειρότερους παραβάτες και να αλλάξει τους υπόλοιπους. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος είναι μόνο ο φύλακας αυτών των απαγορευτικών κανονισμών και διαδικασιών; Μπορεί ο ρόλος του να αλλάξει και να του παρέχονται δυνατότητες; Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι άνθρωποι του; Καταλαβαίνουν τι περιμένει ο κάθε επιχειρηματίας-διευθυντής από αυτούς; Μπορούν να το πραγματοποιήσουν; Θα μπορούσαν εάν είχαν την κατάλληλη εκπαίδευση και άλλους πόρους; Εάν ναι, τότε πρέπει να τους δημιουργήσει.

Επίσης καλό θα ήταν ο κάθε διευθυντής να αποστασιοποιηθεί από το τμήμα του και βεβαιωθεί ότι γνωρίζει:

- ❖ Ποιοι είναι οι πελάτες του
- ❖ Τι περιμένουν από αυτόν (από την επιχείρησή του)
- ❖ Πόσο καλά ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους
- ❖ Τι πρέπει να κάνει για να βελτιωθεί
- ❖ Ποια είναι τα εμπόδια και οι φραγμοί στη βελτίωση.

Να συζητά αυτά τα ερωτήματα με το προσωπικό του και να ελέγχει τα αποτελέσματα μαζί με τους πελάτες.

Να δημιουργήσει βελτιωτικά προγράμματα δράσης χρησιμοποιώντας επιτροπές, τεχνικούς, και ομάδες εργασίας και ελέγξει αυτά τα προγράμματα μαζί με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του. Με την τελευταία ομάδα μπορεί να αισθανθεί ότι παίρνει κάποιο εμπορικό ρίσκο, αλλά αφού αυτοί γνωρίζουν ήδη τις αδυναμίες του, το μόνο που θα κάνει θα είναι να αυξήσει τη φήμη του εάν τους δείξει ότι σκοπεύει να ξεπεράσει αυτές τις αδυναμίες.

Να απορρίψει τον τρόπο αντιμετώπισης «ο διευθυντής ξέρει καλύτερα». Η χρόνια πείρα του μπορεί να έχει γίνει ο χειρότερος εχθρός του. Να καθορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία μαζί με τους πελάτες. Να συζητά μαζί τους σε τακτική βάση και να χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς επιλεκτικά και έξυπνα. Να ακούει το προσωπικό του - τους ειδικούς. Να μάθει τι νομίζουν ότι είναι λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί.

6.6. Εκπαίδευση

Είναι ευθύνη του διευθυντή να διασφαλίσει ότι πραγματοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό. Όμως οι ίδιοι οι διευθυντές χρειάζονται εκπαίδευση για να διοικούν αποτελεσματικά την επιχείρηση που παρέχει εξυπηρέτηση. Ένας τομέας στον οποίο μπορεί η εκπαίδευση να είναι αναγκαία είναι η διοίκηση των αλλαγών - η κατανόηση των τρέχουσων και των μελλοντικών καταστάσεων, η διοίκηση των μεταβάσεων.

Οι διευθυντές πρέπει να νιώθουν άνετα με την αλλαγή, να την αποδέχονται ως μέρος της ομαλής ζωής και όχι να αγωνίζονται για τη σταθερότητα που ποτέ δεν έρχεται. Οι διευθυντές πρέπει να συζητούν στα εργαστήρια, με τη βοήθεια εξωτερικών ατόμων που να διευκολύνουν τα πράγματα, την ανάγκη για αλλαγή, τη διαδικασία της αλλαγής και τον δικό τους ρόλο στην επίτευξή της. Οι τεχνικές μπορεί να περιλαμβάνουν οράματα, χαρτογράφηση της κυριαρχίας στον τομέα, δημιουργία βασικών αποτελεσμάτων, δεδομένα για τους ομότιλους και τους υφισταμένους, προγραμματισμός δράσης και ανάλυση των κρίσιμων συντελεστών της επιτυχίας. Οι διευθυντές πρέπει να κατανοούν γιατί τα άτομα ανθίστανται στην αλλαγή και να βρουν τρόπους να κάμψουν αυτή την αντίσταση των ατόμων που ανήκουν σε κάποιο τομέα, που έχουν μεγάλη ανάγκη τη διάρθρωση, που δεν τους αρέσει να ριψοκινδυνεύουν που σκέφτονται μονόπλευρα, ή που βλέπουν πάντοτε την αρνητική πλευρά και όχι τις ευκαιρίες που τους δίνονται.

Άλλα εργαστήρια μπορούν να επικεντρωθούν ειδικότερα στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην αξία και τη διαφοροποίηση που αυτή παρέχει στην αγορά. Η εξέταση της έρευνας με αντικείμενο τους πελάτες και τους κρίσιμους συντελεστές της επιτυχίας οδηγεί σε κατανόηση των αρχών της ποιότητας και των προτύπων εξυπηρέτησης και των μηχανισμών παρακολούθησης, και στην κατανόηση της σπουδαιότητας των διευθυντών που προσφέρουν ένα μοντέλο σχετικά με το ρόλο που έχουν σ' ό,τι αφορά στις νέες αξίες της εταιρίας.

Ο οργανισμός που εισάγει συστήματα βασικών αποτελεσμάτων για να υποστηρίξει τη στρατηγική της εξυπηρέτησης θα χρειαστεί ένα εργαστήριο αποκλειστικά για το θέμα της διοίκησης της επίδοσης, για να καλύψει :

- ❖ Τον καθορισμό των βασικών αποτελεσμάτων
- ❖ Τον καθορισμό των στόχων
- ❖ Τη συνέντευξη με σκοπό την εκτίμηση
- ❖ Την παροχή ανατροφοδότησης
- ❖ Την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης
- ❖ Την διοίκηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας

Οι συζητήσεις με συναδέλφους στο εργαστήριο θα βοηθήσουν να διευκρινιστούν οι τομείς των βασικών αποτελεσμάτων - τα σημαντικότερα μέρη της δουλειάς του. Μπορεί να καθορίσει όπου χρειάζεται τις κατευθυντήριες γραμμές, τους ακρογωνιαίους λίθους, τα πρότυπα, τα κριτήρια της επιτυχίας ή τις μεθόδους μέτρησης των στόχων για αλλαγή, βελτίωση ή καινοτομία.

6.7. Προσωπικές ικανότητες

Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα χρειάζονται διευθυντές που να είναι κι αυτοί προσανατολισμένοι στην ποιότητα. Αυτό το κεφάλαιο εκτός από το να παρέχει έναν τρόπο δράσης που πρέπει να υιοθετήσουν οι διευθυντές, παρέχει επίσης και ορισμένες βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε προσωπικό επίπεδο:

- ❖ Απόλυτη αφοσίωση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη
- ❖ Ικανότητα στρατηγικής και μεθοδικής σκέψης
- ❖ Ικανότητα αποστασιοποίησης και εκτίμησης της επίδοσης της μονάδας
- ❖ Ικανότητα απόδειξης της αποτελεσματικής ανταπόκρισης στον πελάτη δίνοντας πρώτος το παράδειγμα
- ❖ Ικανότητα δημιουργίας ζεστών και φιλικών σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη
- ❖ Ικανότητα αναγνώρισης της καλής εξυπηρέτησης του πελάτη και των δημιουργικών και πρωτότυπων ιδεών
- ❖ Εμφανές ενδιαφέρον και φροντίδα για το ανθρώπινο δυναμικό.

7. Παγίδες

Το σκεπτικό «πάνω απ' όλα ο πελάτης» είναι η δημιουργία αλλαγής με έναν αληθινό τρόπο που διαρκεί. Επομένως, θα υπάρξουν πολλοί τομείς αντίστασης που πρέπει να καμφθούν. Μπορεί να φανεί ότι βασίζονται σε ένα παράλογο, ανορθόδοξο και συναισθηματικό σκεπτικό. Όπως ακριβώς προσπαθεί ο επιχειρηματίας να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν, πρέπει να πείσει και τα άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό να «αγοράσουν μέσα στην εταιρία». Επομένως αυτές οι αντιλήψεις δεν μπορούν να αγνοηθούν, όσο δύσκολο κι αν είναι για τον επιχειρηματία να τις αποδεχτεί ή να τις καταλάβει.

Τα άτομα που έρχονται αντιμέτωπα με την αλλαγή μπορεί να βιώσουν μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα - θυμό, άρνηση, ενόχληση και, στην καλύτερη

περίπτωση, παραίτηση. Όλα αυτά πρέπει να τα αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας εάν επιζητά την ένθερμη, άφοβη αφοσίωση στην αλλαγή. Η αντίσταση μπορεί να προκύπτει από την επιβολή της αλλαγής, και όχι από την ίδια την αλλαγή. Εάν αφήσει στα άτομα να ασχοληθούν με τον καθορισμό της φύσης της αλλαγής που χρειάζεται να γίνει και τις επακόλουθες διαδικασίες για την πραγματοποίησή της θα κάμψει ένα μεγάλο μέρος της αντίστασης αυτής. Πρέπει να αφήνει τα άτομα να αποποιούνται τον παλιό τρόπο διεξαγωγής των πραγμάτων χωρίς να χάνουν την αυτο-εκτίμησή τους. Εάν θέλει να αποτελούν μέρος της νέας παιδείας, πρέπει να τη γεφυρώσει με το παρελθόν. Παρόλο που οι άνθρωποι συχνά ανθίστανται στην αλλαγή που επιβάλλεται, θα πρέπει να δημιουργηθούν ορισμένες νέες δομές, συγκεκριμένες τεχνικές, προσεκτικά επιλεγμένα προγράμματα, στόχοι βελτίωσης κ.λ.π. Επομένως, πρέπει να αφιερώσει κάποιο χρόνο για να βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν τους λόγους που οδήγησαν στην αλλαγή ώστε να αποδεχτούν αυτές τις αλλαγές. Το «πάνω απ' όλα ο πελάτης» ή η ολική ποιότητα δεν μπορούν να επιτευχθούν μόνο με βελτιώσεις των συστημάτων. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τις αλλαγές των συστημάτων να λειτουργούν, και πρέπει να κερδίσει την ένθερμη υποστήριξη και αφοσίωσή τους.

Μια εμφανής παγίδα έχει να κάνει με την έλλειψη ενός επαρκώς μεθοδικού, καλά μελετημένου πλαισίου δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα οι δραστηριότητες των βελτιώσεων να είναι σποραδικές και σταδιακές.

Μια άλλη παγίδα είναι η μη αναγνώριση της ανάγκης για ένα σημαντικό αριθμό υποστηρικτών και ένθερμων οπαδών με οργανωτική επιρροή, είτε στην επίσημη διάρθρωση είτε στα ανεπίσημα δίκτυα που δεν αποτελούν μέρος κανενός οργανισμού. Αυτός ο σημαντικός αριθμός δεν είναι ένας απόλυτος αριθμός αλλά ο αριθμός που χρειάζεται για να δοθεί ώθηση και να διατηρηθεί το προβάδισμα, και φυσικά θα διαφέρει ανάλογα με το στάδιο του προγράμματος των αλλαγών. Αυτοί οι υποστηρικτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αρχίσουν να πείθουν τα άτομα που διατηρούν ουδέτερη θέση αλλά μπορούν να πειστούν και που αποτελούν τον όγκο του μεγαλύτερου μέρους των συνηθισμένων πληθυσμών.

Το μεγαλύτερο εμπόδιο είναι συχνά η ομάδα της μέσης διοίκησης, που περιμένει για επαναλαμβανόμενες ενδείξεις αφοσίωσης από την ανώτατη διοίκηση ή αντενδείξεις και σύνθετα μηνύματα που να τους επιτρέπουν να παραμείνουν ουδέτεροι. Το γεγονός ότι αποδίδουν τα προβλήματα σχετικά με την ποιότητα στις ικανότητες του εργατικού δυναμικού τους, ότι νιώθουν ότι απειλούνται από τη μεταβαλλόμενη φύση του ρόλου τους, ότι νιώθουν όλο και πιο απομονωμένοι, και φοβισμένοι για το μέλλον, όλα είναι χαρακτηριστικές συμπεριφορές που μπορούν ήσυχα και ύπουλα να υπονομεύσουν την πρόοδο. Αυτό το συγκεκριμένο εμπόδιο μπορεί να ξεπεραστεί μόνο με επίμονη ηγεσία από την ανώτερη ομάδα που παρέχει τη σαφώς καθορισμένη

τεχνική του «πάνω απ' όλα ο πελάτης» και δημιουργεί μοντέλα συμπεριφοράς που να προσανατολίζεται στην ποιότητα, και με την επένδυση στην εκπαίδευση που προαναφέραμε.

Άλλες πλευρές που σύντομα θα υπονομεύσουν το πρόγραμμα εάν δεν έχουν προβλεφθεί είναι οι εξής:

- ❖ Η αδυναμία έναρξης των βελτιωτικών προγραμμάτων που πιθανώς θα έχουν επιτυχία. Οι ομάδες σύντομα αποθαρρύνονται εάν δεν επιτύχουν, και η επιτυχία στα πρώτα προγράμματα τροφοδοτεί την αυτοπεποίθηση και συνεπώς τη μεγαλύτερη επιτυχία.
- ❖ Η αποδυνάμωση μετά από λίγους μήνες καθώς ο ενθουσιασμός έχει αρχίσει να μειώνεται. Όλα τα βελτιωτικά προγράμματα θα έχουν υφέσεις και κάμψεις του ενθουσιασμού και της προόδου. Ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να είναι προετοιμασμένος με ορισμένες νέες ιδέες, νέες τεχνικές και να διατηρεί σε εγρήγορση τα άτομα. Να διατηρεί ορατές τις επιτυχίες, να χρησιμοποιεί συνεχώς τα δεδομένα για να ανανεώνετε τα επίπεδα ενέργειας.
- ❖ Οι διευθυντές που δεν ακούν - είτε τους πελάτες είτε τους υπαλλήλους. Η συμπεριφορά «ο διευθυντής ξέρει καλύτερα» παραμονεύει πάντοτε, έτοιμη να ανακτήσει τον έλεγχο σε οποιαδήποτε ευκαιρία. Εάν ακούει τους πελάτες και το προσωπικό σημαίνει ότι συνεχώς προκαλεί τη σκέψη του και δοκιμάζει τις ιδέες του. Ο μεγαλύτερος σεβασμός που μπορεί να δείξει στους ανθρώπους είναι να τους ακούει, και αυτό ταυτόχρονα τους προσφέρει νέα δεδομένα. Εάν λείπει αυτό, δεν υπάρχει καλύτερη ένδειξη για τον οργανισμό ότι δεν είναι αφοσιωμένος στη βελτίωση.

8. Τα πιθανά οφέλη

Εάν ο κάθε επιχειρηματίας-διευθυντής δημιουργήσει την εξυπηρέτηση ως βασική στρατηγική αξία, εάν ακούει τους πελάτες και αντιδρά με τρόπο που τους ευχαριστεί τότε μπορεί να έχει οφέλη που διαρκούν. Ο σκοπός είναι να κάνει τη συμπεριφορά «πάνω απ' όλα ο πελάτης» τρόπο ζωής δημιουργώντας ένα κλίμα όπου η συνεχής βελτίωση για την ποιότητα και την καινοτομία είναι φυσική και όπου η έννοια του εσωτερικού πελάτη κάνει τους πάντες να νιώθουν άνετα μέσα στον οργανισμό.

Τίποτα απ' όλα αυτά δεν επιτυγχάνεται εύκολα. Απαιτούν μακροχρόνια αφοσίωση και μεγάλη προσπάθεια ώστε να γίνει αισθητή η διαφορά από το εξωτερικό και εσωτερικό κοινό που θα τον κρίνει. Ωστόσο η ίδια η επιβίωση της εταιρίας μπορεί να εξαρτάται από αυτές τις αλλαγές. Εκτός απ' αυτό το, ίσως απειλητικό, σενάριο

υπάρχουν θετικά οφέλη εάν ξεπεράσει τα πολλά εμπόδια και τις παγίδες που συνεπάγεται η επερχόμενη αλλαγή.

Το όραμα σχετικά με το τι μπορεί να επιτευχθεί είναι συναρπαστικό. Ο οργανισμός μπορεί να γίνει ένα διαφορετικό μέρος εργασίας και συνεργασίας με μια άλλη εταιρία. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για τρικλοποδιές και πιώσεις, αλλά με λίγη προσοχή αυτά μπορούν να ξεπεραστούν ή να αποφευχθούν. Το ερώτημα είναι «αξίζουν όλα αυτά»;

Τα οφέλη που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και την ευημερία της εταιρίας είναι τα εξής:

- ❖ Η εγγυημένη ποιοτική εξυπηρέτηση. Γίνεται ένα εμπορεύσιμο προϊόν από μόνο του με μια τιμή που την αποδέχονται με διαφορετικό τρόπο οι πελάτες.
- ❖ Η βελτίωση της ποιότητας παρέχει στον οργανισμό αποτελεσματικό κόστος εφόσον η σπατάλη, η επεξεργασία εκ νέου και οι επιπρόσθετες αμοιβές αποτελούν παρελθόν.
- ❖ Ο κοινός σκοπός και η ευθυγράμμιση απομακρύνει την αναποτελεσματική εκπαίδευση και την τμηματοποίηση και δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενθουσιασμό.
- ❖ Μια καλύτερα εκπαιδευμένη, με περισσότερες γνώσεις αριθμητικής διοίκηση και ένα καλύτερα προετοιμασμένο εργατικό δυναμικό για να αντιμετωπίσει και να χειριστεί με αυτοπεποίθηση και χωρίς φόβο ακόμα και τις κάμψεις της αγοράς. Η αλλαγή γίνεται ευπρόσδεκτη και αργότερα επιζητείται. Οι κραυγές για σταθερότητα εξαφανίζονται.
- ❖ Τα διευθυντικά συστήματα και οι διαδικασίες αναβαθμίζονται και το κλίμα της συνεχούς βελτίωσης διασφαλίζει ότι επανεξετάζονται τακτικά σχετικά με την αποτελεσματικότητα, επιδιορθώνονται ή απομακρύνονται.
- ❖ Οι πελάτες βλέπουν την εταιρία:
 1. να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. να είναι καλοί ακροατές
 2. να αποκτά αξία μέσω πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών
 3. να ανταλλάσσει δεδομένα σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων από κοινού και γενικά να αναζητά μια προσέγγιση συνεργασίας
 4. να αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της πιστοποίησης από τρίτους σχετικά με τη δημιουργία εμπιστοσύνης στους πελάτες
 5. να κατανοεί τις συναλλαγές με τους πελάτες και τους συντελεστές που είναι σημαντικοί για την επιτυχία
 6. να ενδιαφέρεται για τον τρόπο αντιμετώπισης κάθε πελάτη.
- ❖ Οι ανταγωνιστές θεωρούν την εταιρία αξεπέραστη.
- ❖ Οι μέτοχοι θεωρούν την εταιρία ως ασφαλή, καλή επένδυση.

- ❖ Οι κοινότητες στις οποίες υπάρχει η εταιρία τη θεωρούν ως ένα συνεργάτη ευαίσθητο, που ανησυχεί για το κοινωνικό και το οικονομικό περιβάλλον.
- ❖ Οι μελλοντικοί επίδοχοι υπάλληλοι νιώθουν ότι θα ήταν υπερήφανοι να εργάζονται στην εταιρία.
- ❖ Η ενέργεια και οι δυνατότητες απελευθερώνονται σε όλα τα επίπεδα για να δημιουργήσουν έναν καθολικά ισχυρότερο, πρωτοποριακό και δεκτικό οργανισμό.
- ❖ Τα προγράμματα συνεργασίας διασφαλίζουν ότι διατηρούνται μόνο οι καλύτεροι προμηθευτές και μειώνεται η προσπάθεια για νέες συναλλαγές καθώς η ανάπτυξη προέρχεται από την πίστη του πελάτη και την αμοιβαία ανάπτυξη.

Το πάνω «απ' όλα ο πελάτης» είναι ένα σκεπτικό, που κάνει τον οργανισμό να είναι προσανατολισμένος στον πελάτη, στην ποιότητα και την ασφάλεια, να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του και συνεπώς να είναι πολύ επιτυχημένος. Το ταξίδι αξίζει τον κόπο να είναι ευχάριστο. Ο προορισμός αξίζει να αποτελεί στόχο. Η μελλοντική ανταμοιβή είναι τεράστια.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Γενικά

Κάθε βιομηχανική εταιρία πρέπει να γνωρίζει το κόστος της ποιότητας, και αυτή η γνώση πρέπει να διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό. Μια εταιρία μπορεί να επιβιώσει εάν τα ατομικά σχέδια ή τα προϊόντα δεν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, αλλά εάν το μεγαλύτερο μέρος της ανώτατης διοίκησης δε θεωρεί ότι το κόστος πρέπει να προσδιορισθεί και να μετρηθεί σε σχέση με την ποιότητα ως μέρος της πολιτικής της εταιρίας, τότε η εταιρία δε θα είναι πλέον ανταγωνιστική και τελικά θα σταματήσει κάθε εμπορική λειτουργία.

Για να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνίσιμες, οι εταιρίες πρέπει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που όχι μόνο πληρούν τις προϋποθέσεις αλλά συχνά τις υπερβαίνουν σε σχέση με την ποιότητα, το κόστος, την ποικιλία των προϊόντων και τον χρόνο παραγωγής.

Η νομοθεσία σχετικά με την προστασία του καταναλωτή και την αξιοπιστία των προϊόντων ενισχύει την κοινωνική και ατομική πίεση ώστε να ανταποκριθεί η εταιρία σε αυτά τα κριτήρια.

Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις και να δώσουν «αξία με αντάλλαγμα το χρήμα» οι εταιρίες πρέπει να καθορίσουν, να μετρήσουν και να ελέγξουν όλο το κόστος της ποιότητας που συνδέεται με την παραγωγή. Κάθε εταιρία χρειάζεται να δημιουργήσει ένα σύστημα κοστολόγησης της ποιότητας. Αυτό το σύστημα πολύ συχνά θα πρέπει να συγκεντρώνει τις δαπάνες από ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να περιλαμβάνει το λειτουργικό και το κόστος συντήρησης της αποτυχίας. Μόνο αυτή η προσέγγιση θα αποδώσει το συνολικό κόστος της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας και των πελατών της.

Όταν η διοίκηση συνειδητοποιεί το συνολικό κόστος που συνεπάγεται η έλλειψη ποιότητας σύντομα εκτιμά ότι το κόστος που συνεπάγεται η βελτίωση της ποιότητας είναι μικρότερο σε σύγκριση με το κόστος που συνεπάγεται η απουσία του συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας. Αυτή η εκτίμηση οδηγεί στην κατανομή περισσότερων πόρων και καλύτερα εκπαιδευμένου προσωπικού δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στους τέσσερις σημαντικότερους συντελεστές (άνθρωποι, μηχανήματα, μέθοδοι και υλικά), και στη γενική ανάγκη για αξία και μηχανική και παραγωγή που να έχουν αξία.

Το κόστος της ποιότητας πρέπει να παρακολουθείται τακτικά και να αναφέρεται στη διοίκηση. το σύστημα κοστολόγησης της ποιότητας από μόνο του πρέπει να παρακολουθείται και να επανεξετάζεται τακτικά σχετικά με την αποτελεσματικότητά του.

2. Είδη του κόστους της ποιότητας

Η ανάγκη για καθορισμό του κόστους της ποιότητας δεν είναι καινούρια, παρόλο που η πρακτική αυτή δεν είναι διαδεδομένη. Οι απόπειρες προϋπολογισμού των διαφόρων ειδών του κόστους της ποιότητας είναι σπάνιες, και οι προγραμματισμένες δραστηριότητες για καθορισμό, μέτρηση και έλεγχο αυτού του κόστους είναι ακόμα σπανιότερες.

Το κόστος της ποιότητας μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη :

1. Λειτουργικό κόστος της ποιότητας
2. Κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας

Αυτά τα είδη, και τα υπο-είδη τους, συνοψίζονται σε ένα διεθνές πρότυπο (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, 1987) :

Το λειτουργικό κόστος είναι το κόστος που προκύπτει από μια συναλλαγή με σκοπό να επιτύχει και να διασφαλίσει ποιοτικά επίπεδα Αυτό περιλαμβάνει τα εξής:

(α) κόστος πρόληψης και εκτίμησης (ή επενδύσεις)

- πρόληψη: το κόστος των προσπαθειών να αποφευχθούν οι αποτυχίες
- εκτίμηση: το κόστος του ελέγχου, της επιθεώρησης και της εξέτασης ώστε να εκτιμηθεί εάν διατηρείται η καθορισμένη ποιότητα.

(β) κόστος αποτυχίας (ή ζημιές)

- Εσωτερική αποτυχία: το κόστος που προκύπτει από το προϊόν ή την υπηρεσία που αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που καθορίστηκαν πριν από την παράδοση (π.χ., εξυπηρέτηση, εγγυήσεις και επιστροφές, άμεσο κόστος και επιδόματα, ή κόστος ανάκλησης του προϊόντος, κόστος ευθύνης)

Το κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας περιγράφεται ως εξής :

Το κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας είναι το κόστος που έχει να κάνει με την επίδειξη και την απόδειξη που απαιτούν ως αντικειμενικό στοιχείο οι πελάτες, συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων και επιπρόσθετων παροχών, διαδικασιών, δεδομένων, ελέγχων και εκτιμήσεων της διασφάλισης της ποιότητας (π.χ., το κόστος που προκύπτει από τον έλεγχο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ασφαλείας από αναγνωρισμένους ανεξάρτητους ελεγκτικούς φορείς).

3. Ανάλυση των ειδών του κόστους της ποιότητας

Για τα υπο-είδη του λειτουργικού κόστους ποιότητας, εκτός των άλλων, έχει ασχοληθεί και μελετήσει ο Smith, ο οποίος μέσα από ένα σύνολο ασκήσεων-παραδειγμάτων αποδεικνύει ότι μια γενική μείωση του λειτουργικού κόστους σε μια ορισμένη χρονική περίοδο μπορεί να προκαλέσει και την ελαχιστοποίηση του κόστους ποιότητας. Ο λόγος του κόστους ποιότητας προς τις πωλήσεις είναι ο συνήθως τρόπος που χρησιμοποιείται για να εκφραστεί η σχέση αυτή. Τότε ο λόγος μετατρέπεται σε ποσοστό και δίνει το κόστος ποιότητας ως ποσοστό επί των πωλήσεων.

Κόστος πρόσληψης

Επανεξέταση του σχεδιασμού: Η επανεξέταση των μηχανικών σχεδίων σε διάφορα στάδια κατά την εξέλιξη ενός προϊόντος πριν να δοθούν τα σχέδια στην παραγωγή. Μόλις δοθούν, θα πρέπει να γίνεται τακτικά επανεξέταση ώστε να διασφαλίζεται η συμφωνία ως προς τις προδιαγραφές.

Εκπαίδευση στην ποιότητα και την αξιοπιστία: Το τμήμα ποιότητας χρειάζεται να έχει προσωπικό που να έχει γνώσεις όχι μόνο ποιοτικού ελέγχου αλλά επίσης και διασφάλισης της ποιότητας και διοίκησης ποιότητας. Το τμήμα ποιότητας μπορεί να περιλαμβάνει προσωπικό που να είναι ειδικευμένο σε έναν συγκεκριμένο τομέα (μηχανικοί αξιοπιστίας, για παράδειγμα).

Προγραμματισμός της ποιότητας του πωλητή: Όλοι οι πωλητές πρέπει να μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Όταν δεν το καταφέρνουν, η κατασκευάστρια εταιρία θα παράγει ανεπαρκή προϊόντα και τόσο αυτή όσο και οι πωλητές της θα υποστούν τις διάφορες συνέπειες. Η ικανότητα του πωλητή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις θα κριθεί από εκτιμήσεις, αναφορές επιτήρησης, συναντήσεις με τους πελάτες των πωλητών, εκτιμήσεις και ελέγχους της εταιρίας και των προϊόντων.

Έλεγχοι: Οι έλεγχοι μπορεί να είναι εσωτερικοί, να γίνονται μέσα στην κατασκευάστρια εταιρία, να διεξάγονται από το δικό της προσωπικό της ποιότητας ή από ανεξάρτητους ελεγκτές. Οι έλεγχοι μπορούν επίσης να είναι εξωτερικοί στους πωλητές της εταιρίας και αυτοί οι έλεγχοι μπορούν να διεξάγονται από το προσωπικό ποιότητας της εταιρίας ή από ανεξάρτητους ελεγκτές. Δραστηριότητες εγκατάστασης και πρόληψης: Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν εάν θέλουμε να αντιμετωπίσουμε τις αντίξοες συνθήκες. Για παράδειγμα, η διαθεσιμότητα των κατάλληλων εργαλείων, ο εξοπλισμός και τα όργανα, τα εγχειρίδια, τα σχέδια, άλλα έγγραφα και δεδομένα. Όλες αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να επανεξεταστούν, να προγραμματιστούν και να ελέγχονται συχνά.

Ταξινόμηση των προϊόντων: Ο έλεγχος των εξελισσόμενων προϊόντων ως προς τις μηχανικές τους προδιαγραφές ώστε να διασφαλιστεί η συμφωνία με τις προδιαγραφές σε διαφορετικές μορφές λειτουργίας και συνθήκες πίεσης. Μόνο όταν ελέγχονται ικανοποιητικά ως προς τις μηχανικές τους προδιαγραφές πρέπει τα σχέδια των προϊόντων να δίνονται στη βιομηχανία.

Μηχανική ποιότητας: Η προετοιμασία εγχειριδίων και προγραμμάτων σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Περιλαμβάνονται επίσης τα πρότυπα και οι διαδικασίες της ποιότητας και οι οδηγίες χρήσης τους.

Κόστος εκτίμησης

Έλεγχος και επιθεώρηση: Κατά τη διάρκεια της παραγωγής το προϊόν πρέπει να ελέγχεται και να επιθεωρείται τακτικά ως προς την τεκμηρίωση των προδιαγραφών της παραγωγής και της μηχανικής ποιότητας. Αυτή τη διεργασία μπορεί να την κάνει το προσωπικό της παραγωγής και όχι το προσωπικό του τμήματος ποιότητας. Έχουν διαφορετικές γραμμές αναφοράς και συντελεστές επιβάρυνσης γενικών εξόδων. Αποκλείονται η επεξεργασία εκ νέου και ο χρόνος εκτός λειτουργίας.

Συντήρηση και διαμέτρηση: Αυτό είναι το κόστος της εργασίας, της υπεργολαβίας και των μηχανημάτων που χρειάζονται ώστε να διασφαλίσουν ότι διατηρείται η σωστή διαμέτρηση, η δυνατότητα χρήσης, η διαθεσιμότητα και η επιδιόρθωση ολόκληρου του εξοπλισμού δοκιμών και επιθεώρησης.

Απόσβεση του εξοπλισμού δοκιμών: Το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού δοκιμών και μέτρησης και των οργάνων είναι δαπανηρό και θα αποσβεστεί κατά τις λογιστικές περιόδους. Επίσης θα «παλιώνει» καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται.

Μηχανική της γραμμής ποιότητας: Εκτός από την προετοιμασία της τεκμηρίωσης, θα προκύψουν πολλά ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή και την ερμηνεία της τεκμηρίωσης της ποιότητας. Αυτή είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και καταναλώνεται αρκετός χρόνος για να αξιολογηθούν και να κοστολογηθούν σωστά οι ανάγκες της.

Δοκιμή της εγκατάστασης: Η εγκατάσταση και η αποστολή των προϊόντων σε πολλά περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας απαιτεί προσεκτικό προγραμματισμό από αρμόδιο προσωπικό.

Κόστος της αποτυχίας

Αλλαγές των σχεδίων: Όποια ελαττώματα ανακαλυφθούν κατά την κατασκευή (ή αργότερα) θα έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή των σχεδίων. Ορισμένες ή ακόμα και όλες οι δραστηριότητες που περιγράφονται στο κόστος πρόληψης θα πρέπει να ξαναγίνουν καθώς το ελάττωμα εντοπίζεται κατά τη μηχανική και παραγωγική διαδικασία. Στην πραγματικότητα, μπορεί να χρειαστεί ανίχνευση στις προδιαγραφές του χρήστη και ακόμα και σύμβαση και στη χειρότερη περίπτωση μπορεί να χρειαστεί να ανατρέξετε στις συνθήκες ποιότητας της κυκλοφορίας του προϊόντος.

Απόρριψη του πωλητή: Τα εμπορεύματα που αποδείχτηκαν ελαττωματικά μετά από την αγορά τους πρέπει να επεξεργαστούν πάλι, να επιδιορθωθούν, να ζητηθούν πάλι από τον πωλητή ή να διαγραφούν. Οι διαδικασίες και τα πρότυπα για την αγορά, την παραλαβή, την αποθήκευση και τον χειρισμό των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών του πωλητή είναι αναγκαίες για την ελαχιστοποίηση του κόστους της αποτυχίας.

Επεξεργασία εκ νέου: Με κάθε εκ νέου επεξεργασία ή επιδιόρθωση, προκύπτει κόστος παραγωγής. Οι αλλαγές στο σχεδιασμό μπορεί να προκύψουν από την επιδιόρθωση. Σε όλες τις επεξεργασίες εκ νέου θα χρειαστούν και δοκιμές. Οι επεξεργασίες εκ νέου συχνά έχουν ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση άλλων προϊόντων του τμήματος παραγωγής, η οποία πρέπει να κοστολογηθεί.

Υπολείμματα και ανανέωση του υλικού: Η διαφορά μεταξύ του κόστους των εμπορευμάτων που έχουν αγοραστεί που αποδεικνύονται ελαττωματικά και της διεκδίκησης από τον πωλητή.

Εγγύηση: Κάθε προϊόν που έχει εγγύηση πρέπει να ερευνάται προσεκτικά. Οι ζημιές που προκύπτουν από ένα κακό προϊόν ή υπηρεσία και η κακή φήμη που δημιουργείται είναι δύσκολο να υπολογιστούν βραχυπρόθεσμα. Ανάλογα με τη φύση και τη σύνθετη φύση του προβλήματος μπορεί να χρειαστεί να απευθυνθείτε σε πολλά

μέρη του κόστους πρόληψης. Όλο το κόστος της εργασίας και των υλικών πρέπει να καταγράφεται επακριβώς.

Αδυναμίες στην αποστολή: Αυτές οι αδυναμίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα δαπανηρές όπου οι καθυστερήσεις που είναι εκπρόθεσμες δεν πραγματοποιούνται και συνεπάγονται απώλεια εσόδων. Συχνά, κατά την εγκατάσταση χρειάζεται η εργασία του ειδικού. Επίσης θα προκύψουν δαπάνες για επεξεργασία εκ νέου, ανταλλακτικά και δοκιμές.

Εύρεση ελαττωμάτων κατά τη δοκιμή: Το προσωπικό της παραγωγής συνήθως δοκιμάζει σωρεία προϊόντων μαζί. εάν ανακαλύψει ελαττώματα που διορθώνονται εύκολα, θα τα διορθώσει. Ωστόσο, εάν ανακαλύψει λιγότερο εύκολα τροποποιησιμα ελαττώματα, είτε το προσωπικό της παραγωγής είτε αυτό των δοκιμών, πρέπει να καταγράψει πολύ προσεκτικά αυτά τα ελαττώματα

Κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας

Το κόστος της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας πρέπει να είναι μικρότερο από το λειτουργικό κόστος της ποιότητας εφόσον το μεγαλύτερο μέρος του κόστους της ποιότητας θα έχει προκύψει από την ενασχόληση προσωπικού για την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας. Σε ιδανικές συνθήκες, το προσωπικό της εξωτερικής διασφάλισης πρέπει να ασχοληθεί τόσο με το προϊόν όσο και με την εταιρία, και αυτό πρέπει να γίνει στο τέλος της παραγωγής αλλά πριν από την κυκλοφορία του προϊόντος.

Ένα παράδειγμα της εξωτερικής διασφάλισης θα αποτελούσε ένας ανεξάρτητος οργανισμός δοκιμών που θα δοκίμαζε το προϊόν σε σχέση με τις προδιαγραφές του. Αυτή η προσέγγιση γίνεται όλο και πιο συχνή στα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, χρησιμοποιώντας εξομοιωτές μέσω H/Y και προσομοιωτές που μιμούνται ακριβώς τον αληθινό κόσμο στο περιβάλλον των δοκιμών. Η ανεξάρτητη δοκιμή είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία των πιστοποιητικών κάθε προϊόντος, το οποίο, εάν αποδειχτεί ελαττωματικό, μπορεί να υπάρχουν συνέπειες σχετικά με την αξιοπιστία των προϊόντων για τον παραγωγό του.

Ένα άλλο παράδειγμα της εξωτερικής διασφάλισης θα ήταν ένας ανεξάρτητος οργανισμός εκτίμησης. Θα εκτελούσε μια λεπτομερή και σε βάθος μελέτη όλων των τομέων δραστηριότητας της εταιρίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Η εταιρία πρέπει να δείχνει ότι έχει τις δυνατότητες να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στην ζητούμενη ή υποδεικνυόμενη ποιότητα. Η εταιρία πρέπει να επιτυγχάνει με συνέπεια την απαιτούμενη ή υποδεικνυόμενη

ποιότητα μέσω της πραγματοποίησης ενός συστήματος διοίκησης προσανατολισμένης στην ποιότητα που πρέπει να καλύπτει τις ελάχιστες καθορισμένες προϋποθέσεις που έχει θέσει ο ανεξάρτητος οργανισμός εκτίμησης. Τέτοιοι οργανισμοί στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι: The British Standards Institution, Lloyds Register Quality Assurance και το Υπουργείο Άμυνας.

Κατάλογος ελέγχου

Οι κατάλογοι ελέγχου που καλύπτουν το κόστος της ποιότητας και τα είδη του κόστους, και περιλαμβάνουν σχόλια σχετικά με αυτά, βρίσκονται στο ενημερωμένο BS 6143 Guide to the Economics of Quality (1992). Αυτό το πρότυπο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το 1ο Μέρος παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη δημιουργία μοντέλων και τον καθορισμό του κόστους που συνδέεται με όλες τις εμπορικές διαδικασίες. Παρέχει παραδείγματα από τα τμήματα του προσωπικού, της κατασκευής, της ποιότητας και των τεχνικών εκδόσεων. Τα μοντέλα του κόστους της επεξεργασίας που περιγράφονται (σχετικά με την πρόληψη, την εκτίμηση και την αποτυχία) στο 2ο Μέρος παρέχουν μια μέθοδο που συντελεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας καθώς αυτή αναπτύσσεται σε ένα πλαίσιο ολικής ποιότητας.

4. Κόστος του κύκλου ζωής

Μέχρι τώρα εξετάσαμε μόνο το κόστος του παραγωγού. Ωστόσο, υπάρχει και το κόστος που προκύπτει έξω από την παραγωγή του οργανισμού μόλις η κυριότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας μεταβιβασθεί στον χρήστη. Ο πελάτης έχει ορισμένα έξοδα που συνδέονται με την απόκτηση, τη λειτουργία και τη συντήρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτό είναι το συνολικό κόστος του κύκλου ζωής. Το κόστος του πελάτη μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

Κόστος απόκτησης: Οι δαπάνες κεφαλαίου για την απόκτηση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) και η προσαρμογή του νέου προϊόντος στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Κόστος ιδιοκτησίας: Το καθημερινό κόστος για να διατηρηθεί το προϊόν λειτουργικό. Αυτό περιλαμβάνει τις τροποποιήσεις και τις αναβαθμίσεις του προϊόντος καθώς επίσης και την προληπτική και διορθωτική συντήρηση. Αυτό σημαίνει εργασίες συντήρησης και υποστήριξης ώστε να ελαχιστοποιηθεί το μεσοδιάστημα μεταξύ της βλάβης και της επιδιόρθωσης, ειδικά στα σημαντικά συστήματα. Μπορεί να χρειαστεί η αγορά ειδικών οργάνων ελέγχου/διάγνωσης. Το κόστος της μη λειτουργίας και όλες οι απώλειες εσόδων πρέπει να καταγράφονται.

Λειτουργικό κόστος: Το καθημερινό κόστος των ανταλλακτικών, των αναλώσιμων και της ενέργειας. Μπορεί επίσης να προκύψει κάποιο κόστος σχετικά με την επιμόρφωση και εκπαίδευση των χειριστών και την παροχή κατάλληλου βοηθητικού προσωπικού.

Κόστος διαχείρισης: Η ανάγκη για διατήρηση αρχείων, ημερολογίων ή άλλης τεκμηρίωσης του προϊόντος. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τη φύλαξη των ηλεκτρονικών και έγγραφων μέσων σε ειδικές συνθήκες, για μακροχρόνιες περιόδους, ειδικά όπου είναι απαραίτητη η ασφάλεια.

Το κόστος ποιότητας του κύκλου ζωής θα μειωθεί από τα αξιόπιστα, διαθέσιμα διατηρητέα και ασφαλή προϊόντα μόνο εάν έχουν διεκπεραιωθεί οι δραστηριότητες που συνδέονται με αυτές τις παραμέτρους της ποιότητας. Είναι απαραίτητο ο επιχειρηματίας να βρει το καλύτερο σύνολο παραμέτρων που ελαχιστοποιούν το συνολικό κόστος του κύκλου ζωής.

Θα λέγαμε επίσης ότι υπάρχει μια γενική άμεση σχέση μεταξύ της διαθεσιμότητας και του κόστους της ποιότητας. Το κόστος του κατασκευαστή πριν από την παράδοση αυξάνεται με τη διαθεσιμότητα του προϊόντος, ενώ μετά από την παράδοση το κόστος του μειώνεται καθώς η διαθεσιμότητα του προϊόντος βελτιώνεται.

Από την πλευρά του συνολικού κόστους του χρήστη η τιμή του προϊόντος για τον πελάτη ή το χρήστη θα αποτελεί συνάρτηση αυτού του συνολικού κόστους της ποιότητας. Το κόστος ποιότητας του χρήστη πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις ζημιές και τα έξοδα που πρέπει να κάνει σε περίπτωση αποτυχίας του προϊόντος.

Συνάγεται λοιπόν το συμπέρασμα εκεί όπου το κόστος ελαχιστοποιείται με την αναζήτηση αυξημένων δυνατοτήτων (που προκύπτουν από την αξιοπιστία και τη δυνατότητα διατήρησης), το κόστος που εξοικονομείται από την αύξηση υπερβαίνει το αρχικό κόστος.

4.1. Κλιμάκωση του κόστους του κύκλου ζωής

Το κόστος του κύκλου ζωής κλιμακώνεται όπου υπάρχει έλλειψη αφοσίωσης στην ποιότητα από την πλευρά της διοίκησης. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης διαπερνά όλο τον οργανισμό, ως το τμήμα παραγωγής. Όλα τα προϊόντα (και οι υπηρεσίες) περνούν από τη φάση του κύκλου ζωής πλησιάζοντας σε: αρχική σύλληψη της ιδέας, δυνατότητα πραγματοποίησης, καθορισμό των απαιτήσεων του συστήματος, σχεδιασμό του μηχανικού συστήματος και λεπτομερή σχεδιασμό, κατασκευή / παραγωγή, δοκιμές των συστατικών και του συνόλου, δοκιμές σχετικά με την αποδοχή του

συστήματος και του πελάτη, λειτουργίες και συντήρηση, και απόσυρση από τις λειτουργίες ή την εξυπηρέτηση.

Καθώς προχωράμε σε αυτές τις φάσεις του κύκλου ζωής το κόστος επιδιόρθωσης των ελαττωμάτων και των αδυναμιών αυξάνεται σημαντικά. Σε μια εταιρία, παραδείγματος χάριν, κατασκευής ηλεκτρονικών, μαζί με τις δραστηριότητες δοκιμών των μηχανημάτων, συναρμολόγησης, καλωδίων και λειτουργίας, θα προκύψει το ακόλουθο κόστος για τυχόν ελαττώματα που ανακαλυφθούν σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής:

- ❖ Ένα συστατικό στην επικείμενη επιθεώρηση και πριν να χρησιμοποιηθεί στη μηχανική, 1 μονάδα κόστους.
- ❖ το ίδιο συστατικό που χρησιμοποιείται στα πρωτότυπα σχέδια πριν από την παραγωγή του μηχανικού σχεδιασμού, 10 μονάδες κόστους.
- ❖ αυτό το συστατικό στο ολοκληρωμένο προϊόν, που υφίσταται τη δοκιμή του συστήματος, 100 μονάδες κόστους.
- ❖ ελάττωμα του συστατικού όταν το προϊόν βρίσκεται σε λειτουργική χρήση στον τομέα, 1000 μονάδες κόστους.

Συνεπώς όταν το ελάττωμα ανακαλυφθεί σε συνθήκες λειτουργίας το κόστος της αποτυχίας επιφέρει τιμωρία.

Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν την πλέον σύγχρονη τεχνολογία (για παράδειγμα σχεδιασμός, μηχανική και κατασκευές μέσω Η/Υ κατασκευές που γίνονται από Η/Υ, ευέλικτα συστήματα κατασκευών) εξακολουθούν να έχουν κάποιο κόστος από την έλλειψη της ποιότητας. Δεν είναι ασυνήθιστο στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας ανά 1000 μονάδες κόστους που δαπανώνται για την ανάπτυξη της παραγωγής, οι 700 μονάδες κόστους να δαπανώνται για να διατηρηθεί το προϊόν στον τομέα.

Ακόμη και αυτό το κόστος της ποιότητας των προϊόντων μπορεί να επισκιαστεί. Η παράλειψη της ανώτατης διοίκησης να υπολογίσει τις συνέπειες που θα έχουν οι νέες πολιτικές και εξελίξεις - ένα προϊόν που εισάγεται καθυστερημένα στην αγορά ή ένα συμβόλαιο που «σπάει» - δεν αποτελεί μόνο αποτυχία του προϊόντος αλλά και της ίδιας της εταιρίας.

Τα διδάγματα που προκύπτουν από το κόστος που συνεπάγεται η έλλειψη της ποιότητας δε φαίνεται να έχουν εμπεδωθεί. Το Τμήμα Προστασίας των Τιμών και του Καταναλωτή εκτίμησε (1978) ότι ο κύκλος εργασιών της βιομηχανίας του ΗΒ ήταν 105 δισ. λίρες. Καθώς το κόστος της ποιότητας υπολογίστηκε μεταξύ 4 και 15%, ο μέσος όρος ήταν 8%. Σχετικά με τον συνολικό κύκλο εργασιών, αυτό το ποσοστό ανέρχεται σε 8,4 δισ. λίρες. Εφόσον το κόστος της αποτυχίας αποτελεί το ήμισυ του συνολικού κόστους της ποιότητας, επομένως οι αποτυχίες και τα ελαττώματα κοστίζουν στην

βιομηχανία περίπου 4,2 δισ. λίρες. Εάν μπορούσε να επιτευχθεί μείωση των αποτυχιών στο 12,5%, θα απελευθερώνονταν άλλες επιπλέον 500 εκ. λίρες στην οικονομία αυτή την περίοδο.

Αρκετές μεταγενέστερες έρευνες στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν χρηματοδοτηθεί από την κυβέρνηση σχετικά με τις πρακτικές ελέγχου της ποιότητας και την πραγματοποίηση της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου στα οικονομικά (Followell and Oakland, 1985). Τα αποτελέσματα δεν ήταν ενθαρρυντικά. Τα βασικά συμπεράσματα ήταν ότι υπήρχε έλλειψη κατανόησης σχετικά με το πως οι πρακτικές και οι διαδικασίες θα μπορούσαν να μειώσουν το κόστος της ποιότητας. Υπήρχε πολύ λίγη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης και ανεπαρκής προσοχή στην εκπαίδευση.

Σε μια δεύτερη μελέτη (Plunkett et al., 1985), αποκαλύφθηκε ότι πάρα πολλοί διευθυντές είχαν πολύ λίγες γνώσεις σχετικά με το κόστος ποιότητας που είχαν οι οργανισμοί τους. Αυτή η μελέτη έθεσε το κόστος της ποιότητας μεταξύ του 5 και 25% του τζίρου των πωλήσεων ενός οργανισμού. Επίσης αποκάλυψε ότι ελάχιστες εταιρίες χρησιμοποιούσαν στατιστικές τεχνικές για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του κόστους.

Το λογισμικό έχει σήμερα κάποιον αντίκτυπο στις λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες πολλών εταιριών. Το κόστος της ποιότητας του λογισμικού είναι τεράστιο. Μια μελέτη που έκανε το 1988 η εταιρία Price Waterhouse για το Τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας ανέφερε ότι: «Η κακή ποιότητα του λογισμικού συνεπάγεται σημαντικό κόστος τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους χρήστες. Αυτό το κόστος αποτυχίας περιλαμβάνει το κόστος διόρθωσης των λαθών πριν και μετά από την παράδοση του λογισμικού, κατασκευή επιπλέον λογισμικών και ίσως υψηλό κόστος συντήρησης. Σύμφωνα με μια συντηρητική εκτίμηση, οι χρήστες και οι προμηθευτές στο ΗΒ υφίστανται σήμερα το κόστος της αποτυχίας που είναι πάνω από 600 εκ. λίρες ετησίως. Αυτό το ποσό περιλαμβάνει μόνο τα λογισμικά που παράγονται και διατίθενται στο εμπόριο εγχώρια, εάν συμπεριλαμβάναμε και το εισαγόμενο λογισμικό και το λογισμικό που παράγεται εγχώρια, το κόστος αποτυχίας θα ήταν πολύ μεγαλύτερο. Επίσης υπάρχει και ένα επιπλέον έμμεσο κόστος, που είναι σαφώς σημαντικό αλλά που δεν μπορούμε να το υπολογίσουμε. Αυτό το κόστος αντιπροσωπεύει τα πιθανά οφέλη από τη βελτίωση της ποιότητας του λογισμικού. (Price Waterhouse, 1988)».

Το ποσοστό αυτό ισχύει μόνο για τα εγχώρια παραγόμενα και εμπορεύσιμα λογισμικά. Εάν μπορούσαμε να υπολογίσουμε και τους άλλους τομείς που προαναφέρθηκαν συν το κόστος που προκύπτει από τον μηχανικό εξοπλισμό / ηλεκτρονικά, μόνο οι βιομηχανίες της υψηλής τεχνολογίας θα είχαν κόστος ποιότητας πάνω από 1 δισ. λίρες ετησίως.

Η μελέτη της Price Waterhouse και μια άλλη μελέτη που έγινε από την Logica (Logica, 1988) για το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας έδωσαν έναυσμα για το λογισμικό πρόγραμμα TickIt που έχει διεθνή αντίκτυπο. Η κατανομή του κόστους και των οφελών του λογισμικού εκτιμάται πλήρως μόνο όπου ο δημιουργός (προμηθευτής) και ο αγοραστής (χρήστης) έχουν κοινούς αντικειμενικούς στόχους σχετικά με την ποιότητα μέσω της πραγματοποίησης της ερμηνείας του λογισμικού του TickIt που περιλαμβάνει το BS 5750.

Έτσι το καθαρό κόστος του δημιουργού (προμηθευτή) αυξάνεται από την εφαρμογή μέτρων σχετικά με την ποιότητα συγκριτικά με το κόστος δημιουργίας, χωρίς το σύστημα ποιότητας. Ωστόσο εάν υπάρχει ένα κοινό σύστημα ή πολιτική ποιότητας τύπου TickIt μεταξύ του δημιουργού και του αγοραστή, τα αυξανόμενα οφέλη και το μειωμένο κόστος της αποτυχίας είναι μεγαλύτερα από το όφελος του αγοραστή. Το κόστος συντήρησης μειώνεται σημαντικά και τα συνολικά κόστος του κύκλου ζωής παρακολουθείται και ελέγχεται πιο αποτελεσματικά.

5. Η ασφάλεια και το κόστος μείωσης του κινδύνου

Ένας άλλος τομέας που συνδέεται με το κόστος της ποιότητας είναι αυτός της ασφάλειας. Εφόσον η πιθανότητα ενός επικίνδυνου συμβάντος έχει εκτιμηθεί, το κόστος των διαφόρων μέτρων που μπορούν να ληφθούν ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος πρέπει αναπόφευκτα να εξεταστεί. Το σκεπτικό του «κόστους ανά ζωή που σώζεται» χρησιμοποιείται ευρέως σε αυτά τα θέματα.

Εάν ο κίνδυνος για τη ζωή είναι τόσο μεγάλος που η μείωσή του είναι θέμα προτεραιότητας, ή εάν τα σχετικά μέτρα ορίζονται από τη νομοθεσία, τότε τα οικονομικά δεν πρέπει να μας απασχολούν πολύ. Ο εξοπλισμός ή οι εγκαταστάσεις πρέπει είτε να είναι ασφαλείς είτε να πάψουν να λειτουργούν.

Εάν ο κίνδυνος για τη ζωή θεωρείται αρκετά χαμηλός, τότε μπορούμε να εξετάσουμε τη μείωση του κινδύνου για μια δεδομένη δαπάνη για να δούμε εάν είναι δικαιολογημένη. Σε αυτό το σημείο έχει κάποια σχέση η λογική του ΤΧΟΛΕ (τόσο χαμηλό όσο λογικά εφικτό) ώστε να κατανεμηθούν οι πόροι με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Ο κίνδυνος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ΤΧΟΛΕ εάν η μείωση του κινδύνου είναι ασήμαντη σε σχέση με το κόστος πρόληψης του κινδύνου. Το πρόβλημα εδώ είναι ότι οι λέξεις «ασήμαντη» και «δεν αξίζει το κόστος» δεν μπορούν να καθορισθούν ποσοτικά.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι ο κίνδυνος που είναι αποδεκτός στο κοινό είναι μικρότερος από αυτόν που γίνεται αποδεκτός σε έναν υπάλληλο. Ο υπάλληλος

θεωρείται ότι έχει επιλέξει να εργαστεί στο συγκεκριμένο τομέα. Ωστόσο, το κοινό υφίσταται κίνδυνος χωρίς να τους έχει αποδεχτεί ή ακόμη χωρίς καν να τους γνωρίζει. Θα φαινόταν ότι το κοινό μπορεί να θεωρούσε έναν εθελοντικό κίνδυνο της τάξης του 10^{-7} ετησίως ως αποδεκτό, ενώ το 10^{-4} μπορεί να μην ήταν αποδεκτό. Ωστόσο, όσον αφορά στην οδική μεταφορά, ο ίδιος κίνδυνος του 10^{-4} είναι αποδεκτός ίσως επειδή τα οφέλη είναι μεγαλύτερα αλλά (τα πιο σημαντικό) ο κίνδυνος είναι εθελοντικός.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η διαφορά μεταξύ του ατομικού και του κοινωνικού κινδύνου. Ένα επεισόδιο με πολλά θύματα θεωρείται ως λιγότερο αποδεκτό από τον ίδιο αριθμό θανάτων που πραγματοποιείται σε έναν αριθμό ξεχωριστών συμβάντων. Συνεπώς όπου είναι ανεκτό το επίπεδο του 10^{-4} για τα οχήματα, ακόμα και το 10^{-6} μπορεί να μην είναι αποδεκτό από όλους στην περίπτωση του ατυχήματος του σταθμού πυρηνικής ενέργειας.

6. Εισαγωγή του συστήματος κόστους της ποιότητας

Μόνο όταν ξέρει που προκύπτει το κόστος και την τάξη μεγέθους του μπορεί η διοίκηση να το παρακολουθήσει και να το ελέγξει. Το κόστος της ποιότητας πρέπει να εισπράττεται και να καταγράφεται ξεχωριστά, διαφορετικά απορροφάται και συγκαλύπτεται στα αναρίθμητα γενικά έξοδα. Οι τακτικές οικονομικές εκθέσεις στη διοίκηση είναι ζωτικές εάν πρόκειται να διοικηθεί η διορατικότητα σχετικά με το κόστος της ποιότητας.

Το κόστος της ποιότητας πρέπει να καταγράφεται και να παρακολουθείται τακτικά από τη διοίκηση και να συσχετίζεται με άλλες μετρήσεις (αναλογίες) του κόστους, όπως είναι οι «πωλήσεις», ο «κύκλος εργασιών» ή η «προστιθέμενη αξία» ώστε να:

(α) εκτιμηθεί η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης της ποιότητας

(β) προσδιορισθούν κι άλλοι τομείς που απαιτούν προσοχή

(γ) καθοριστούν αντικειμενικοί στόχοι σχετικά με την ποιότητα και το κόστος.

Το σημείο (α) είναι ουσιαστικά η τακτική επανεξέταση του συστήματος διοίκησης της ποιότητας και του συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας. Μόνο όταν υπάρχουν τακτικές οικονομικές εκθέσεις μπορούν οι διευθυντές να προσδιορίσουν τους σημαντικούς τομείς του κόστους της ποιότητας. Η ανάλυση Pareto των λίγων ζωτικών από τους πολλούς ασήμαντους τομείς του κόστους της ποιότητας να δώσει τη δυνατότητα στη διοίκηση να συγκεντρώσει πόρους και να θέσει προτεραιότητες.

Καθώς το κόστος της ποιότητας μπορεί να προκύψει σε κάθε διαδικασία της εταιρείας, πρέπει να υπάρχει αφοσίωση από μέρους της διοίκησης σε ολόκληρη την εταιρεία σχετικά με την εισαγωγή και τη συνεχή υποστήριξη ενός συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία. Μόνο όταν η διοίκηση κατανοεί το μέγεθος του κόστους της ποιότητας μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Αυτό συνήθως αρχίζει να συμβαίνει όταν κατανοεί το πολύ μικρό κόστος της εισαγωγής και της υποστήριξης τόσο του συστήματος διοίκησης της ποιότητας όσο και του συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας.

Με αυτή τη συνεχή δέσμευση, η διοίκηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει τις διαδικασίες κοστολόγησης της ποιότητας και να δημιουργήσει ομάδες δράσης κοστολόγησης της ποιότητας. Τα μέλη της ομάδας συνήθως χρειάζονται εκπαίδευση, αλλά μόλις εκπαιδεύονται προωθούν το ενδιαφέρον σχετικά με το κόστος της ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία. Αυτό γίνεται καλύτερα με συμμετοχικά μέσα, για παράδειγμα κύκλοι ποιότητας.

Κατά τη λειτουργία του συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας, πρέπει να ανασυρθούν δεδομένα από το ήδη υπάρχον λογιστικό σύστημα. Οι πρακτικές της λογιστικής δεν πρέπει να μεταβληθούν μέχρι να γίνουν γνωστές η κατανομή του κόστους και η ευθύνη. Αυτό συχνά θα περιλαμβάνει βοήθεια από τη μηχανική και άλλο τεχνικό προσωπικό.

Τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχημένη εισαγωγή του συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας για αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης περιγράφονται στο BS 6143: 1992. Εκεί συνιστάται ότι το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι μια πιλοτική μελέτη για να καθοριστεί το πεδίο δράσης της εργασίας και η δημιουργία των ειδών του κόστους της ποιότητας. Το πρότυπο σχολιάζει αυτές τις δραστηριότητες και έναν κατάλογο ελέγχου.

Όταν προσδιοριστούν τα είδη του κόστους της ποιότητας, μπορεί να αρχίσει η συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με αυτά δηλαδή:

(α) Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τον υπολογισμό του κόστους που αποδίδεται άμεσα στην ποιοτική λειτουργία.

(β) Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό του κόστους που δεν αποτελεί άμεσα ευθύνη της ποιοτικής λειτουργίας (π.χ. αποθέματα, αγορά) αλλά που θα έπρεπε να περιλαμβάνεται ως μέρος του συνολικού κόστους της ποιότητας της εταιρείας.

(γ) Το τρίτο βήμα είναι ο προσδιορισμός εσωτερικού κόστους αποτυχίας για το οποίο αφιερώθηκε προϋπολογισμός π.χ. προγραμματισμένες επιπρόσθετες κατασκευές εκεί όπου αναμένονταν αποτυχίες.

(δ) Το τέταρτο βήμα είναι ο προσδιορισμός του εσωτερικού κόστους της αποτυχίας για μη προγραμματισμένες αποτυχίες, π.χ. επεξεργασία εκ νέου, απόρριψη.

(ε) Το πέμπτο βήμα είναι ο προσδιορισμός του κόστους της αποτυχίας μετά από αλλαγή της κυριότητας, π.χ. απαιτήσεις σχετικά με την εγγύηση

Οι πηγές των δεδομένων σχετικά με το κόστος της ποιότητας θα ποικίλουν στις περισσότερες εταιρίες, από φύλλα ανάλυσης της μισθοδοσίας / χρόνου έως πίνακες επανεξέτασης του υλικού. Για την ακριβή συγκέντρωση των δεδομένων, χρειάζονται φύλλα δεδομένων με μορφή πίνακα και προσδιορισμός του κάθε είδους του κόστους ποιότητας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο**ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ****1. Γενικά**

Εκ πρώτης όψεως, τα οφέλη που απορρέουν από την ποιότητα θα φαινόταν σαν να είναι η απλή πρόσθια όψη των πλευρών του μειωμένου κόστους της ποιότητα, που συνεπάγονται οι βελτιώσεις της ποιότητας. Αυτή η άποψη, που υποστηρίζεται από το σύνηθες σχήμα των καμπυλών του συνολικού κόστους, θα έτεινε στο συμπέρασμα ότι η επιδίωξη της ποιότητας έχει φθίνουσες αποδόσεις. Ωστόσο, μια τέτοια ανάλυση δεν συμπεριλαμβάνει τα οφέλη της ποιότητας τα οποία είναι δύσκολο να υπολογισθούν ποσοτικά. Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε, στο μεγαλύτερο μέρος, με αυτά τα αποτελέσματα.

2. Επανεξέταση των οφελών

Μια έρευνα που δημοσίευσε το Ινστιτούτο Στρατηγικού Προγραμματισμού συμπέρανε ότι αυτό που εκείνοι αποτελούσαν «σχετική αντιληφθείσα ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας» (η αντίληψη που έχει ο πελάτης για την ποιότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό) ήταν ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας που επηρέαζε τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Αυτό το συμπέρασμα υποδηλώνει ότι τα «οφέλη της ποιότητας» εκτείνονται πολύ μακρύτερα από εκείνα που μπορούν να υπολογιστούν από τα άμεσα δεδομένα με την επιτυχία ή την αποτυχία σ' ότι αφορά στη συμφωνία με τα καθορισμένα κριτήρια της ποιότητας.

Δεν έχουν όλες οι έρευνες τέτοιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το περιοδικό *The Economist* (Απρίλιος 1992), που επανεξέτασε τα απογοητευτικά αποτελέσματα των

κινήτρων της ποιότητας, ανέφερε ότι μόνο το ένα-τρίτο των 500 ερωτηθέντων αμερικανικών εταιριών που κατασκευάζουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες θεωρούσε ότι τα προγράμματα Διοίκησης ολικής ποιότητας είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητά του. Η ίδια έκθεση έλεγε ότι μια βιομηχανικών εταιριών ανέφεραν απτά αποτελέσματα από τα δικά τους κίνητρα για την ποιότητα. Το άρθρο επεσήμανε ότι οι ιαπωνικές εταιρίες όπως η Honda, η Nissan και η Toyota, που είναι αναγνωρισμένοι ηγέτες της διοίκησης ποιότητας, έχουν 30χρονη πείρα από αυτή την προσέγγιση και ότι υπάρχουν στοιχεία ότι η επίτευξη της επιτυχίας είναι μια αργή διαδικασία. Η παραχώρηση δύναμης στο υπαλληλικό επίπεδο – ένα χαρακτηριστικό των επιτυχημένων προγραμμάτων ποιότητας – σημαίνει αφαίρεση δύναμης από κάποιο άλλο μέρος του οργανισμού, πράγμα που δεν είναι εύκολο όσον αφορά στη διαχείρισή του. Από την άλλη μεριά, μια άλλη έρευνα των εταιριών στο ΗΒ με λιγότερους από 500 υπαλλήλους έδειξε ότι σχεδόν οι μισές εταιρίες ισχυρίζονταν ότι είχαν αυξήσει τη δυνατότητα κέρδους ως αποτέλεσμα της εγγραφής τους στο BS 5750.

3. Το ζήτημα της ποιότητας στις συναλλαγές

Όποιο κι αν είναι το αποτέλεσμα αυτών των ερευνών, όλες τοποθετούν σταθερά την ποιότητα εκεί που ανήκει – ως θέμα των συναλλαγών μεταξύ των παραγωγών και των χρηστών σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ή κάποιο συνδυασμό και των δύο. Αυτές οι συναλλαγές μπορεί να είναι:

- (1) Εντός του οργανισμού, ανάμεσα σε διαδοχικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας
- (2) Μεταξύ οργανισμών, μεταξύ επαγγελματιών αγοραστών και πωλητών ή
- (3) Με βάση τον καταναλωτή, όπου οι χρήστες είναι το ευρύ κοινό. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τους χρήστες των μη-εμπορικών υπηρεσιών

Τα ενδεχόμενα οφέλη της ποιότητας που εμπεριέχονται σε κάθε μία από τις αυτές κατηγορίες διαφέρουν κάπως.

3.1. Συναλλαγές εντός του οργανισμού

Το κλασσικό παράδειγμα των εσωτερικών συναλλαγών είναι εκείνο όπου τα εξαρτήματα ή τα συστήματα περνούν από τη μια φάση στην επόμενη στη διαδικασία κατασκευής ή συναρμολόγησης. Αυτός είναι ο παραδοσιακός τομέας της δραστηριότητας του ποιοτικού ελέγχου, όπου επινοούνται προγράμματα επιθεώρησης

ώστε να προσδιορισθούν εγκαίρως τα αντικείμενα που δεν έχουν αποδεκτά χαρακτηριστικά για να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο και όπου χρησιμοποιούνται μέτρα της διαδικασίας ελέγχου για τη διατήρηση των μεταβλητών μέσα στα αποδεκτά όρια.

Σε αυτές τις καταστάσεις το κόστος και τα οφέλη της ποιότητας είναι εσωτερικό θέμα και οδηγείται με λιγότερο ή περισσότερο ακριβή εκτίμηση. Το κόστος για τη λειτουργία που περιέχει κάποιο ελαττωματικό προϊόν από το πρώτο στάδιο της διαδικασίας μπορεί να υπολογιστεί με βάση τη χαμένη προσπάθεια που καταναλώθηκε για την επεξεργασία εκ νέου του ελαττωματικού προϊόντων κ.ο.κ. Αυτό το κόστος μπορεί να αντισταθμιστεί σε σχέση με το κόστος της μείωσης του αριθμού αυτών των συμβάντων.

Ακόμα και σε αυτές τις φαινομενικά απλές περιπτώσεις ολόκληρη η σχέση κόστους /οφελών μπορεί να είναι ασαφής. Το σύγχρονο σκεπτικό σχετικά με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας δίνει μεγάλη έμφαση στη σημασία της διατήρησης του αποθέματος σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για την εργασία που βρίσκεται σε εξέλιξη. Ένας μεγάλος συντελεστής στη μείωση της ποσότητας της εργασίας που βρίσκεται σε εξέλιξη είναι γνωστό ότι είναι ο μειωμένος συνολικός χρόνος μεταξύ του σχεδιασμού και της παραγωγής. Αυτή η έμφαση στη μείωση του αποθέματος βασίζεται στην παραδοχή ότι τα υψηλά επίπεδα αποθέματος μπορεί να καλύψουν την ανεπάρκεια, όπως επίσης και να αυξήσουν άμεσα το κόστος και ότι ο παρατεταμένος χρόνος μεταξύ του σχεδιασμού και της παραγωγής συνεπάγεται επιπρόσθετα γενικά έξοδα.

Ένα ζωτικό συστατικό για την επίτευξη χαμηλών αποθεματικών επιπέδων είναι η υψηλού επιπέδου συμφωνία με τα πρότυπα της ποιότητας: τα πρότυπα που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τις παραγωγικές διαδικασίες και να συντελέσουν ώστε να ανταποκρίνεται το προϊόν στις τελικές προσδοκίες του καταναλωτή. Αυτά τα υψηλά επίπεδα συμφωνίας είναι σημαντικά επειδή το αυστηρό σύστημα ελέγχου που είναι απαραίτητο για την επίτευξη αυτών των ευρύτερων αντικειμενικών στόχων βασίζεται σε αυτά. Έχουν γραφτεί πολλά σχετικά με τα πλεονεκτήματα των συστημάτων Έγκαιρης Παράδοσης στον έλεγχο των παραγωγικών διαδικασιών, σχετικά με τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την προσέγγιση «αύξηση της ζήτησης» ως μέσο επίτευξης χαμηλού αποθέματος. Όμως δεν αναφέρουν όλες οι αναφορές ότι η διατήρηση των προτύπων της ποιότητας αποτελεί ουσιαστικό θεμέλιο όλων των λειτουργιών.

Τα οφέλη που απορρέουν από τα υψηλά επίπεδα συμφωνίας δε σταματούν εδώ, αφού τονίζουν την έννοια των λειτουργιών της «ισχνής βιομηχανίας» και του «ταχύ κύκλου» που βασίζονται στη συστηματική εξάλειψη της σπατάλης και στη

συγκέντρωση των προσπαθειών σε δραστηριότητες που προσδίδουν αξία αλλά όχι κόστος στο προϊόν.

Αυτές οι παρατηρήσεις συσχετίζονται με τη διατήρηση των υψηλών επιπέδων της συμφωνίας του προϊόντος και των συστατικών στις κατασκευές. Αλλά από την πλευρά της διοίκησης, η αξιόπιστη και η ακριβής ενημέρωση σχετικά με κάθε πλευρά της παραγωγικής διαδικασίας, του ελέγχου σχετικά με την ανάπτυξη, της διοχέτευσης, της ανταλλαγής και της διανομής πληροφοριών σχετικά με κάθε στάδιο είναι εξίσου σημαντική.

Σε όλους τους οργανισμούς, και όχι μόνο στις κατασκευαστικές λειτουργίες, τα συστήματα και οι διαδικασίες δομούνται πάνω στην ακεραιότητα και την ποιότητα των εσωτερικών δεδομένων. Αυτό ισχύει για τις κατασκευάστριες εταιρίες και επίσης για τις πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου οι κυρίαρχες εσωτερικές ροές είναι αυτές των πληροφοριών.

Κατασκευή ή αγορά;

Η προαναφερθείσα έρευνα καθόρισε την «σχετική ή αντιληφθείσα ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας» ως τον βασικό καθοριστικό παράγοντα της μακροχρόνιας εμπορικής επιτυχίας. Εκ πρώτης όψεως, το είδος των εσωτερικών συναλλαγών που ήδη μελετήσαμε φαίνεται να είναι απαλλαγμένο από τον εξωτερικό ανταγωνισμό, και όντως πολλές από αυτές είναι. Όμως υπάρχει αυξανόμενη τάση προς απο-ολοκλήρωση, προς εξάρτηση από εξωτερικές πηγές συστατικών και υπηρεσιών. Πολλοί εσωτερικοί προμηθευτές προϊόντων ή υπηρεσιών δεν έχουν πλέον την προστατευμένη αυτή θέση όταν άλλες εταιρίες στον όμιλό τους ή οι μητρικοί τους οργανισμοί επιδιώκουν τα πλεονεκτήματα της «εξωτερικής πηγής». Αναζητούν ειδικούς έξω από τον εταιρικό όμιλο, οι οποίοι να μπορούν να συναγωνιστούν στις τιμές και στην παράδοση και, κυρίως, στην ποιότητα, με ήδη καθιερωμένα τμήματα ή εταιρίες εντός του ομίλου.

Λόγω αυτών των αποτελεσμάτων, της σημασίας της ποιότητας ως βασικό θεμέλιο του βελτιωμένου ελέγχου της διοίκησης, και ίσως για τη συνεχή επιβίωση ορισμένων εσωτερικών τμημάτων, τα οφέλη που απορρέουν από την ποιότητα σε αυτές τις εσωτερικές συναλλαγές ξεπερνούν τους απλούς υπολογισμούς του ελάχιστου συνολικού κόστους της ποιότητας.

Αλλά ακόμα κι εδώ δεν ολοκληρώνεται το θέμα. Όλα τα στοιχεία δείχνουν ότι μια επιθετική εκστρατεία που στοχεύει στη βελτίωση της συμφωνίας, στην εξάλειψη των αιτιών της αποτυχίας του υλικού ή της διαδικασίας, συνήθως καταλήγει σε σημαντικές βελτιώσεις της συνολικής αποδοτικότητας του παραγωγικού συστήματος. Παραδείγματος χάριν μια εταιρία που ανήκει στον τομέα εξοπλισμού γραφείων

αναφέρει, ως αποτέλεσμα του προγράμματος που είναι προσανατολισμένο στην ποιότητα:

- 75% βελτίωση στην απόδοση της διαδικασίας
- Τριπλάσια βελτίωση στο ποσοστό του κύκλου εργασιών του αποθέματος.
- Σημαντικές βελτιώσεις στη χρήση χώρου και εργατικού δυναμικού.

3.2. Συναλλαγές μεταξύ οργανισμών

Η έννοια των συναλλαγών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών είναι ότι οι περισσότερες από αυτές διεξάγονται μεταξύ επαγγελματιών αγοραστών και πωλητών, και οι απαιτήσεις του ενός και οι προσφορές του άλλου είναι συνήθως καθορισμένες με σαφήνεια. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το θέμα της ποιότητας είχε πάντοτε υψηλή θέση στα θέματα συζήτησης μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Κατά παράδοση αυτά τα θέματα έχουν μετριαστεί, όπου είναι δυνατό και χρειάζεται, από κάποια μορφή αποδοχής δειγματοληψίας. Στον πυρήνα αυτών των διαδικασιών βρίσκεται η έννοια του καταμερισμού του κινδύνου μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή ο οποίος μπορεί να εκφραστεί με γραφική παράσταση με γραφική παράσταση με τη μορφή καμπυλών λειτουργικών χαρακτηριστικών για διαφορετικά καθεστώτα δειγματοληψίας. Αυτός ο καταμερισμός αναζητά την ισορροπία μεταξύ του αγοραστή στο να δεχτεί μια ποσότητα με μη αποδεκτή αναλογία ελαττωμάτων και του κινδύνου του πωλητή να έχει μια ποσότητα που να έχει απορριφθεί και που στην πραγματικότητα θα έπρεπε να έχει γίνει αποδεκτή.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η ποιότητα αποτελεί το θέμα της διαδικασίας μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή στην οποία οι υπόλοιποι παράμετροι είναι η παράδοση και το κόστος. Αυτή η διαδικασία αποτελεί μέρος αυτού που έχει χαρακτηριστεί ως «ανταγωνιστική» σχέση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή, μια διαδικασία στην οποία οι ανταγωνιστικές προσφορές σχετικά με την τιμή και τη συναλλαγή με περισσότερους από έναν προμηθευτές αποτελεί επίσης χαρακτηριστικό γνώρισμα.

Δυο επιρροές έχουν συντελέσει την τελευταία δεκαετία ώστε να γίνει η επανεκτίμηση αυτού του παραδοσιακού μοντέλου. Πρώτον, η έλλειψη διεθνούς ανταγωνισμού σε σχέση με την επίδοση της ποιότητας και της παράδοσης σε τομείς της Βρετανικής Βιομηχανίας των κατασκευών οδήγησε σε επανεξέταση των τμημάτων του παραγωγικού οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων με τους προμηθευτές.

Ο δεύτερος παράγοντας ήταν η μετατόπιση της έμφασης από το διαχωρισμό των ελαττωματικών προϊόντων με σκοπό την εξάλειψη των αιτιών του λάθους στη

δραστηριότητα της διασφάλισης της ποιότητας. Μέσα από καλά τεκμηριωμένα παραδείγματα από την ιαπωνική βιομηχανία, αναπτύχθηκαν προσεγγίσεις προς τη διασφάλιση της ποιότητας μέσω της ενασχόλησης ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, οι οποίες άνοιξαν το δρόμο σε επίπεδα συμφωνίας του προϊόντος που πριν θεωρούνταν ανέφικτα.

Η εμπειρία από αυτές τις προσεγγίσεις έχει πείσει πολλές εταιρίες ότι πρέπει να αναπτύξουν στενότερη σχέση με τους προμηθευτές τους απ' ό,τι προβλέπει το συμβατικό πρότυπο. Αυτές οι νέες σχέσεις χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης και από πιο ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών (τόσο τεχνικών όσο και εμπορικών). Ωστόσο κατέστη προφανές ότι αυτή η πιο συνεργατική σχέση δε μπορούσε να διατηρηθεί εύκολα με αρκετές ανταγωνιστικές εταιρίες λόγω:

- Του κόστους και της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη δημιουργία αυτής σχέσης και
- Του κόστους και της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη διατήρηση αυτής σχέσης μακροπρόθεσμα

Το νέο είδος σχέσης μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή που έχει προκύψει έχει πολλά από τα πλεονεκτήματα της συμβατικής συντηρητικής, ή «αντίστροφης», ολοκλήρωσης σ' ό,τι αφορά στην ασφάλεια της προσφοράς, αλλά με το πλεονέκτημα μιας σαφώς καθορισμένης εμπορικής συναλλαγής σε κάθε στάδιο της αλυσίδας της προσφοράς. Εκτός από τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα, η πιο ελεύθερη ροή των πληροφοριών που περιλαμβάνει αυτή η «ανάπτυξη σχέσεων με τις πηγές» μπορεί να συντελέσει στη μείωση της αύξησης των διακυμάνσεων στη ζήτηση που η δυναμική των συμβατικών αλυσίδων της προσφοράς μπορεί να εμπεριέχει.

Οι συνέπειες αυτής της τάσης σε σχέση με τα οφέλη της ποιότητας είναι σαφείς. Ολοένα και περισσότερο η δυνατότητα ικανοποίησης της απαιτητικής διαδικασίας εκτίμησης του πωλητή και η παροχή στοιχείων σχετικά με τις απαιτητικές πρακτικές διασφάλισης της ποιότητας γίνονται σημαντικές στη διεξαγωγή των εμπορικών συναλλαγών με επιτυχημένους οργανισμούς. Η δημοτικότητα της πιστοποίησης στο BS 5750/ISO 9000 (με όλους τους περιορισμούς του) μαρτυρά αυτή την τάση, όπως και το διεθνές ενδιαφέρον που έχει δημιουργήσει. Ένα έγγραφο που παρουσιάστηκε στο συνέδριο της Αμερικανικής Εταιρίας Παραγωγικού και Αποθεματικού Ελέγχου που έγινε το 1992, επέστησε την προσοχή των αμερικανών κατασκευαστών στο γεγονός ότι, με την εγγραφή 15.000 επιχειρήσεων στην ΕΚ στο ISO 9000 (ή στο ισοδύναμο του), η εγγραφή γινόταν ένα είδος «άδειας διεξαγωγής συναλλαγών» σε μια αγορά που είχε πάνω από 320 εκ. κατοίκους. Το αμερικανικό ενδιαφέρον αναφέρεται επίσης και στην πρωτοβουλία σχετικά με το Tickit της DTI, το

πρόγραμμα καταγραφής της ποιότητας και βεβαίωσης της πιστοποίησης που σχεδιάστηκε για τη βιομηχανία λογισμικών.

3.3. Συναλλαγές με του τελικό καταναλωτή

Τον Οκτώβριο του 1957, το πρώτο άρθρο του περιοδικού «Which?» του Συνδέσμου Καταναλωτών διανεμήθηκε στα πρώτα 10000 μέλη του. Τριάντα χρόνια αργότερα, τα μέλη του Συνδέσμου έφτασαν το ένα εκατομμύριο. Ελάχιστα στατιστικά στοιχεία θα μπορούσαν να περιγράψουν με σαφήνεια την αύξηση του ενδιαφέροντος από την πλευρά του αγοραστικού κοινού σχετικά με την ποιότητα των αγορών τους (Σύνδεσμος Καταναλωτών, 1987).

Η ποιότητα καθορίζεται στο BS 4778 ως «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που μπορεί να ικανοποιήσει τις δηλωμένες ή υποδεικνυόμενες ανάγκες». Το κίνημα των καταναλωτών αφιερώνεται στον καθορισμό αυτών των χαρακτηριστικών, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές μεθόδους όπου αυτό είναι δυνατό, εκτιμώντας το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί το προϊόν, ή φαίνεται να ικανοποιεί, αυτές τις ανάγκες. Το γεγονός ότι οι δραστηριότητες του Συνδέσμου Καταναλωτών ενδιαφέρουν το αγοραστικό κοινό είναι προφανές από τον αριθμό των μελών του. Και τα μέλη αυτά είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Δεν υπάρχουν μόνο τα καλά φυλλομετρημένα αντίτυπα του «Which?» σε δημόσιες βιβλιοθήκες σε όλο το μήκος και το πλάτος του ΗΒ, αλλά επίσης και τα αποτελέσματα των ερευνών του δημοσιεύονται σε έντυπα που λαμβάνουν 800 παραλήπτες. Οι πληροφορίες διοχετεύονται σε ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς που επίσης λαμβάνουν και μαγνητοφωνημένο υλικό. Ένας περιφερειακός τηλεοπτικός σταθμός, με ενεργό βοήθεια από το Σύνδεσμο, μεταδίδει ένα δεκαπενθήμερο πρόγραμμα για τους καταναλωτές που φτάνει ένα εκατομμύριο τηλεθεατές.

Όλη αυτή η δραστηριότητα σχετικά με τους κατασκευαστές προϊόντων και με όσους παρέχουν υπηρεσίες δεν αφήνει αδιάφορο το ευρύ καταναλωτικό κοινό. Μόνο μια πολύ μικρή μειοψηφία παραμένει εχθρική προς την άσκηση κριτικής στα προϊόντα τους και μόνο ένας από αυτούς έχει προβεί σε δικαστικές ενέργειες (ανεπιτυχώς). Η πλειοψηφία λαμβάνει υπόψη της τα συμπεράσματα, ανακαλεί το προϊόν ώστε να ανταποκριθεί στα πρότυπα της βιομηχανίας όταν η δοκιμή αποκαλύπτει ελάττωμα ή ενδεχόμενο κίνδυνο για το χρήστη και, περιστασιακά, αναζητά ενεργά συμβουλές οι οποίες παρέχονται μέσα στα όρια της ανεξάρτητης θέσης του Συνδέσμου. Επίσης ο Σύνδεσμος Καταναλωτών δοκιμάζει προϊόντα τακτικά, όπου χρειάζεται, για να εξακριβώσει εάν ακολουθούν τα πρότυπα του BOT (Βρετανικός

Οργανισμός Τυποποίησης) ο οποίος εδώ και πολλά χρόνια διαβεβαιώνει τον τελικό αγοραστή σχετικά με τα θέματα της ποιότητας σε μια ευρεία κλίμακα καταναλωτικών αγαθών, ιδιαίτερα όπου τίθεται θέμα ασφάλειας του χρήστη.

Αυτή η δραστηριότητα δεν περιορίζεται στα εθνικά σύνορα. Ο Σύνδεσμος Καταναλωτών ιδρύθηκε βάσει του αμερικανικού προτύπου και, όσο αναπτύσσεται, τόσο αναπτύσσεται και το κίνημα διεθνώς με το Γραφείο των Ευρωπαϊκών Συλλόγων Καταναλωτών αντιπροσωπεύοντας τις περισσότερες χώρες στην Ευρώπη και δέκα διεθνείς Συλλόγους που καλύπτουν 60 χώρες παγκοσμίως. Σήμερα, το 25% όλων των δοκιμών του «Which?» διεξάγονται με τη βοήθεια ενός τουλάχιστον ευρωπαϊκού εταίρου.

Αυτή η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος του καταναλωτή δεν αποτελεί έκπληξη. Τα τελευταία σαράντα χρόνια περίπου, έχει σημειωθεί τεράστια διεύρυνση της κλίμακας και της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στο ευρύ κοινό. Πολλές από αυτές τις προσφορές έχουν ενσωματώσει νέα υλικά και νέα τεχνολογία και έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν όλες τις παλιές ανάγκες με νέους τρόπους ή πρόσφατα καθορισμένες ανάγκες. Αυτές οι εξελίξεις δεν αφήνουν στον καταναλωτή ορθολογική βάση επιλογής ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση που το κόστος των ατομικών αγορών είναι χαμηλό, μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού οι ατομικοί καταναλωτές μπορούν να ψάξουν και να βρουν αλλού το προϊόν που θέλουν. Όμως όταν πρόκειται για σημαντικές δαπάνες (για παράδειγμα, ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, τηλεόραση και συσκευές υψηλής πιστότητας, οχήματα) το θέμα αλλάζει.

Οι ανησυχίες των καταναλωτών δεν περιορίζονται στα υλικά αγαθά. Με την ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν σωρεία επαγγελματικών και εμπορικών υπηρεσιών, από οικονομικές συμβουλές μέχρι ευκαιρίες για τον ελεύθερο χρόνο και την ψυχαγωγία. Πάλι, η οικονομική ποινή για την επιλογή που αποδεικνύεται «προϊόν» κακής ποιότητας θα ποικίλει σημαντικά από την τιμή ενός απογοητευτικού γεύματος μέχρι μια σοβαρή ζημία από επένδυση. Αρκεί να πούμε ότι το πρότυπο της δραστηριότητας του Συνδέσμου Καταναλωτών αντανάκλα αυτή την αλλαγή που έχει γίνει στην έμφαση αυτή.

Αξιοσημείωτη, σε αυτό το πλαίσιο, είναι η πρωτοβουλία της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου να δημιουργήσει διάφορα διαγράμματα για να καθορίσει τις προσδοκίες των καταναλωτών σχετικά με τις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες, και την ευρεία δημοσίευση παρόμοιων δηλώσεων από άλλους που παρέχουν υπηρεσίες όπως είναι οι τράπεζες σε κεντρικές οδούς.

Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ολόκληρη η βιομηχανία έχει αναπτυχθεί επειδή αφιερώνεται στην προώθηση αυτών των ευκαιριών και στην παροχή

βοήθειας στον επίδοξο αγοραστή να κάνει την επιλογή του. Ένας μεγάλος αριθμός εφημεριδοπωλών σε κεντρικές οδούς μπορεί να διαθέτει 1.000 διαφορετικούς τίτλους εφημερίδων και περιοδικών, οι περισσότεροι εκ των οποίων υποστηρίζονται με διαφημίσεις και πολλοί από αυτούς έχουν μόνιμες στήλες που αφιερώνονται σε επανεξετάσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτές οι διαφημίσεις προωθούν.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο το αυξανόμενο εκλεπτυσμένο και επιλεκτικό κοινό δεν ανέχεται προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν κρατούν την υπόσχεση που δίνει η προώθησή τους.

Συμπερασματικά όλων των παραπάνω που εκτέθηκαν μπορούμε να πούμε ότι είτε εξετάσουμε τις συναλλαγές στα διαδοχικά στάδια επεξεργασίας, είτε την προσφορά και την απόκτηση στη βιομηχανία, είτε τις καταναλωτικές αγορές, η ποιότητα - η συμφωνία ως προς τις προδιαγραφές - αποτελεί το βασικό θέμα που μας απασχολεί.

Στις κατασκευές, το κατώτερο δυνατό επίπεδο ελαττωματικών προϊόντων που έχει επιτευχθεί μέσω εντατικής έρευνας και η εξάλειψη των πηγών του λάθους είναι ένα από τα βασικά θεμέλια πάνω στα οποία έχει κτιστεί η διεθνής ανταγωνιστική βιομηχανική επίδοση. Τα οφέλη που απορρέουν από την ποιότητα, εκτός από αυτά που μπορούν να υπολογιστούν από την επανεξέταση του κόστους της ποιότητας, πρέπει να εκτιμηθούν βάσει της ευκαιρίας που δίνεται για ύπαρξη στα πλαίσια ενός συνδέσμου από τον οποίο αποκλείονται οι επιδόσεις της κακής ποιότητας.

Ένας επιτυχημένος προμηθευτής προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αυξανόμενη ευρύτερη κλίμακα βιομηχανιών πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παράγει σύμφωνα με τα απαιτητικά πρότυπα της συμφωνίας του προϊόντος, καθώς επίσης και να είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με το κόστος και την παράδοση. Ο προμηθευτής πρέπει επίσης να μπορεί να επιδείξει διοικητική διάρθρωση και διαδικασίες που να ανταποκρίνονται στα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα.

Η εύκολη πρόσβαση σε ενημερωμένα σχόλια σχετικά με την ευρεία κλίμακα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στον καταναλωτή της λιανικής πώλησης θέτουν σε κίνδυνο τη φήμη κάθε παραγωγού που αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών του.

Η διοίκηση που είναι προσανατολισμένη στην ποιότητα έχει κάποιο στόχο. Εάν εφαρμοσθεί σωστά μπορεί να αυξήσει τα κέρδη, τα κίνητρα των υπαλλήλων και την πίστη του πελάτη. Επηρεάζει κάθε πλευρά της επίδοσης του οργανισμού και πρέπει να θεωρείται ως προϋπόθεση, όχι ως περιθώριο επιλογής. Σύμφωνα με τους ειδικούς «Οι εκλεπτυσμένοι πελάτες απαιτούν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και μόνο οι ανόητοι δεν ακούν τους πελάτες τους».

Η πραγματική εμπειρία του πελάτη πρέπει να ανταποκρίνεται στην υπόσχεση που δίνει η προώθηση. Δυστυχώς, αυτό εξακολουθεί να μην ισχύει σε πολλές περιπτώσεις..

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Γενικά

Η ποιότητα και η αξία με αντάλλαγμα το χρήμα είναι δύο αδιαχώριστα στοιχεία. Ο ποιοτικός σχεδιασμός που καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό των βασικών οργανωτικών αντικειμενικών στόχων.

Η επίτευξη της καλής ποιότητας εξαρτάται από τον καθορισμό των σωστών προτύπων, και τη δημιουργία μιας οργάνωσης με την οποία να επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι. Η αποτελεσματική οργάνωση δημιουργείται με το συνδυασμό ευθύνης και εξουσίας.

Ο καλός ποιοτικός έλεγχος επιτυγχάνεται με την αναγνώριση ότι οι τρέχουσες δυνατότητες των διαδικασιών και η φυσική μεταβλητότητα ορίζουν τη βάση για τα λειτουργικά πρότυπα. Τα ποιοτικά προγράμματα που βασίζονται σε αποτελεσματικούς κύκλους ελέγχου, επίσημους και ανεπίσημους, βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους, αφορούν τους πάντες στον οργανισμό. Ο τελικός στόχος είναι η επίτευξη του ποιοτικού σχεδιασμού-στόχου.

2. Οργάνωση για ποιοτικό σχεδιασμό

Ο ποιοτικός σχεδιασμός είναι ο βαθμός στον οποίο τα πρότυπα σχεδιασμού για ένα προϊόν ή υπηρεσία καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη και της αγοράς. Η αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα δεν διαχωρίζεται από την ποιότητα και είναι στο στάδιο του σχεδιασμού που καθορίζονται οι βασικές αρχές της ποιότητας και της αξίας σε αντάλλαγμα με το χρήμα.

Καθώς ο πελάτης πάντοτε εξετάζει το προϊόν, την υπηρεσία και την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές προσφορές, πρέπει να υπάρχει κάποια εξέταση του ανταγωνισμού όταν διερευνάται η αντίληψη που έχει ο πελάτης για το προϊόν. Η οργάνωση των τμημάτων με σκοπό τον ποιοτικό σχεδιασμό θα ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση του προϊόντος. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία των οργανωτικών αντικειμενικών στόχων που είναι βασικά για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Αυτά τα βασικά στοιχεία είναι:

1. Ο προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη για την ποιότητα σε σχέση με την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα.
2. Ο καθορισμός των βασικών ανταγωνιστών στην αγορά.
3. Η μέτρηση της άποψης που έχει ο πελάτης για το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
4. Ο προσδιορισμός των τάσεων ή των αλλαγών που μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση.
5. Η τακτική εκτίμηση της απόδοσης στην αγορά για να μετρηθεί η παρούσα ποιότητα όταν χρησιμοποιείται.
6. Οι επίσημες διαδικασίες υποβολής παραπόνων από την πλευρά των πελατών, για τον προσδιορισμό της δυσαρέσκειας του πελάτη και τη δημιουργία δεδομένων σχετικά με την απόδοση του προϊόντος.
7. Όταν τα δεδομένα σχετικά με τα παράπονα είναι λιγοστά, πραγματοποίηση θετικών βημάτων για την αντίδραση του πελάτη.
8. Καθορισμός ενός στόχου προς επίτευξη και διατήρηση του στοιχείου ανωτερότητας στην ποιότητα και την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα στον ανταγωνισμό.

Η επίτευξη αυτών των αντικειμενικών στόχων είναι συνήθως ευθύνη των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ ή ανάπτυξης προϊόντων.

2.1. Εφαρμογή του ποιοτικού σχεδιασμού

Για την πραγματοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας, των περιγραφών του προϊόντος, των προδιαγραφών του προϊόντος και των ποιοτικά λειτουργικών προτύπων πρέπει να προετοιμαστούν τα ακόλουθα:

- *Οι περιγραφές του προϊόντος και οι προδιαγραφές του προϊόντος:* είναι τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν την καλύτερη τεχνική δυνατότητα για την επίτευξη του ποιοτικού σχεδιασμού
- *Τα ποιοτικά λειτουργικά πρότυπα:* καθορίζουν στόχους και όρια για συγκεκριμένες αποδόσεις υλικών, διαδικασιών και λειτουργιών.

Αυτή η δραστηριότητα δημιουργεί τα έγγραφα εργασίας για τον καθορισμό των σχεδίων-στόχων για:

1. Την αγορά των πρώτων υλών.
2. Την αγορά και τη συντήρηση του εξοπλισμού.
3. Την δημιουργία μεθόδων και λειτουργιών.

Αυτά αντιπροσωπεύουν τις τρέχουσες μεθόδους για την επίτευξη του ποιοτικού σχεδιασμού-στόχου και αποτελούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μετράται η ποιοτική απόδοση. Εάν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, με καλά συστήματα ελέγχου, βοηθούν στη δημιουργία ενός προϊόντος που να αποδίδει με συνέπεια, και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών.

Η δημιουργία των προτύπων του σχεδιασμού του προϊόντος και οι περιγραφές του προϊόντος είναι συνήθως ευθύνη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ. Ο καθορισμός των λειτουργικών προτύπων πρέπει να απασχολεί και το τμήμα παραγωγής. Χωρίς τη συμβολή του μπορεί να καθοριστούν ανέφικτα, για την παραγωγή, πρότυπα.

Σε αυτό το στάδιο είναι που η δυνατότητα επεξεργασίας πρέπει να εξεταστεί. Η δυνατότητα επεξεργασίας είναι το επίπεδο και η μεταβολή της ποιότητας που μπορεί να επιτευχθεί όταν οι πρώτες ύλες, οι διαδικασίες και οι λειτουργίες λειτουργούν ομαλά.

Οι περιορισμοί στη δυνατότητα επεξεργασίας μπορεί να αποτρέψουν την επίτευξη του σχεδιασμού του προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ σημαντικό τα λειτουργικά πρότυπα της παραγωγής να βασίζονται στη δυνατότητα επεξεργασίας. Επιπλέον, ο προσδιορισμός τυχόν ελαττωμάτων των πρώτων υλών, του εξοπλισμού, των ατόμων ή των λειτουργιών - των ελαττωματικών - θα υποδείξει τους σαφείς αντικειμενικούς στόχους για τη βελτίωση της δυνατότητας επεξεργασίας. Τα λειτουργικά πρότυπα πρέπει επίσης να αντανakλούν τη μεταβολή της ποιότητας λόγω ομαλής μεταβολής. Αυτό προϋποθέτει την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων, με τη μορφή των διαδικασιών της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου (ΣΔΕ).

Η χρήση αυθαίρετα αυστηρών, ή «απομονωμένων» προτύπων για τη διαδικασία ελέγχου δε θα βελτιώσει την ποιότητα. Η προσαρμογή της διαδικασίας όταν επιτυγχάνει τη δυνατότητα επεξεργασίας θα κάνει τα πράγματα χειρότερα και όχι καλύτερα.

Η ποιοτική οργάνωση για τον καθορισμό των λειτουργικών προτύπων βάσει της δυνατότητας επεξεργασίας πρέπει να απασχολεί και το τμήμα παραγωγής. Τα άτομα του είναι υπεύθυνα για το κόστος της παραγωγής, και είναι τα μόνα άτομα που

ελέγχουν πραγματικά την παραγωγική διαδικασία, και συνεπώς τη δυνατότητα επεξεργασίας, και συνεπώς την ποιότητα.

Ωστόσο δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι ο σχεδιασμός του προϊόντος είναι το τελικό πρότυπο. Κανείς δεν πρέπει να κρυφτεί πίσω από τα λειτουργικά πρότυπα! Η επίτευξη του σχεδιασμού του προϊόντος πρέπει να είναι ο απώτατος στόχος της εταιρίας.

Είναι ευθύνη της παραγωγής να επιτεύξει τα λειτουργικά πρότυπα, με αντικειμενικό στόχο να περιορίσει την απόδοση στα ανεκτά όρια. Αυτό επίσης αποτελεί μέρος του προγράμματος βελτίωσης για τους προμηθευτές, τα τμήματα λειτουργίας και ανάπτυξης.

3. Επίσημη οργάνωση για συμφωνία της ποιότητας

Η συμφωνία της ποιότητας είναι ο βαθμός στον οποίο η βιομηχανική ποιότητα ή υπηρεσία που παρέχεται συμφωνεί με τα πρότυπα σχεδιασμού.

Η καλή οργάνωση είναι βασική για την επίτευξη της συμφωνίας των ποιοτικών στόχων. Όλοι λένε ότι η «ποιότητα τους αφορά όλους» και όντως έτσι είναι. Είναι πάντως κρίμα που ορισμένοι οργανισμοί θεωρούν την ποιότητα ως εντελώς ξεχωριστή λειτουργία. Συχνά αναθέτουν την πλήρη ευθύνη για την ποιότητα σε ένα μόνο τμήμα. Παρόλο που ορισμένες ποιοτικές εργασίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων, πρέπει με πολύ προσοχή να διασφαλιστεί ότι αυτές οι εργασίες δεν καταργούν τις ποιοτικές ευθύνες των άλλων ατόμων. Πώς μπορεί να γίνει αυτό;

Διασφαλίζοντας ότι κάθε ευθύνη σχετικά με την ποιότητα αναθέτεται στην κατάλληλη αρχή.

3.1. Το τμήμα ποιότητας και ιστορικά προβλήματα

Η παλιά αντίληψη σχετικά με το τμήματος ποιότητας, ότι δηλαδή είναι ανεξάρτητο από την παραγωγή και έχει την πλήρη ευθύνη για την ποιότητα, εξαφανίζεται ταχέως. Δεν ήταν ποτέ έγκυρη ευθύνη εφόσον ο έλεγχος της ποιότητας της παραγωγής επαφιόταν πάντοτε σε όσους ήταν υπεύθυνοι για τη δημιουργία των πρώτων υλών και την εκτέλεση και τη συντήρηση της επεξεργασίας. Το αποκαλούμενο ανεξάρτητο τμήμα ποιότητας δεν μπορεί ποτέ να έχει αυτή την εξουσία. Ορισμένα τμήματα ποιότητας εξακολουθούν να έχουν εξουσία στις αποφάσεις σχετικά με την ποιότητα, όπως είναι η έκδοση κατεργασμένων προϊόντων. Αυτό το γεγονός παρέχει την πολυτέλεια να υπάρχει εξουσία χωρίς ευθύνη. Ένας τέτοιος οργανισμός μπορεί επίσης

να οδηγήσει σε ένα κάπως γραφειοκρατικό τμήμα ποιότητας, δημιουργώντας πολύπλοκους κανόνες για τη διάθεση των προϊόντων, τις λειτουργίες ελέγχου και παρόμοιες δραστηριότητες σχετικά με την πολιτική.

Κάθε δεδομένη ευθύνη του ανεξάρτητου τμήματος ποιότητας σχετικά με την ποιότητας της παραγωγής βρίσκεται σε δύσκολη θέση. Εάν η ποιότητα είναι κακή η ευθύνη είναι όλη δική τους, αλλά δεν έχουν καμία πραγματική αρχή ώστε να διορθώσει την κατάσταση στην παραγωγή. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε τεταμένες σχέσεις μεταξύ των τμημάτων παραγωγής και ποιότητας. Το τμήμα ποιότητας αρχίζει να θέτει αυστηρότερα λειτουργικά πρότυπα και εντονότερες διαδικασίες δειγματοληψίας σε μία μάταιη προσπάθεια να δημιουργήσει ένα δίκτυ ασφαλείας μεταξύ της γραμμής παραγωγής και του πελάτη για να «πιάσει» όλη την κακή ποιότητα. Αυτό είναι αναποτελεσματικό. Τα λειτουργικά πρότυπα που είναι υπερβολικά στενά σε σχέση με τη δυνατότητα επεξεργασίας οδηγούν σε περιττές προσαρμογές που κάνουν τα πράγματα χειρότερα. Το δίκτυ ασφαλείας δεν μπορεί ποτέ να είναι 100% αποτελεσματικό και να βασίζεται στον εντοπισμό της κακής ποιότητας αφού αυτή έχει γίνει, και όχι στην πρόληψη μέσω καλού ελέγχου και βελτίωσης. Οι εμφανείς ενδείξεις αυτού του είδους της οργάνωσης είναι :

1. Περιττή γραφειοκρατία.
2. Υψηλά ποσοστά υπολειμμάτων.
3. Πολλές «καθυστερήσεις» προϊόντων.
4. Αιώνιος πόλεμος μεταξύ των τμημάτων παραγωγής και ποιότητας.
5. Υψηλό κόστος ποιότητας.
6. Μακροχρόνια, χρόνια προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.
7. Επικέντρωση στην διαλογή της κακής ποιότητας μετά από την κατασκευή σε βάρος της βελτίωσης της ποιότητας.

Η ίδια κατάσταση μπορεί να παρουσιαστεί στον τομέα των πρώτων υλών εάν ένα ανεξάρτητο τμήμα ποιότητας θεωρηθεί υπεύθυνο για την επικείμενη ποιότητα των πρώτων υλών. Αυτό το τμήμα δεν αγοράζει ούτε κατασκευάζει τις πρώτες ύλες συνεπώς δεν φέρει καμία ευθύνη. Η μόνη άμυνά του είναι η δημιουργία του δικτύου ασφαλείας μεταξύ του προμηθευτή και των αγαθών που έχουν εισέλθει στην εταιρία, με παρόμοια αποτελέσματα!

3.2. Ευθυγράμμιση της ευθύνης με την εξουσία

Η ευθυγράμμιση είναι η πιο σημαντική αρχή της ποιοτικής οργάνωσης.

Ορισμένες εταιρίες παραχωρούν εξουσία για την παύση της γραμμής παραγωγής σε ένα ανεξάρτητο τμήμα ποιότητας. Έτσι θεωρείται ότι παραχωρείται η σωστή εξουσία στο τμήμα. Τα αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα μπορεί να βελτιωθούν αλλά το πρόβλημα τώρα είναι το κόστος και η παραγωγή. Η λήψη αποφάσεων για δράση χωρίς να ληφθεί υπόψη η παραγωγή και το κόστος οδηγεί σε χαμηλή παραγωγή και υψηλό κόστος. Η ποιότητα μπορεί να είναι επαρκής, αλλά όχι αυτή που πρέπει για το χρήμα που δίνεται. Και εάν οι πελάτες αντιλαμβάνονται σε ένα προϊόν τόσο την ποιότητα όσο και την αξία σε σχέση με το χρήμα, θα αγοράσουν από κάπου αλλού. Η παραγωγή δεν μπορεί να είναι υπεύθυνη για την παραγωγή και το κόστος εάν ένα άλλο τμήμα λαμβάνει ανασταλτικές αποφάσεις.

Η ιδανική οργάνωση για συμφωνία με τον ποιοτικό έλεγχο είναι η εναπόθεση της ευθύνης για την παραγόμενη ποιότητα σταθερά στο τμήμα παραγωγής.

Αυτό σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις σχετικά με την ποιότητα της παραγωγής τις λαμβάνει η παραγωγή μαζί με την πλήρη ευθύνη για την ποιότητα. Το τμήμα ποιότητας που είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό των συστημάτων ΣΔΕ και τα λειτουργικά πρότυπα βάσει της δυνατότητας επεξεργασίας, παρόλο που δεν είναι υπεύθυνο για την ποιότητα, αποτελεί μέρος της ομάδας παραγωγής, λογοδοτώντας στον διευθυντή παραγωγής.

Ολόκληρη η μέτρηση της ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία είναι ευθύνη της παραγωγής. Αυτή η μέτρηση δεν διεξάγεται από το τμήμα ποιότητας αλλά από την ομάδα διαχείρισης της παραγωγής. Το τμήμα ποιοτικής παραγωγής έχει τις ακόλουθες ευθύνες:

1. Τη μέτρηση της δυνατότητας επεξεργασίας.
2. Το σχεδιασμό και τη συντήρηση των συστημάτων ποιοτικού ελέγχου, και των λειτουργικών προτύπων χρησιμοποιώντας μεθόδους ΣΔΕ.
3. Την ανάλυση και την παρουσίαση μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων από τα αρχεία που δημιουργεί η παραγωγή με τα συστήματα ΣΔΕ.
4. Τη δημιουργία άλλων πληροφοριών σχετικά με την ποιοτική διοίκηση, όπως είναι τα ποσοστά «καθυστερήσης», τα ποσοστά των υπολειμμάτων των προϊόντων και άλλες δαπάνες της ποιότητας.
5. Την ανάλυση των αιτιών. Χρησιμοποιώντας δεδομένα που δημιουργεί η παραγωγή για τον προσδιορισμό των αιτιών των προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα, για την δημιουργία βελτιωτικών προγραμμάτων δράσης της ποιότητας.

6. Την παροχή βοήθειας στην παραγωγή για τη διεξαγωγή εργαστηριακών δοκιμών και δοκιμών των βελτιωμένων λειτουργικών μεθόδων.

Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή την οργάνωση είναι :

1. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δεν επιβαρύνεται πλέον με την ευθύνη για την ποιότητα της παραγωγής. Η βασική εργασία σχετικά με την ποιότητα είναι ο καθορισμός των προτύπων σχεδιασμού.
2. Η παραγωγή έχει τώρα πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για τα προϊόντα και το κόστος ποιότητας, το τρίποδο σκαμνάκι της παραγωγής.
3. Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της παραγωγής αποτελεί μέρος της παραγωγικής ομάδας. Καλύτερες σχέσεις.
4. Η ευθύνη για τη μέτρηση της ποιότητας, τις αποφάσεις και τη δράση μπορεί να εκπροσωπηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από τα χαμηλότερα επίπεδα της παραγωγικής οργάνωσης, και να περιορίζεται μόνο από την ικανότητα.
5. Το τμήμα ποιοτικής παραγωγής γίνεται μία μικρή ομάδα που είναι υπεύθυνη για τα συστήματα, τον έλεγχο των πληροφοριών και τις εργαστηριακές δοκιμές για την ποιότητα. Αυτό οδηγεί σε οικονομία των απαιτήσεων για εργατικό δυναμικό της ποιότητας.

4. Διασφάλιση του πωλητή

Η διασφάλιση του πωλητή βρίσκεται σε συνεργασία με τους προμηθευτές για να διασφαλίσει ότι οι πρώτες ύλες που έχουν παραδοθεί ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Μόνο ο προμηθευτής μπορεί να ελέγξει την ποιότητα των πρώτων υλών. Η διασφάλιση του πωλητή είναι συνήθως ευθύνη του τμήματος ποιότητας και ελέγχου ή κάποιου άλλου τεχνικού τμήματος. Φυσικά δε θα μπορούσε να είναι ευθύνη της παραγωγής. Συνήθως τα άτομα της παραγωγής δεν έχουν καμία αρμοδιότητα σχετικά με την ποιότητα των πρώτων υλών. Πάντως η θέση τους είναι στο εργοστάσιο. Εάν το τμήμα ποιότητας και ελέγχου ήταν υπεύθυνο για την ποιότητα των επικείμενων πρώτων υλών, τότε το μόνο που θα μπορούσαν να κάνουν θα ήταν να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα δίκτυ ασφαλείας μεταξύ του προμηθευτή και των αγαθών που βρίσκονταν στην εταιρία. Οι παγίδες αυτής της προσέγγισης έχουν ήδη παρουσιαστεί. Εάν αναπτύξουμε το ίδιο επιχείρημα που χρησιμοποιήσαμε για την παραγωγή, τότε το τμήμα αγορών πρέπει να είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση του πωλητή.

Το τμήμα αγορών είναι πάντοτε υπεύθυνο για το κόστος και την παράδοση. Σ' ό,τι αφορά στην ποιότητα αυτό είναι συνήθως ευθύνη κάποιου άλλου. Ωστόσο σε κάθε προϊόν η ποιότητα, το κόστος και η παράδοση είναι πράγματα αδιαχώριστα.

Η ανάθεση της ευθύνης για τη διασφάλιση του πωλητή σε ένα τμήμα που είναι ανεξάρτητο από την λειτουργία αγορών αποτελεί άλλη μία περίπτωση αποτυχίας σχετικά με την ευθυγράμμιση της εξουσίας με την ευθύνη. Η ιδανική λύση θα ήταν να είναι το τμήμα αγορών υπεύθυνο για τη διασφάλιση του πωλητή. Παρόλο που αυτό το είδος οργάνωσης υπάρχει σε αρκετές εταιρίες, δε φαίνεται να αποτελεί την τρέχουσα τάση. Ωστόσο όταν το τμήμα αγορών είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση του πωλητή σχετικά με τις πρώτες ύλες ο συνδυασμός της ευθύνης και της εξουσίας αποδίδει καλά.

5. Ανεπίσημη οργάνωση για συμφωνία της ποιότητας

Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Τα οφέλη που προκύπτουν όταν αυτές οι ευθύνες αναλαμβάνονται σωστά συχνά δεν γίνονται πλήρως συνειδητά. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε αδυναμία επίτευξης της εφικτής ποιοτικής απόδοσης, που πηγάζει από αδυναμία οργάνωσης αποτελεσματικών κύκλων ποιοτικού ελέγχου. Ο κύκλος ποιοτικού ελέγχου είναι ένας κύκλος ενεργειών. Για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι ολοκληρωμένος. Οι βασικές δραστηριότητες είναι:

1. Η μέτρηση της ποιότητας σε ένα βασικό σημείο.
2. Απόφαση σχετικά με τον αν η ποιότητα ακολουθεί τα πρότυπα ή όχι (μέθοδοι ΣΔΕ).
3. Αναφορά σε περίπτωση που η ποιότητα δεν συμφωνεί με το πρότυπο.
4. Καθορισμός των ενεργειών που πρέπει να γίνουν.
5. Πραγματοποίηση των ενεργειών.
6. Εάν η ποιότητα είναι εντάξει, επανάληψη του κύκλου.

Οι κύκλοι του ποιοτικού ελέγχου μπορεί να είναι επίσημοι ή ανεπίσημοι. Οι επίσημοι κύκλοι αποτελούν μέρος των έγγραφων διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων:

1. Της συχνότητας της μεθόδου δειγματοληψίας και μέτρησης.
2. Του καθορισμού των ορίων και της διορθωτικής δράσης.
3. Των ατομικών ευθυνών για συγκεκριμένες δραστηριότητες.
4. Του ελέγχου και του συστήματος επανεξέτασης των διαδικασιών.

Τα επίσημα συστήματα συνήθως λειτουργούν καλά, περιορίζονται μόνο από την ικανότητα και το κίνητρο. Τα ανεπίσημα συστήματα δεν γράφονται. Ωστόσο είναι πολύ αποτελεσματικά.

5.1. Όλα τα οφέλη των ανεπίσημων συστημάτων

Η ομορφιά των ανεπίσημων συστημάτων είναι ότι δεν καταγράφονται, και συνεπώς έχουν πλήρη ελαστικότητα. Βασίζονται στα μάτια, τα αυτιά, τη μύτη, τη μνήμη, τη γνώση σχετικά με την επεξεργασία και την κοινή αντίληψη των ανθρώπων. Λόγω της ελαστικότητάς τους η επικέντρωση της προσπάθειας μπορεί να διαφοροποιείται για να αντιμετωπίσει πιθανούς προβληματικούς τομείς. Πάντοτε λειτουργούν με την πλέον σύγχρονη γνώση των συνθηκών.

Οι άνθρωποι χρειάζονται οργάνωση και κίνητρο ώστε να συνειδητοποιήσουν την πλήρη αξία των ανεπίσημων συστημάτων. Αυτό είναι δουλειά της διοίκησης. Η παραχώρηση πλήρους ευθύνης για έλεγχο στην παραγόμενη ποιότητα της παραγωγής είναι το σημείο εκκίνησης. Η εκπροσώπηση της μέτρησης της ποιότητας και του ελέγχου από τους χειριστές της παραγωγής θεμελιώνει την ευθύνη για την ποιότητα στην εργασία του χειριστή. Οι περισσότεροι χειριστές λειτουργούν ενστικτωδώς τους κύκλους του ανεπίσημου ποιοτικού ελέγχου. Τα πλήρη οφέλη μπορούν να συνειδητοποιηθούν μέσω της εκπαίδευσης. Τα βασικά στοιχεία αυτής της εκπαίδευσης είναι ότι όλοι:

1. Κατανοούν τη συνεισφορά της ποιότητας στην επιτυχία της επιχείρησης.
2. Έχουν βασικές γνώσεις των βασικών χαρακτηριστικών της ποιότητας του προϊόντος.
3. Γνωρίζουν τι προβλήματα μπορεί να προκύψουν στα υλικά, τις διαδικασίες και τα προϊόντα
4. Γνωρίζουν τις συνέπειες που συνεπάγονται αυτές οι αδυναμίες για το προϊόν, τον πελάτη και την επιχείρηση.
5. Αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα των ανεπίσημων κύκλου ελέγχου, και της δουλειάς του χειριστή και του διευθυντή στο να τους κάνουν να εργάζονται.
6. Έχουν επαρκείς γνώσεις σχετικά με τα αίτια και τις επιδράσεις στην επεξεργασία και τον ποιοτικό έλεγχο.

Αυτός ο κύκλος μπορεί να:

- αποτρέψει προβλήματα
- εντοπίσει προβλήματα
- ελαχιστοποιήσει προβλήματα

Οι ανεπίσημοι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου απαιτούν συγκεκριμένη συνεισφορά τόσο από τον χειριστή όσο και από τον διευθυντή για την επιτυχία:

1. Παρακολούθηση: χρησιμοποιώντας τα αυτιά, τα μάτια, τη μύτη και την κοινή αντίληψη για τον προσδιορισμό τυχόν ανωμαλιών.
2. Επικοινωνία: η αναφορά τυχόν ανωμαλιών στο κατάλληλο άτομο.
3. Αναγνώριση της επικοινωνίας.
4. Διασφάλιση αποτελεσματικής έρευνας χρησιμοποιώντας γεγονότα και όχι απόψεις.
5. Καλή λήψη αποφάσεων σχετικά με τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν.
6. Διαβεβαίωση ότι οι ενέργειες έχουν ολοκληρωθεί.
7. Ανατροφοδότηση όλων όσων έχουν γίνει, τα αίτια και τα αποτελέσματα των ενεργειών.

Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει ο κύκλος ελέγχου δηλαδή ποιες από αυτές είναι αρμοδιότητες της διοίκησης και ποιες του χειριστή εξαρτάται από τις οργανωτικές ευθύνες. Είναι επομένως ζωτικής σημασίας οι ατομικές ευθύνες και αρμοδιότητες στα ανεπίσημα συστήματα ελέγχου να είναι σαφείς για όλους. Η λεκτική συμφωνία είναι το μόνο που χρειάζεται. Η αποτυχία στον ανεπίσημο έλεγχο συνήθως προκύπτει από αδυναμία στην εκπαίδευση, ή ασαφείς ευθύνες.

Η ομορφιά των ανεπίσημων κύκλων ελέγχου είναι ότι είναι ανεπίσημοι. Αυτό το γεγονός παρέχει στους συμμετέχοντες την ελευθερία και την εξουσία να επικεντρωθούν σε αυτούς τους τομείς που εκείνοι νομίζουν ότι θα ωφελήσουν την ποιότητα. Με αυτή την ελευθερία και την εξουσία έρχεται και η ευθύνη να κάνει τις βασικές συνεισφορές απαραίτητες για να είναι αποτελεσματικός ο κύκλος.

6. Δημιουργία του προγράμματος ποιότητας

Οι ευκαιρίες για την έναρξη ενός προγράμματος ποιότητας από το μηδέν είναι πολύ σπάνιες. Συνήθως αφορούν σε ήδη καθιερωμένους οργανισμούς που θέλουν να ανανεώσουν την ποιοτική απόδοσή τους για συγκεκριμένους λόγους:

1. Για να αντιμετωπίσουν οξεία ή χρόνια προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.
2. Για να αλλάξουν την πολιτική ποιότητας λόγω πιέσεις από την αγορά.
3. Επειδή συνειδητοποιούν τα ενδεχόμενα οφέλη της καλύτερης ποιοτικής επίδοσης.
4. Επειδή υπάρχουν ευκαιρίες για αλλαγή σε νέες επεξεργασίες, προϊόντα ή εργοστάσια.
5. Επειδή αγωνίζονται για νέα επίπεδα τελειότητας.

Είναι λάθος να θεωρείται το πρόγραμμα ποιότητας ως ξεχωριστή δραστηριότητα που μπορεί να είναι ολοκληρωμένη. Η ποιότητα είναι μια αδιάκοπη εργασία. Ωστόσο υπάρχει η ανάγκη για αλλαγή. Το πρόγραμμα των αλλαγών που είναι απαραίτητο για τη βελτίωση της ποιοτικής επίδοσης αρχίζει με μία νέα πολιτική ποιότητας.

6.1. Πολιτική ποιότητας

Η πολιτική ποιότητας αντανακλά τις προθέσεις της ανώτατης διοίκησης σε σχέση με το σχεδιασμό και την συμφωνία της ποιότητας. Ο χρυσός κανόνας της πολιτικής ποιότητας δεν είναι να γίνει κάποια δήλωση που δεν θα έχει υποστηρικτεί από λόγια, έργα και πόρους που χρειάζονται για την επίτευξή της. Οι δηλώσεις σχετικά με την πολιτική δεν αξίζουν τίποτα χωρίς αυτό το υπόβαθρο. Οι κενές δηλώσεις πολιτικής δεν θα ξεγελάσουν τον πελάτη, και μπορεί να αποξενώσουν το εργατικό δυναμικό. Η πιο σημαντική απόφαση σχετικά με την πολιτική είναι ο καθορισμός της θέσης του ποιοτικού σχεδιασμού στην αγορά.

Η κλίμακα θέσεων έχει ορισμένους ακρογωνιαίους λίθους:

1. Την ηγεσία στον ποιοτικό σχεδιασμό.
2. Τον ανταγωνιστικό ποιοτικό σχεδιασμό.
3. Τον επαρκή ποιοτικό σχεδιασμό.

Πρέπει να υπάρχει μια πολιτική που να τοποθετεί τον ποιοτικό σχεδιασμό σε κάποιο σημείο αυτής της κλίμακας. Ο ποιοτικός σχεδιασμός που δεν είναι επαρκής δεν ενδεικνύεται! Εκτός από αυτό δεν υπάρχει άλλο στοιχείο που να είναι καλύτερο ή χειρότερο σε αυτή την κλίμακα. Μια καλή πολιτική επιλέγει την θέση για τον ποιοτικό σχεδιασμό που ταιριάζει καλύτερα στο προϊόν, την αγορά-στόχο και την επιχείρηση.

Τα βασικά στοιχεία της πολιτικής δήλωσης είναι:

1. Οι λόγοι που οδήγησαν σε μια νέα πολιτική δήλωση.
2. Ο προσδιορισμός της θέσης του ποιοτικού σχεδιασμού-στόχου στην αγορά.
3. Η περιγραφή της βασικής προσέγγισης για την επίτευξη της επιλεγμένης θέσης του ποιοτικού σχεδιασμού.
4. Δήλωση των αντικειμενικών στόχων για τη συμφωνία της ποιότητας.
5. Καθορισμός των βασικών ευθυνών για την ποιότητα.
6. Μία δεσμευτική δήλωση για την επίτευξη της πολιτικής

6.2. Οργάνωση της αλλαγής με τους κύκλους ελέγχου

Η αλλαγή της πολιτικής ποιότητας θα υποστηρικτεί από τις αλλαγές στον ποιοτικό έλεγχο. Αυτές θεωρούνται καλύτερα ως αλλαγές ή προσθήκες στους κύκλους ελέγχου. Τους επίσημους και ανεπίσημους κύκλους ελέγχου που χρησιμοποιεί η παραγωγή για άμεσο έλεγχο τους έχουμε ήδη εξετάσει. Η επέκταση της αρχής του κύκλου σε μακροπρόθεσμο έλεγχο μπορεί να παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την οργάνωση της αλλαγής ως μέρος του προγράμματος ποιοτικού ελέγχου.

Όταν οι μακροπρόθεσμοι κύκλοι έχουν τοποθετηθεί, τότε μπορούν να επανεξεταστούν ως μέρος του προγράμματος ποιότητας, χρησιμοποιώντας τη νέα πολιτική ποιότητας ως βάση της αλλαγής.

Εάν οι μακροπρόθεσμοι κύκλοι δεν έχουν τοποθετηθεί τότε η εισαγωγή τους θα είναι το κλειδί για την επίτευξη νέων ή ήδη υπαρχόντων ποιοτικών στόχων.

Οι καλοί κύκλοι ελέγχου λειτουργούν σε διάφορα στρώματα, με το κάθε επιτυχημένο στρώμα να αφορά συνήθως στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης και σε πιο μακροχρόνιο χρονοδιάγραμμα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε κάθε επίπεδο του κύκλου ελέγχου να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση της ανώτατης διοίκησης, αλλά διασφαλίζει ότι θα ασχοληθεί κι αυτή όταν χρειαστεί.

Στην περίπτωση σοβαρών ή χρόνιων προβλημάτων μπορεί να είναι απαραίτητη η κατάλληλη εμπλοκή της διοίκησης βραχυπρόθεσμα, αλλά οι διαδικασίες του κύκλου ελέγχου παρέχουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για αυτή την περίπτωση. Η εξαίρεση είναι ο μελλοντικός έλεγχος, μια δραστηριότητα που αφορά σε όλα τα τμήματα και είναι μια συνεχής διαδικασία.

Οι κύκλοι ελέγχου είναι :

1. Ο μελλοντικός έλεγχος.
2. Ο στιγμιαίος έλεγχος.
3. Ο βραχυπρόθεσμος έλεγχος.
4. Ο μακροπρόθεσμος έλεγχος α) σε εβδομαδιαία βάση, β) σε μηνιαία βάση.
5. Τα σχέδια της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα.
6. Οι ποιοτικές πλευρές των κεφαλαιακών έργων.

Μελλοντικός έλεγχος

Ο μελλοντικός έλεγχος περιλαμβάνει αυτές τις δραστηριότητες όλης της εταιρίας που διασφαλίζουν ότι όλες οι απαιτούμενες συνθήκες για την επίτευξη της καλής ποιότητας πληρούνται εκ των προτέρων. Αυτές είναι :

1. Ο σωστός ποιοτικός σχεδιασμός.
2. Η σωστή ποιότητα των πρώτων υλών.
3. Οι καλές και καλά συντηρημένες επεξεργασίες.

4. Οι καλές λειτουργίες.
5. Τα αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου.

Εάν αυτές οι συνθήκες είναι επιτυχημένες εγγυώνται ότι η ποιότητα του προϊόντος θα είναι ικανοποιητική και, εάν δεν πάνε καλά τα πράγματα, ότι θα συγκεντρωθούν και θα διορθωθούν.

Τα συστήματα μελλοντικού ελέγχου μπορεί να είναι επίσημα ή ανεπίσημα. Λόγω του ευρέως φάσματος των δραστηριοτήτων του μελλοντικού ελέγχου, δεν υπάρχει συνήθως επίσημη επανεξέταση της δραστηριότητας ως σύνολο, αλλά ο μελλοντικός έλεγχος είναι ένας από τους παράγοντες που ελέγχονται ως μέρος της λειτουργίας των άλλων κύκλων ελέγχου.

Στιγμιαίος έλεγχος

Ο στιγμιαίος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας είναι αυτός που επιτυγχάνεται από τον παραγωγικό εξοπλισμό και τους χειριστές του εργοστασίου. Μαζί με τον μελλοντικό έλεγχο, είναι ίσως η πιο σημαντική φάση του ποιοτικού ελέγχου της παραγωγής, αν και λειτουργεί κυρίως με ανεπίσημα συστήματα. Αυτός συμπληρώνεται από κάθε αυτόματη ανατροφοδότηση σχετικά με την επεξεργασία ή τις παραγωγικές συνθήκες. Σε περίπτωση απουσίας τέτοιας αυτόματης ανατροφοδότησης, τα αντικειμενικά αποτελέσματα της ποιότητας της παραγωγής είναι άγνωστα μέχρι να ληφθούν τα δείγματα και να μετρηθούν για να καθοριστεί η ποιοτική απόδοση. Αυτό είναι ο επίσημος βραχυπρόθεσμος κύκλος ελέγχου.

Αυτό που σε πολλές λειτουργίες ονομάζεται στιγμιαίος έλεγχος είναι τα συνηθισμένα, επίσημα συστήματα για την αξιολόγηση της ποιότητας της παραγωγής, που στην πραγματικότητα είναι βραχυπρόθεσμος έλεγχος εφόσον ποτέ δεν είναι στιγμιαίος, αλλά λειτουργεί στο μεσοδιάστημα που καθορίζεται για τις τακτικές διαδικασίες δειγματοληψίας.

Βραχυπρόθεσμος έλεγχος

Ο βραχυπρόθεσμος έλεγχος είναι το πρώτο επίπεδο των επίσημων συστημάτων ποιοτικού ελέγχου. Στο καθορισμένο μεσοδιάστημα, λαμβάνονται τα δείγματα, μετρώνται και υπολογίζονται οι απαραίτητες παράμετροι του ελέγχου. Αυτά τα αποτελέσματα συνήθως παρουσιάζονται σε διάγραμμα ελέγχου ΣΔΕ ώστε να μπορούν να ληφθούν καλές αποφάσεις σχετικά με την επεξεργασία ή την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τα πρότυπα. Αυτή η δραστηριότητα θα μπορούσε να αποτελεί μέρος της εργασίας του χειριστή της παραγωγής. Εκτελεί την επεξεργασία και συνεπώς ελέγχει τη συνεχή παραγωγή, το κόστος και την ποιότητα. Είναι λογικό να πρέπει αυτός να λειτουργεί τον βραχυπρόθεσμο κύκλο ποιοτικού ελέγχου. Τα πρότυπα

βασίζονται στη δυνατότητα της επεξεργασίας. Μία εκτός ελέγχου κατάσταση δηλώνει ότι η δυνατότητα επεξεργασίας δεν επιτυγχάνεται. Εξ ορισμού η επεξεργασία μπορεί να επιτευχθεί όταν όλα είναι ομαλά, επομένως πρέπει να υπάρχει κάποια αιτία. Τότε ο στόχος είναι η απομάκρυνση της αιτίας και η ποιότητα θα επιστρέψει στην ομαλή δυνατότητα επεξεργασίας.

Ως μέρος του βραχυπρόθεσμου κύκλου, κάθε εκτός ελέγχου κατάσταση: (α) καταγράφεται, (β) αναφέρεται.

Η αναφορά στο άτομο που είναι υπεύθυνο για την απόφαση σχετίζεται με τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί (εάν προβεί σε ενέργειες) για να αντιμετωπίσει την εκτός ελέγχου κατάσταση. Αυτό συνήθως θα είναι ευθύνη της λειτουργικής διαχείρισης πρώτης γραμμής, παρόλο που η ευθύνη για αυτή την απόφαση μπορεί να δοθεί στον χειριστή. Τόσο η αναφορά όσο και η απόφαση καταγράφονται επίσημα, ώστε αυτές οι πληροφορίες να είναι διαθέσιμες για μακροπρόθεσμες δραστηριότητες ελέγχου.

Αυτά τα αρχεία περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τη συγκεκριμένη εκτός ελέγχου κατάσταση, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ή τους λόγους για τους οποίους δεν έγιναν καθόλου ενέργειες. Επίσης, και σε αυτή την περίπτωση καταγράφεται η αιτία.

Το σύστημα ποιοτικού ελέγχου επαναλαμβάνεται, δείχνοντας εάν οι ενέργειες ήταν επιτυχημένες ή όχι, και διατηρώντας τον βραχυπρόθεσμο κύκλο.

Ο βραχυπρόθεσμος κύκλος ελέγχου είναι συχνά το μοναδικό επίσημο σύστημα ελέγχου. Υποτίθεται ότι ο βραχυπρόθεσμος έλεγχος επαρκεί και συχνά ο επακόλουθος έλεγχος συμβαίνει στην περίπτωση κακών συνολικών αποτελεσμάτων ποιότητας, υπερβολικών επιπέδων υπολειμμάτων, καθυστερήσεων προϊόντων ή παραπόνων των πελατών.

Ένας πιο μακροχρόνιος κύκλος ελέγχου είναι απαραίτητος:

1. Στον καθορισμό εάν ο βραχυπρόθεσμος κύκλος λειτουργεί σωστά ή όχι.
2. Στη μέτρηση της αποδοτικότητας του συστήματος ποιοτικού ελέγχου.
3. Στη μέτρηση της συνολικής ποιοτικής επίδοσης σε σχέση με τα πρότυπα.
4. Στον προσδιορισμό των τάσεων ή των αλλαγών στην επίδοση.
5. Στη διεξαγωγή ανάλυσης για τις αποφάσεις σχετικά με τη συντήρηση (προσαρμογές, λεπτομερής εξέταση ή τροποποιήσεις).
6. Στον προσδιορισμό κάθε χρόνιων ή επαναλαμβανόμενων προβλημάτων που χρειάζονται μακροπρόθεσμη δράση.
7. Στη μέτρηση της αξιοπιστίας της παραγωγικής διαδικασίας. (Πόσο συχνά είναι εκτός ελέγχου;)

Όλα αυτά είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας απλής ανάλυσης τακτικών αποτελεσμάτων και την εκμείωση της δέσμευσης των ατόμων ότι εξετάζουν και συζητούν το αποτέλεσμα, και συμφωνούν και προβαίνουν στις απαιτούμενες ενέργειες.

Η εβδομαδιαία συνάντηση

Ένα σημαντικό μέρος του μακροπρόθεσμου κύκλου ελέγχου είναι η εβδομαδιαία συνάντηση. Όταν τα πλέον πρόσφατα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα, η διοίκηση των κατάλληλων τμημάτων πρέπει να τα μελετήσει και να αποφασίσει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν. Αυτές οι ενέργειες είναι επιπρόσθετες των συνεχιζόμενων βραχυπρόθεσμων ενεργειών του ελέγχου, και είναι απαραίτητη η διόρθωση των συνθηκών που δεν αντιδρούν στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο.

Το τμήμα ποιότητας είναι υπεύθυνο για την οργάνωση αυτής της συνάντησης, και για την προετοιμασία των θεμάτων και των πληροφοριών που πρέπει να εξετασθούν. Οι εισροές από άλλα τμήματα, της μηχανολογίας, της έρευνας και ανάπτυξης, κ.λ.π. χρειάζονται, αλλά το τμήμα ποιότητας πρέπει να καθοδηγεί τις ενέργειες.

Τα αποτελέσματα αυτής της συνάντησης περιλαμβάνουν τη συμφωνημένη δράση. Η ελάχιστη προϋπόθεση είναι να καταχωρούνται οι συμφωνημένες ενέργειες. Η αποτελεσματική καταχώρηση απαιτεί έναν απλό κατάλογο των:

1. Θεμάτων δράσης.
2. Της συμφωνημένης δράσης.
3. Των αναμενόμενων αποτελεσμάτων αυτής της δράσης.
4. Του ατόμου που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή αυτών των ενεργειών.
5. Της συμφωνημένης ημερομηνίας ολοκλήρωσης.

Αυτή η απλή μορφή επιβάλλει σημαντική πειθαρχία στη συνάντηση, αποφεύγει την ασαφή δράση ή προσδοκίες, και επιμένει στις συμφωνημένες ημερομηνίες ολοκλήρωσης και στις ευθύνες. Ο προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της δράσης ελαχιστοποιεί την προσέγγιση «ας έχουμε μερικά ακόμα αποτελέσματα».

Ο κατάλογος επανεξετάζεται και τροποποιείται σε κάθε επακόλουθη συνάντηση. Ο διοικητικός χρόνος που καταναλώνεται στην εβδομαδιαία συνάντηση δεν πρέπει να είναι υπερβολικός. Συχνά είναι πιθανό η συνάντηση να γίνεται «στα όρθια» στα εβδομαδιαία διαγράμματα.

Η μηνιαία επανεξέταση της ποιότητας

Αυτή είναι μια σύντομη επανεξέταση της συνολικής επίδοσης, που παρουσιάζει το τμήμα ποιότητας και παρακολουθεί η ανώτατη διοίκηση. Τα

αποτελέσματα παρουσιάζονται κατ' εξαίρεση: εάν είναι εντάξει δεν παρουσιάζονται. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της συνάντησης είναι να ενημερωθεί η διοίκηση σχετικά με την ποιοτική επίδοση, τα οξέα και χρόνια προβλήματα σχετικά με την ποιότητα και τις δυσκολίες που προκύπτουν. Οι προσδιορισμένες ευκαιρίες για ποιότητα παρουσιάζονται σε αυτή την επανεξέταση.

Η διοίκηση είναι σε θέση να καταναίμει τις απαραίτητες προτεραιότητες και πόρους για να βελτιώσει την επίδοση. Δημιουργείται μία σειρά ενεργειών παρόμοια με εκείνη που δημιουργείται στην εβδομαδιαία συνάντηση. Πάλι η ποσότητα του διοικητικού χρόνου που αφιερώνεται σε αυτή τη συνάντηση δεν πρέπει να είναι υπερβολική. Εάν τα αποτελέσματα έχουν προετοιμαστεί και παρουσιαστεί κατάλληλα, τότε είναι απαραίτητη μόνο μία σύντομη αλλά αποτελεσματική συνάντηση. Ο σκοπός πρέπει να μην είναι οι μακροχρόνιες παρατεταμένες συζητήσεις. Θα βοηθήσει πολύ εάν η προσοχή στραφεί στα αίτια, και όχι στις ευθύνες, και στις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, και όχι στις δικαιολογίες. Η επίτευξη του τελευταίου αυτού στόχου μπορεί να είναι δύσκολη σ' ό,τι αφορά στην ανώτατη διοίκηση.

Επιχειρηματικά σχέδια ποιότητας

Η επανεξέταση των επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας διεξάγεται από την ανώτατη διοίκηση, συνήθως σε ετήσια βάση. Η επανεξέταση καλύπτει τους επιχειρηματικούς αντικειμενικούς στόχους και τα σχέδια σχετικά με την ποιότητα, με εισροές από όλα τα τμήματα της εταιρίας. Τα θέματα που εξετάζονται σε αυτή την επανεξέτασης περιλαμβάνουν:

1. Ποιοτικά έργα.
2. Ποιότητα ή κόστος βελτίωσης των σχεδίων σχετικά με την ποιότητα.
3. Επανεξέταση της ποιοτικής οργάνωσης.

Αυτή τη φορά εξετάζεται η συνολική ποιοτική επίδοση για το προηγούμενο έτος και το προϊόν αυτών των επανεξετάσεων είναι το επιχειρηματικό σχέδιο ποιότητας, που καθορίζει τους ποιοτικούς αντικειμενικούς στόχους και σχέδια της ποιότητας της εταιρίας σχετικά με την ποιότητα για το επόμενο έτος.

Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια της ποιότητας μπορεί να είναι δύο ή τρεις παράγραφοι που επανεξετάζουν την επίτευξη των στόχων σε σχέση με τα προηγούμενα σχέδια, και η δημιουργία ενός καταλόγου με τους ευρείς ποιοτικούς στόχους της εταιρίας για το επόμενο έτος, και με τα άτομα ή τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτά τα σχέδια ποιότητας επανεξετάζονται τότε στη μηνιαία επανεξέταση της ποιότητας.

Ο μηχανισμός της δημιουργίας των επιχειρηματικών σχεδίων της ποιότητας διασφαλίζει ότι η ποιότητα επανεξετάζεται τακτικά και επίσημα σε επίπεδο ανώτατης

διοίκησης μαζί με άλλες επιχειρηματικές παραμέτρους. Η δημοσίευσή τους δηλώνει τη συνολική αφοσίωση της εταιρίας στην ποιότητα, καθώς επίσης και τη διάθεση πόρων για την πραγματοποίηση των ποιοτικών ευκαιριών.

Οι ποιοτικές πλευρές των κεφαλαιακών έργων

Ένα άλλο επιχειρηματικό επίπεδο του κύκλου ποιοτικού ελέγχου ανήκει στον τομέα των κεφαλαιακών έργων. Το σύστημα χρηματοδότησης έργου πρέπει να περιλαμβάνει την προϋπόθεση για το αποτέλεσμα σχετικά με την ποιότητα του εν λόγω έργου, και να συμπεριλαμβάνεται στο έργο έγγραφη πρόταση. Αυτό μπορεί να προσδιορίσει και συνεπώς να αποτρέψει τα αντίστροφα αποτελέσματα στην ποιότητα που μπορεί να προκύψουν από τη δραστηριότητα έργου. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες για την ποιότητα στα έργα, οι οποίες διαφορετικά μπορεί να αγνοούνταν. Αυτή η προϋπόθεση έχει σημαντικό αντίκτυπο στο κίνητρο, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ενημέρωση σχετικά με την ποιότητα στον τομέα μηχανολογίας του έργου. Η αναπόφευκτη εμπλοκή του τμήματος ποιότητας στο στάδιο σχεδιασμού του έργου είναι ένα άλλο πολύτιμο αποτέλεσμα.

Η προϋπόθεση «αποτέλεσμα σε σχέση με την ποιότητα» που πρέπει να είναι επίσημο μέρος της δραστηριότητας έργου είναι μια άλλη εμφανής εκδήλωση της αφοσίωση από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα.

Ευασχόληση και αφοσίωση

Η δημιουργία ενός προγράμματος ποιότητας μέσω της επανεξέτασης της εισαγωγής των κύκλων ποιοτικού ελέγχου τους αφορά όλους. Η δραστηριότητα δεν γίνεται ωστόσο χωρίς εξάσκηση, αλλά δημιουργεί μια συνεχή διοικητική δραστηριότητα ποιότητας.

Αυτή είναι η δραστηριότητα του κύκλου ελέγχου. Από τον μελλοντικό και στιγμιαίο έλεγχο μέχρι το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο είναι ένας κύκλος ανατροφοδότησης. Αυτοί οι κύκλοι έχουν ως βάση τους την επανεξέταση της επίδοσης σε σχέση με τους στόχους, τον καθορισμό νέων στόχων και τον αποτελεσματικό προγραμματισμό για την αντιμετώπιση τυχόν αποκλίσεων από το πρόγραμμα. Δε διασφαλίζουν μόνο ότι τα οξέα και χρόνια προβλήματα σχετικά με την ποιότητα προσδιορίζονται και αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα, αλλά επίσης ότι μπορούν να συνειδητοποιηθούν οι ευκαιρίες για ποιότητα. Αυτοί οι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου θα αφορούν κάθε τμήμα στην εταιρία στη δραστηριότητα του ποιοτικού ελέγχου. Ο τελικός στόχος τους είναι ο καθορισμός του καλού ποιοτικά σχεδιασμού του προϊόντος και η επίτευξη αυτού του σχεδίου στην παραγωγή.

Αφορούν όλη την εταιρία σε όλα τα επίπεδα σχετικά με τον προσδιορισμό των τρόπων βελτίωσης της ποιοτικής επίδοσης σε σχέση με το αποτελεσματικό κόστος, και στη μείωση του κόστους ποιότητας. Αυτό είναι γνωστό ως ποιοτικό επίτευγμα.

Τα καλά μέσα ελέγχου διασφαλίζουν ότι το προϊόν είναι το καλύτερο που μπορεί να γίνει δεδομένων του σχεδιασμού επεξεργασίας και των πρώτων υλών, δηλαδή της συντήρησης της δυνατότητας επεξεργασίας.

Το επίτευγμα σημαίνει ότι το προϊόν ποιότητας είναι βελτιωμένο από άποψη αποτελεσματικού κόστους, θέτοντας νέα και υψηλότερα πρότυπα τελειότητας.

Στην ουσία αυτές οι μέθοδοι είναι απλές. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι είναι κι εύκολες. Το να περπατά κανείς σε ένα τεντωμένο σκοινί είναι μία απλή έννοια, αλλά δεν είναι εύκολο. Χρειάζεται αφοσίωση και εξάσκηση.

Για να επιτύχουν αυτές οι μέθοδοι χρειάζονται αφοσίωση από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης. Χωρίς αυτή την αφοσίωση θα αποτύχουν. Με τη σωστή αφοσίωση είναι αδύνατο να μην έχουν επιτυχία.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

1. Γενικά

Ο έλεγχος είναι το μέσον με το οποίο η διοίκηση μιας εταιρίας καθορίζει εάν τα άτομα του οργανισμού διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους με τον τρόπο που επιθυμεί αυτή. Η επανεξέταση είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση καθορίζει εάν ο οργανισμός καταφέρνει να επιτύχει τους εταιρικούς στόχους (αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση, αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, αυξανόμενο κέρδος) και εάν οι έλεγχοι που διεξάγονται επιτυγχάνουν αυτό που τους αναλογεί στην παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού σε σχέση με αυτούς τους στόχους.

2. Λόγοι για τη διεξαγωγή ελέγχων

Κάθε επιχείρηση που πρόκειται να διεξάγει ποιοτικούς ελέγχους πρέπει να κάνει την ανάγκη για έλεγχο μια σαφή εντολή που δίνεται από την κορυφή. Θα ήταν αναμενόμενο η πίστη και η αρμοδιότητα για τους ελέγχους να έγκειται στην πολιτική ποιότητας της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση επιθυμεί τη διεξαγωγή των ελέγχων ώστε να μπορεί να ελέγχει τις λειτουργίες.

Φυσικά υπάρχουν κι άλλοι λόγοι που συντελούν στη διεξαγωγή των ελέγχων. Όλα τα ποιοτικά πρότυπα περιέχουν την απαίτηση, ρητά σε ορισμένα, σε άλλα όχι, για τη διεξαγωγή ελέγχων από εταιρίες. Ωστόσο, εάν αυτό γίνει μόνο για αυτό το λόγο, οι έλεγχοι δε θα είναι ιδιαίτερα ανιχνευτικοί ή χρήσιμοι. Δυστυχώς, υπάρχουν ακόμη πολλές εταιρίες στις οποίες οι έλεγχοι διεξάγονται για να καταδειχτεί ότι οι διαδικασίες εξακολουθούν να ακολουθούνται πιστά, ανεξάρτητα από το αν αυτές οι διαδικασίες

συμβάλλουν στην υγεία της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί η εταιρία να διακηρύσσει με υπερηφάνεια ότι κάνει ελέγχους, και οι ελεγκτές μέσα σε αυτήν μπορεί να είναι ιδιαίτερα απασχολημένοι με το να εργάζονται στο καθορισμένο πρόγραμμα ελέγχων και να διατηρούν πολύ χώρο με αρχεία που είναι γεμάτα με εκθέσεις ελέγχων.

Επομένως, ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργηθεί ένα σύστημα ελέγχου, είναι η διευκρίνιση γιατί χρειάζεται το σύστημα ελέγχου και το τι θα έχει, ή μπορεί να έχει αποκομίσει η εταιρία, όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι σειρές των ελέγχων. Για να καθοριστεί αυτό, πρέπει να εξεταστεί ο λόγος ύπαρξης των συστημάτων. Επίσης εάν υπάρχει κάποιος τρόπος αντίληψης των συστημάτων όπως είναι ο προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης και η άμεση σύνδεση του ελέγχου με αυτές τις ανάγκες.

2.1. Οι ανάγκες μιας επιχείρησης

Ενώ το κέρδος αναμφίβολα βρίσκεται στην πρώτη θέση της προτίμησης σχετικά με το τι χρειάζονται οι επιχειρήσεις, μπορεί να εκτιμηθεί σχετικά γρήγορα ότι η διατήρηση του κέρδους, και ιδιαίτερα η αύξηση του κέρδους, μπορεί να προέλθει μόνο από μια καθιερωμένη βάση ικανοποιημένων πελατών.

Συνεπώς, βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να δημιουργεί και να αυξάνει αυτή τη βάση των ευτυχισμένων πελατών. Όμως, υπάρχει και κάτι άλλο που πρέπει να γίνει. Ο «πελάτης» είναι πάντοτε ο «χρήστης» του προϊόντος; Η απάντηση συχνά είναι αρνητική και επομένως κάθε επιχείρηση στην αγορά πρέπει να καθορίσει επακριβώς πώς θα χρησιμοποιηθεί το προϊόν της και ποιες είναι οι προσδοκίες του χρήστη για αυτό το προϊόν. Οτιδήποτε μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να κάνει τα προϊόντα της πραγματικά καταλληλότερα για χρήση από εκείνα των ανταγωνιστών της θα δώσει στην επιχείρηση ένα πλεονέκτημα στην αγορά, δεδομένου ότι μπορεί να φέρει αυτά τα χαρακτηριστικά ποιότητας στα πλαίσια της αγοράς.

Συνεπώς οι ανάγκες μιας επιχείρησης πρέπει να είναι στενά ευθυγραμμισμένες με τις ανάγκες του χρήστη / πελάτη.

Όταν η επιχείρηση καθορίσει τις ανάγκες της πρέπει να αποφασίσει πώς πρόκειται να τις επιτύχει μέσω των λειτουργικών γραφείων και τμημάτων της. Το καθήκον τους είναι να εργάζονται στα πλαίσια της δηλωμένης πολιτικής και να παρέχουν τη δική τους πολιτική και συνεπώς τη δική τους παραγωγή στις απαιτήσεις που αναπτύσσονται παράλληλα με την πολιτική. Τα τμήματα μέσα σε έναν οργανισμό καλούνται να εργαστούν με χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς, παραγωγές-στόχους, κατανομή κεφαλαίου, κ.λ.π. Κάθε τμήμα πρέπει να εργαστεί σε συμφωνία με τις απαιτήσεις ώστε να παρέχεται στον χρήστη/πελάτη μια υπηρεσία που προοδευτικά

να θεωρείται τέλεια. Η λέξη «υπηρεσία» χρησιμοποιείται σκόπιμα αφού κάθε αντίληψη που έχει ο πελάτης ή ο χρήστης για το προϊόν, συμπεριλαμβανόμενου του τρόπου που αυτό παρέχεται, θα επηρεάσει τη γνώμη που υπάρχει για αυτό. Όλες οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τις υπηρεσίες.

Τώρα, μέσα στην επιχείρηση καθένα από τα λειτουργικά τμήματα εργάζεται για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που έχουν καθοριστεί για αυτό, αλλά ελάχιστα τμήματα εργάζονται σε πλήρη απομόνωση από τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας. Καθένα εξαρτάται από τα άλλα για πληροφόρηση. Στους τομείς επεξεργασίας το ένα τμήμα εξαρτάται από το άλλο για την έγκυρη παραλαβή του προϊόντος σε μια κατάσταση κατάλληλο για χρήση. Το ίδιο ισχύει επίσης και για τα τμήματα που απλώς ανταλλάσσουν πληροφορίες. Σήμερα είναι εφικτή η μετακίνηση και η διανομή μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών μέσα σε μια εταιρία και μπορεί να είναι επίπονος ο προσδιορισμός και η απομόνωση των λίγων χρήσιμων πληροφοριών που περιέχει το πακέτο.

Επομένως, είναι σαφές ότι κάθε τμήμα (και τελικά κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό) παίζει πάντοτε έναν από τους τρεις ρόλους. Αυτοί οι ρόλοι μπορούν να εξεταστούν με οποιαδήποτε σειρά.

Ο πρώτος ρόλος είναι αυτός του πελάτη/χρήστη. Άλλα τμήματα παρέχουν πληροφορίες ή προϊόν (συχνά και τα δύο) ώστε να μπορεί ο χρήστης να τα επεξεργαστεί και να τα μεταβιβάσει στον επόμενο χρήστη. Τα τμήματα που παρέχουν την εισροή αυτή είναι οι προμηθευτές. Κάθε πελάτης δικαιούται να πάρει αυτό που είναι κατάλληλο για τη χρήση που το θέλει, δεδομένου φυσικά ότι καθορίζει επακριβώς και σαφώς στον προμηθευτή του αυτό που θέλει, πότε το θέλει κ.λ.π.

Κατά τη μεταβίβαση του προϊόντος στο επόμενο χρήστη το εν λόγω τμήμα παίζει έναν δεύτερο ρόλο - αυτόν του προμηθευτή. Για να είναι καλός προμηθευτής, πρέπει κανείς να βρει ποιες είναι οι ανάγκες του πελάτη του και να προσδιορίσει σε συνεργασία με τον πελάτη πώς θα καθοριστεί η ποιότητα. Στην ιδανική περίπτωση που εδώ αναπτύσσεται, δε χρειάζεται ιδιαίτερη νοημοσύνη για να καταλάβει κανείς ότι οι εσωτερικοί πελάτες και προμηθευτές σε μια εταιρία πρέπει να συνεργάζονται στενά για να κάμψουν τους φραγμούς που μπορεί να υπάρχουν και που εμποδίζουν την ομαλή ροή των πληροφοριών σχετικά με το κατάλληλο για χρήση προϊόν. Μόνο με αυτή τη διεργασία μπορεί να βρεθεί ένας ικανοποιητικός συμβιβασμός, όπως αυτός πρέπει να είναι. Κάθε τι που περιορίζει την αποτελεσματική ροή είναι σπατάλη και πρέπει να απομακρύνεται. Εκφράζεται με τον όρο το «κόστος της μη συμφωνίας».

Υπάρχει επίσης και ο τρίτος ρόλος που είναι ίσως και ο πιο σημαντικός. Ο ρόλος αυτός είναι ο ρόλος του επεξεργαστή - της διεξαγωγής της λειτουργίας που το τμήμα ή το άτομο έχει προσληφθεί για να κάνει. Η λειτουργία μπορεί να γίνει σωστά

δεδομένου ότι η εισροή για αυτήν είναι σωστή και κατάλληλη για μετατροπή σε παραγωγή. Φυσικά, η διαδικασία μετατροπής πρέπει να είναι κι αυτή κατάλληλη για το σκοπό. Όλες οι διαδικασίες υπόκεινται σε μεταβολές. Για να διατηρηθεί μια διαδικασία υπό έλεγχο πρέπει να προσδιοριστούν οι μεταβλητές που θα εμποδίσουν την πραγματοποίηση της παραγωγής. Αυτές οι μεταβλητές είναι οι ακούσιες εισροές.

Έτσι, ολοκληρώνεται τώρα η εικόνα. Κάθε τμήμα - όχι κάθε άτομο - είναι κάποτε προμηθευτής, πελάτης ή επεξεργαστής. Εάν καθένας από αυτούς τους συνδέσμους προμηθευτή-πελάτη βελτιώνεται στο ελάχιστο, δε θα πρέπει ο οργανισμός να είναι πιο αποτελεσματικός, εάν μετρηθεί βάσει του κόστους και του χρόνου; Μπορεί να μην ικανοποιεί τον εξωτερικό πελάτη ταχύτερα, πιο συχνά και να προκαλεί την εμπιστοσύνη που αρέσει τόσο πολύ στους πελάτες - ίσως με ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Αυτό είναι η ποιότητα. Σε αυτό θα πρέπει να στοχεύουν οι έλεγχοι και η επανεξετάσεις.

Εάν οι έλεγχοι και οι επανεξετάσεις δεν επιφέρουν κάποιο όφελος από ό,τι κοστίζουν τότε θα πρέπει να αμφισβητηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Επομένως δημιουργείται η βάση για τη δημιουργία ενός προγράμματος ελέγχων. Είναι μια στρατηγική θέση. Η εφαρμογή περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την πραγματοποίηση, την αναφορά, τον επόμενο έλεγχο και την ανάληψη διορθωτικής δράσης και την παροχή ανατροφοδότησης.

3. Είδη ελέγχων

Πριν να εισαχθεί ένα πρόγραμμα ελέγχου πρέπει να διαχωριστούν τα δύο διαφορετικά είδη ελέγχου. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να ελέγξει έναν προμηθευτή ως προς τις συμβατικές απαιτήσεις για να εξετάσει πόσο κοντά εργάζεται αυτός ο προμηθευτής στους αποδεκτούς συμβατικούς όρους. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που επενδύονται σε ένα σύστημα ποιοτικών προτύπων όπως είναι το ISO 9000.

Μια εταιρία μπορεί να ελέγξει έναν μελλοντικό προμηθευτή ως προς τις απαιτήσεις που έχουν προταθεί να ισχύσουν εάν υπάρξει σύμβαση. Αυτές οι απαιτήσεις μπορεί να ορίζονται στα εσωτερικά έγγραφα των προμηθευτών και μπορεί να περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις που επενδύονται σε ένα πρότυπο συστημάτων ποιότητας.

Προφανώς οι έλεγχοι μπορούν να διεξαχθούν πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά από συμβάσεις, και όλοι είναι εξωτερικοί έλεγχοι. Στις περιπτώσεις που

προαναφέρθηκαν αποκαλούνται συνήθως έλεγχοι «δεύτερου προσώπου». Στην ιστορία της ποιοτικής διασφάλισης αυτοί αρχικά ξεπερνούσαν αριθμητικά τα άλλα είδη ελέγχου και εξακολουθούν να προτιμούνται μέχρι σήμερα.

Μία εταιρία μπορεί να διεξάγει εσωτερικούς ελέγχους για να καθορίσει, για διοικητικούς λόγους, πόσο στενά εργάζονται τα διάφορα τμήματα με τις διαδικασίες που έχουν περιγραφεί για κάθε τμήμα. Θα ήταν σκόπιμο τα αποτελέσματα αυτών των αποτελεσμάτων να δοθούν στη διοίκηση η οποία θα χρησιμοποιούσε αυτές τις πληροφορίες και άλλες διοικητικές πληροφορίες για να καθορίσει με την επανεξέταση εάν ακολουθείται η πολιτική.

Αυτοί οι έλεγχοι είναι εσωτερικοί και ονομάζονται έλεγχοι «πρώτου προσώπου». Ορισμένοι οργανισμοί αναθέτουν με υπεργολαβία τον έλεγχο σε εξωτερικούς οργανισμούς και έρχεται στην εταιρία ένα εξωτερικό πρόσωπο και την ελέγχει ως προς τις δικές της διαδικασίες, ίσως επειδή ο οργανισμός που αναθέτει την εργολαβία δε διαθέτει επαρκείς πόρους ή και ειδικούς.

Δεδομένου ότι ο έλεγχος διεξάγεται στα πλαίσια της πολιτικής που έχει εκφραστεί και τις απαιτήσεις της εταιρίας που αναθέτει την εργολαβία και δεν σχεδιάζεται από τον υπεργολάβο ώστε να οδηγήσει σε περισσότερη εργασία, ίσως συμβουλευτική, τότε ο έλεγχος μπορεί να εξακολουθεί να θεωρείται ως σωστός εσωτερικός έλεγχος στα πλαίσια του «σκοπού» των συστημάτων ποιότητας της εταιρίας.

Όσον αφορά φυσικά την εταιρία που έχει αναλάβει την υπεργολαβία, διεξάγεται ένας έλεγχος με τον τρόπο που διεξάγεται ο έλεγχος δεύτερου προσώπου.

Φυσικά, υπάρχει και το τρίτο είδος ελέγχου. Η Εθνική Εκστρατεία Ποιότητας και συνεπώς «Η Διοίκηση στη Δεκαετία του '90» στο Ηνωμένο Βασίλειο, που ενθαρρύνει η κυβέρνηση, προκάλεσε την αύξηση των επικυρωμένων φορέων πιστοποίησης που μπορούν να αποδείξουν ότι είναι οργανωμένοι και αρμόδιοι για αυτή την εργασία μέσω της εκτίμησης από το Εθνικό Συμβούλιο Επικύρωσης των Φορέων Πιστοποίησης.

Αυτές οι εταιρίες θα εκτιμήσουν οργανισμούς ως προς ένα πρότυπο για τα συστήματα ποιότητας και θα παρέχουν ένα πιστοποιητικό που θα καταγράφει τη δική τους αντίληψη ότι ο οργανισμός την περίοδο της εκτίμησης διαθέτει διοικητικά συστήματα που ακολουθούν τα πρότυπα. Για αυτήν την υπηρεσία χρεώνεται κάποια αμοιβή και το πιστοποιητικό μπορεί να αποσυρθεί εάν η εταιρία δεν συνεχίσει να ακολουθεί αυτό το πρότυπο.

Η μέθοδος του τρίτου προσώπου θεωρείται ότι παρέχει στους χρήστες των προϊόντων του συγκεκριμένου οργανισμού εμπιστοσύνη και συνεπώς μειώνει την ανάγκη για έλεγχο δεύτερου προσώπου. Η πιστοποιημένη συμφωνία της εταιρίας με το πρότυπο θεωρείται ότι δίνει κι αυτή στον οργανισμό ένα πλεονέκτημα στην αγορά.

Η πιστοποίηση του τρίτου προσώπου εξαπλώνεται στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλα μέρη της Ευρώπης. Ο χρόνος θα δείξει εάν αυτό συνέβαλε στην αύξηση του μεριδίου στην αγορά του οργανισμού, στη μείωση του κόστους διεξαγωγής των συναλλαγών, στην αύξηση των προσδοκιών των πελατών, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων και στην αύξηση του κέρδους.

Η λέξη έλεγχος συχνά συνδέεται με τα οικονομικά, την ασφάλεια, το κόστος, το προϊόν και άλλα θέματα. Ενώ πολλές από τις αρχές είναι ίδιες, πολλοί επαγγελματίες ειδικοί στο μακροπρόθεσμο έχουν αναπτύξει πολλούς από αυτούς τους άλλους ελέγχους σε ειδικευμένες διαδικασίες, και συνεπώς δεν εξετάζονται εδώ.

Δεν είναι καθόλου συνηθισμένο για ένα οργανισμό να αποφασίσει να διεξάγει ελέγχους στον εαυτό του πριν να τους διεξάγει στους προμηθευτές. Ωστόσο, θα πούμε εδώ ότι ένας οργανισμός θα πρέπει πρώτα να ψάχνει μέσα στο ίδιο του το περιβάλλον. Πώς μπορεί να αποφασίσει ποιο είναι το καλύτερο εξωτερικά εάν δεν ξεκαθαρίσει πρώτα στο εσωτερικό τι θέλει;

4. Εσωτερικοί έλεγχοι

Πολλοί οργανισμοί καταγράφουν την εμπορική τους αποστολή, κατόπιν την πολιτική ποιότητας, μετά τους εμπορικούς αντικειμενικούς στόχους τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, μετά τις πιο λεπτομερείς διαδικασίες με τις οποίες πρέπει το προσωπικό να επιτύχει αυτούς τους αντικειμενικούς στόχους. Το πρώτο μπορεί να θεωρηθεί ως στρατηγική, το τελευταίο ως τακτική.

Εάν η διοίκηση ενός οργανισμού αισθανθεί την ανάγκη για εσωτερικούς ελέγχους για να ελέγξει εάν το κάθε σκαλί στην ιεραρχία λειτουργεί σωστά, τότε είναι σαφές ότι η ανάγκη για εσωτερικούς ελέγχους πρέπει να ενσωματωθεί στην πολιτική ποιότητας (μαζί με την ανάγκη για τη σχετική διορθωτική δράση). Εάν αυτή η αντίληψη έχει εδραιωθεί από την κορυφή της εταιρίας πρέπει να εξεταστεί το ερώτημα «Ποιος θα κάνει τον έλεγχο;»

Οι ορισμοί του ελέγχου σχεδόν πάντοτε τονίζουν το στοιχείο της ανεξαρτησίας. Ορισμένες εταιρίες διαθέτουν επομένως ένα ξεχωριστό τμήμα στο οργανισμό που διεξάγει τους ελέγχους. Αυτό το τμήμα υπάρχει για να ελέγχει τους πάντες. Συνήθως, το τμήμα ποιότητας είναι αυτό που αναλαμβάνει αυτή την εργασία. Ορισμένες εταιρίες που αρχικά οργάνωναν τους ελέγχους τους με αυτό τον τρόπο μπορεί να είχαν υποψίες ότι το τμήμα δεν είναι στην πραγματικότητα τόσο αποτελεσματικό όσο θα έπρεπε να είναι από αυτή την άποψη. Σίγουρα τα σωστά έντυπα συμπληρώνονται όταν πρέπει σύμφωνα με τα προγράμματα και τα χρονοδιαγράμματα αλλά εξακολουθεί να

προκύπτει το ίδιο είδος ελλείψεων και με την ίδια σειράς. Το λάθος φυσικά μπορεί να βρίσκεται στις διαδικασίες που υφίστανται τον έλεγχο. Ο έλεγχος μπορεί να μην κάνει τίποτα περισσότερο από το να διασφαλίζει ότι διατηρείται η παρούσα κατάσταση. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να πρέπει η «παρούσα κατάσταση» να μεταφραστεί σε «επικρατούν χάος».

Οι εταιρίες που αρχικά ίδρυσαν τα ανεξάρτητα τμήματά τους αρχίζουν να αναρωτιούνται: «Γιατί πρέπει να διατηρούμε τα άτομα αυτά; Αυξάνουν το κόστος μας χωρίς να προσδίδουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία μας και το μόνο που κάνουμε είναι να επαναλαμβάνουμε τις διαδικασίες που θα έπρεπε να κάνει η διοίκηση σε ολόκληρη την εταιρία ούτως ή άλλως».

Έτσι, οι εταιρίες αρχίζουν να εκπαιδεύουν τους διευθυντές, τους προϊστάμενους και τους ειδικούς τους στην τέχνη του ελέγχου. Συνεπώς οι διευθυντές πολύ ανώτατων επιπέδων πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα τμήματά τους ταιριάζουν και ενισχύουν τους δεσμούς πελάτη-προμηθευτή. Τα ερωτήματα πήραν τη μορφή «Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες σύμφωνα με τις οποίες ένα τμήμα μπορεί να μετρήσει την απόδοση κάποιου άλλου». Όταν δοθούν οι απαντήσεις, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα μέσο μέτρησης και για τις δύο πλευρές, σε ποσοστιαίες μονάδες (οι μονάδες μπορεί να διαφέρουν σε κάθε περίπτωση αλλά, για να διασφαλιστεί η πλήρης κατανόηση, θα πρέπει να «μεταφραστούν» στις ίδιες μονάδες μέτρησης). Κατόπιν, μέσα σε κάθε τμήμα θα πρέπει να καθοριστεί μεταξύ των τμημάτων και των ατόμων ένας παρόμοιος διακανονισμός.

Από αυτά προκύπτει ότι τα τρία βασικά ερωτήματα σχετικά με τον έλεγχο μπορούν να υποβληθούν σε κάθε στάδιο :

1. Υπάρχει κάποιος τρόπος διεξαγωγής των πραγμάτων;
2. Πρέπει αυτός ο τρόπος να εφαρμοστεί;
3. Είναι αποτελεσματικός;

Συνεπώς, οι διαδικασίες πρέπει να τεκμηριωθούν μέχρι το σημείο που να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος διεξαγωγής των πραγμάτων. Κατόπιν, αυτό πρέπει να αποδειχτεί με τη διατήρηση αρχείων. Τέλος, πρέπει να υπάρχει μια μέτρηση για το αν άξιζε η προσπάθεια, μέσω ενός ικανοποιημένου «πελάτη» (ο οποίος θα διατηρεί και αυτός αρχεία).

Μπορεί να δημιουργηθεί ένα χρονοδιάγραμμα ελέγχων, που να μη διαφέρει πολύ από τα παραδοσιακά χρονοδιαγράμματα στη μορφή του αλλά ίσως να πρέπει να δοθεί έμφαση στο αίτιο της εμπορικής ύπαρξης της εταιρίας.

Οι λειτουργικές δυνάμεις (διευθυντές, προϊστάμενοι και ειδικοί) θα αποφασίσουν ποιες θα είναι οι σχέσεις, τα αναγκαία μέτρα, θα καθορίσουν τα είδη της

επικοινωνίας και ανατροφοδότησης και τα χρονοδιαγράμματα για την ανάληψη δράσης την περίοδο που είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι αποφασισμένη να επεκτείνει αυτές τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Συνεπώς θα πρέπει να εισάγει εκθέσεις, των οποίων την αντιπαραβολή και τη σύνοψη θα αναλάβει το τμήμα ποιότητας. Αυτό το τμήμα δεν έχει εξαφανιστεί παντελώς, αλλά τώρα παρέχει τις υπηρεσίες του στην εκπαίδευση για τον έλεγχο, στη βοήθεια για την επίλυση προβλημάτων και παρέχει τη δυνατότητα στους διευθυντές να συγκεντρώνουν τα σχετικά στοιχεία. Συνεπώς το τμήμα ποιοτικής διασφάλισης έχει γίνει τμήμα ποιοτικής βοήθειας, ρόλος που είναι ακόμα πιο χρήσιμος. Ο βαθμός της απαιτούμενης διασφάλισης επαφίεται στα χέρια των ειδικών, των ατόμων που έχουν προσληφθεί για να κάνουν αυτή την εργασία, και έτσι είναι λιγότερο αναγκαίο το «κυνήγι των εγγράφων της Διασφάλισης της ποιότητας».

5. Εξωτερικοί έλεγχοι

Μπορεί να υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τη διεξαγωγή εξωτερικών ελέγχων.

- Επειδή τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας απαιτούν τη διεξαγωγή τέτοιων ελέγχων
- Για την παροχή μιας νέας καταχώρησης στον κατάλογο των καθιερωμένων προμηθευτών ή την επιλογή και την έγκριση ενδεχόμενων προμηθευτών.
- Για να κατανοήσει καλύτερα ο προμηθευτής τις ανάγκες του χρήστη και συνεπώς να ερευνήσει τη σταδιακή βελτίωση της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή (χρήστη).

Ενώ κάθε έλεγχος (εσωτερικός ή εξωτερικός) θα έπρεπε να έχει τον τρίτο από αυτούς τους λόγους ως αντικειμενικό στόχο, ο δεύτερος μπορεί να είναι τουλάχιστον μερικώς σχετικός. Εάν ίσχυε μόνο ο πρώτος λόγος, ο έλεγχος θα ήταν δαπανηρός για όλους και η πραγματική του χρήση θα ήταν πολύ μικρή.

Παρόλο που για κάποιο χρονικό διάστημα δεν υπήρχε κάποιο διεθνώς αποδεκτό πρότυπο για τους ελέγχους, πολλοί ειδικοί στο θέμα αυτό είχαν δημιουργήσει κάποιες συμβάσεις για τους ελέγχους. Σήμερα υπάρχει ένα διεθνές κατευθυντήριο έγγραφο, το ISO 10011. Αυτό δημιουργήθηκε το 1990 και αποτελείται από τρία μέρη:

- ISO 10011-1 Έλεγχος (το Βρετανικό ισοδύναμό του είναι το BS 7229 Μέρος 1)
- ISO 10011-2 Κριτήρια ικανοτήτων των ελεγκτών (το Βρετανικό ισοδύναμό του είναι το BS 7229 Μέρος 2)

- ISO 1001 1-3 Διοίκηση του ελεγκτικού προγράμματος (το Βρετανικό ισοδύναμό του είναι το BS 7229 Μέρος 3).

Αυτά τα έγγραφα που έχουν συντελέσει στη σύνταξη των συμβάσεων συνιστούν στους ελεγκτές να ακολουθούν αυτά τα πρότυπα για τους ελέγχους των πωλητών.

Η λέξη «πωλητής» όπως χρησιμοποιείται εδώ σημαίνει κάθε προμηθευτή ή υπεργολάβο, μελλοντικό ή ήδη καθιερωμένο. Η συμφωνία με τις προσδοκίες της εταιρίας που ελέγχεται (της ελεγχόμενης εταιρίας) κάνει αυτούς τους ελέγχους πιο προσιτούς σε αυτή. Αυτοί οι έλεγχοι απαιτούσαν έναν συγκεκριμένο τρόπο προετοιμασίας, συμπεριφοράς και αναφοράς των ελέγχων. Ήταν καλό για τις επικρατούσες σχέσεις αντιπαλότητας μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή να έχουν ένα εσωτερικό σύστημα ελέγχου ώστε το εσωτερικό σύστημα να ανακαλύπτει τις αδυναμίες πριν από το εξωτερικό σύστημα.

Όταν η εταιρία καταγράφει τις συστάσεις για τον εξωτερικό έλεγχο των πωλητών της, ενδιαφέρεται για μια συγκεκριμένη υπηρεσία από κάθε πωλητή. Πρέπει μέσω του ελέγχου να ανακαλύψει με ποιο τρόπο καθορίζει ο κάθε πωλητής τι θέλει ο πελάτης του και πως ο πωλητής διασφαλίζει τη συνεπή παροχή αυτής της υπηρεσίας σε αυτόν τον πελάτη.

Τα διάφορα πρότυπα του συστήματος ποιότητας δημιουργήθηκαν για να παρέχουν έναν κατάλογο βασικών χαρακτηριστικών, τα οποία, εάν οι εταιρίες τα ανέπτυσαν στον απαιτούμενο βαθμό για τις υπηρεσίες τους, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της μιας εταιρίας από κάποια άλλη. Η βασική ιδέα των προτύπων και ο σκοπός κάθε παραγράφου τους είναι τέλεια, αλλά, όπως κάθε εργαλείο, μπορεί να γίνουν πολύ επικίνδυνα εάν βρίσκονται σε λάθος χέρια.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
&
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Γενικά

Η ποιοτική διοίκηση μπορεί να συνοψιστεί σε δύο επικεφαλίδες:

- Σωστός σχεδιασμός.
- Σωστή εκτέλεση.

Αυτές οι επικεφαλίδες περιέχουν δύο αρχές της ποιοτικής διοίκησης. Συγκεκριμένα ότι ο σχεδιασμός πρέπει να συμφωνεί με τις προδιαγραφές του πελάτη και ότι η παραγωγή πρέπει να συμφωνεί με το σχεδιασμό. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τη συμφωνία του σχεδιασμού ως προς τις προδιαγραφές του πελάτη.

2. Κίνητρα

Γιατί είναι τόσο σημαντική η διευκρίνηση των αντικειμενικών στόχων του σχεδιασμού εξ αρχής;

Το κόστος της διόρθωσης κάποιας αδυναμίας της ποιότητας αυξάνεται αναλογικά με την καθυστέρηση που πραγματοποιείται πριν να διορθωθεί αυτή η αδυναμία. Στην πράξη, η προσθήκη κάθε επιπρόσθετου σταδίου στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πριν από την αποτελεσματική ανάληψη της διορθωτικής δράσης, μπορεί να προκαλέσει δεκαπλάσια αύξηση στο τελικό κόστος της διόρθωσης. Αυτό μπορεί να είναι ένα αρκετά σημαντικό κόστος που απορρέει από την ποιότητα!

Η αδυναμία σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων του σχεδιασμού, ή ο καθορισμός λανθασμένων στόχων μπορεί εύκολα να κάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να είναι ακατάλληλα για το σκοπό που προορίζονται να εξυπηρετήσουν και να μην μπορούν να σημειώσουν περισσότερες πωλήσεις μετά από την αρχική

παρουσίαση. Μπορεί να προκαλέσει μια τόσο δαπανηρή διορθωτική δράση ώστε να γίνουν κατάλληλα για το σκοπό, ώστε να τα καταστήσει μη βιώσιμα από οικονομική άποψη. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την επακόλουθη απόσυρσή τους από την αγορά. Η αδυναμία καθορισμού των σχεδιαστικών στόχων, ή ο λανθασμένος καθορισμός των στόχων αυτών μπορεί να προκαλέσει αλληλεπιδράσεις σε ένα σύστημα στο οποίο ενσωματώνεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Αυτό μπορεί να καταστήσει ολόκληρο το σύστημα ακατάλληλο για τον προοριζόμενο σκοπό και ακόμη να παρακινήσει τον τερματισμό μιας ολόκληρης τεχνολογίας. Αυτός ο τερματισμός μπορεί να αποτελέσει το σβήσιμο της τεχνολογίας όπως συνέβη με ένα μεγάλο λογισμικό τηλεπικοινωνιών, το οποίο οι κατασκευαστές του παραδέχτηκαν ότι γράφτηκε βάσει μιας παρερμηνεύσης των σχεδιαστικών στόχων. Ο τερματισμός μπορεί να είναι μια καταστροφική αδυναμία ενός μεγάλου έργου επειδή οι στόχοι του σχεδιασμού παρήγαγαν ένα συστατικό που ήταν ακατάλληλο για τις προοριζόμενες ανάγκες του. Η αδυναμία σωστού καθορισμού των αληθινών στόχων του σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε μια προδιαγραφή του κατασκευαστή ή της υπηρεσίας που να είναι πολύ πιο αυστηρή από ότι χρειάζεται. Το αναπόφευκτο κόστος που σχετίζεται με την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένων της επιπρόσθετης επιθεώρησης, της επεξεργασίας εκ νέου, της διάθεσης κ.λ.π., θα μπορούσαν να αποφευχθούν απλώς με την προσαρμογή της προδιαγραφής του κατασκευαστή σε αυτή που υπαγορεύουν οι αληθινοί σχεδιαστικοί στόχοι.

3. Πληροφορίες για την αγορά

Το πρώτο βήμα είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την αγορά. Οι πληροφορίες για την αγορά μπορούν να διαιρεθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες. Η μία κατηγορία είναι αυτή στην οποία η αγορά από την οποία μπορούν να συγκεντρωθούν τα στοιχεία σχετικά με τους σχεδιαστικούς στόχους υπάρχει ήδη. Η άλλη κατηγορία είναι αυτή στην οποία διανοίγονται εντελώς νέοι δρόμοι.

Η πρώτη κατηγορία είναι η πλέον συνήθης. Η εμπειρία δείχνει ότι τα περισσότερα από τα σημαντικά επιτεύγματα στο σχεδιασμό και τους αντικειμενικούς στόχους πραγματοποιούνται από μικρές προεκτάσεις των ήδη υπάρχουσών και αποδεδειγμένων εννοιών.

Η τελευταία κατηγορία, αυτή στην οποία ανοίγονται νέοι δρόμοι, είναι η λιγότερο συνήθης, και φυσικά, παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυσκολία σ' ό,τι αφορά στον καθορισμό σαφών στόχων. Αυτό προφανώς οφείλεται στην κατά πολύ μεγαλύτερη δυσκολία του καθορισμού του τι θα θέλει τελικά η αγορά, ή του τρόπου της καλύτερης

σύλληψης των δυνατοτήτων των υφιστάμενων ανακαλύψεων. Οι αναλυτές έχουν θέσει αυτό το πρόβλημα βάσει των συντελεστών δυσκολίας για την απόκτηση μιας ακριβούς άποψης των στόχων που πρόκειται να επιτευχθούν. Έχουν δημιουργηθεί εξισώσεις και γραφικές παραστάσεις που βοηθούν τους σχεδιαστές να υπολογίσουν τον όγκο της σχεδιαστικής προσπάθειας, και συνεπώς του κόστους που πιθανόν να απαιτείται για έναν δεδομένο συντελεστή δυσκολίας. Αυτή η ανάλυση συμφωνεί με την εμπειρία της κοινής λογικής του επαναστατικού έναντι του εξελικτικού σχεδιασμού.

Οι πληροφορίες για την αγορά μπορούν να συγκεντρωθούν από διαφορετικές πηγές.

Ας εξετάσουμε πρώτα την περίπτωση των αντικειμενικών στόχων για τα εξελικτικά σχέδια που αποτελούν μικρή πρόοδο των υφισταμένων εννοιών. Τα νέα υλικά, επιτρέπουν στους μηχανικούς και τους σχεδιαστές να συνειδητοποιήσουν τις εξελίξεις στο σχεδιασμό για τον οποίο ισχύει εδώ και χρόνια μια καθιερωμένη αρχή. Στην περίπτωση όπου δεν περιλαμβάνεται βιομηχανική κατασκευή, τα διαφημιστικά φυλλάδια, αποσκοπούν ορισμένες φορές σε ειδικούς τομείς του πληθυσμού των οποίων η πίστωση, το εισόδημα και τα στερεότυπα γούστα είναι γνωστά ή προβλέψιμα. Οι σχεδιαστές ή απλώς τα διαφημιστικά φυλλάδια πρέπει να σημειώσουν προόδους στους ήδη υφιστάμενους σχεδιαστικούς στόχους ώστε αυτά τα φυλλάδια να έχουν μεγαλύτερη απήχηση από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους. Οι εγκυκλοπαιδίες συνήθως πωλούνται σήμερα σε εβδομαδιαίους τόμους, και όχι σωρηδόν. Οι πληροφορίες που πωλούνται είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος τους παρόμοιες με αυτές που περιέχουν οι ολοκληρωμένες εγκυκλοπαιδίες, αλλά είναι γνωστό ότι το ανεξάρτητα σκεπτόμενα κοινό νιώθει ανασφαλές στην προοπτική να χάσουν οι πρόωροι απόγονοί τους μια ανεπανάληπτη ευκαιρία για εκπαιδευτική πρόοδο.

Στην κατηγορία των αντικειμενικών στόχων των επαναστατικών σχεδίων, η σχεδιαστική προσπάθεια πρέπει να κατευθύνεται στην διύλιση των πληροφοριών της αγοράς και στην προσπάθεια εντοπισμού κάποιου ανοίγματος που να απαιτεί κάτι που απλά δεν έχει υπάρξει ποτέ πριν, όπως είναι ο οικονομικός εξοπλισμός Η/Υ και συστημάτων αναπαραγωγής ήχου, που αποτελούν μια αποδεδειγμένη τεχνολογία με ποιότητα, συμβατότητα και τιμή που ανταγωνίζονται τα διεθνή επιχειρηματικά μηχανικά άτομα. Διαφορετικά, ο πελάτης του σχεδιαστή μπορεί να ζητήσει κάτι που είτε δεν υπάρχει είτε του οποίου η λύση θα είναι μια άθλια επινόηση. Αυτή η περίπτωση είναι αντιπροσωπευτική των λύσεων σχετικά με τα λογισμικά γενικά, και ειδικά για την επανάσταση της πληροφορικής.

Ο σχεδιασμός για τον πελάτη συχνά έρχεται σπασμωδικά. Η ασταθής φύση οφείλεται συχνά στον πελάτη που δεν γνωρίζει επακριβώς τι θέλει, εν μέρει επειδή δε γνωρίζει ολόκληρη την κλίμακα των υφιστάμενων επιλογών. Όσο περισσότερο

ασχολείται κανείς με το σχεδιασμό, τόσο ο πελάτης συνειδητοποιεί τι θα μπορούσε να έχει, και τόσο περισσότερο οι σχεδιαστικοί στόχοι μπορούν να μεταβληθούν. Μια λύση για αυτό το πρόβλημα είναι η μέγιστη παροχή συμβουλών μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών στα πρώτα στάδια της σχεδιαστικής προσπάθειας, και η συνεχής ανατροφοδότηση στην κρίσιμη περίοδο της ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Θυμηθείτε πόσο γρήγορα το κόστος της διόρθωσης των ελαττωμάτων αυξάνεται με την αυξημένη καθυστέρηση πριν από την ανάληψη δράσης. Όσον αφορά την περίπτωση του επαναστατικού σχεδιασμού, οι σχεδιαστές και οι μηχανικοί πρέπει να καταφεύγουν γενικά σε θεωρητικές πλευρές και να αναρριχώνται σε μια απότομη μαθησιακή καμπύλη με πολύ ταχύ ρυθμό. Ταυτόχρονα, πρέπει να γνωρίζουν το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο πελάτης σχετικά με την τεράστια ποικιλία των πιθανών σχεδιαστικών στόχων, τους οποίους ο πελάτης μπορεί να αγνοεί κατά το μεγαλύτερο μέρος τους.

4. Διευκρίνιση των ρητών προδιαγραφών

Οι σχεδιαστικοί στόχοι πρέπει να ξεκινούν από την κορυφή και να κατευθύνονται προς τη βάση. Αυτό σημαίνει ότι οι σχεδιαστικοί στόχοι πρέπει να κατατάσσονται με τη σειρά της κοινής λογικής με την οποία πρέπει να επιτυγχάνονται. Αυτή η φαινομενικά τετριμμένη δήλωση ξαφνικά αποκτά μια καθοδηγητική σημασία όταν συνειδητοποιείτε ότι έχετε ξεχάσει να καθορίσετε τις πληρωμές του κάθε σταδίου σε ένα συμβόλαιο πολλών εκατομμυρίων και ότι το κεφάλαιο της εργασίας που βρίσκεται σε εξέλιξη πρόκειται να σας κοστίσει χιλιάδες δρχ. σε τόκο. Ένα ακόμα κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα.

5. Αξιολόγηση των άρρητων προδιαγραφών

Οι ρητές προδιαγραφές μιας αγοράς ή ενός πελάτη γενικά καθορίζονται πιο εύκολα και συνεπώς τυγχάνουν μεγαλύτερης σχεδιαστικής προσοχής από τις άρρητες προδιαγραφές.

Παραδείγματος χάριν μία κυρία αγόρασε έναν πλαστικό κουβά. Στο εξωτερικό μέρος του κουβά υπάρχει μια σαφής και σωστή προειδοποίηση να μην τοποθετηθεί βραστό νερό στον κουβά, καθώς ο κουβάς δεν έχει σχεδιαστεί για να αντέχει στη θερμοκρασία βρασμού του νερού. Η κυρία έριξε βραστό νερό μέσα στον κουβά που σκέβρωσε και το νερό που πετάχτηκε ζεμάτισε τα πόδια της. Κατέθεσε αγωγή εναντίον του κατασκευαστή του κουβά. Ο ππαισματοδίκης απέρριψε την αίτηση για αγωγή.

Ακόμα και όταν καταβάλλεται προσπάθεια για να γίνουν σαφείς οι περιορισμοί του προϊόντος, οι άνθρωποι πάλι θα υπερβαίνουν αυτά τα δεδηλωμένα όρια.

Δεν χρειάζεστε ζώνες ασφαλείας, ασφάλιση ή αντισυλληπτικά μέχρι να τα χρειαστείτε πραγματικά. Οι σχεδιαστικοί στόχοι ορισμένες φορές προσεγγίζονται με μια τρομερά κατηγορηματική αντιμετώπιση. «Όχι. Αυτό δεν θα συμβεί».

Οι σχεδιαστικοί στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν προδιαγραφές που να υποδηλώνονται από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σύμφωνα με το σκεπτικό ότι η συνέπεια μπορεί λογικά να προβλεφτεί κατά την σχεδιαστική περίοδο.

Η πολύ βασική αρχή είναι ότι οι ρητές προδιαγραφές είναι πιο εύκολα ορατές στους σχεδιαστικούς στόχους από τις άρρητες προδιαγραφές.

6. Διευκρίνιση των ρητών και των άρρητων προδιαγραφών της σχετικής νομοθεσίας

Ο Νόμος περί Προστασίας του Καταναλωτή ορίζει ότι ο παραγωγός θα είναι υπεύθυνος για την ολική ή μερική ζημιά που προκαλείται από το προϊόν. Η υπεράσπιση επικαλείται ότι σε λογικά πλαίσια, η ζημιά δεν μπορούσε να έχει προβλεφθεί τη στιγμή που σχεδιάστηκε και παράχθηκε το προϊόν.

Η νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια αποτελεί το μέρος της νομοθεσίας που οι περισσότεροι άνθρωποι στη βιομηχανία το λαμβάνουν πιο σοβαρά υπόψη τους από κάθε άλλη νομοθεσία. Οι Νόμοι της Βουλής σχετικά με την ασφάλεια επιτρέπουν στους εργάτες να αποχωρούν από την εργασία τους αντί να υποβάλλονται σε επικίνδυνες συνθήκες. (Αξίζει να παρατηρήσουμε σε αυτό το σημείο ότι όλες οι εταιρίες πρέπει να έχουν μια δηλωμένη πολιτική σχετικά με την ασφάλεια. Δεν συμφέρει μόνο το προσωπικό να εμμένει στην πολιτική και να φροντίζει για τη δική του προσωπική ασφάλεια αλλά και την ευθύνη του απέναντι στο νόμο για να το κάνουν αυτό. Πόσο ταχύτερα θα εφαρμοζόταν παγκοσμίως η ποιοτική διοίκηση εάν οι πολιτικές ποιότητας υπήρχαν σε όλες τις πολιτικές σχετικά με την ασφάλεια και το προσωπικό ήταν υπεύθυνο για τη δική του ποιότητα; Στις περισσότερες εταιρίες, θα ήταν αρκετό να αντικατασταθεί στην πολιτική ασφαλείας κάθε λέξη που έχει σχέση με την ασφάλεια με μια κατάλληλη λέξη που να έχει σχέση με την ποιότητα, ώστε καθεμία από αυτές τις εταιρίες να έχει μια περιεκτική πολιτική ποιότητας).

7. Επιλογή του τομέα αγοράς

Είναι απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να εξετάσει σε ποιο σημείο της αγοράς βρίσκονται οι προδιαγραφές που η εταιρία επιθυμεί να ικανοποιήσει. Είναι απόφαση της ποιοτικής διοίκησης να διασφαλίσει ότι οι σχεδιαστικοί στόχοι του επιλεγμένου τομέα αγοράς έχουν εξεταστεί πλήρως κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, καθώς επηρεάζουν την καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό που το θέλει ο πελάτης.

Η εξέταση των σχεδιαστικών στόχων πρέπει να περιλαμβάνει το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει μια κενή γωνιά στην αγορά που θα πρέπει να επιδιωχθεί αλλά μπορεί κάποιος να αφιέρωνε ένα επενδυτικό κεφάλαιο μιας εργασίας σε εξέλιξη το οποίο να ήταν ακατάλληλο για την εταιρία, ή οι αποδόσεις της επένδυσης να είναι αμφίβολες ή κερδοσκοπικές ή να επέλθουν μετά από πολύ καιρό. Μια μεγάλη ερευνητική εταιρία συνήθως αρνείται να αποδεχτεί προμήθειες σχεδιασμού βάσει του σκεπτικού ότι η προκαταρκτική έρευνα έχει καταδείξει μια υπερβολικά αβέβαιη απόδοση της επένδυσης.

Ένα συγκεκριμένο σημείο στην αγορά μπορεί να είναι σύμφωνο με την υφιστάμενη εικόνα της εταιρίας. Άλλα μέρη μπορεί να μην είναι. Η διαφοροποίηση μέσα στις χρηματαγορές από ορισμένες εταιρίες, μετά από την απελευθέρωση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το 1987, οδήγησε ορισμένες εταιρίες να αποτύχουν σε έναν τομέα που παραδοσιακά δεν ήταν δικός τους. Στη συνέχεια επέστρεψαν στους δικούς τους παραδοσιακούς τομείς της αγοράς.

Άλλοι σχεδιαστικοί στόχοι που μπορεί να επηρεάσουν την επιλογή του τομέα της αγοράς περιλαμβάνουν την επιλογή μεταξύ των μακροχρόνιων, καταναλωτικών διαρκών ή καταναλωτικών διαθέσιμων προϊόντων, εάν θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ημερομηνία κατασκευής ή να εμμένουν στο επίπεδο τεχνικής, εάν θα πρέπει να σχεδιάζουν για μακροχρόνια και υψηλή αξιοπιστία όπως συμβαίνει με την πυρηνική βιομηχανία, ή για διαθεσιμότητα όπως συμβαίνει με τα συστατικά που έχουν εγγύηση μιας ζωής. Πρέπει να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι ορισμένοι τομείς έχουν παραμέτρους αγοράς που μεταβάλλονται ή ακόμη παρουσιάζουν διακυμάνσεις με την πάροδο του χρόνου, ορισμένες φορές αρκετά έντονες. Οι σχεδιαστικοί στόχοι πρέπει να αντανakλούν το ενδεχόμενο για μεταβολές της αγοράς. Αντέχει η εταιρία που βρίσκεται στην αγορά μια μεταβολή προς νέα εργαλεία, για παράδειγμα τις αλλαγές που είδαμε στην έντυπη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια; Μπορεί η εταιρία να εντοπίσει τις μεταβολές στο βαθμό της προόδου μιας συγκεκριμένης αγοράς, π.χ. τις πολύ πιο αυστηρές ανθεκτικότητες που χρειάζονται στα πλοία που μεταβάλλονται από τουρμπίνες αερίου σε πυρηνική ενέργεια; Μπορεί η εταιρία να ελέγξει πιο αυστηρές

διαδικασίες, για παράδειγμα τους κανονισμούς ελέγχου της εκπομπής καυσαερίων. Μπορεί η εταιρία να χρηματοδοτήσει τις μεταβαλλόμενες τιμές των αγαθών, π.χ. τα στρατηγικά μέταλλα σε περίοδο πολέμου, κ.λ.π.; Ορισμένες εταιρίες έχουν αναπτύξει μια ικανότητα να προσαρμόζονται με εκπληκτική ταχύτητα στις αλλαγές της αγοράς και να διαφοροποιούν τις προδιαγραφές των πελατών. Παράδειγμα αποτελούν οι παραδοσιακές, ελαφριάς μηχανικής επιχειρήσεις, των οποίων οι χρόνοι για εγκατάσταση των αυτόματων μηχανημάτων μετριέται σε ώρες, όταν απαιτείται μια παρτίδα από κάποιο διαφορετικό προϊόν. Με τη χρήση των κεφαλών αντικατάστασης για κάθε μηχανικό εργαλείο, κατά την οποία εγκαθίσταται διαφορετική κεφαλή για κάθε διαφορετικό προϊόν, ο χρόνος εγκατάστασης κατά τον οποίο το μηχάνημα βρίσκεται στην ουσία εκτός παραγωγής περιορίζεται στο χρόνο που χρειάζεται για να γίνει η αλλαγή των κεφαλών. Αυτό το γεγονός έχει μειώσει τους χρόνους εγκατάστασης, κυριολεκτικά, σε δέκατα δευτερολέπτου. Αυτό αποτελεί ένα θαυμάσιο παράδειγμα της έγκαιρης προσέγγισης στην ποιοτική διοίκηση σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Όταν έχει δοθεί το πρέπον βάρος σε καθεμία και σε όλες αυτές τις επιδράσεις, και έχει ληφθεί κάποια απόφαση σχετικά με το ποιοι σχεδιαστικοί στόχοι μπορεί η εταιρία να διατηρήσει, τότε η εταιρία βρίσκεται σε θέση να επιλέξει τον τομέα της αγοράς. Φυσικά μπορεί η παράδοση της εταιρίας να υπαγορεύει ήδη τον τομέα της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρία πρέπει να επιλέξει εάν θα παραμείνει στον παραδοσιακό τομέα ή θα μετακινηθεί για να ακολουθήσει τους σχεδιαστικούς στόχους ενός μεταβαλλόμενου τομέα. Επαναλαμβάνουμε ότι η επιλογή είναι απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης. Η απόφαση της ποιοτικής διοίκησης είναι να διασφαλίσει ότι ανεξάρτητα από τον τομέα της αγοράς και ανεξάρτητα από το βαθμό ρευστότητας ή στασιμότητας της θέσης της εταιρίας, οι σχεδιαστικοί στόχοι πρέπει να εξετάζονται πλήρως εξ αρχής.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Γενικά

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε σαφής η σπουδαιότητα της συνοπτικής αξιολόγησης των σχεδιαστικών αντικειμενικών στόχων για τον καθορισμό του βαθμού στον οποίο επηρεάζουν την καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας ως προς τον σκοπό για τον οποίο αυτά προορίζονται. Μόλις καθοριστούν αυτοί οι στόχοι είναι σημαντικό να διεξαχθεί ο σχεδιασμός με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει ότι το αποτέλεσμα ακολουθεί τους δηλωμένους σχεδιαστικούς στόχους, και τίποτε άλλο. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχουν αποδείξεις ότι ο σχεδιασμός έχει διεξαχθεί κατ' αυτόν τον τρόπο. Αυτή η απόδειξη είναι η ορατή διασφάλιση της ποιότητας.

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε την παρακολούθηση της σχεδιαστικής δραστηριότητας και την διασφάλιση του ποιοτικού ελέγχου του σχεδιασμού.

2. Ορισμοί

Η διαδικασία ή δραστηριότητα του σχεδιασμού θα αναφέρεται απλώς ως σχεδιασμός και οι πληροφορίες για τη διαδικασία και τα αποτελέσματα αυτής θα αναφέρονται ως πληροφορίες σχεδιασμού και αποτελέσματα σχεδιασμού.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια έννοια που ορισμένοι θεωρούν τόσο δύσκολο να την ασπαστούν όσο και την εφαρμογή των αρχών της ποιοτικής διοίκησης στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών. Η έννοια της διασφάλισης της ποιότητας του σχεδιασμού είναι, στην πραγματικότητα, εκπληκτικά απλή. Στην ουσία, η διασφάλιση της ποιότητας του σχεδιασμού προκύπτει από τη διασφάλιση ότι εξετάζονται όλοι οι

προβλέψιμοι σχεδιαστικοί στόχοι ως προς την επιρροή που ασκούν στην καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται, στη συνέχεια από την κατάλληλη χρήση τους ως πληροφορίες σχεδιασμού και από το γεγονός ότι το αποτέλεσμα του σχεδιασμού, δηλαδή ο ίδιος ο σχεδιασμός, συμφωνεί με τους σχεδιαστικούς στόχους.

Η διασφάλιση της ποιότητας του σχεδιασμού δεν προσπαθεί να καταπνίξει το ταλέντο και την πρωτοβουλία των σχεδιαστών. Ούτε προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ικανότητες των σχεδιαστών να σχεδιάσουν κάτι που δε θα σχεδιάζαν με φυσικό τρόπο. Ούτε προσπαθεί να σφετεριστεί τις δημιουργικές ιδέες και την πρωτότυπη σκέψη των σχεδιαστών και να τα υπεξαιρέσει με μια διαφορετική καθοδήγηση. Οι σχεδιαστές που βρίσκονται σε τμήματα με τα οποία έχει συνομιλήσει ο συγγραφέας εκφράζουν συνεχώς όλες αυτές τις ανησυχίες.

Η διασφάλιση της ποιότητας του σχεδιασμού προκύπτει πρώτον, από την οριοθέτηση του σχεδιασμού και κατόπιν από τη διασφάλιση ότι στο σχεδιασμό υπάρχουν μόνο οι επιτρεπόμενες πληροφορίες και τα επιτρεπόμενα αποτελέσματα. Εφόσον ακολουθούν αυτόν το κανόνα, οι σχεδιαστές είναι ελεύθεροι να κάνουν οτιδήποτε θέλουν μέσα στα πλαίσια αυτά αρκεί να ικανοποιούνται οι αλληλεπιδρώσες προδιαγραφές στα πλαίσια αυτά.

Στην πράξη, αυτό ισοδυναμεί με τον εγκλεισμό ενός σχεδιαστή σε ένα δωμάτιο με όλες τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που αυτός χρειάζεται, με την παράδοση μιας δήλωσης του τι πρέπει να σχεδιαστεί και σε ευρύτερο πλαίσιο πώς πρόκειται να σχεδιαστεί, και κατόπιν να επιτραπεί η εξαγωγή από το δωμάτιο μόνο στο αποτέλεσμα που συμφωνεί με την αρχική δήλωση. Το τι θα κάνει ο σχεδιαστής μέσα στο δωμάτιο, πόσο ταλέντο και πρωτοβουλία θα χρησιμοποιήσει, εάν θα σχεδιάσει μια σεληνάκατο χρησιμοποιώντας έναν Η/Υ ή ένα αριθμητήριο εξαρτάται αποκλειστικά από εκείνον.

3. Ομάδες σχεδιασμού

Η ομάδα σχεδιασμού είναι μια ομάδα μερών που ενδιαφέρονται για το σχεδιασμό, καθένα από τα οποία πρέπει να κάνει μια σαφή δήλωση σχετικά με τις πληροφορίες του σχεδιασμού που θέλει να συγκεντρώσει. Η ομάδα των ενδιαφερομένων μερών πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον, από εκπροσώπους:

1. Των τελικών χρηστών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρόκειται να σχεδιαστεί.
2. Των κατασκευαστών ή των δημιουργών του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
3. Των διευθυντών έργου που πρόκειται να εκπονήσουν ολόκληρο το έργο.
4. Του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας.

5. Του προσωπικού που πρόκειται να επιβλέψει το σχεδιασμό.

6. Των ιδίων των σχεδιαστών.

Καθένα από αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει διαφορετικές προδιαγραφές του σχεδιασμού και συνεπώς έχει διαφορετικές πληροφορίες σχεδιασμού.

Οι πληροφορίες για τον τελικό χρήστη μπορεί να περιλαμβάνουν μια προδιαγραφή που να είναι τόσο περιορισμένη όσο μια απλή περιγραφή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας που απαιτείται. Διαφορετικά, μπορεί να είναι τόσο συνοπτική όσο μια πλήρη προδιαγραφή της πρακτικής ικανότητας του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας, να περιλαμβάνει τα σημεία αντοχής, την επιλογή των υλικών, την επιλογή των εργολάβων που έκαναν το σχεδιασμό ή την εκπόνηση του σχεδιασμού, τους περιορισμούς του κόστους, τα χρονικά όρια, τις ποινικές ρήτρες, κ.λ.π..

Οι κατασκευαστές ή οι δημιουργοί του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα συμπεριλάβουν στις πληροφορίες του σχεδιασμού μια δήλωση του τι είναι δυνατό να κατασκευαστεί την τρέχουσα ή την παρελθοντική περίοδο, ή των γνωστών ορίων της δυνατότητας εξυπηρέτησης. Αυτά τα γνωστά όρια μπορεί να περιλαμβάνουν απλά πρακτικά εμπόδια όπως είναι το όριο των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων για το προβλέψιμο μέλλον. Οι πληροφορίες σχεδιασμού του κατασκευαστή μπορούν να αναπυχθούν, κατά την εξέταση, ώστε να συμπεριλάβουν κάποιες συμβουλές εάν ο σχεδιασμός φαίνεται να πατά σε έδαφος που είναι ανέφικτο ή άγνωστο για την παροχή κατασκευής ή εξυπηρέτησης.

Από τους διευθυντές έργου που πρόκειται να εκπονήσουν ολόκληρο το έργο, (είτε μόνο το σχεδιασμό, ή κάτι περισσότερο) οι πληροφορίες του σχεδιασμού πρέπει να περιλαμβάνουν μια αίτηση για εκτιμήσεις των επιπέδων επάνδρωσης, των διοικητικών και του εξοπλισμού που απαιτούνται, και μια αίτηση σχετικά με το ποια είναι τα φυσικά επιτεύγματα ή οι ακρογωνιαίοι λίθοι στο έργο του σχεδιασμού, ώστε να μπορούν να προγραμματιστούν κατάλληλα οι συναντήσεις για τη διαχείριση του έργου.

Το τμήμα διασφάλισης της ποιότητας θα συμπεριλάβει στις πληροφορίες του σχετικά με το σχεδιασμό, μια δήλωση διασφάλισης της ποιότητας που αναμένεται ότι θα προκύψει από το έργο του σχεδιασμού, μια δήλωση που θα έχει τη μορφή που θα ακολουθήσει ο αρχιτέκτονας του σχεδιασμού, μια δήλωση των σχεδιαστικών μεθοδολογιών που πρέπει να ακολουθηθούν και μια δήλωση της μορφής που θα έχουν οι έλεγχοι και οι εκθέσεις της διασφάλισης της ποιότητας μαζί με τους μηχανισμούς, τις αρχές και τις ευθύνες για την εφαρμογή της διορθωτικής δράσης.

Τα άτομα που επιβλέπουν το σχεδιασμό πρέπει να συμπεριλάβουν στις πληροφορίες του σχεδιασμού μια δήλωση των καθημερινών εποπτικών τεχνικών που αναμένεται ότι θα ακολουθήσουν, και της μορφής των αποτελεσμάτων που αναμένεται ότι θα πρέπει να ελέγξουν.

Οι ίδιοι οι σχεδιαστές θα ζητήσουν στις πληροφορίες του σχεδιασμού μια δήλωση σχετικά με το τι πρέπει να σχεδιαστεί

Ορισμένα από τα στοιχεία και την διοικητική μέριμνα που παρέχουν ορισμένα από τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού είναι φυσικό να αναμένονται από άλλα μέλη της ομάδας. Ορισμένες πληροφορίες του σχεδιασμού μπορεί να αποτελέσουν έκπληξη σε ορισμένα μέλη της ομάδας. Ορισμένες από αυτές τις πληροφορίες θα έρθουν σε αντιπαράθεση με άλλες πληροφορίες, και η λύση ή ο συμβιβασμός αυτής της αντιπαράθεσης θα είναι απαραίτητα ως πρώτη προτεραιότητα. Πράγματι, η λύση ή ο συμβιβασμός της σύγκρουσης συμφερόντων αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους της ύπαρξης της ομάδας σχεδιασμού.

Το ενδιαφέρον συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν τόσο εκφράσει όσο και υποδείξει τις προδιαγραφές του σχεδιασμού, και ότι κανένα μέλος της ομάδας δεν έχει τον κύριο λόγο στις πληροφορίες του σχεδιασμού, όπως ο τελικός χρήστης.

4. Αλληλεπιδράσεις σχεδιασμού

Τα περισσότερα ελαττώματα ως προς την ποιότητα που καταγράφονται σε συστήματα ποιοτικής διοίκησης πραγματοποιούνται σε συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων. Θεωρείται ότι αυτό συμβαίνει επειδή οι διευθυντές και το προσωπικό συνήθως σκέφτονται βάσει του τμήματος και όχι βάσει της διαδικασίας. Κατά συνέπεια, κάθε τμήμα εργάζεται σκληρά, αγνοώντας ποιος είναι ο πραγματικός πελάτης και έχοντας μόνο μια συγκεχυμένη εικόνα του τι θέλει πραγματικά ο πελάτης. Σε πολλά τμήματα, υιοθετείται μετά από πολλά χρόνια η άποψη ότι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι απίθανη, ότι δεν έχει νόημα ούτε καν να επιχειρηθεί να ρωτηθούν τι πραγματικά θέλουν τα τμήματα, γιατί κανείς δε θέλει να τα ακούσει. Δεν αποτελεί έκπληξη όταν κατά τη συνεργασία ενός τμήματος με άλλα για την ίδια διαδικασία, το προϊόν αδυνατεί (μέχρι 40 τοις εκατό του χρόνου των βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών!) να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο πελάτης θα ανησυχούσε τρομερά εάν αυτό το είδος αποτυχίας έκανε το αλεξίπτωτό του να μην ανοίξει, αλλά πιθανόν να δυσκολευόταν λίγο να το αποδείξει.

Η ίδια αρχή ισχύει συχνά για τις συνεργασίες μεταξύ συντελεστών που πρόκειται να ολοκληρωθούν σε ένα γενικό έργο. Η κυβέρνηση μίας ευρωπαϊκής χώρας ήταν τόσο διεφθαρμένη την περίοδο πριν από τον πόλεμο του 1939-45 που διατάζει την αγορά νέων όπλων για το στρατό οδηγούμενη σε μια δήλωση που εκδόθηκε και επιβεβαιώνει την αγορά, αλλά τα χρήματα για την αγορά τα είχαν υπεξαφείσει

διεφθαρμένοι αξιωματούχοι. Όταν, αργότερα, λόγω του επικείμενου πολέμου, εκδόθηκε εντολή για την αγορά πολεμοφοδίων για τα υποτιθέμενα υφιστάμενα όπλα, πολλοί πεζικάριοι βρέθηκαν στην πρώτη γραμμή με όπλα και σφαίρες που απλώς δεν ήταν συμβατά.

Ωστόσο, δεν πρέπει να αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η λύση στα προβλήματα της συνεργασίας στο σχεδιασμό είναι τα ίδια με εκείνα των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού αλλά σε πολύ μικρότερη κλίμακα. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι κάθε συντελεστής του σχεδιασμού να περιλαμβάνει λειτουργίες που να έχουν αποδοθεί σε αυτόν.

Μόλις επιλεγθούν οι λειτουργίες για όλους τους συντελεστές, πρέπει να ληφθεί μια απόφαση για κάθε συντελεστή σχετικά με ποιους άλλους συντελεστές θα συνεργαστεί. Οι προδιαγραφές της συνεργασίας για έναν δεδομένο συντελεστή αποτελούν τις πληροφορίες και τα αποτελέσματα αυτού του συντελεστή. Αυτές οι προδιαγραφές της συνεργασίας είναι που καθορίζουν τι πρέπει να κάνει ο συντελεστής. Εφόσον οι προδιαγραφές της συνεργασίας μεταξύ των συντελεστών εξακολουθούν να συμφωνούν, ο σχεδιαστής είναι ελεύθερος να κάνει σχεδόν ό,τι θέλει μέσα στα πλαίσια του συντελεστή για να επιτύχει τις προδιαγραφές της συνεργασίας.

5. Αρχιτεκτονική σχεδιασμού

Η αρχιτεκτονική του σχεδιασμού είναι η ιεραρχία των βαθμίδων από τις οποίες οι πιο σημαντικές ως προς την ποιότητα βρίσκονται στην κορυφή.

Η πραγματοποίηση αυτών των βαθμίδων, που διεξάγονται από την κορυφή προς τα κάτω, διασφαλίζει ότι όλα τα στάδια του σχεδιασμού ολοκληρώνονται με τη σωστή σειρά και ότι κάθε στάδιο ολοκληρώνεται πλήρως πριν από τη μετάβαση στο επόμενο. Μετά από την αρχιτεκτονική του σχεδιασμού με αυτόν το τρόπο, προκύπτει η συνειδητοποίηση αυτού που είναι γνωστό ως βαθμιδωτός διαχωρισμός. Ο βαθμιδωτός διαχωρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως συνώνυμο επιστημονικής μεθόδου: δηλαδή εάν κάθε βαθμίδα σε μια διαδικασία διεξάγεται σωστά, τότε κάθε επακόλουθη βαθμίδα που στηρίζεται σε αυτή θα μπορεί να ανιχνευτεί κατά τη διαδικασία.

Η κορυφαία βαθμίδα σε κάθε αρχιτεκτονική σχεδιασμού είναι η έννοια του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρέπει να υλοποιηθεί. Παράδειγμα αυτού αποτελεί το μέσο μεταφοράς. Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει προς τα κάτω είναι ο διαχωρισμός της έννοιας, γενικά σε δύο ή τρεις μεγάλες κατηγορίες, από τις οποίες καθεμία είναι περισσότερο μια ιδέα παρά υλοποίηση, αλλά που καθεμία από αυτές

είναι μια αυτόνομη ενότητα με δική της δικαιοδοσία. Παραδείγματα αποτελούν οι μονάδες ενέργειας, τα μέσα της μετάδοσης της ενέργειας και η ακαμψία (δηλ η δομή).

Η επόμενη μεγάλη βαθμίδα είναι ο διαχωρισμός καθεμιάς από τις δύο ή τρεις μεγάλες κατηγορίες σε πρακτικές λειτουργίες που πρέπει αργότερα να υλοποιηθούν. Πιθανώς ορισμένες από τις λειτουργίες να χρειαστεί να συνεργαστούν με κάποια άλλη ώστε να μπορεί καθεμία να εκτελεί τις δικές της λειτουργίες. Παράδειγμα αποτελούν τα συστήματα εισαγωγής του καυσίμου στον κύλινδρο, το σύστημα της μετατροπής της ενέργειας από θερμότητα σε κίνηση μέσα στη μονάδα ενέργειας, και ο ελεγκτικός μηχανισμός για το συντονισμό και τη ρύθμιση της διαδικασίας μετατροπής της ενέργειας.

Η επόμενη βαθμίδα προς τα κάτω είναι ο διαχωρισμός των λειτουργιών σε ομάδες πρακτικής λειτουργικότητας, καθεμία από τις οποίες πρέπει να συνεργάζεται με άλλες ομάδες ώστε να μπορεί να εκτελεί τη δική της λειτουργία. Παραδείγματα αυτού αποτελούν οι εκκεντροφόροι άξονες και ο σχετικός εξοπλισμός που ανοίγει και κλείνει τις βαλβίδες στις σωστές γωνίες στον κύκλο της μηχανής.

Η επόμενη βαθμίδα προς τα κάτω διαχωρίζει τις ομάδες σε συντελεστές, καθένας από τους οποίους έχει τέτοιο μέγεθος ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται εύκολα βάσει της διεύθυνσης έργου ή σχεδιασμού. Καθένας από αυτούς τους συντελεστές συνεργάζεται με άλλους συντελεστές, π.χ., οι μεταδόσεις κινήσεων του έκκεντρου που συνεργάζονται με τον εκκεντροφόρο άξονα και ενίοτε με τα ωστήρια των βαλβίδων. Το πλεονέκτημα της σύνθεσης αυτής έγκειται στο γεγονός ότι όσο οι προδιαγραφές της συνεργασίας εξακολουθούν να πληρούνται, αυτό που συμβαίνει στο εσωτερικό του συντελεστή για να πληρωθούν οι προδιαγραφές της συνεργασίας είναι σχεδόν άσχετο. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι εάν ένας ευφυής σχεδιαστής ανακαλύψει έναν νέο και πιο αποτελεσματικό τρόπο ικανοποίησης των προδιαγραφών της συνεργασίας, εάν π.χ. χρησιμοποιήσει λιγότερη ενέργεια ή λιγότερο χρόνο επεξεργασίας του λογισμικού, τότε ο συντελεστής μπορεί να αντικατασταθεί εξ ολοκλήρου από έναν ενημερωμένο συντελεστή χωρίς συσσώρευση ευθυνών, εφόσον οι προδιαγραφές της συνεργασίας εξακολουθούν να πληρούνται.

Μία σημαντική πλευρά του βαθμιδωτού διαχωρισμού και της προσέγγισης με συντελεστές είναι το εκπληκτικά χαμηλό επίπεδο του διαχωρισμού που επιτυγχάνεται πριν να χρειαστεί η ομάδα σχεδιασμού να συμφωνήσει, για παράδειγμα, με το είδος της μονάδας ενέργειας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, ή την αναλογία των λειτουργιών του μέσου που πρόκειται να γίνουν από καθαρά μηχανικά ή από ηλεκτρονικά και λογισμικά μέσα.

Υπάρχει πεδίο δράσης για την πρόοδο που σημειώνει η παρακολούθηση μεταξύ των βαθμίδων στην αρχιτεκτονική σχεδιασμού. Αυτή η μέτρηση πρέπει να

χρησιμοποιηθεί για να διασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα από κάθε βαθμίδα πληροί τις προδιαγραφές που ήταν οι πληροφορίες της βαθμίδας. Εάν το αποτέλεσμα δεν πληροί τις προδιαγραφές των πληροφοριών για το συγκεκριμένο διαχωρισμό, τότε η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να επιστρέψει τις πληροφορίες σε εκείνη τη βαθμίδα και να σχεδιάσει εκ νέου μέχρι το αποτέλεσμα να πληροί τις προδιαγραφές των πληροφοριών.

Εάν αποδειχθεί ότι οι ίδιες οι προδιαγραφές των πληροφοριών ήταν παράλογες ή ανέφικτες, ή ότι αποκλίνουν από τις προδιαγραφές, τότε το αποτέλεσμα της βαθμίδας πρέπει να ανατροφοδοτηθεί σε ολοένα και προηγούμενες βαθμίδες στην αρχιτεκτονική, μέχρι να διασαφηνιστεί η αιτία της απόκλισης από τις προδιαγραφές.

Τότε φυσικά μπορεί να διορθωθεί η αιτία. Οι σχεδιαστές και η ομάδα σχεδιασμού δεν πρέπει να παρεμποδίζονται όταν επιστρέφουν στις βαθμίδες κατά τον διαχωρισμό οι οποίες από παλιά είχαν προσδιοριστεί ως σωστές, εάν προκύψουν αποδείξεις ότι έγινε λανθασμένος διαχωρισμός. Θυμηθείτε, ακόμη μια φορά, πόσο γρήγορα το κόστος της διορθωτικής δράσης προκύπτει σε κάθε επόμενη βαθμίδα κατά το διαχωρισμό του σχεδιασμού.

Η αρχιτεκτονική του σχεδιασμού πρέπει να υπάρχει σε μια σαφή και σωστή γραπτή δήλωση, ως μέρος του δεδηλωμένου ποιοτικού διοικητικού συστήματος.

Σε μια εταιρία που σχεδιάζει μεταβλητές βάσει ενός βασικού θέματος, η αρχιτεκτονική σχεδιασμού θα εξαρτάται ελαφρά μόνο από το έργο, προς τις κατώτερες βαθμίδες της αρχιτεκτονικής. Οι επανεξετάσεις και οι έλεγχοι του σχεδιασμού μπορεί τότε να είναι λίγοι εφόσον η αρχιτεκτονική θα έχει εφαρμοστεί πολλές φορές και τα περισσότερα μέλη της ομάδας θα έχουν εξοικειωθεί με αυτήν.

Σε μια εταιρία όπου σχεδιάζεται ευρεία ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών, τότε φυσικά η αρχιτεκτονική σχεδιασμού θα εξαρτάται από το προϊόν σε ένα πολύ πιο πρώιμο στάδιο του διαχωρισμού. Σε αυτή την περίπτωση οι επανεξετάσεις και οι έλεγχοι του σχεδιασμού θα πρέπει να είναι μεγαλύτεροι σε αριθμό και πιο ερευνητικοί ώστε να προλαμβάνονται οι ενδεχόμενες ατέλειες του σχεδιασμού λόγω μειωμένης εξοικείωσης με τα προηγούμενα στάδια της αρχιτεκτονικής του σχεδιασμού.

6. Μεθοδολογία σχεδιασμού

Η μεθοδολογία του σχεδιασμού είναι μια δήλωση με τους περιορισμούς που επιβάλλονται στην ομάδα σχεδιασμού. Οι περιορισμοί θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότεροι και να μη θεωρούνται ως αρνητικοί ή κατασταλτικοί για τις φυσικές ικανότητες και την πρωτοβουλία του σχεδιαστή. Το αντίθετο μάλιστα. Η μεθοδολογία του σχεδιασμού υπάρχει για να βοηθά τους σχεδιαστές και να τους:

1. Απαλλάσσει από συγκεκριμένες ευθύνες και μη παραγωγικές αποφάσεις. Παραδείγματα αυτού αποτελούν το είδος των μετάλλων που θα χρησιμοποιηθούν, το επίπεδο του προσωπικού που θα εγκριθεί, σε ποιον συγκεκριμένο υπεύθυνο διευθυντή θα ανατεθεί η προετοιμασία της έκθεσης σχετικά με τις ελλείψεις, ποια προσωρινή βάση δεδομένων λογισμικού θα χρησιμοποιηθεί.
2. Παρέχει αυτόματο ή βάσει Η/Υ εξοπλισμό για να απαλλάξει τους σχεδιαστές από διεργασίες που τους αποσπούν την προσοχή. Παραδείγματα αυτού είναι η ανιχνευσιμότητα, όπως πότε κάποιο τμήμα του λογισμικού αναφέρεται σε προκαθορισμένες τυπικές διαδικασίες αναφερόμενο σε ετικέτες που έχουν δημιουργηθεί από Η/Υ, και όχι στον αριθμό σειράς του λογισμικού με το οποίο αρχίζει η προκαθορισμένη τυπική διαδικασία, η οποία αλλάζει καθώς αναπτύσσεται το λογισμικό.
3. Παρέχει καθοδήγηση σ' ό,τι αφορά στη χρήση των σχεδιαστικών τεχνικών που αποτελούν μέρος μιας γενικότερης στρατηγικής μέσα στην εταιρία. Οι σχεδιαστές κάνουν εξαιρετική δουλειά την οποία αρνούνται σταθερά να τεκμηριώσουν. Συνεπώς αποχωρούν από τη εταιρία. Πόσο χρήσιμο να είναι τα δεδομένα των Η/Υ σε κάποιον, εάν δεν έχει ιδέα πώς ή γιατί σχεδιάστηκαν με το συγκεκριμένο τρόπο, ή πώς να τα ενσωματώσει σε άλλα σχεδιαστικά δεδομένα. Επιπλέον, εάν πραγματοποιούνται καλά σχέδια αλλά οι σχεδιαστές αποχωρούν, τότε δεν μπορεί να αναμένεται από το τμήμα συντήρησης να γνωρίζει πώς να εργαστεί με τη συγκεκριμένη σχεδιαστική τεχνική με την οποία δεν είναι καθόλου εξοικειωμένο, για να τη διατηρήσει. Ακόμα και να έχει αυτή τη δυνατότητα, το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα αυξάνεται, όπως πάντα.

Η σχεδιαστική μεθοδολογία μιας εταιρίας θα πρέπει να περιγράφεται σε μια σαφή και κατανοητή γραπτή δήλωση, ως μέρος του δεδηλωμένου ποιοτικού διοικητικού συστήματος της εταιρίας. Όταν ο σχεδιασμός μιας βαθμίδας του βαθμιδωτού διαχωρισμού αδυνατεί να εφαρμόσει τη σχεδιαστική μεθοδολογία (άσχετα από το εάν αδυνατεί να ικανοποιήσει τις σχεδιαστικές πληροφορίες για αυτή τη συγκεκριμένη βαθμίδα), πρέπει να εκδοθεί μια έκθεση σχετικά με τις αδυναμίες και τους λόγους που οδήγησαν στην αδυναμία που ανακαλύφθηκε. Εάν αποδειχτεί ότι ο σχεδιαστής απλώς δεν κατάφερε να ακολουθήσει τη σχεδιαστική μεθοδολογία, τότε η λύση στην έκθεση αδυναμιών πρέπει να καταγράψει το γεγονός αυτό, σε περίπτωση που άλλοι σχεδιαστές δεν καταφέρουν να ακολουθήσουν τη μεθοδολογία.

Αυτό το γεγονός δίνει στο τμήμα διασφάλισης της ποιότητας την ευκαιρία να εντοπίσει ένα κύμα σχεδιαστών που αδυνατούν να ακολουθήσουν τη σχεδιαστική

μεθοδολογία και συνεπώς να αναζητήσει τυχόν αδυναμίες στη συστηματική χρήση της μεθοδολογίας.

Διαφορετικά, εάν αποδειχτεί ότι οι σχεδιαστικές τεχνικές έχουν μεταβληθεί και ότι η σχεδιαστική μεθοδολογία δεν έχει ενημερωθεί για αυτές τις μεταβολές, τότε η έκθεση αδυναμιών θα δώσει στο τμήμα διασφάλισης της ποιότητας την ευκαιρία να ενημερώσει τη δήλωση της μεθοδολογίας. Μια συνέπεια της τήρησης της σχεδιαστικής μεθοδολογίας μπορεί να είναι τα τελικά αποτελέσματα ενός σχεδιασμού τα οποία δεν ήταν κατάλληλα για χρήση. Για να το θέσουμε διαφορετικά, ο επιμελής σχεδιασμός σε σχέση με την ποιότητα μπορεί να προσφέρει ευρείες προσεγγίσεις που κατόπιν μπορεί να κριθούν ως ανώφελες.

Οι ανώφελες προσεγγίσεις πρέπει επίσης να καταγράφονται όταν ενημερώνεται η σχεδιαστική μεθοδολογία ώστε να αποτραπούν οι μελλοντικοί σχεδιαστές από το να σπαταλήσουν ακούσια πόρους ακολουθώντας την ίδια κατεύθυνση όταν προκύψουν κάποια άλλη φορά οι ίδιες σχεδιαστικές πληροφορίες. Πόσοι διαδοχικοί και παρόμοιοι σχεδιασμοί έχουν δημιουργηθεί από διαφορετική ομάδα σχεδιασμού, από τις οποίες καμία δεν κατέγραψε ούτε στο ελάχιστο τι έκανε ή γιατί ή τα λάθη που έκανε, για να μην μπουν στον κόπο οι μελλοντικές ομάδες σχεδιασμού να ανακαλύψουν πάλι τον τροχό για κάθε νέο σχεδιασμό; Άλλο ένα κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα!

7. Επανεξέταση του σχεδιασμού

7.1.Επίβλεψη

Η επίβλεψη του σχεδιασμού είναι βασικά η διεργασία της διασφάλισης ότι η αρχιτεκτονική και η μεθοδολογία του σχεδιασμού τηρούνται σε καθημερινή βάση, και της παροχής βοήθειας στους σχεδιαστές ώστε να λαμβάνουν πάντα υπόψη τους τις προδιαγραφές των πελατών (δηλ τις πληροφορίες του σχεδιασμού) με το να έχουν κάποιον με τον οποίο θα μοιράζονται τις ιδέες τους. Επομένως οι επόπτες πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με την αρχιτεκτονική και τη μεθοδολογία, και πρέπει να είναι έμπειροι τόσο ως προς το σχεδιασμό όσο και στο σχεδιασμό που χρησιμοποιείται, κατά προτίμηση.

Για να διασφαλιστεί ότι οι σχεδιαστές ακολουθούν την αρχιτεκτονική και τη μεθοδολογία, οι επόπτες πρέπει να αναζητήσουν αποδείξεις. Οι κοινές μέθοδοι παροχής αποδείξεων που οι επόπτες μπορούν να ελέγχουν σε καθημερινή βάση είναι οι κατάλογοι των θεμάτων σύμφωνα με τους οποίους οι σχεδιαστές καταγράφουν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που πρέπει να διεξαχθούν και επίσης τα αποτελέσματα

αυτών των δραστηριοτήτων. Κατά τη μελέτη των καταλόγων αυτών, οι επόπτες πρέπει να καταγράφουν τον αριθμό των μελετών που διεξάγονται καθώς επίσης και τον αριθμό και το είδος των αδυναμιών που ανακαλύφθηκαν, ακόμα κι αν οι αδυναμίες εντοπίζονται επακριβώς. Οι τελευταίες πληροφορίες είναι σημαντικές για την εκτίμηση των αδυναμιών και αποτελούν πηγή ζωτικών πληροφοριών σχετικά με τις αδυναμίες οι οποίες συχνά χάνονται. Η μορφή των πληκτρολογίων των Η/Υ βρίσκεται συνεχώς υπό επανεξέταση ώστε να ληφθεί υπόψη η περίπτωση κατά την οποία θα παιηθούν κατά λάθος επικίνδυνα πλήκτρα λόγω της εγγύτητάς τους στα επιθυμητά πλήκτρα. Εάν οι χειριστές των Η/Υ δεν ανέφεραν ποτέ αυτές τις περιπτώσεις, θεωρώντας ότι έγιναν απλώς από δική τους έλλειψη δεξιοτεχνίας, τότε δε θα είναι πιθανή καμία βελτίωση και τα αποτροπαια λάθη θα εξακολουθήσουν να γίνονται.

7.2. Έλεγχοι γραφείου

Ο έλεγχος γραφείου είναι ο έλεγχος που γίνεται από κάποιον άλλο σχεδιαστή ή άλλο αρμόδιο άτομο. Επιλέγεται ένα ανεξάρτητο άτομο, πρώτον για να διασφαλιστεί ότι ο έλεγχος θα διεξαχθεί πραγματικά και δεύτερον για να εντοπιστεί και να αποφευχθεί η εκούσια ή ακούσια προκατάληψη εκ μέρους του σχεδιαστή που διεξάγει τον έλεγχο. Για αυτόν τον δεύτερο λόγο, ο προσωρινός σχεδιαστής δεν είναι υποχρεωμένος να ασχολείται με το ίδιο έργο σχεδιασμού, αλλά πρέπει να εργάζεται σε εργασία που να είναι ανεξάρτητη από αυτή που εξετάζει. Αυτή η ανεξαρτησία πρέπει να υπάρχει ώστε να ενισχύεται η αντικειμενικότητα του ελέγχου γραφείου. Ο προσωρινός σκοπός του σχεδιαστή είναι να ελέγξει εάν το τμήμα του σχεδιασμού ακολουθεί τις πληροφορίες σχεδιασμού του. Οι έλεγχοι γραφείου είναι από τα πλέον σημαντικά γεγονότα τόσο στη διοίκηση έργου όσο και στην ποιοτική διοίκηση του σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα των ελέγχων γραφείου πρέπει να καταγράφονται. Οι αδυναμίες που βρέθηκαν πρέπει να περιλαμβάνονται στο αποτέλεσμα, ακόμα κι αν έχουν εντοπιστεί επακριβώς, για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα αποτελέσματα του ελέγχου γραφείου θα αποτελέσουν μέρος της απόδειξης για τη διασφάλιση ποιότητας του σχεδιασμού και θα εξετάζονται τακτικά από τον επόπτη του σχεδιασμού.

7.3. Επανεξέταση από ομότιμη ομάδα

Η επανεξέταση από ομότιμη ομάδα εξηγεί από μόνη της τι είναι. Είναι ένα σύστημα επανεξέτασης που διεξάγεται από μια ομάδα ομότιμων σχεδιαστών. Η ομάδα των ομότιμων ατόμων μπορεί να είναι ολόκληρη ή ένα μέρος της ομάδας σχεδιασμού.

Ο σκοπός της επανεξέτασης από ομότιμη ομάδα είναι να ελέγχει επίσημα, σε σημαντικά σημεία της διαδικασίας του σχεδιασμού, εάν το αποτέλεσμα του σχεδιασμού συμφωνεί με τις πληροφορίες του σχεδιασμού. Με άλλα λόγια, να ελέγχει εάν ο σχεδιαστής έχει σχεδιάσει αυτό που πρέπει να σχεδιάσει.

Σε γενικούς όρους, συγκαλείται μια επίσημη συνέλευση κατά την οποία πρόκειται να επανεξεταστεί κάποιο στάδιο σχεδιασμού. Πριν από τη συνέλευση, και με προηγούμενη ειδοποίηση αρκετών ημερών, όλοι οι μελλοντικοί συμμετέχοντες της συνέλευσης λαμβάνουν ένα αντίγραφο των πληροφοριών, της αρχιτεκτονικής, της μεθοδολογίας του σχεδιασμού και ένα αντίγραφο του αποτελέσματος του σχεδιασμού. Τότε δίνεται στα ομότιμα άτομα μια κατάλληλη χρονική περίοδος για να συγκρίνουν, ξεχωριστά ο ένας από τον άλλον, το αποτέλεσμα του σχεδιασμού με τις πληροφορίες του σχεδιασμού. Ο καθένας τότε καταγράφει οτιδήποτε κατά τη γνώμη του αποτελεί απόκλιση από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού. Στην συνέλευση της επανεξέτασης από ομότιμη ομάδα, καθένα από τα ομότιμα άτομα έχει την ευκαιρία να δηλώσει τα σημεία στο σχεδιασμό τα οποία θεωρεί ότι αποτελούν απόκλιση από την προδιαγραφή. Επιτρέπεται μικρή συνεργασία μεταξύ της ομότιμης ομάδας ώστε να καθοριστεί εάν όντως πρόκειται για απόκλιση. Εάν μπορεί να ληφθεί κάποια απόφαση σύντομα, τότε αυτή καταγράφεται και η ομάδα εξετάζει την επόμενη απόκλιση. Εάν δεν μπορεί να ληφθεί κάποια απόφαση σχετικά με την εγκυρότητα της παρατήρησης, τότε η παρατήρηση καταγράφεται ώστε ο σχεδιαστής να την απομακρύνει και να την διορθώσει στον ελεύθερο χρόνο του, ή εντός μιας προθεσμίας που θα ορίσει η ομότιμη ομάδα.

Ο σκοπός της επανεξέτασης από ομότιμη ομάδα είναι η ανίχνευση των λαθών, όχι η διόρθωση των λαθών. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται πάντα υπόψη αυτό, διαφορετικά ο αντίκτυπος και η βραχύτητα των επανεξετάσεων από ομότιμη ομάδα θα χαθεί και υπάρχει αληθινός κίνδυνος να γίνεται μια ακόμη επιφανειακή εξέταση.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο**ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ****1. Γενικά**

Η αξιοπιστία δικαίως θεωρείται ως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχει κάθε προϊόν ή σύστημα. Εάν παραδεχθούμε τη σπουδαιότητα της αξιοπιστίας, τι μπορεί να γίνει για να επιτευχθεί; Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γνωρίζει κανείς είναι ότι η αξιοπιστία δεν επιτυγχάνεται από τους μηχανικούς και τους διευθυντές αξιοπιστίας όπως και η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται από τα ομότιμα άτομα της ποιότητας. Η αξιοπιστία επιτυγχάνεται με το σωστό σχεδιασμό του προϊόντος και τη διασφάλιση ότι η επακόλουθη βιομηχανική κατασκευή θα γίνει σύμφωνα με αυτό το σχεδιασμό. Με τη βιομηχανική κατασκευή θα ασχοληθούμε σε άλλα κεφάλαια. Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στις πληροφορίες του σχεδιασμού σε σχέση με την αξιοπιστία.

Οι ορισμοί της αξιοπιστίας είναι πολλοί αλλά όλοι υπονοούν μια επέκταση της ποιότητας στην κυριαρχία του χρόνου, ή κάποια άλλη μέτρηση της χρήσης του προϊόντος. Αξιοπιστία είναι η ικανότητα να συνεχίζει κανείς να κάνει αυτό που πρέπει. Αυτή η ικανότητα μπορεί να εκφράζεται με εντελώς υποκειμενικούς όρους, ή μπορεί να γίνει φαινομενικά πιο αντικειμενική και ακριβής με το να εκφράζεται ως πιθανότητα υπό συγκεκριμένους περιορισμούς (για παράδειγμα, η πιθανότητα ότι ο πυροσβεστήρας θα λειτουργήσει αφού είναι αποθηκευμένος για δύο χρόνια ή η πιθανότητα ότι θα εκπνεύσει η περίοδος εγγύησης του αυτοκινήτου χωρίς να υπάρξει βλάβη). Αυτές οι πιθανότητες μπορούν από μόνες τους να προκύψουν από άλλες μετρήσεις όπως είναι το ποσοστό αποτυχίας.

Η ανάγκη για αξιοπιστία είναι προφανής, και γι' αυτό μπορεί να είναι λογικό να αναρωτηθούμε γιατί αδυνατούμε τόσο συχνά να την επιτύχουμε. Η απάντηση πηγάζει κατά ένα μεγάλο μέρος από το γεγονός ότι η αξιοπιστία είναι μοναδική μεταξύ των επιθυμητών ιδιοτήτων των προϊόντων και συστημάτων στο ότι δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα. Η ποιότητα του αυτοκινήτου που μόλις αγοράσατε μπορεί να εκτιμηθεί με επιθεώρηση - παίρνει μπρος και προχωρά κανονικά, το χρώμα του λάμπει, δεν εφέχει τίποτα, κ.λ.π.. Άλλες πλευρές όπως είναι η επίδοση, το βάρος και άλλα παρόμοια μπορούν να μετρηθούν με τα κατάλληλα όργανα. Ωστόσο δεν υπάρχει μέτρο αξιοπιστίας.

Οι προσδοκίες μας σχετικά με την αξιοπιστία πρέπει να προέρχεται από την εμπιστοσύνη στους σχεδιαστές και τους δημιουργούς του προϊόντος ότι έχουν κάνει τη δουλειά τους σωστά, και ότι οι βιομηχανικές διαδικασίες συμφωνούν πλήρως με το σχεδιασμό. Το αν η εμπειρία μας ταιριάζει με τις προσδοκίες μας θα γίνει προφανές μόνο μέσω της χρήσης, όταν αυτές θα αντικατασταθούν από τη γνώση. Εάν δεν καλύπτονται οι προσδοκίες μας, είναι πολύ αργά. Είναι πολύ αργά για να αλλάξουμε γνώμη σχετικά με την αποτυχημένη αγορά μας (αλλά όχι πολύ αργά για να μην κάνουμε ποτέ ξανά το ίδιο λάθος και πιθανώς να πούμε το ίδιο και στους φίλους μας). Και είναι επίσης πολύ αργά για τον κατασκευαστή να κάνει κάτι άλλο εκτός από το να καταστρέψει τον περιορισμό σχετικά με όλες τις μη αξιόπιστες μονάδες που έχουν πωληθεί σε πελάτες.

2. Η αξία της δοκιμής του πρωτοτύπου

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την εκτίμηση της αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή συστήματος:

1. Στο στάδιο του σχεδιασμού, πριν να υπάρξει ο «Μηχανικός εξοπλισμός».
2. Κατά τον έλεγχο και την επακόλουθη χρήση του προϊόντος.

Η πρώτη από αυτές βρίσκεται στο σωστό χρόνο στον σχεδιαστικό κύκλο επειδή οι αλλαγές του σχεδιασμού μπορούν να γίνουν με το ελάχιστο κόστος. Το μειονέκτημα είναι ότι οι απαντήσεις που λαμβάνουμε περιορίζονται στο να είναι τόσο καλές όσο είναι και η δική μας κατανόηση του σχεδιασμού, που είναι βέβαιο ότι είναι ατελής (ακόμα και από την πλευρά του σχεδιαστή).

Η δεύτερη μας δίνει κάποιες «πραγματικές» πληροφορίες, αλλά χρονολογικά είναι καθυστερημένη στον αναπτυξιακό κύκλο, και έχει ως συνέπεια υψηλό κόστος για τις τροποποιήσεις του σχεδιασμού και/ή των αδυναμιών της υπηρεσίας.

Ορισμένες προφανείς στρατηγικές αρχίζουν τώρα να αναδύουν για την επίτευξη της αξιοπιστίας. Προφανώς είναι αποτελεσματικό όσον αφορά το κόστος να κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε, το συντομότερο δυνατόν, αλλά πρέπει επίσης να αποδεχτούμε ότι η ατελής κατανόηση του προϊόντος εμπεριέχει τον κίνδυνο ότι αυτό που κάνουμε μπορεί να μην είναι πλήρως αποτελεσματικό. Οι καλύτερες πληροφορίες θα προέλθουν από τη χρήση του προϊόντος, αλλά αυτές εξ ανάγκης χρειάζεται χρόνος για να αποκτηθούν. Μια προφανής φυσική συνέπεια αυτού είναι η επιθυμία να συγκεντρώσουμε όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούμε σχετικά με τον έλεγχο το συντομότερο δυνατόν. Αυτός είναι ένας τομέας για τον οποίο η βιομηχανία είναι πολλές φορές ένοχη - τα χρήματα που δαπανώνται για τον έλεγχο του προϊόντος συνήθως θα αναπληρωθούν πολλές φορές κατά την αποφυγή των αδυναμιών της υπηρεσίας.

Δυστυχώς οι βιομηχανικές λογιστικές διαδικασίες συνήθως δεν μπορούν να διαχωρίσουν το κόστος από την επένδυση, με αποτέλεσμα να προκύπτει κάποιος δισταγμός για επένδυση στον έλεγχο. Αυτό που πρέπει να κάνει κανείς είναι να εξετάσει απλώς τις πολλές περιπτώσεις όπου ο έλεγχος αξιοπιστίας έχει αφεθεί στον πελάτη, για να καταλάβει τον παραλογισμό αυτής της πολιτικής. Αξίζει ίσως να σημειώσουμε ότι η θεαματική βελτίωση στην αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία επιτεύχθηκε πρόσφατα από μια πολιτική για την παραγωγή μεγάλου αριθμού πρωτοτύπων οχημάτων για τον έλεγχο αξιοπιστίας.

3. Η συνάφεια της μέτρησης της αξιοπιστίας

Είναι αναγκαίο να σχολιάσουμε το θέμα της μέτρησης της αξιοπιστίας, καθώς ορισμένες φορές αναφέρθηκε με καυστικό τρόπο ως παιχνίδι αριθμών.

Ο αντικειμενικός στόχος θα πρέπει πάντοτε να είναι η ολική αξιοπιστία. Ο μόνος στόχος που πρέπει να έχουμε για μια πιθανότητα λειτουργίας είναι 1.0. Ο μόνος αποδεκτός στόχος για το ποσοστό αποτυχίας είναι το μηδέν.

Οι διάφοροι αριθμοί που εκτιμούμε αποτελούν απλώς μετρήσεις της αδυναμίας μας να επιτύχουμε αυτούς τους στόχους. Πράγματι, μπορεί να είναι πιο λογικό να μετονομάσουμε την ποσοτική προσέγγιση σε αναξιοπιστία. Με αυτή τη δήλωση, πρέπει να υπολογίσουμε τις μετρήσεις της μη τελειότητας. Από μόνες τους δεν έχουν μεγάλη αξία, αλλά παρέχουν βασικές πληροφορίες ως προς τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η κατάσταση.

Ο μεγάλος κίνδυνος είναι ότι η επίτευξη ενός αριθμού μπορεί να γίνει εμμονή και να γίνει πιο σημαντική από τη βελτίωση του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε αριθμητικές προβλέψεις από την τράπεζα σχεδίασης.

Υπάρχει και μια μη διασταυρωμένη ιστορία ενός Ιάπωνα προμηθευτή ηλεκτρονικών συστατικών ο οποίος όταν ήρθε αντιμέτωπος με μια προδιαγραφή αγοράς που δήλωνε ως απαιτούμενη αξιοπιστία το ποσοστό 99,9%, ρώτησε ευγενικά εάν ο πελάτης θα ήθελε τα αναξιόπιστα εμπορεύματα να συσκευασθούν ξεχωριστά.

4. Μηχανική αξιοπιστίας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη

Η τελική αξιοπιστία ενός προϊόντος δημιουργείται στο στάδιο του σχεδιασμού. Ενώ ισχύει το γεγονός ότι η επιδιορθωτική βελτίωση μπορεί ορισμένες φορές να πραγματοποιείται με την εξάλειψη των αδυναμιών της ποιοτικής συμφωνίας και με τις τροποποιήσεις του σχεδιασμού, η έννοια της σωστής πρώτης φοράς είναι τόσο σημαντική στο σχεδιασμό της αξιοπιστίας όσο και σε άλλες πλευρές της ποιότητας - ίσως και περισσότερο.

Η αξιοπιστία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως επιπλέον τελευταία προσπάθεια που είναι ευθύνη των ειδικών τμημάτων αξιοπιστίας. Είναι έμφυτη ιδιότητα του σχεδιασμού, και κανείς από την ομάδα σχεδιασμού δεν έχει το δικαίωμα να καταργεί την ευθύνη για αξιοπιστία. Η λειτουργία κάθε ειδικού αξιοπιστίας είναι να δρα ως αποθήκη των γνώσεων του ειδικού η οποία ορισμένες φορές είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού.

Οι ειδικές τεχνικές χωρίζονται σε δύο χαρακτηρισμούς: πριν από τον μηχανικό εξοπλισμό και μετά από τον μηχανικό εξοπλισμό, όπως προαναφέρθηκε. Αυτό δε σημαίνει ότι η εφαρμογή των δύο αυτών προσεγγίσεων δεν πρέπει να συμπίπτει - αντίθετα, η μετάβαση μέσω της έρευνας, της εφικτότητας, του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της παραγωγής είναι διαδοχική και μόνο η έμφαση που δίνεται στη μία ή την άλλη θα αλλάξει καθώς προχωρά η εργασία. Το σημαντικό είναι ότι η αξιοπιστία εξετάζεται από την αρχή.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4^ο**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ****1. Γενικά**

Η ανάπτυξη ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) είναι ένα πολύ λεπτομερές και περίπλοκο θέμα με πολλές διακυμάνσεις. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλη του την έκταση ή μερικώς, ανάλογα με το συγκεκριμένο πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί. Διαφορετικές επιχειρήσεις χρειάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις και επίπεδα λεπτομέρειας και, κατά την εξέλιξη της τεχνικής, έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές εξελίξεις του μητρικού σχεδιαγράμματος της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) και των πληροφοριών που παρέχει.

Υπάρχουν πολλές διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό οι οποίες πρέπει τελικά να προσδώσουν αξία στον αντικειμενικό στόχο της επιχείρησης που είναι η ικανοποίηση του τελικού χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ωστόσο πολλοί θα υποστήριζαν ότι υπάρχουν μόνο τρεις βασικές διαδικασίες που ανταποκρίνονται σε αυτή την απαίτηση:

1. Τήρηση της διάταξης των πωλήσεων: η αλυσίδα προμήθειας που παρέχει έσοδα σήμερα.
2. Εισαγωγή νέου προϊόντος: παροχή εσόδων στο μέλλον.
3. Όλες οι άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες: βοηθούν τις προαναφερθείσες διαδικασίες να λειτουργήσουν.

Από τις αρχές του εικοστού αιώνα έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της πρώτης από αυτές τις διαδικασίες. Στις αγορές υψηλής κίνησης, η κύρια κατευθυντήρια δύναμη τα τελευταία χρόνια ήταν η μείωση του κόστους του προϊόντος

ώστε να παράγονται με εύκολο τρόπο διαθέσιμα και σε λογικές τιμές καταναλωτικά προϊόντα για την παγκόσμια δίψα που υπάρχει για νέους τρόπους απλούστευσης της ζωής.

Από την άλλη μεριά, όσον αφορά τα προϊόντα που θεωρείται ότι βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της αγοράς, η κατευθυντήρια δύναμη ήταν η ποιότητα με κάθε κόστος για όσους είχαν την οικονομική δυνατότητα. Εδώ, η βασική προϋπόθεση ήταν η ικανοποίηση του πελάτη.

Και στις δύο αυτές περιπτώσεις το τελικό κόστος του προϊόντος και ο βαθμός στον οποίο αυτό ικανοποιούσε τον πελάτη καθορίζονταν από τους σχεδιαστές, τους μηχανικούς και τους επιστήμονες, συχνά βάσει πρωτοπόρων ιδεών και επιτευγμάτων που αναζητούσαν μια αγορά. Ωστόσο, όταν ένα προϊόν επρόκειτο να διατεθεί στην αγορά δινόταν μεγαλύτερη προσοχή στο πόσο αποτελεσματικά είχε παραχθεί, με το βάρος της ευθύνης για την ποιότητα να βρίσκεται στην έξοδο του εργοστασίου.

2. Φιλοσοφία έναντι τεχνικής

Πολλές εταιρίες έχουν δρομολογήσει κίνητρα βελτίωσης που στοχεύουν στην αύξηση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών, οι περισσότερες από τις οποίες βασίζονται σε κάποια φιλοσοφία που συνδέεται με τα θεμελιώδη αξιώματα της ποιότητας. Αυτά συνήθως επικεντρώνονται στον πελάτη και πολύ συχνά έχουν μια ονομασία με την οποία μπορούν όλοι στον οργανισμό να συνδέσουν και να επικεντρώσουν τη δράση τους.

Σε ορισμένες εταιρίες η χρήση ενός ουσιαστικού για ένα βελτιωτικό πρόγραμμα των διαδικασιών ή ένα κίνητρο σε ολόκληρη την εταιρία αποφεύγεται ή μετριάζεται η σημασία του επειδή κάτι τέτοιο τείνει να διαχωρίζει τις δραστηριότητες που στοχεύουν στην πραγματοποίηση των βελτιώσεων από τις συνήθεις καθημερινές δραστηριότητες, όταν στην πραγματικότητα οι διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση είναι οι «συνήθεις».

Υπάρχει επίσης ο φόβος ότι το «πρόγραμμα» θα εκληφθεί ως νέος ενθουσιασμός που θα κερδίσει μεγάλη υποστήριξη αρχικά αλλά στο τέλος θα αποτύχει ή θα εξασθενήσει. Αυτή είναι μια πιο αρνητική μορφή σκέψης αφού τα πλέον συνήθη αίτια της αποτυχίας των επιχειρηματικών αντικειμενικών στόχων σε μια εταιρία είναι η έλλειψη αφοσίωσης από τις εσωτερικές λειτουργίες και, σε πιο συγκεκριμένα, από την ανώτατη διοίκηση. Αυτό που θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε προσπάθειας - είτε αυτό είναι η βελτίωση της ποιότητας ή ο προγραμματισμός της επόμενης διαφημιστικής εκστρατείας ή μια μεγάλη έκθεση - είναι η αποφασιστικότητα

των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό να υπερνικήσουν τα πολιτιστικά και φυσικά εμπόδια, λειτουργώντας ως ομάδα.

Σε πολλές εταιρίες η ίδια η φιλοσοφία της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) έχει χρησιμοποιηθεί ως ονομασία-σωσίβιο για όλα τα κίνητρα της εταιρίας εφόσον υπερασπίζει την προσεκτική ακρόαση πρώτα στον πελάτη και την μετάφραση των απαιτήσεων του σε κάθε επιχειρηματική διαδικασία ώστε να διασφαλιστεί ότι το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί πραγματικά αυτές τις απαιτήσεις.

Ωστόσο, η θεωρία της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία. Δεν περιορίζεται στους τομείς του σχεδιασμού και της παραγωγής της βιομηχανικής επιχείρησης. Για παράδειγμα, έχει χρησιμοποιηθεί με εκπληκτική επίδραση στον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών μαθημάτων, καθορίζοντας το περιεχόμενο της διοικητικής λογιστικής και βελτιώνοντας την παροχή των υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο.

Όποια μεθοδολογία και να χρησιμοποιεί ένας οργανισμός, είναι σημαντική η χρήση δοκιμασμένων και αποδεδειγμένων τεχνικών ή εργαλείων. Τη χρήση των «επτά εργαλείων» έχουν εφαρμόσει πολλές δυτικές επιχειρήσεις. Τα βασικά θεμελιώδη της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) και ιδιαίτερα το μητρικό σχεδιάγραμμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν απλώς ως τεχνική σε πολλές καταστάσεις που απαιτούν επίλυση κάποιου προβλήματος.

Τα αρχικά ""επτά εργαλεία"" για τη βελτίωση της ποιότητας (που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση της στατιστικής ανάλυσης) ήταν: 1) Το φύλλο ελέγχου, 2) Η ανάλυση του Pareto, 3) Το διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, 4) Το σχεδιάγραμμα εκτέλεσης, 5) Το ιστόγραμμα, 6) Τα διαγράμματα σχεδιασμού, 7) Το διάγραμμα ελέγχου.

Υπάρχει ένα σύνολο εργαλείων που έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση ζητημάτων διοίκησης και προγραμματισμού. Αυτά ορισμένες φορές ονομάζονται "τα επτά νέα εργαλεία":

1. Το διάγραμμα σχέσης.
2. Το διάγραμμα αλληλεξάρτησης.
3. Διάγραμμα δέντρου.
4. Μήτρες προτεραιοτήτων.
5. Μητρικά διαγράμματα
6. Διάγραμμα προγράμματος λήψης διαδικαστικών αποφάσεων.
7. Διάγραμμα δικτύου δραστηριότητας.

3. Παρουσίαση νέου προϊόντος

Στην υψηλή τεχνολογία, στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και στις σύνθετες μηχανικές εταιρίες, οι κύκλοι ζωής των προϊόντων γίνονται όλο και πιο σύντομοι εξαιτίας των απαιτήσεων των χρηστών για συχνότερες βελτιώσεις ώστε τα προϊόντα να έχουν περισσότερες λειτουργίες με χαμηλότερο κόστος (παραδείγματα αποτελούν τα αυτοκίνητα, οι Η/Υ, οι εκτυπωτές λέιζερ και τα φωτοτυπικά μηχανήματα). Το ζωτικό ερώτημα εδώ είναι πόσο γρήγορα μπορεί ένα νέο προϊόν να εισέλθει στην αγορά («χρόνος στην αγορά» είναι η ονομασία που δίνεται συχνά σε αυτό το κριτήριο). Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες για την κατανόηση των βασικών αιτιών για τις δυσχέρειες στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη αυτών των προϊόντων και αυτά μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Κακή κατανόηση των ευκαιριών της αγοράς: Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άσκοπες προσπάθειες για προϊόντα που κανένας δεν θέλει και μπορεί να οδηγήσει σε μειριασμό των βασικών πόρων που διαφορετικά μπορεί να είχαν διατεθεί σε ενδεχομένως επικερδή προϊόντα.
- Έλλειψη ενός σαφούς καθορισμού του προϊόντος στην αρχή της διαδικασίας εισαγωγής: Αυτό οδηγεί σε μεγάλο μέρος σχεδιασμού ή εργασίας εκ νέου καθοδικά, όταν το κόστος όσον αφορά το χρόνο και το χρήμα είναι μεγαλύτερο.
- Διαδοχικές δραστηριότητες μέσα στη διαδικασία: Αυτό αυξάνει τον συνολικό κυκλικό χρόνο σε σύγκριση με το τι μπορεί να επιτευχθεί με την υπερπλήρωση δραστηριοτήτων, τον «γρήγορο εντοπισμό» ή σχετικές τεχνικές.
- Αποσυνδέσεις μεταξύ διαφόρων λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση: Αυτό οδηγεί στο σύνδρομο «πάνω από τον τοίχο», όπου η ροή πληροφοριών είναι αργή και συχνά ασαφής. Μπορεί να εκδηλωθεί στο ισόγειο του εργοστασίου, όπου η έλλειψη της ενασχόλησης του προσωπικού που ασχολείται με την κατασκευή στα ακριβή χαρακτηριστικά του σχεδιασμού καθιστά αδύνατη την ανταπόκριση στο κόστος και/ή τους στόχους αξιοπιστίας του προϊόντος.
- Έλλειψη ελέγχου στο πρόγραμμα και κακή αντίληψη των περιορισμών: Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανικανότητα πρόβλεψης της παρουσίασης του προϊόντος ή την ανάληψη διορθωτικής δράσης σε ένα σημείο που μπορεί να επηρεάσει τα απαιτούμενα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Ένα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στους πολιτισμούς δυτικού τύπου είναι ότι η πρόοδος σε κάθε πρόγραμμα θεωρείται ότι πραγματοποιείται μόνο όταν οι άνθρωποι δημιουργούν ενεργά τις προδιαγραφές του σχεδιασμού, τα σχέδια, τα πρωτότυπα, το κώδικα του λογισμικού κ.λ.π.. Κάθε δραστηριότητα προγραμματισμού μπορεί να θεωρηθεί ως αναβολή. Ωστόσο υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου οι

εταιρίες που έχουν υιοθετήσει δομημένες μεθόδους για την ανάπτυξη νέων προϊόντων έχουν αποδώσει γρηγορότερα αποτελέσματα από εκείνα που «Γίνονται στα πεταχτά». Έχει δείξει ότι οι εταιρίες έχουν συντομότερο χρόνο στην αγορά επειδή είχαν ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα, και μια στρατηγική που διασφάλιζε ότι κάθε συμμετοχική λειτουργία πραγματοποιούνταν πριν να από το τελευταίο στάδιο.

Αυτές οι δομημένες μεθοδολογίες αναφέρονται με διάφορες ονομασίες, όπως παράλληλη μηχανική, ταυτόχρονη μηχανική, διοίκηση του κύκλου ζωής του προϊόντος, προοδευτική μηχανική, σχεδιασμός καθοδηγούμενος από την αγορά, κ.λ.π., αλλά όλες ασπάζονται τις ίδιες βασικές έννοιες:

1. Καθορισμός της διαδικασίας εισαγωγής του νέου προϊόντος (ή υπηρεσίας) σε σαφώς καθορισμένες φάσεις, δηλώνοντας πού μπορούν να γίνουν παράλληλα δυο ή περισσότερες δραστηριότητες.
2. Καθορισμός των επίσημων σημείων λήψης αποφάσεων στο τέλος κάθε φάσης όταν η ανώτατη διοίκηση θα εγκρίνει (ή θα τροποποιήσει, ή ακόμα θα ακυρώσει) ένα πρόγραμμα πριν αυτό να έχει προχωρήσει σημαντικά στην επόμενη φάση.
3. Σχηματισμός μιας λειτουργικής ομάδας συνεργασίας, με έναν σαφώς καθορισμένο επικεφαλής ο οποίος θα καθοδηγεί τις συνολικές δραστηριότητες του προγράμματος.
4. Δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας για τον ακριβή καθορισμό των σχεδιαστικών χαρακτηριστικών του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) βάσει των απαιτήσεων του τελικού χρήστη.
5. Δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας για τον ακριβή καθορισμό των απαιτήσεων της κατασκευής και της επιτόπιας εξυπηρέτησης βάσει των σχεδιαστικών χαρακτηριστικών (σχεδιασμός για κατασκευή και εξυπηρέτηση: ΣΓΚΕ).
6. Δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας επανεξέτασης για την παρακολούθηση όλων των επιτευγμάτων του προγράμματος ώστε να είναι δυνατή η ανάληψη διορθωτικής δράσης πριν να είναι πολύ αργά.

4. Η μεθοδολογία της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών

Για να εξετάσουμε την ανάπτυξη ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) πρέπει να κατανοηθεί πλήρως ότι ο βασικός της στόχος είναι η μετάφραση των απαιτήσεων που έχει ο πελάτης για ένα προϊόν ή υπηρεσία σε μια τεχνική προδιαγραφή που θα οδηγήσει σε έναν εφικτό σχεδιασμό. Οι απαιτήσεις των πελατών μπορούν ορισμένες φορές να είναι ασαφείς ή άσχημα διατυπωμένες οπότε χρειάζεται μια δομημένη

μέθοδος για να μετατραπούν σε σχεδιαστική προδιαγραφή. Την ευθύνη για τη μετάφραση αυτή πρέπει να την αναλάβει ο προμηθευτής.

Κάθε διάλογος που γίνεται με τον τελικό χρήστη συνήθως αποδίδει υποκειμενικές και συναισθηματικές δηλώσεις σχετικά με τις ανάγκες και αυτές πρέπει να λάβουν μια αντικειμενική και τεχνική μορφή που ένας μηχανικός μπορεί να καταλάβει.

Τα βασικά στοιχεία της προσέγγισης ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) βασίζονται σε ένα μητρικό σχεδιάγραμμα το οποίο επιχειρεί να δείξει σε μία σελίδα όλους τους βασικούς παράγοντες σχετικά με τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού ενός προϊόντος που βασίζεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Το μητρικό σχεδιάγραμμα της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) βοηθά τον χρήστη του να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη που πριν δεν γνώριζε.

Μόλις δημιουργηθεί το σχεδιάγραμμα μπορούν να το βλέπουν όσοι συμμετέχουν στο πρόγραμμα για να θυμούνται συνεχώς τα βασικά θέματα και πώς αυτά συνδέονται με τα υπόλοιπα. Αυτό το σχεδιάγραμμα συχνά αναφέρεται ως «οίκος της ποιότητας».

Γενικά, υπάρχουν τέσσερα επίπεδα στο μητρικό σχεδιάγραμμα. Το πρώτο επίπεδο στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των σχεδιαστικών πλευρών που είναι οι πιο σημαντικές για τον πελάτη. Επομένως είναι σημαντικό η ομάδα του προγράμματος να εστιάζει τις προσπάθειές της και τους πόρους της εκεί επειδή :

1. Η απαίτηση έχει δημιουργηθεί παλαιότερα και μπορεί να προστεθεί κάτι νέο.
2. Η απαίτηση δεν ικανοποιεί τον πελάτη όσο αναμενόταν και πρέπει να βελτιωθεί η ποιότητα ή η αξιοπιστία.
3. Η απαίτηση και το επίπεδο ποιότητάς της έχουν κατανοηθεί πλήρως αλλά η τεχνική λύση είναι δύσκολη και απαιτεί ένα σημαντικό τεχνολογικό επίτευγμα για να ξεπεραστεί το πρόβλημα.

Σε κάποια από τις τρεις αυτές περιπτώσεις η επίδοση των ανταγωνιστών μπορεί να είναι καλύτερη ή χειρότερη.

Τα άλλα τρία επίπεδα της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών (ΑΠΛ) επιτρέπουν την ανάπτυξη των σχεδιαστικών χαρακτηριστικών του προϊόντος μέσα από τα κατασκευαστικά προγράμματα για να διασφαλιστεί ότι το τελικό αποτέλεσμα που θα εξέλθει από το εργοστάσιο ακολουθεί πιστά τις απαιτήσεις του πελάτη.

Σε κάθε στάδιο χρησιμοποιείται ένα μητρικό σχεδιάγραμμα. Οι απαιτήσεις καταγράφονται στον κάθετο άξονα και οι προτεινόμενες λύσεις στον οριζόντιο άξονα, ώστε να μπορούν να αναλυθούν οι μεταξύ τους σχέσεις.

Η ακολουθία αρχίζει με το Επίπεδο 1, όπου τοποθετούνται οι απαιτήσεις του πελάτη στον κάθετο άξονα και τα σχεδιαστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος καταγράφονται στον οριζόντιο άξονα.

Στο Επίπεδο 2, τα σχεδιαστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος γίνονται απαιτήσεις και τοποθετούνται στον κάθετο άξονα ή στην πλευρά «πληροφοριών» του σχεδιαγράμματος.

Κατ' αυτόν τον τρόπο η αρχική «φωνή του πελάτη» περνά από τα ακόλουθα στάδια:

1. Σχεδιαστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ορισμένες φορές αποκαλούνται υποκατάστατα ποιοτικά χαρακτηριστικά).
2. Χαρακτηριστικά τεμαχίων / συναρμολόγησης.
3. Χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας.
4. Έλεγχος παραγωγής (διασφάλιση της ποιότητας).

5. Τα στάδια της διαδικασίας της ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών

Πριν να συμπληρωθεί το σχεδιάγραμμα του οίκου της ποιότητας, πρέπει να υπάρχει μια σημαντική ποσότητα πληροφοριών που να είναι ακριβείς. Στις πληροφορίες αυτές θα πρέπει να δοθεί κάποιο είδος τιμής ώστε να μπορούν να μετρώνται. Μόλις ποσοτικοποιηθούν και μπορούν να μετρηθούν μπορούν να συγκριθούν με παρόμοιες πληροφορίες ώστε να εκτιμηθεί η θέση του προϊόντος στην αγορά και πώς αυτή μπορεί να βελτιωθεί.

Τα βασικά βήματα στη διαδικασία ανάπτυξης ποιοτικών λειτουργιών είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη
2. Δημιουργία των σημείων πώλησης
3. Δημιουργία των συνολικών εκτιμήσεων της σημασίας του πελάτη
4. Διεξαγωγή μιας ανταγωνιστικής ανάλυσης του πελάτη
5. Δημιουργία των τρεχουσών επιπέδων ικανοποίησης του πελάτη
6. Δημιουργία των συνολικών επιπέδων ικανοποίησης του πελάτη
7. Υπολογισμός της αποτελεσματικής στάθμησης κάθε απαίτησης
8. Παρουσίαση των υποκατάστατων ποιοτικών χαρακτηριστικών σε μηχανικούς όρους
9. Επεξεργασία της ισχύος κάθε σχέσης μεταξύ των «θέλω» και των «πώς»
10. Διεξαγωγή μιας ανταγωνιστικής τεχνικής σύγκρισης.
11. Επεξεργασία των τιμών συσχέτισης μεταξύ των ποιοτικών χαρακτηριστικών.
12. Ανάλυση του διαγράμματος «οίκος της ποιότητας» ως ομάδα.

Από την ανάλυση η ομάδα θα μπορεί να επεξεργαστεί τις συνολικές προτεραιότητες για τα χαρακτηριστικά που είναι νέα, που απαιτούν βελτίωση, ή που παρουσιάζουν δυσκολία.

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Η προσέγγιση της ποιότητας στη δεκαετία του '90

Οι διευθυντές πρέπει να διδαχτούν από τις δικές τους εμπειρίες στο εμπόριο και την ποιότητα όπως επίσης και από άλλους ανθρώπους. Αυτό πρέπει να είναι θεμελιώδες στοιχείο. Εξίσου θεμελιώδες, για τη γνώση των διευθυντών, είναι να είναι προετοιμασμένοι να αμφισβητήσουν πολλές από τις υποθέσεις στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις σχετικά με το εμπόριο και την ποιότητα, τη δική τους αντίληψη για την εκπαίδευση και την αξιοποίηση και τις φιλοδοξίες του προσωπικού.

Κάθε οργανισμός πρέπει να διεξάγει τις συναλλαγές του με οικονομική σύνεση. Πρέπει να γνωρίζει που διαθέτει τα χρήματά του, για ποιους σκοπούς χρησιμοποιήθηκαν και εάν έχουν χρησιμοποιηθεί με σύνεση ή όχι. Πρέπει επίσης να γνωρίζει που θα πρέπει να κατανεμηθούν τα χρήματα στο μέλλον και τους κινδύνους που ενέχει αυτή η κατανομή. Ωστόσο, το χρήμα αποτελεί απλώς μέτρηση του πόσο καλό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία της εταιρίας, πόση είναι η ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, και κατά πόσο πληροί τις προσδοκίες του αγοραστή και της κοινότητας.

Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι τα κατάλληλα για την αγορά, η οικονομική σύνεση δεν μπορεί να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς η οικονομική σύνεση για το προϊόν ή την υπηρεσία πρέπει να προηγείται. Διαφορετικά το χρήμα θα είναι λίγο και δεν θα υπάρχει ανάγκη για ανάλυση σχετικά με το που δαπανήθηκε. Επομένως το ερώτημα που προκύπτει και που πρέπει να γίνει είναι «Γιατί οι εταιρίες διαθέτουν οικονομικά συστήματα, αλλά όχι ποιοτικά συστήματα;» αφού η ποιοτική σύνεση είναι τόσο απαραίτητη όσο και η οικονομική.

Η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει ότι πρέπει να λειτουργεί σε μια ευρύτερη κοινότητα και σύμφωνα με τους πολιτικούς και κοινωνικούς περιορισμούς της κοινότητας. Γι' αυτό, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να συμφωνούν με τις φιλοδοξίες της κοινωνίας αυτής. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δεν το εφαρμόζουν αυτό, καθώς επίσης και όσοι τα παρέχουν, δε θα καταφέρουν να επιβιώσουν. Η ποιοτική σύνεση επιβάλλεται στις εταιρίες από τη νομοθεσία περί της ευθύνης του προϊόντος, την πίεση από τον καταναλωτή, τους περιβαλλοντολόγους και το διεθνή ανταγωνισμό. Οι διεθνείς επικοινωνίες διαδίδουν τα νέα για ένα κακό προϊόν ή υπηρεσία ταχύτατα. Πρέπει να διδαχτούμε από τις δικές μας εμπειρίες και από τις

εμπειρίες των άλλων. Κάθε υλικό και η επεξεργασία του, η διαχείριση και η λειτουργία και δραστηριότητα του εργατή σε μια εταιρία, έχει άμεση ή έμμεση επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων της. Ωστόσο, η ποιότητα των προϊόντων μιας εταιρίας αρχίζει μόλις υπογραφεί το συμβόλαιο. Η εταιρία πρέπει να διασφαλίσει ότι έχει τη δυνατότητα, τους πόρους και την πείρα να υπογράψει κάποιο συμβόλαιο για την παροχή ενός προϊόντος σε έναν συγκεκριμένο πελάτη.

Επίσης για να υπογραφεί το συμβόλαιο, η εταιρία γνωρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις πρέπει να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες, αφού ζητηθούν, μετά από την παράδοση στον πελάτη. Πράγματι, στη βιομηχανία των Η/Υ, καθώς η αξιοπιστία, η απόδοση και το κόστος του εξοπλισμού είναι γνωστό, η μόνη διαφορά μεταξύ των προμηθευτών είναι η υπηρεσία προστιθέμενης αξίας (συμβάσεις με δωρεάν εγγύηση ενός έτους, τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης σε 12ωρη βάση, μετάβαση των μηχανικών στο περιβάλλον του αναφερθέντος προβλήματος εντός 4 τεσσάρων ωρών, κ.λπ.).

Οι γενικές απαιτήσεις για την ποιοτική διαχείριση της υπηρεσίας είναι:

- Αφοσίωση της διοίκησης.
- Χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και της παράδοσης της υπηρεσίας.
- Ρόλος των κινητοποιημένων και εκπαιδευμένων εργατών.
- Ανάγκη για ομαδική εργασία και ανοικτή επικοινωνία
- Η αλληλεπίδραση στη διαδικασία του marketing η οποία καθοδηγεί την όλη διαδικασία από την προοπτική του πελάτη.

Τα συμβόλαιο και τα προϊόντα διέρχονται από διαφορετικά στάδια στον κύκλο ζωής τους, τα οποία κυμαίνονται από την αρχική μελέτη ή σύλληψη έως την τελική διάθεση. Όλα τα υλικά, οι δραστηριότητες επεξεργασίας και άλλες λειτουργίες που επηρεάζουν την ποιότητα άμεσα ή έμμεσα, και που συνιστούν τον κύκλο ζωής, πρέπει να διαμορφώνονται και να ολοκληρώνονται σε πολιτικές διαχείρισης του κύκλου ζωής σε όλη την εταιρία, από την κορυφή μέχρι τη βάση. Αυτές οι πολιτικές διαχείρισης πρέπει να περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα που συνιστούν την εταιρία μέσα στην κοινωνία.

Αυτές οι ολοκληρωμένες εταιρικές πολιτικές οδηγούν σε πιο ουσιαστική περιγραφή της ποιότητας απ' ό,τι το «καταλληλότητα για το σκοπό». Αντίθετα, η ποιότητα μπορεί να περιγραφεί ως η ολοκλήρωση διαφόρων συστημάτων διαχείρισης που παρέχουν τη διασφάλιση ότι οι συμβατικές, οι νομικές και οι ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία υποχρεώσεις που έχει η εταιρία προς τον πελάτη και την κοινότητα πληρούνται σε κάθε περίπτωση.

Αυτή η περιγραφή περιλαμβάνει την ασφάλεια, την αξιοπιστία και τη συντήρηση, καθώς επίσης και τη συμφωνία με τις προδιαγραφές. Η προσέγγιση αφορά το σύστημα, ενώ τα πολλά υποσυστήματα ενσωματώνονται στο σύνολο.

2. Εκπαίδευση για την Ποιότητα

Η ποιότητα αφορά την έγκαιρη και ανταγωνιστική παράδοση, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη. Κάθε είδος εκπαίδευσης που βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα είναι, στην ουσία, εκπαίδευση για την ποιότητα. Για να επιτευχθεί η υψηλή ποιότητα, όλοι όσοι εργάζονται στον οργανισμό θα πρέπει να ξέρουν επακριβώς τι κάνουν, να χρησιμοποιούν τις σωστές μεθόδους και διαδικασίες και να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους καλά και σωστά με την πρώτη φορά. Αυτό απαιτεί την πρόβλεψη σχεδιασμένης και μεθοδικής προσέγγισης.

Στην πράξη, υπάρχει μόνο ένας βέλτιστος τρόπος για την οργάνωση και τη διεξαγωγή όλης της εκπαίδευσης που ένας οργανισμός πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του. Εδώ θα εξηγήσουμε πώς, και θα δώσουμε απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με την εκπαίδευση που αρχίζουν με τις λέξεις τι, γιατί, πότε, πού, ποιος και πώς.

3. Εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση στους οργανισμούς

Η εκπαίδευση είναι μία από τις τρεις ξεχωριστές διαδικασίες μάθησης που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς. Οι άλλες δύο είναι η κατάρτιση και η ανάπτυξη.

3.1. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία παροχής γνώσης και κατανόησης. Στην πράξη, υπάρχουν δύο διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης που οι οργανισμοί μπορούν να παράσχουν στους υπαλλήλους τους:

1. «Περαιτέρω εκπαίδευση», που πραγματοποιείται πιο συχνά με τη μορφή σπουδών που οδηγούν σε επίσημους και εθνικώς αναγνωρισμένους τίτλους.
2. Βραχυχρόνια μαθήματα που έχουν σχεδιαστεί για να παράσχουν γνώση ή κατανόηση των θεωριών, των αρχών και των πρακτικών. Η εκπαίδευση της διοίκησης αποτελεί παράδειγμα αυτού.

3.2. Ανάπτυξη

Ο σκοπός της ανάπτυξης είναι να αυξήσει την ικανότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς επεκτείνοντας την ήδη υπάρχουσα εμπειρία και υπόβαθρο των ικανοτήτων τους. Στην πράξη, είτε αυτό επιφέρει βελτίωση είτε όχι στις ικανότητές τους εξαρτάται από το πώς η ανάπτυξη οργανώνεται και διεξάγεται. Τα βέλτιστα οφέλη της ανάπτυξης πραγματοποιούνται όταν αυτή διεξάγεται μέσα στην εταιρία, και τα άτομα εργάζονται σε μικρές ομάδες σε πραγματικά και προσεκτικά επιλεγμένα έργα που έχουν σχεδιαστεί να επιφέρουν μετρήσιμη βελτίωση σε μια ή περισσότερες πλευρές των λειτουργιών του οργανισμού.

3.3. Κατάρτιση

Η τρίτη από τις τρεις διαδικασίες μάθησης που εξετάζονται εδώ, και αποτελούν το βασικότερο αντικείμενο, είναι η κατάρτιση. Είναι μια διαδικασία καθοδήγησης και πρακτικής η οποία, όταν σχεδιάζεται και διεξάγεται σωστά, εγγυάται την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού πολύ πάνω από τα επίπεδα που επιτυγχάνονται χωρίς κατάρτιση. Αυτή είναι η διαδικασία που παρέχει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να διεξάγουν εργασίες που δεν μπορούσαν πριν να εκπαιδευτούν. Είναι επίσης η διαδικασία που τους παρέχει τη δυνατότητα να κάνουν την εργασία τους καλύτερη από άποψη μετρήσεων.

Η κατάρτιση είναι η διαδικασία που φέρνει τους υπαλλήλους στο επιθυμητό πρότυπο σχετικά με την απόδοση της εργασίας με την καθοδήγηση και την εξάσκηση.

Σε αυτόν τον ορισμό της κατάρτισης, ο όρος «υπάλληλος» σημαίνει κάθε άτομο που απασχολείται σε έναν οργανισμό. Συνεπώς, ο ορισμός της κατάρτισης ισχύει για κάθε είδος κατάρτισης που οι οργανισμοί παρέχουν στους υπαλλήλους τους. Αυτό σημαίνει ότι η κατάρτιση της διοίκησης είναι η ίδια διαδικασία με την κατάρτιση των εποπών και όλα τα είδη της κατάρτισης που παρέχουν οι οργανισμοί.

Το επιθυμητό πρότυπο εργασιακής επίδοσης σημαίνει το πρότυπο που επιθυμούν (και έχουν προηγουμένως καθορίσει) οι άμεσοι διευθυντές και επόπτες των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί κάνουν την κατάρτισή τους αποτελεσματική και είναι επίσης η πιο ουσιαστική απαίτηση για την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αυτό προκύπτει επειδή όλα τα είδη κατάρτισης βασίζονται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις: αυτό σημαίνει ότι καμία κατάρτιση που παρέχεται δεν είναι άχρηστη και τα αποτελέσματα που πρέπει να παρέχει καθορίζονται επακριβώς εκ των προτέρων.

3.4. Οι βασικές διαφορές μεταξύ των τριών διαδικασιών μάθησης

Ένα κοινό σφάλμα που κάνουν οι οργανισμοί σήμερα είναι να θεωρούν ότι οι τρεις διαφορετικές διαδικασίες μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό και ότι η μεταξύ τους διαφορά είναι μικρή. Αυτό είναι λάθος και δε θα ωφελήσει τους οργανισμούς που θέλουν να παράσχουν κατάρτιση που να αυξάνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Το σφάλμα είναι ατυχές επειδή, εάν δεν αναγνωρίζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, ο οργανισμός θα επιχειρήσει να διεξάγει και τα τρία μαζί χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους και διαδικασίες. Συνεπώς, αντί η κατάρτιση να γίνεται με καθοδήγηση και εξάσκηση, διεξάγεται όπως η εκπαίδευση η οποία, αντί να βελτιώνει την επιδοση, παρέχει μόνο γνώσεις και κατανόηση. Αντί η ανάπτυξη να διεξάγεται ώστε να πλουτίζει τις εμπειρίες των ανθρώπων, διεξάγεται όπως η εκπαίδευση η οποία, παρόλο που παρέχει γνώση και κατανόηση, δεν αυξάνει τις ικανότητες.

Για να αυξηθεί η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η κατάρτιση πρέπει να χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες μάθησης. Η καθεμία απαιτεί τις δικές της ξεχωριστές μεθόδους και διαδικασίες. Καθεμία επιφέρει ένα διαφορετικό είδος βελτίωσης στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού.

4. Ο σκοπός της κατάρτισης στους οργανισμούς

Ο σκοπός της κατάρτισης στους οργανισμούς είναι να καταστήσει αυτούς τους οργανισμούς πιο επιτυχής και ακμαίους βάσει μετρήσεων απ' ό,τι θα μπορούσαν ποτέ να γίνουν χωρίς την κατάρτιση. Η κατάρτιση επιτυγχάνει αυτή τη βελτίωση αυξάνοντας την επιδοση της εργασίας των ατόμων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα:

- Βελτιωμένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των τμημάτων.
- Βελτίωση της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας.
- Ανταγωνιστικότερο οργανισμό.
- Πιο επιτυχημένο και ακμαίο οργανισμό.

5. Πότε είναι απαραίτητη η κατάρτιση;

Η κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται μόνο όταν υπάρχει ανάγκη για κατάρτιση που πρέπει να καλυφθεί. Αυτή η ανάγκη υπάρχει όταν η μάθηση είναι αναπόφευκτη και ο υπάλληλος θα αναγκαστεί να μάθει να κάνει την εργασία με τη δοκιμή και το σφάλμα εάν δεν παρέχεται η σχετική κατάρτιση.

Επιμένοντας ότι η κατάρτιση παρέχεται μόνο όταν η μάθηση είναι αναπόφευκτη, οι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι αυτό που έχει διδαχτεί είναι πραγματικά αναγκαίο, ώστε να εφαρμοστεί στην εργασία και να οδηγήσει σε αναγνωρίσιμη βελτίωση στην επίδοση της εργασίας. Επίσης προστατεύει τον οργανισμό από την σπατάλη χρόνου και χρήματος που αφιερώνει για την παροχή περιττής κατάρτισης η οποία, φυσικά, δεν επιφέρει καμία βελτίωση στην επίδοση της εργασίας.

6. Καταστάσεις όπου η μάθηση είναι αναπόφευκτη

Εάν η κατάρτιση πρόκειται να βελτιώσει τα πρότυπα σχετικά με την εργασιακή επίδοση, πρέπει να παρέχεται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων:

- Έχει στρατολογηθεί πρόσφατα στον οργανισμό.
- Έχει εκτιμηθεί από τον επόπτη ή τον διευθυντή ότι χρειάζεται να εκτελέσει την υφιστάμενη εργασία καλύτερα.
- Έχει αναλάβει νέα καθήκοντα.
- Έχει μεταφερθεί πρόσφατα σε μια διαφορετική θέση εργασίας ή έχει προαχθεί πρόσφατα.
- Πρέπει να προσαρμόσει μια οργανωτική αλλαγή που επηρεάζει την εργασία.

Το κοινό χαρακτηριστικό αυτών των καταστάσεων είναι ότι η μάθηση των ενδιαφερομένων ατόμων είναι αναπόφευκτη. Αυτά τα άτομα δε θα μπορούσαν να συνεχίσουν την απασχόληση τους χωρίς να μπορούν να κάνουν αυτόπου η νέα κατάσταση απαιτεί να γνωρίζουν. Αυτό σηματοδοτεί την προφανή ανάγκη για εκπαίδευση.

Όλοι οι διευθυντές και οι επόπτες, οι ειδικοί της κατάρτισης και κάθε άλλο άτομο με κάθε ευθύνη στον οργανισμό πρέπει να αναγνωρίζει ότι η κατάρτιση δεν είναι κατάρτιση εάν δεν επιφέρει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

1. Την ικανότητα των νεοδιορισμένων υπαλλήλων να διεξάγουν την εργασία που αμέσως πριν δεν μπορούσαν να διεξάγουν.

2. Την ικανότητα ενός υπαλλήλου να κάνει με διαφορετικό τρόπο αυτό που πρέπει να κάνει με διαφορετικό τρόπο μετά από κάθε αλλαγή που επηρεάζει την εργασία του.
3. Την ικανότητα του υπαλλήλου να κάνει καλύτερα τη δουλειά του, μετά από παράκληση γι' αυτό από τον άμεσο επόπτη ή διευθυντή.

Σε καθεμία από αυτές τις περιπτώσεις, η βελτίωση της εργασιακής επίδοσης πρέπει να μπορεί να εκτιμηθεί μετρώντας την επίδοση πριν και μετά από την κατάρτιση. Δεν μπορείτε να βελτιώσετε αυτό που δεν μπορείτε να μετρήσετε.

Λίγοι οργανισμοί επιχειρούν να μετρήσουν εάν η κατάρτιση που παρέχουν επιφέρει πραγματικά βελτίωση. Συνεπώς, αυτοί οι οργανισμοί, όπου η παρακολούθηση μαθημάτων είναι η μόνη μορφή κατάρτισης που παρέχουν δεν θα ανακαλύψουν ποτέ την αλήθεια – ότι αυτή η μορφή κατάρτισης δεν πρόκειται να επιφέρει καμία σημαντική βελτίωση στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μόνο η συστηματική κατάρτιση επάνω στη δουλειά μπορεί να επιφέρει αυτή τη βελτίωση.

7. Μαθήματα Εμπειρίας-Μαθαίνοντας από τα λάθη των άλλων

Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες έχουν αναληφθεί σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς καθώς επίσης και σε μικρές εταιρίες για αρκετά χρόνια, ώστε σήμερα να είναι εφικτό να γίνει κάποια αξιολόγηση. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι το 50-80% των εταιριών που εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα ποιότητας για δύο χρόνια ή περισσότερο, έχουν απογοητευθεί από τα αποτελέσματα.

8. Εγγενής κινητοποίηση

Το πρώτο και σημαντικότερο θέμα που πρέπει να εξετάσουμε είναι το εξής: γνωρίζετε ότι ορισμένοι διευθυντές και εργατές σας έχουν ήδη κινητοποιηθεί θετικά. Θα έπαιρναν από μόνους τους πρωτοβουλίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ώστε να είχε σημειωθεί κάποια πρόοδος, ανεξάρτητα από το αν η εταιρία είχε αναλάβει επίσημα κάποια πρωτοβουλία.

Επιπλέον, όποια πρωτοβουλία κι αν αναλάβετε (σχετικά με την ποιότητα ή οτιδήποτε άλλο που να απαιτεί εμφανή αφοσίωση), θα ανακαλύψετε ότι αυτοί οι κινητοποιημένοι διευθυντές θα αντιδρούσαν θετικά από συνήθεια, και θα επιτύχαναν κάποια αποτελέσματα - πιθανώς σημαντικά - με πρωτοβουλίες που δε θα είχαν σχέση με τη φιλοσοφία και την προσέγγιση που υιοθέτησαν οι γκουρού της ποιότητας.

Τελος, στην περίπτωση μιας ποιοτικής ή άλλης πρωτοβουλίας, πρέπει να τεθεί το εξής ερώτημα (ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης) : μπορούν να επιτευχθούν συγκρίσιμα αποτελέσματα με οικονομικότερη εκδοχή της πρωτοβουλίας; Με άλλα λόγια, θα μπορούσατε να έχετε ένα παρόμοιο αποτέλεσμα με λιγότερα χρήματα; Κάθε νοήμων εταιρία θα έπρεπε να αναρωτηθεί εάν χρειάζεται να δαπανήσει τόσο μεγάλα χρηματικά ποσά σε μια «κορυφαία συμβουλευτική». Αυτή είναι η πρώτη πηγή απογοήτευσης που έχουν σήμερα οι εταιρίες.

9. Παιδεία. Ο ουσιαστικός παράγοντας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ δεν απαιτεί μόνο ανάλυση δραστηριότητας, κοστολόγηση της ποιότητας, ανταγωνιστικό καθορισμό κριτηρίων, ανάλυση των αναγκών των πελατών, συστηματικό τρόπο σκέψης κ.λπ. Απαιτεί, πιο θεμελιώδεις αλλαγές στην παιδεία του οργανισμού.

Μέχρι κάποιο σημείο, η παιδεία είναι πάντοτε ρευστή και μεταβάλλεται σε κάποιο συγκεκριμένο βαθμό ως συνέπεια κάθε πρωτοβουλίας, εσωτερικής αλλαγής ή αλλαγής του περιβάλλοντος. Αυτά τα ερωτήματα είναι τα εξής :

- Γνωρίζετε επακριβώς ποια είναι η παιδεία σας σήμερα;
- Γνωρίζετε με ποιους μετρήσιμους τρόπους θέλετε να αλλάξετε την παιδεία σας;
- Γνωρίζετε συγκεκριμένα τι προκαλεί αυτή την παιδεία;
- Εάν ναι, μπορείτε να προσδιορίσετε τι θα είναι αποτελεσματικότερο να αλλάξετε;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος μετατόπισής του;

Εάν δεν μπορείτε να απαντήσετε σε αυτά τα ερωτήματα, πώς θα γνωρίζετε εάν και πώς μπορείτε να αλλάξετε την παιδεία σας και εάν οι αλλαγές θα έχουν την κατεύθυνση και την ταχύτητα που χρειάζεστε και θέλετε; Με άλλα λόγια, γνωρίζετε πώς να διαχειριστείτε έξυπνα την παιδεία σας; Η αφήνεται την παιδεία της εταιρίας σας να εξαπλώνεται με οποιοδήποτε τρόπο, με τη λανθασμένη αντίληψη ότι η παιδεία δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί, όταν υπάρχουν χρήσιμα όργανα και τεχνολογίες που μπορούν να σας δώσουν τη δυνατότητα να προσεγγίσετε ολόκληρη την επιχείρηση πολύ πιο συστηματικά και μεθοδικά;

Συνοψίζοντας τα δύο θέματα σχετικά με την πρώτη απογοήτευση που εκδηλώνεται για πολλές τρέχουσες ποιοτικές πρωτοβουλίες (κόστη έναντι οφελών):

1. Μπορείτε να βελτιώσετε την ποιοτική σας απόδοση εάν επικεντρωθείτε στους τομείς που έχουν τα μεγαλύτερα προβλήματα, ή πιθανόν να αποτελούν τους πιο προσοδοφόρους τομείς στην εταιρία σας, αντί να σπαταλήσετε την προσπάθεια σε όλη την εταιρία.

2. Μπορείτε να μετρήσετε την παιδεία και να θέσετε χρονικούς και ποσοτικούς στόχους για την αλλαγή της παιδείας χρησιμοποιώντας μία από τις πολλές σαφείς μεθοδολογίες που υπάρχουν.

Η μετακίνηση προς το σύστημα ποιότητας μπορεί να μειώσει τα κόστη αλλά η μετακίνηση προς την παιδεία ποιότητας μπορεί να αλλάξει τον κόσμο. Εάν επιλέξετε μόνο το πρώτο σίγουρα θα απογοητευτείτε λίγο. Η επιλογή της παιδείας ποιότητας είναι πιο οδυνηρά προκλητική, αλλά περιλαμβάνει ανταμοιβές για το συνολικό υψηλότερο επίπεδο.

Δεν αξίζει μόνο να κάνει κανείς τα πράγματα καλά: είναι επίσης καλό να κάνει τα πράγματα που πραγματικά αξίζει να γίνουν.

10. Ο εσωτερικός εχθρός. Μεταστροφή των σκεπτικιστών

Οι προκλήσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον καταλληλότερο τρόπο μέσω των συστημικών ή ανθρώπινων προσεγγίσεων ορισμένες φορές δημιουργούνται μέσω της χρήσης διαδικασιών και οργανωτικών διευθετήσεων που μοιάζουν μηχανικά. Δεν απαιτείται μόνο πείρα, αλλά επίσης γνώση και σοφία για να διακριθεί η καλύτερη για τις συγκεκριμένες περιστάσεις προσέγγιση. Η μηχανική εφαρμογή πακέτων προτύπων από μεγάλες συμβουλευτικές δεν εγγυώνται τις καλύτερες λύσεις.

Το βασικό θέμα που πρέπει να εξεταστεί είναι αυτό: η σχετική επιτυχία ή αποτυχία κάθε πρωτοβουλίας δεν έγκειται στη φήμη του εσωτερικού ή εξωτερικού συμβούλου. Αντίθετα, έγκειται στην αποτελεσματικότητά του σε έναν πολύ συγκεκριμένο τομέα. Μπορούν να κάνουν τους συνηθισμένους σκεπτικιστές και δύσπιστους να ασπαστούν τη συγκεκριμένη ιδέα; Γιατί αυτός ο τομέας είναι ο βασικός; Επειδή αυτοί οι σκεπτικιστές και δύσπιστοι είναι που είτε υπονομεύουν κρυφά τις πρωτοβουλίες είτε τις σαμποτάρουν ενεργά.

Η φήμη των συμβούλων που χρησιμοποιούνται, φυσικά και βοηθά στο να καταδείξετε κατά κάποιο τρόπο την αφοσίωση της εταιρίας σας στην ποιότητα. Μπορεί να βοηθά στο να πείσετε κάποιον που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αναποφάσιτος. Η φήμη των συγκεκριμένων γκουρού μπορεί πραγματικά να συντελέσει στο να πείσετε κάποιον από τους σκεπτικιστές της εταιρίας. Αλλά το ερώτημα πρέπει να είναι «Αυτός είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να υπερκεραστούν οι σκεπτικιστές;» Εάν μια αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή όσο είναι και ο πιο αδύναμος κρίκος της, τότε αυτό που έχει σημασία δεν είναι εάν το 20 ή 30% των σκεπτικιστών σας τάσσονται υπέρ της ποιοτικής σας πρωτοβουλίας, αλλά εάν μπορείτε να τάσσονται υπέρ τουλάχιστον το 80% των συνηθισμένων σκεπτικιστών και δύσπιστων

της εταιρίας σας. Επιπλέον, δε δημιουργούν δυσκολίες μόνο οι συνηθισμένοι σκεπτικιστές και δύσπιστοι: συχνά θα ανακαλύπτετε ότι άτομα τα οποία συνήθως δεν είναι σκεπτικιστές ή μη συνεργάσιμα γίνονται έτσι σε συγκεκριμένες περιόδους ή σε σχέση με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες.

11. Συμπεράσματα

Για να ολοκληρώσουμε, υπάρχουν τέσσερις αρχές στις οποίες πρέπει να βασιστεί κάθε ποιοτική πρωτοβουλία:

1) Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες πρέπει να δομηθούν «σύμφωνα με την παιδεία η, αλλά:

- Έχετε τρόπους να καθορίσετε επακριβώς ποια είναι η παιδεία σας;
- Κατανοείτε τους πιο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς τρόπους αλλαγής εάν χρειάζεται;
- Έχετε τρόπους να διασφαλίσετε την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των συμβούλων και των ατόμων που έχουν το πρόβλημα (ή την ευκαιρία);
- Έχετε τρόπους να διασφαλίσετε τη μετάδοση της σχετική τεχνολογίας από τον σύμβουλο στο άτομο που έχει το πρόβλημα ή την ευκαιρία;

2) Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες πρέπει να δομηθούν «σύμφωνα με το μέλλον», αλλά:

- Έχετε τρόπους να καθορίσετε ποια είναι τα πιθανά σενάρια;
- Γνωρίζετε πώς θα τοποθετηθείτε σε σχέση με αυτά τα σενάρια;

3) Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες (ή κάθε πρωτοβουλία) είναι αποτελεσματικές μόνο στο βαθμό που κάνουν όλα τα άτομα γενικά να ασπαστούν την ιδέα, αλλά στο βαθμό

που μεταστρέφουν τους συγκεκριμένους σκεπτικιστές και δύσπιστους (χωρίς να τους πείτε βέβαια ότι αυτό είναι το κίνητρό σας, διαφορετικά δε θα το καταφέρετε ποτέ!).

4) Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες πρέπει να δομηθούν «από τον πελάτη». Εάν η εταιρία σας δεν γνωρίζει ήδη πώς να το κάνει αυτό, τότε οι ελπίδες για την εταιρία είναι ελάχιστες αν δεν ζητήσετε βοήθεια γρήγορα.

Είτε χρειάζεστε βοήθεια επειγόντως είτε μακροπρόθεσμα, αυτοί είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που θα σας βοηθήσουν να ξεκινήσετε, να διατηρήσετε ή να ενισχύσετε την ώθησή σας για να επιτύχετε αληθινή και διατηρητέα ανταγωνιστική ολική ποιότητα με αποτελεσματικό ως προς το κόστος τρόπο και χωρίς τα συνήθη προβλήματα που κατατρέχουν τις ποιοτικές πρωτοβουλίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σπανός Α.: «Ολική ποιότητα», εκδ. ΓΑΛΛΙΟΣ, 1993
- Charles N. Weaver: «Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας», εκδόσεις ANUBIS, 1995
- Paul James: «Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας», εκδ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 1998
- Julia Morland: «Κύκλοι ποιότητας», εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, 1989
- Gower: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, εκδ. ΕΛΛΗΝ, 1997
- Περιοδικός τύπος: «ΧΡΗΜΑ», Σεπτέμβριος 1999
- Περιοδικός τύπος: «ΧΡΗΜΑ», Οκτώβριος 2000
- Περιοδικός τύπος: «Οικονομικός Ταχυδρόμος», Σεπτέμβριος 2000
- Περιοδικός τύπος: «FORUM», Απρίλιος 2000