


Περιεχόμενα

Πρόλογος	7
Κεφάλαιο 1: Η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση	13
Κεφάλαιο 2: Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών	27
Κεφάλαιο 3: Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	49
Κεφάλαιο 4: Η Οικονομική προσέγγιση της Ποιότητας	71
Κεφάλαιο 5: Συστηματική Προσέγγιση των ΜΜΕ	95
Κεφάλαιο 6: Πελάτες	103
Κεφάλαιο 7: Προμηθευτές	127
Κεφάλαιο 8: Εργαλεία Ποιότητας	139
Κεφάλαιο 9: Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας – ISO 9000.....	171
Κεφάλαιο 10: Ένα Μοντέλο/Πλαίσιο για την επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	191
Κεφάλαιο 11: Επίλογος	223
Παράρτημα: Στατιστική ανάλυση των διαγραμμάτων ελέγχου	227
Βιβλιογραφία	249

ρισης του ατόμου που απονέμεται σε κάποιο άτομο από τους άλλους. Το κύρος αυτό είναι δυνατόν να προέρχεται από τα υπάρχοντά του ή από τα επιτεύγματά του. Η ισχύς είναι η δύναμη που αναγκάζει τους άλλους να συμμορφώνονται με τις απόψεις του ατόμου ως αποτέλεσμα είτε της προσωπικότητάς του, είτε της θέσης του, είτε της εργασίας που κάνει ή του συνδυασμού και των τριών παραπάνω παραγόντων. Το πέμπτο επίπεδο είναι η αυτοενεργοποίηση. Η αυτοενεργοποίηση είναι το ύψιστο επίπεδο της ιεραρχίας αναγκών του Maslow και ταυτόχρονα το πλέον αθέατο. Είναι η επιδίωξη και πραγματοποίηση του να γίνεις ή να είσαι ό,τι επιθυμείς ή ό,τι μπορείς να είσαι (εκπληρώνοντας αυτό που είναι σημαντικό για σένα). Για παράδειγμα ένα συνθέτης συνθέτει την καλύτερη γι' αυτόν μελωδία, ένας μηχανικός σχεδιάζει ένα προϊόν με μοναδικά χαρακτηριστικά, ένας ηγέτης εμπνυχώνει την ομάδα του να βελτιώνεται συνεχώς κλπ.

Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, τα χαμηλότερα επίπεδα αναγκών ικανοποιούνται πριν την ικανοποίηση των υψηλότερων ιεραρχικά αναγκών. Το άτομο συνήθως επιδιώκει να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες πριν προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο που είναι στην σιγουριά και ασφάλειας. Πολλές φορές το άτομο επιδιώκει την πραγμάτωση περισσότερων αναγκών ταυτόχρονα.

Είναι εμφανές ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι περισσότερο πολύπλοκες από την περιγραφή του μοντέλου του Maslow. Για τις ανάγκες του βιβλίου αυτού το μοντέλο του Maslow περιγράφει τις διαφορετικές ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει το άτομο ως πελάτης. Κάθε άτομο, με δεδομένη την προσωπικότητά του, και τις προσωπικές του εμπειρίες, κατέχει μία μοναδική δομή προσωπικών αναγκών, η οποία υφίσταται δυναμικές αλλαγές με τον χρόνο.

6.4 Ο βαθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1. Βασικές προσδοκίες των πελατών. Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες που ο πελάτης αναμένει οπωσδήποτε να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζει.

2. Επιθυμίες των πελατών. Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες που ο πελάτης θα ήθελε να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζει. Έχουν αξία μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές προσδοκίες των.
3. Στοιχεία που διεγείρουν τον πελάτη. Είναι οι ευχάριστες εκπλήξεις ή τα μη αναμενόμενα πλεονεκτήματα για τα οποία ο πελάτης δεν είχε ποτέ προηγούμενη εμπειρία ή δεν είχε υπ' όψιν του να ζητήσει.

Το σχήμα 6.2 παρουσιάζει την πυραμίδα ικανοποίησης των πελατών.



Σχήμα 6.2 Πυραμίδα ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

6.4.1 Βασικές προσδοκίες πελατών

Οι βασικές προσδοκίες των πελατών είναι η βάση της πυραμίδας. Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες που «πρέπει να έχουν» τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Ο πελάτης μας αναμένει το προϊόν ή η υπηρεσία μας να έχει οπωσδήποτε τα αναγκαία χαρακτηριστικά ή τις βασικές ιδιότητες. Πολλές φορές τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι τόσο αυτονόητα ώστε ο πελάτης δεν κάνει καμία μνεία γι' αυτά κατά την διάρκεια της διαδικασίας απόφασης για την αγορά του προϊόντος. Αυτή η παράλειψη δεν σημαίνει ότι δεν είναι

σημαντικά. Το αντίθετο. Ο πελάτης δεν διανοείται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία δεν τα έχει. Για παράδειγμα ο πελάτης ενός εστιατορίου ουδέποτε θα ζητήσει ένα καθαρό ποτήρι, θεωρεί ότι όλα τα ποτήρια του καταστήματος είναι καθαρά. Η ικανοποίηση των βασικών προσδοκιών του πελάτη δεν φέρνει αίγλη στην επιχείρηση και σχεδόν ποτέ δεν θα λάβει τα σχόλια των πελατών. Εδώ ελλοχεύει ο κίνδυνος η επιχείρηση να προσπαθεί να ικανοποιήσει επιπλέον προσδοκίες του πελάτη και να ξεχάσει τις βασικές. Για παράδειγμα, μία βιοτεχνία ρούχων προσπαθεί να σχεδιάσει ένα μοντέρνο και γοητευτικό ρούχο αλλά ξεχνά ότι το ύφασμα που πρέπει να επιλέξει είναι απολύτως αναγκαίο να ικανοποιεί τα κριτήρια υγιεινής ένδυσης και άνεσης των πελατών.

Η μη ικανοποίηση των βασικών αναγκών του πελάτη θα οδηγήσει πολύ γρήγορα τους πελάτες μας στην πόρτα του ανταγωνισμού.

6.4.2 Επιθυμίες των πελατών

Η κατανόηση και ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι μία κρίσιμη λειτουργία της επιχείρησης αλλά είναι πιθανόν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον να μην είναι αρκετή. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν μόνο στην ικανοποίηση των βασικών προσδοκιών είναι πολύ πιθανόν να δουν την πελατειακή τους βάση πολύ γρήγορα να συρρικνώνεται. Για παράδειγμα, ο πελάτης της βιοτεχνίας ετοιμών ενδυμάτων αν και ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες είναι πιθανόν να προσανατολιστεί στον ανταγωνισμό με την προοπτική ότι εκεί θα βρει μεγαλύτερη ποικιλία χρωμάτων, περισσότερα καινούργια σχέδια κλπ.

Η ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη αποτελεί το βασικό κίνητρο για να επιστρέψει ο πελάτης σ' εμάς. Ο πελάτης έχει μία θετική ανάμνηση της εξυπηρέτησης και των χαρακτηριστικών του προϊόντος και επιστρέφει στον οργανισμό που κατανοεί και ικανοποιεί τις επιθυμίες του πέραν των βασικών προσδοκιών. Ένα απλό παράδειγμα θα βοηθήσει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται ο πελάτης στην μελλοντική του απόφαση να συνεργαστεί μαζί μας. Στην πόλη υπάρχουν αρκετά κουρεία που παρέχουν λίγο πολύ τις ίδιες υπηρεσίες και χρεώνουν περίπου το ίδιο. Προσωπικά επιλέγω το ίδιο πάντα κουρείο όπου ο ιδιοκτήτης με αποκαλεί με τ'

όνομά μου, όπως και τους περισσότερους πελάτες, θυμάται τον τρόπο που θέλω να κουρευόμαι και γενικά αισθάνομαι ένα σημαντικό πρόσωπο σε μία καθημερινή λειτουργία. Προφανώς δεν έχω κανένα λόγο να αλλάξω κουρείο.

6.4.3 Στοιχεία διέγερσης των πελατών

Οι ευχάριστες εκπλήξεις και τα απρόσμενα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι εκείνα που μετατρέπουν ένα ικανοποιημένο πελάτη σ' ένα υπερευχαριστημένο πελάτη. Όταν μία επιχείρηση έχει καταφέρει να έχει υπερευχαριστημένους πελάτες, τότε όχι μόνο εξασφαλίζει ότι αυτοί θα επιστρέψουν στην επιχείρηση αλλά ότι κυριολεκτικά αποτελούν τους καλύτερους πωλητές της επιχείρησης. Τα στοιχεία διέγερσης είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης δεν είχε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει στο παρελθόν ή δεν σκέφτηκε καν να ζητήσει. Από την στιγμή που αποκτά ένα από τα χαρακτηριστικά διέγερσης διερωτάται πώς μέχρι τώρα συμβιβαζόταν χωρίς αυτό. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό ήταν ο κλιματισμός στα επιβατικά αυτοκίνητα ως μέρος του βασικού εξοπλισμού για τις θερμές χώρες, όπως είναι η Ελλάδα. Σήμερα κανένας κατασκευαστής δεν διανοείται να μην έχει προσθέσει τον κλιματισμό στον βασικό εξοπλισμό του επιβατικού αυτοκινήτου.

Τα στοιχεία διέγερσης ενός προϊόντος πολλές φορές φαντάζουν σαν εξωπραγματικά, αλλά τις περισσότερες φορές ούτε πολύ δύσκολο είναι ούτε στοιχίζει τόσο ακριβά για να τα περιλάβουμε στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Μερικές μικρές λεπτομέρειες κάνουν την επιθυμητή διαφορά. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο πελάτης δεν θα συγχωρήσει την μη ικανοποίηση των βασικών του προσδοκιών για τις λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, ο πελάτης της τράπεζας θα αλλάξει τράπεζα εάν διαπιστώσει ότι πληρώνει μεγαλύτερη προμήθεια ακόμη κι αν ο διευθυντής του χαμογελά και τον εξυπηρετεί προσωπικά.

Ο στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι να δημιουργεί υπερευχαριστημένους πελάτες. Το κτίσιμο των σχέσεων με τους πελάτες μας δομείται με την ιεραρχία που αναπαριστά το σχήμα 6.2 Αρχικά θα πρέπει να επικεντρώσουμε τις προσπάθειές μας στον προσδιορισμό και στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών των πελατών μας. Κατόπιν, αφού οι βασικές προσδοκίες θα

Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση

έχουν ικανοποιηθεί, αρχίζουμε να προσφέρουμε στους πελάτες τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία θα ήθελαν να έχουν ώστε να ικανοποιούμε τις επιθυμίες τους. Στην περίοδο αυτή πολλές φορές ο οργανισμός της επιχείρησης παρασύρεται και επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη ξεχνώντας τις βασικές του ανάγκες. Αυτή η πρακτική οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην απώλεια πελατών. Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι πρωταρχικής σημασίας.

Το σχήμα 6.3 περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντήσει ο οργανισμός μιας επιχείρησης στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Βασικές ανάγκες

- 1 Το προϊόν μας ή η υπηρεσία μας περιλαμβάνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά που υποθέτει ο πελάτης μας;
- 2 Το προϊόν μας ενέχει όλα τα στοιχεία που ο πελάτης θεωρεί ως υποχρεωτικά;
- 3 Είναι εύκολη η χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μας;

Επιθυμίες

- 4 Παρέχουμε στους πελάτες μας τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες που θα ήθελαν να έχουν;
- 5 Πως διαφοροποιείται η εταιρία μας από τον ανταγωνισμό;
- 6 Φροντίζουμε να ανανεώνουμε την εντύπωση των πελατών μας για την επιχείρησή μας;

Στοιχεία διέγερσης

- 7 Επιφυλάσσουμε ευχάριστες εκπλήξεις στους πελάτες μας;
- 8 Οι εμπειρίες των πελατών μας από την συνεργασία με την επιχείρησή μας είναι αξέχαστες;
- 9 Επικοινωνούμε στους πελάτες μας την στάση «είμαστε εκεί για να τον εξυπηρετήσουμε», πολύ περισσότερο απ' ότι υπολογίζει;
- 10 Δημιουργούμε πελάτες για μία ζωή;

Σχήμα 6.3 Βήματα δημιουργίας υπερευχαριστημένων πελατών

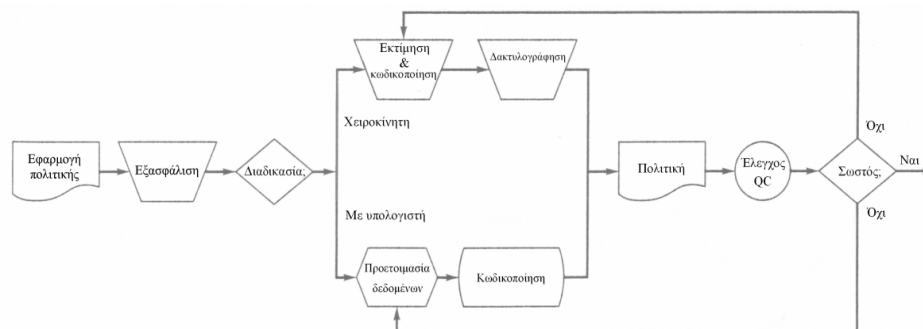
6.5 Σχεδιασμός ποιότητας και διαδικασιών στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών

Στο πρώτο κεφάλαιο έχουμε καθορίσει τον ρόλο της ποιότητας στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Λόγω της μοναδικής φύσης των υπηρεσιών, ο σχεδιασμός του 'προϊόντος', και δη της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, πρέπει να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο από αυτόν του σχεδιασμού βιομηχανικών προϊόντων.

Στο σχεδιασμό ενός χειροπιαστού προϊόντος, τα τεχνικά χαρακτηριστικά έχουν οριστεί επακριβώς και η ποιότητα της διαμόρφωσης μπορεί να καθοριστεί μέσω των επιθεωρήσεων και των μετρήσεων. Σε πολλές υπηρεσίες, ο ορισμός ενός ποιοτικού προτύπου είναι δύσκολος. Για παράδειγμα, παρόλο που μπορεί να είναι εύκολο να ορίσουμε ένα πρότυπο για το μέγιστο χρόνο αναμονής σ' ένα τμήμα εκτάκτων περιστατικών, είναι δύσκολο να καθορίσουμε την ποιότητα της ιατρικής φροντίδας. Συνήθως χρησιμοποιούνται υποκατάστατες μετρήσεις των επιμέρους χαρακτηριστικών, όπως ο αριθμός των μελών του προσωπικού, ο χρόνος ανάληψης, το ποσοστό των σωστών διαγνώσεων και η καταλληλότητα των φαρμάκων που χρησιμοποιήθηκαν, για να μετρήσουν την ποιότητα. Στην διοίκηση ξενοδοχείων, υποκατάστατες μετρήσεις για την ποιότητα μπορεί να είναι ο αριθμός των υπαλλήλων, το μέγεθος των δωματίων ή τα χρήματα που ξοδεύτηκαν για την συντήρηση. Η ποιότητα των περισσότερων υπηρεσιών μετριέται με βάση την αντίληψη του πελάτη για την διαδικασία που χρησιμοποιείται.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, για να σχεδιάσουν αποδοτικά συστήματα ελέγχου ποιότητας, χρησιμοποιούν διαγράμματα ροής και άλλες παρόμοιες μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούνται κύρια στις παραγωγικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το σχήμα 6.4 δείχνει μια τυπική διαδικασία ασφάλισης. Στην εικόνα, έχει συμπεριληφθεί ένας έλεγχος ποιότητας στο τέλος της διαδικασίας. Μια τέτοια ανάλυση μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών επιτρέπει στους διευθυντές αφενός να καταλάβουν καλύτερα την διάρθρωση των ενεργειών που συνθέτουν την υπηρεσία και αφετέρου να ενσωματώσουν τους απαραίτητους ελέγχους ποιότητας μέσα στη διαδικασία.

Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση



Σχήμα 6.4 Τυπική διαδικασία πιστοποίησης

Διάφοροι ερευνητές έχουν προτείνει οι υπηρεσίες να έχουν τρία βασικά συστατικά:

1. Φυσικές διευκολύνσεις,
2. Διαδικασίες και πρωτόκολλα συμπεριφοράς των ανθρώπων και
3. Επαγγελματικής κρίση.

Ο σχεδιασμός μιας διαδικασίας στο χώρο των υπηρεσιών καθιστά αναγκαία την επιλογή μιας σχετικής ισορροπίας μεταξύ των παραπάνω χαρακτηριστικών. Ο σκοπός είναι να παρέχεται μια υπηρεσία της οποίας τα στοιχεία έχουν εσωτερική συνοχή και εστιάζονται στην ικανοποίηση των αναγκών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Η πολύ ή λίγη έμφαση σ' ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, η μεγάλη έμφαση στις διαδικασίες μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την γρήγορη παροχή της υπηρεσίας, αλλά επίσης μπορεί να προκαλέσει και αδιαφορία και απάθεια όσον αφορά τον σεβασμό προς τον πελάτη. Η μεγάλη έμφαση στον τρόπο συμπεριφοράς μπορεί να δημιουργεί ένα φιλικό και προσωπικό περιβάλλον έχοντας σαν κόστος την αργοπορία, την ασυνέπεια ή το χάος στην υπηρεσία. Η μεγάλη έμφαση στην επαγγελματική κρίση θα οδηγήσει σε σωστές λύσεις των προβλημάτων, αλλά και σε αργή, ασυνεπή και αδιάφορη υπηρεσία.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι ικανοί να απαντούν στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ποια είναι η βασική αντίληψη που διέπει τον οργανισμό μας και συνεπώς τις υπηρεσίες μας;
2. Τι περιμένουν οι πελάτες;
3. Στοχεύουμε με την υπηρεσία μας στο σωστό τμήμα αγοράς;
4. Είναι τα στοιχεία που συνθέτουν την υπηρεσία συμβατά με τις προσδοκίες των πελατών;

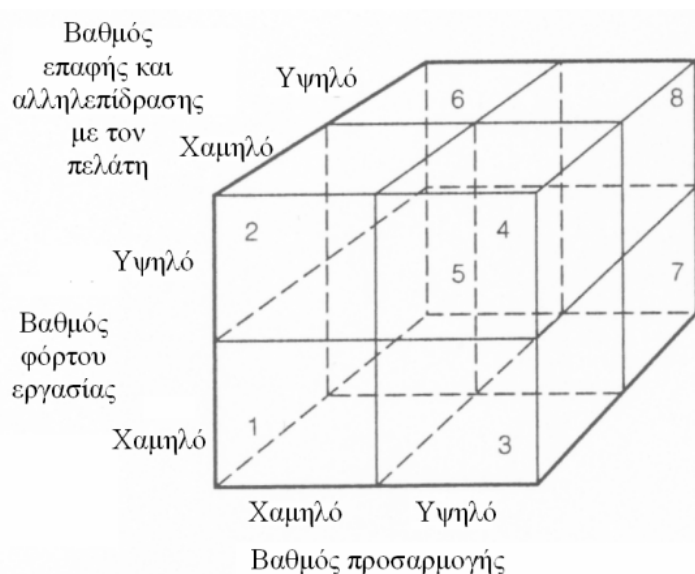
Μια χρήσιμη προσέγγιση στο σχεδιασμό αποτελεσματικών υπηρεσιών είναι να αναγνωρίσουμε πρώτα ότι οι υπηρεσίες μπορούν να απεικονιστούν σ' ένα τρισδιάστατο σχήμα ταξινόμησης όπως αναλύεται στο σχήμα 6.5. Παραδείγματα υπηρεσιών σε κάθε τρισδιάστατο οκτάγωνο είναι

1. Μεταφορές
2. Υπηρεσίες ταχυδρομείου
3. Χρηματοστηριακές υπηρεσίες
4. Λιανική πώληση
5. Δημόσιες μεταφορές
6. Γρήγορη εστίαση (fast food)
7. Νοσηλευτικοί οργανισμοί
8. Υπηρεσίες σχεδιασμού και μελετών

Οι υπηρεσίες που έχουν χαμηλές τις τρεις διαστάσεις του διαγράμματος μοιάζουν πάρα πολύ με τους παραγωγικούς οργανισμούς. Η έμφαση στον έλεγχο ποιότητας πρέπει να δωθεί στις φυσικές διευκολύνσεις και στις διαδικασίες. Ο τρόπος συμπεριφοράς και η επαγγελματική κρίση είναι σχετικά ασήμαντοι παράγοντες. Όσο αυξάνει η επαφή και η αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της υπηρεσίας, πρέπει να προσέξουμε τους παρακάτω παράγοντες. Σε υπηρεσίες με χαμηλό φόρτο εργασίας, είναι σημαντική η εντύπωση του πελάτη για τις φυσικές διευκολύνσεις, τις διαδικασίες και τις ε-

Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση

νέργειες. Πρέπει να ληφθεί ειδική φροντίδα ώστε να διαβεβαιωθεί ότι ο εξοπλισμός είναι αξιόπιστος και εύκολος στη χρήση. Όσο αυξάνει η επαφή και η αλληλεπίδραση τόσο περισσότερη προσοχή πρέπει να δοθεί ώστε να είναι βέβαιο πως το προσωπικό συμπεριφέρεται όπως πρέπει.



Σχήμα 6.5 Τριδιάστατη ταξινόμηση των οργανισμών παροχής υπηρεσιών

Όσο αυξάνει ο φόρτος εργασίας, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ μεμονωμένων ατόμων γίνονται πιο σημαντικές. Ωστόσο, τα στοιχεία της προσωπικής συμπεριφοράς και της επαγγελματικής κρίσης θα παραμείνουν σχετικά ασήμαντα όσο οι βαθμοί της προσαρμογής και η επαφή και η αλληλεπίδραση παραμένουν χαμηλά. Όσο η προσαρμοστικότητα αυξάνει, η επαγγελματική κρίση θα γίνει πιο σημαντική στην αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας. Σε υπηρεσίες που υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό και οι τρεις διαστάσεις, οι διευκολύνσεις, η συμπεριφορά και η επαγγελματική κρίση πρέπει να είναι ισορροπημένες.

6.6 Διαδικασία Βελτίωσης Ποιότητας

Η Διαδικασία Βελτίωσης Ποιότητας (ΔΒΠ), ή πλέον γνωστή ως «Το Σπίτι της Ποιότητας», αποτελεί το βασικό σχεδιαστικό εργαλείο δημιουργίας καινούργιων ή βελτίωσης ήδη παραγομένων προϊόντων από την εταιρία. Η τεχνική αυτή εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1992 από τα ναυπηγεία της Mitsubishi. Η Toyota αργότερα το αποδέχτηκε και το ανέπτυξε με διαφόρους τρόπους.

Το Σπίτι Ποιότητας εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται με επιτυχία από την διεθνή βιομηχανία, αλλά ελάχιστα από τις ΜΜΕ. Ο κυριότερος λόγος της μη εφαρμογής του από τις ΜΜΕ οφείλεται κύρια στο γεγονός ότι στοχεύει στον συντονισμό των διαφόρων ομάδων της επιχείρησης που λειτουργούσαν ανεξάρτητα στην παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης των μεγάλων οργανισμών. Μία απλοποιημένη προσέγγιση της ΔΒΠ αναλύεται παρακάτω και είναι δυνατόν να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο στην βελτίωση της απόδοσης των ΜΜΕ.

Θεμέλιος λίθος της Διαδικασίας Βελτίωσης Ποιότητας (ΔΒΠ) είναι, ότι τα προϊόντα πρέπει να ανταποκρίνονται ακριβώς στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες της αγοράς Το Σπίτι της Ποιότητας είναι ένα είδος καταστατικού χάρτη που εξασφαλίζει τρόπους για καλύτερη σχεδίαση της παραγωγής και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρίας.

Όπως έχει ήδη αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια η έννοια Ποιότητα έχει και την υποκειμενική διάσταση του κάθε πελάτη. Αποτελεί πρόκληση και επιτυχία ενός νέου προϊόντος η ικανοποίηση όλων των πελατών από την στιγμή εισαγωγής του στην αγορά. Με την εφαρμογή της ΔΒΠ η επιχείρηση εκτός του ότι αποφεύγει τις τροποποιήσεις μετά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, μαθαίνει να συμβιβάζει αυτό που επιθυμεί ο πελάτης μ' αυτό που πραγματικά μπορεί να παρέχει.

Για να δημιουργήσουμε το "Σπίτι Ποιότητας", απαιτούνται τα παρακάτω δεδομένα:

1. Προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη:

Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη είναι μία δύσκολη και επίπονη διαδικασία για τις ΜΜΕ. Η ιδιαίτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών οφείλεται στην

έλλειψη πόρων τόσο οικονομικών όσο και ανθρωπίνων που να διατεθούν για την αγορά σχετικών ερευνών αγοράς ή για την πραγματοποίηση ειδικών μελετών μεταξύ των πελατών.

Οι έρευνες αγορών που πραγματοποιούνται κατά παραγγελία για τις ανάγκες ενός οργανισμού, από ειδικευμένες εταιρίες, είναι ο πλέον επιστημονικός τρόπος για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρόκειται να εισαγάγει στην αγορά η επιχείρηση. Το μοναδικό μειονέκτημα των ερευνών αγοράς για τις ΜΜΕ είναι το υψηλό τους κόστος, το οποίο δεν είναι δυνατόν να αποσβεστεί από τον σχετικά μικρό όγκο παραγωγής των ΜΜΕ. Πολλοί ειδικευμένοι οργανισμοί πραγματοποιούν τις αποκαλούμενες κλαδικές έρευνες οι οποίες περιέχουν συνήθως γενικές πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο. Οι έρευνες αυτές βοηθούν στον προσδιορισμό της θέσης μιας εταιρίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό και δίνουν έμμεσες πληροφορίες για τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά δεν είναι το κατάλληλο εργαλείο για τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη. Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητές τους μπορούν να συμμετέχουν σε γενικότερες έρευνες, οι οποίες θα περιλαμβάνουν ειδικές ερωτήσεις για τις προτιμήσεις των πελατών τους.

Το ιδιαίτερο πλεονέκτημα των ΜΜΕ να έχουν άμεση επαφή με τους περισσότερους από τους πελάτες τους, τους δίνει το πλεονέκτημα να πραγματοποιούν μικρής κλίμακας έρευνες για να έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες από μέρος των πελατών. Η κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη είναι εφικτή με την πραγματοποίηση των παρακάτω βημάτων:

1. Καταγραφή των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών.
2. Καταγραφή των πελατών.
3. Καταγραφή των χαρακτηριστικών που αναμένει ή επιθυμεί ο πελάτης.
4. Διερεύνηση των απόψεων των πελατών.

6.7 Καταγραφή των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ένα σύνηθες λάθος των ΜΜΕ είναι ο διαχωρισμός των προϊόντων από τις υπηρεσίες που συνοδεύουν τα προϊόντα. Όταν μία επιχείρηση διαθέτει στην