

Nýjungar í beitingu ISO 9000:2000 staðlanna.

Grein eftir Juhani Anttila, varaforseta Sonera Corporation í Helsingi, Finnlandi,
sem hann flutti á
44. ráðstefnu evrópsku gæðasamtakanna (European Organization for Quality,
EOQ) sem haldin var í Budapest í júní 2000.

Nýjungar í beitingu ISO 9000:2000 staðlanna.

Samantekt.

Mikil gagnrýni og jafnvel tortryggji ríkir víða varðandi beitingu ISO 9000 staðlanna. Gagnrýnin byggist fyrst og fremst á því að markmið, eðli, uppbygging og innihald staðlanna er misskilið (viljandi eða óviljandi). Þrátt fyrir það getur ISO 9000 staðlaröðin nýst sem tilvitnunarefní til nýsköpunar og þróunar hjá þeim fyrirtækjum sem stefna að því að ná afburða árangri í starfsemi sinni. Þannig séð má rökstyðja að helsti tilgangur með ISO 9000:2000 staðlafjölskyldunni sé að stuðla að alheimsútbreiðslu altækrar gæðastjórnunar (TQM). Ábyrgð á þessu bera einkum leiðtoga fyrirtækja og sérfræðingar þeirra í gæðamálum sem velja nútímalegar og framsæknar aðferðir gæðastjórnunar í þeirri viðleitni sinni að ná þeim markmiðum sem þeir hafa sjálfir sett og þar með að ná tilgangi staðlanna. Lykilorð í áhrifa- og árangursríki beitingu ISO 9000 staðlanna eru viðfeðmi, samþætting, samræming, samjöfnun og skerpa & skipulag (e: comprehensiveness, integration, consistency, focus & alignment).

Gæði og gæðastjórnun í fyrirtæki ætti aðeins að túlka á grundvelli viðskiptaþarfa. Á þann hátt verður það markmið að ná afburða árangri að endanlegu markmiði gæðastjórnunar, gæðastjórnun verður lifandi hluti stjórnunar fyrirtækisins og tilgangur og starfsvenjur sem tengjast frumkvæði og viðhafðar eru í virku gæðaumhverfi verða skýrari.

Tilvísunarrammi ISO 9000 staðlanna og viðmið gæðaverðlauna eru vel þekkt og þau má nota sem verkfæri, enda styðja þau hvort annað mjög vel.

Í þessari grein eru kynnt ný almenn sjónarmið varðandi beitingu ISO 9000 staðlanna og stuðst sérstaklega við reynslu og aðferðir sem hafa undanfarin tuttugu ár verið þróðar og notaðar hjá fremsta fjarskiptafyrirtæki Finna, Sonera fyrirtækinu.

ISO 9000 staðlarnir – víða notaðir og víða misskildir.

Almennt séð eru miklar vonir bundnar við gæði um allan heim og hægt er að vitna í fjölmargar sögur um stórkostlegan árangur sem náðst hefur með skipulagðri innleiðingu gæðatengdra þróunarverkefna. Á sama tíma hafa viðurkenndir sérfræðingar gefið í skyn að í stórum hluta tilfella hafi úrvinnsla og þróun verkefna, sem stofnað er til í nafni gæða, mistekist. ISO 9000 staðlarnir eru mikilvæg uppsprettu þróunar gæðamála í fyrirtækjum. Þegar árangur þessara verkefna er skoðaður á gagnrýnin hátt má segja að hann sé, svo vægt sé til orða tekið, mótsagnarkenndur. Þótt sumir lofi staðlana eru aðrir ráðvilltir og fullir vonbrigða. Beiting staðlanna hefur ekki endilega haft mikla þýðingu þegar frammistaða fyrirtækis er skoðuð í heild. Alvarlegustu ásakanirnar varða gæðakerfi fyrirtækja sem eru vottuð af þriðja aðila. Tvö grundvallar gæðavandamál tengjast vottun þriðja aðila:

- hann tekur ekki þátt í starfseminni
- hann er ekki í beinu sambandi við kröfur viðskiptavina og uppfyllingu þeirra.

Ekki eru augljós tengsl milli fjölda vottaðra fyrirtækja og samkeppnishæfni sem tengist fjárhagslegri frammistöðu og ekki er marktækur munur á fyrirtækjum eftir því hvort gæðakerfi þeirra eru vottuð eða ekki hvað varðar áreiðanleika afhendinga, gæði afurðar og fjölda kvartana. Vottun virðist ekki tryggja örugg gæði vöru og þjónustu.

ISO 9000 staðlarnir eru alþjóðlegir og notaðir af fyrirtækjum á flestum sviðum um heim allan (í yfir 100 löndum) sem almennt staðlað líkan til að innleiða gæði í rekstur. Þeir hafa verið þýddir á fjölmörg tungumál, þeir eru metsölustaðlarnir. Það er jafnvel talað um ISO 9000 fyrirbærið. Það er því mikil óheppni að ISO 9000 staðlarnir sem nú eru í notkun eru óskýrir bæði hvað varðar uppsetningu og innihald (ath. þýð. erindið var flutt í júní 2000). Þessa óheppni má fyrst og fremst rekja til vinnulags staðlanefndanna (t.d. er um að ræða sjálfboðaliðastörf, staðlasérfræðingar eru ekki - eða eru ekki lengur - starfandi hjá fyrirtækjum í viðskiptum og vinnulag alþjóða staðlaráðsins er samhljóða). Benda má á mörg fyrirtæki sem hafa tekið upp ISO staðlana án þess að skilja grundvallarmarkmið þeirra, uppbyggingu eða meginreglu enda þótt þessi hugtök séu skilgreind í þeim sjálfum til hlítar. Eina ástæðu þess er að finna í texta staðlanna sem víða virðist framandi eða gervilegur og óhentugur frá sjónarhóli fyrirtækjanna.

Fyrir misskilning eru ISO 9000 staðlarnir oft túlkaðir sem kröfur og einnig er stundum litið á vottunarstofur sem eins konar opinber yfirvöld. Þetta kann að vera ástæða þess að beiting staðlanna endurspeglar oft aðgerðalausar (e: passive) eða afleiddar (e: reactive) aðgerðir til að raungera viðurkennda niðurstöðu. En sá er ekki tilgangur ISO 9000 staðlanna. Viðhafa verður sjálfráðar (e: proactive) og nýstárlegar aðgerðir til að raungera skilgreiningar staðalanna (mynd 1).

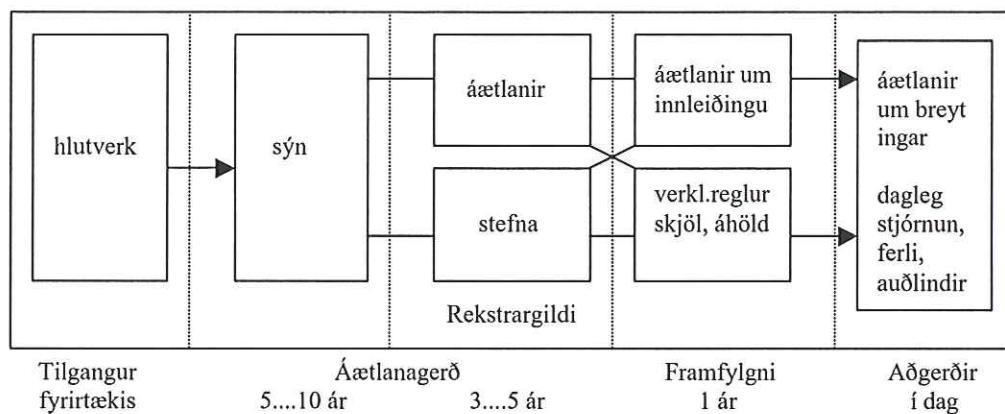
Nýtt		
Hvernig		
Gamalt		
	Gamalt	Nýtt
		Hvað

Mynd 1. Frá sjónarhóli árangurs fyrirtækis er „hvernig” mikilvægara en „hvað”.

Að gera hluti á nýstárlegan hátt þýðir að nýir siðir eru teknir upp og gamlir gerðir á nýjan hátt. Í ISO 9000 umhverfi þýðir þetta að fyrirtæki bæta eigin sértækum aðgerðum við staðlaðar aðgerðir (hvað) og staðlaðar útgáfur eru raungerðar á nýstárlegan hátt (hvernig).

Hugtakið gæðakerfi, sem er alfarið miðdepill umfangsins, hefur að stórum hluta verið misskilið. Í skilningi ISO 9000 fjallar gæðakerfi um gæðastjórnunarkerfi, þ.e. kerfi sem er nauðsynlegt til að iðka gæðastjórnun og rækta forystuhæfileika og lýsir stjórnunarkerfi, nálgun, ferlum og auðlindum (aðföngum) og uppfyllir fyrst og fremst innri þarfir fyrirtækis um stjórnun og forstu (leiðsögn) (mynd 2). Gæðastjórnunarkerfi á að vera það umfangsmikið að fyrirtæki nái rekstrarmarkmiðum sínum með því að beita því. Til gæðastjórnunarkerfis teljast aðferðir sem notaðar eru til að raungera gæði stjórnunar og forstu. Þetta er ástæða þess að fyrirtæki sem starfa í raunverulegu viðskiptaumhverfi reka ekki sérstætt gæðastjórnunarkerfi.

Sonera fyrirtækið rekur ekki sérstakt gæðakerfi enda þótt það hafi beitt ISO 9000 stöðlunum um 15 ára skeið. Þessi skilningur á ISO 9000 byggist á eigin reynslu sem aflað var innan fyrirtækisins. Þá hefur gæðastjórin verið viðriðinn ISO 9000 staðlana sem meðlimur í ISO TC 176 nefndinni frá upphafi hennar (sú nefnd sér um endurskoðun ISO staðlanna og nýjar útgáfur þeirra). Því hefur ekki reynst þörf á að kaupa utanaðkomandi ráðgjöf við beitingu ISO staðlanna hjá Sonera.



Mynd 2. Kerfi stjórnunar og leiðsagnar er grunnur að samþættingu gæðastjórnunarkerfis

Gæðastjórnunarkerfi er alltaf hluti leiðsagnarkerfis fyrirtækja. Menn raungera gæðastjórnunarkerfið einkum í gegn um fyrirtækisreksturinn. Sérstök stjórnunarkerfi, þ.á.m. gæðastjórnunarkerfi, sem haldið er uppi af ýmsum stjórnunarlegum stuðnings-aðgerðum og mismunandi sérhæfðum sérfræðingum, munu fyrr eða síðar hafa neikvæð áhrif á starfsemina. Til að koma í veg fyrir slík áhrif, sáu menn hjá Sonera að árangurs-ríkara var að tala um kerfisbundna gæðastjórnun en gæðastjórnunarkerfi. Í þessu tilfelli er átt við með orðinu kerfisbundið (eða kerfisbundin nálgun) að svo sé um hnútana búið að menn skynji „keim eða angan” gæða í öllum aðgerðum hins rauverulega stjórnunarkerfis fyrirtækisins. Fyrirtæki sem ná árangri hafa aðeins eitt heildar stjórnunarkerfi.

Endurskoðun staðlanna, tækifæri til nýs skilnings á ISO 9000.

ISO 9000 staðlarnir hafa undanfarin ár verið í virkri endurskoðun og endurnýjun og svo er enn. Fyrirtæki hafa um sinn getað nýtt sér nýjasta uppkastið að nýrri útgáfu við að þróa sína gæðastjórnun. Fyrirtæki, sem stefna hátt varðandi samkeppnishæfni í framtíðinni, ættu ekki að hafa tíma til að bíða eftir lokaútgáfu staðalsins.

Ný útgáfa staðlanna sem slík ætti ekki að skipta sköpum í farsælum fyrirtækjum sem þegar nýta sér ISO staðlana á nýstárlagan hátt. Efni og umfang hinna nýju ISO 9000: 2000 staðla er það sama og í 1994 útgáfunni. Aðalatriðið er að í nýju útgáfunni eru menn afdráttarlaust að sækjast eftir að breyta þankagangi þeirra sem nota staðlana og sveigja hann í átt að altækri gæðastjórnun (TQM).

Samkeppnishæfni í viðskiptum, lokatakmark ISO 9000 staðlanna.

ISO 9000 staðlarnir sem slíkir undirstrika átak í átt að því að ná afburðaárangri. Mörgum sem beita ISO 9000 er þetta er ekki ljóst. Með hjálp undirstöðuhugtaka jafnvægisstigatöflunnar (e: Balanced Scorecard) og viðmiða gæðaverðlauna má skoða á ápreifanlegan og viðskiptahlynntan (e: business-focused) hátt hvað það að ná afburðaárangri þýðir í raun og veru (í Sonera fyrirtækinu: Sonera SMART Scorecard methodology and Malcolm Baldrige criteria in Sonera Corporation). Notkun þessara líkana samræmist því prýðilega beitingu ISO 9000 staðlanna. Heildarárangur fyrirtækis samanstendur af styrk í starfi sem birtist í sterkri afkomu þess, fjárhagslegri sem og almennri, og þeirri nálgun sem beitt er til að ná þeirri afkomu. Á þessum grundvelli er algengt að skipuleggja og meta árangur starfsemi fyrirtækis eftir fjórum árangursleiðum skv. nálgun jafnvægisstigatöflunnar (e: Balanced Scorecard).

- fjárhagsárangur
- árangur séður með augum viðskiptavinar
- virkni ferla
- áhrif og árangur þess að læra og endurnýja.

Þar sem staðlarnir fela ekki í sér kröfur eða takmarkanir ætti að líta á þá sem tækifæri til að koma á yfirburða raungerðarlausnum (e: realization solutions) sem einkenna fyrirtækið. Að líta á staðlana sem kröfustaðla (sérstaklega svonefnda lágmarkskröfustaðla) ætti að uppræta, því annars nást ekki hin ögrandi markmið að ná yfirburðum sem felast í ISO 9000 stöðlunum. Ætíð hefur fylgt ISO 9000 stöðlunum að þeir leggja ofuráherslu á vottun utanaðkomandi þriðja aðila og er mál að linni.

Altæk gæðastjórnun og rekstrarárangur fyrirtækja eru í raun óljós hugtök. Þau gefa til kynna að of einföld „á /af hugsun“, sem gefur í skyn að annað hvort sé um gæðakerfi að ræða eða ekki, sé ekki vænleg til árangurs. Nota má þroskunarstig TQM eða niðurstöðu rekstrarárangurs sem viðmið til að bera saman við niðurstöðu gæðaverðlauna. Hin nýja útgáfa ISO 9004:2000 gerir einnig ráð fyrir einfaldri aðferð til sjálfsmats á árangri og þroska gæðastjórnunarkerfis fyrirtækis. Aðferðafræðina má nota sem áfanga á leið til umfangsmeiri viðmiða gæðaverðlauna.

Sonera fyrirtækið leggur áherslu á áhrifa- og árangursríka innleiðingu ISO 9000 staðla í viðskiptaumhverfi með notkun eftirfarandi lykilorða:

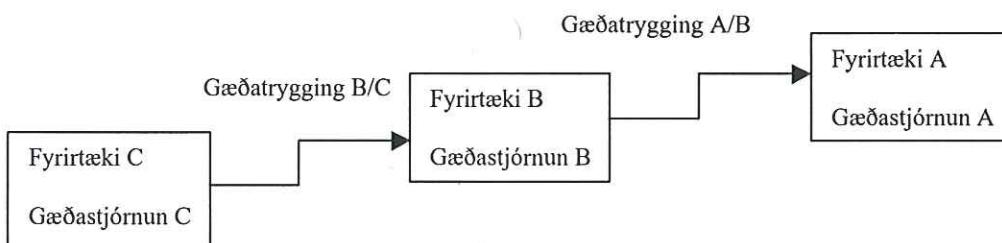
- víðfeðmi (e: comprehensiveness) þ. e. nær yfir alla starfsemi með tilhlýðilegar gæðatengdar aðgerðir
- samþætting (e: integration), sameining í eina heild, þ. e. ekki búið til sérstætt stjórnunarkerfi fyrir „gæðahluta“ starfseminnar heldur er litið á gæðakerfi sem hluta af heildar stjórnunarkerfi
- sjálfum sér samkvæmt (e: consistency) þ. e. allar aðferðir sem notaðar eru undir formerkjum gæðastjórnunar eru í innbyrðis samræmi og sjálfum sér samkvæmar
- skerpa og skipulag (e: focus and alignment) þ. e. að skilja og fella saman tilgang með starfsemi fyrirtækisins og markmið og áætlanir á grundvelli gæðatengdrar nálgunar.

Samstæð tvenna gæðastjórnunar og gæðatryggingar.

ISO 9000 staðlarnir eru settir fram sem tvívíð heild. Aðalhlutinn miðar að því að þróa kerfisbindingu innri gæðastjórnunar fyrirtækis, en hinn hlutinn fjallar um að ákveða gæðatryggingarmál sem beitt er út á við, t.d. gagnvart viðskiptavinum, við samningagerð o.s.frv. (sjá mynd 3).

- Gæðastjórnun (e: quality management, QM) er ætluð til notkunar innan fyrirtækis með það að markmiði að þróa og bæta á skipulegan hátt ágæti árangurs starfseminnar (e: business performance excellence). Þessu sviði er lýst í ISO 9004.
- Gæðatrygging (e: quality assurance QA) er ætluð til að útvega viðskiptavini raunverulegar upplýsingar um hve vel fyrirtækið er í stakk búið til að uppfylla kröfur um þöntun eða samning og styrkja þannig tiltrú viðskiptavinarins. ISO 9001 beinir sjónarmiðum sínum að gæðatryggingu.

Fyrirtæki sem beita ISO 9000 stöðlunum á áhrifaríkan hátt taka upp báða hlutana á viðeigandi hátt þannig að hvor þeirra bæti hinn upp. Gæðatrygging virkar í raun ekki nema gæðastjórnunin sé í lagi. Þessi tvö hugtök má ekki undir neinum kringumstæðum aðskilja – í það minnsta er þetta atriði undirstrikað í nýju útgáfunni – þar sem þau eiga að mynda samstæða tvennu. Í raun næst almennilegur árangur aðeins ef báðum hlutum er beitt frá grunni í öllum raunverulegum aðgerðum í leiðsagnarkerfi fyrirtækisins. Þannig er gæðatrygging í raun hluti gæðastjórnunar. Á þetta er einnig lögð áhersla í nýju ISO 9000 stöðlunum. ISO 9001 er hluti af ISO 9004 skjalinu.



Samstæð tvenna ISO 9000 staðla

Gæðastjórnun A, B og C:	Innri TQM fyrirtækis (ISO 9004) (gæðastjórnun og gæðastjórnunarkerfi)
Gæðatrygging A/B og B/C	Gæðatrygging milli fyrirtækja (ISO 9001) (byggt á innri gæðastjórnun fyrirtækis)

Mynd 3. Tvö mismunandi hlutverk gæðastjórnunar og gæðatryggingar.

Margir notendur staðlanna skynja ekki vel þennan grundvallar mun milli ISO 9001 og ISO 9004, útlit beggja staðla er svipað. Noti menn t.d. ISO 9001 staðalinn til að þróa gæðastjórnunarkerfi, hafa menn ekki gert sér grein fyrir grundvallartilgangi ISO 9000 staðlanna og útkoman verður ekki árangursrík. Tilgangurinn með ISO 9001 er ekki að lýsa gæðastjórnunarkerfi heldur gæðatryggingarkerfi.

Stöðluð atriði gæðastjórnunar/gæðatryggingar ISO 9000 staðlanna.

Á grunni samhljóða ákvörðunar staðlanefndar ISO TC 176 hafa aðeins 25 atriði eða „aðgerðaþættir” fyrirtækjastjórnunar og leiðsagnar sem nota má til að raungera gæðastjórnun og gæðatryggingu verið tekin til umfjöllunar við ISO 9000 stöðlun. Þetta þýðir samt ekki að í ISO 9000 stöðlunum fjalli gæðastjórnun og gæðatrygging aðeins um raungerð þeirra innan fyrirtækisins. Fyrirtæki verða sjálf að bæta við atriðum í samræmi við starfsemi sína og eigin þarfir og skynja mikilvægi þeirra á grundvelli eigin nýstárlegra ákvarðanna.

Í ISO 9000 stöðlunum hefur lítil áhersla verið lögð á að framfylgja áðurnefndum 25 QM/QA atriðum. Aðeins nokkur þeirra algengustu sem meðlimir staðlaráðsins hafa samþykkt samhljóða eru kynnt á almennan hátt í ISO 9004. Þeirra er hins vegar ekki getið í ISO 9001 af ótta við að þau verði túlkud sem kröfur. Hverníg málum hefur í raun verið framfylgt í fyrirtækjum er í samræmi við það hvernig þau standa sig með tilliti til QM og QA. Því er spurning hvort fullyrðingarnar „í samræmi við ISO 9001” eða „uppfyllir kröfur ISO 9001” hafi nokkra raunverulega merkingu m.t.t. þess hvernig fyrirtækið stendur sig vegna þess að fullyrðingin „hvernig” er svo veik í stöðlunum.

Öll atriðin 25 sem fjallað er um í stöðlunum eru raunverulegir hlutar þeirrar stjórnunar og forystu sem ástunduð er og starfsferla sem unnið er eftir. Árangurslíkanið, sem líkist framleiðsluferli, er í raun byggt upp að fyrirmynnd viðskiptagrunns ISO 900 staðlanna. Það þýðir að við raungerð staðlanna ætti að ganga út frá viðskiptaferlum fyrirtækja en ekki út frá stöðlunum.

Við notkun ISO staðlanna ætti að fjalla um hvert og eitt atriði QM/QA í ljósi hinna átta lögmála gæðastjórnunar sem er að finna í TQM og hafa verið lagðar sem undirstaða að öllum ISO 9000 stöðlunum. Með hjálp þessara lögmála má blása lífi viðskiptaanda í raungerð ISO 9000 staðlana. Þessi átta lögmál eru:

- Starfsemin tekur mið af kröfum viðskiptavina
- Forysta
- Meðvirkni starfsfólks
- Ferlisnálgun
- Kerfisnálgun stjórnunar
- Ákvörðunartaka í ljósi staðreynda
- Stöðugar umbætur
- Samband við byrgja byggt á beggja hag.

Lögmál ISO 900 staðlanna um gæðastjórnun sýna greinilega þróun í átt að TQM og því er mjög gagnlegt að nota hugmyndafræði gæðaverðlauna með þeim. Í raun er staðlað mat á árangri fyrirtækja með því að nota hugmyndir gæðaverðlauna innbyggjt í þann hluta ISO 9001:2000 staðalsins sem fjallar um mælingar og árangur. Besta leiðin til að hefja beitingu ISO 9000 staðlanna er að fara í sjálfsmat að hætti TQM og nota viðmið gæðaverðlauna. Þá má í kjölfarið nota QM/QA atriði ISO 9000 staðlanna sem leiðbeiningar til umbóta sem byggja á niðurstöðu matsins.

Afburða árangur með notkun þjónustu gæðatryggingar

Einnig er rétt að raungera gæðatryggingu út frá því sjónarmiði að hún hæfi best kröfum viðskiptanna. Með gæðatryggingu er átt við að þær aðgerðir sem gripið er til uppfylli að mati bæði viðskiptavina og eigenda þær kröfur sem gerðar eru til gæða afurða. Forðast skal að leggja of mikla áherslu á gæðatryggingu. Ákveði tveir aðilar að gera með sér gæðatryggingarsamning er eðlilegast að nota samþykktir og áætlanir um gæðatryggingu og í ISO stöðlunum er að finna almennt líkan til þeirra nota (ISO 9001). Sögulega séð hefur gæðatrygging byggst á stórum viðskiptavinum (t.d. herjum, kjarnorkustöðvum, bílaiðnaðinum o.fl.). Nálgunin í dag er hins vegar sú að líta á gæðatryggingu sem þjónustu við viðskiptavini og leitast jafnframt við að þjónustan verði afburða góð, í það minnsta betri en samkeppnisaðila.

Vottun vísar til þess að með vottorði sé gefið til kynna að afurð sé eða verði í samræmi við tilgreindar kröfur (staðlaðar eða sérhæfðar). Vottorð tengist fyrst og fremst afurð og í gegn um hana einnig aðgerðum sem ætlað er að tryggja hinar tilteknu kröfur. Vottun sem fjallar um gæðatryggingu afurða er eðli málsins samkvæmt gerð að fyrirmund staðlaðs gæðatryggingarstaðals, ISO 9001. Þess konar vottorð lýsir ekki gæðum afurða eða því hvernig fyrirtækið stendur sig í viðskiptum, heldur er notað í þágu gæðatryggingar, þ.e. að skapa traust manna á því að kröfum sem gerðar eru til afurðarinnar séu uppfylltar.

Telji t.d. Sonera fyrirtækið þörf á að gera gæðatryggingarsamninga á fjarskiptasviðinu, skipta eftirfarandi aðilar og atriði máli:

- Neytendur, þeir vænta góðrar þjónustu og lágs verðs
- Viðskiptavinir á fyrirtækjastigi, þeir vænta trúnaðar í sambandi við þróun lausna sem fyrirtæki leggur metnað sinn í. Þetta á einnig við um samband við birgja.
- Yfirvöld, þau eru ábyrg gagnvart lágmarks virkni grunnþjónustu.

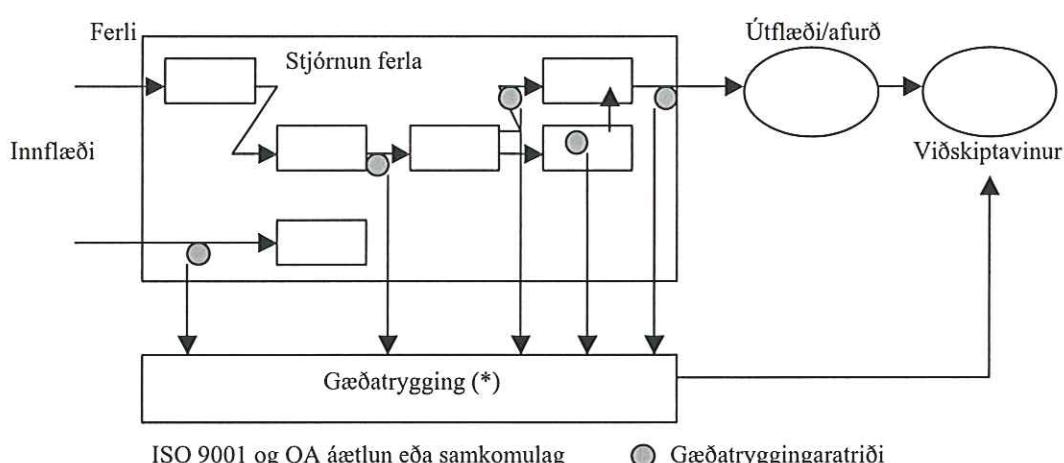
Þessi þrjú atriði hvorki réttlæta né gefa til kynna nauðsyn þess að fá þriðja aðila til að votta gæðastjórnunarkerfi. Það gæti jafnvel hindrað þróun nýjunga við að nálgast gæðatryggingu út frá sjónarmiðum viðskiptavina.

Líta má á vottun ISO staðlanna af þriðja aðila sem afleiðingu af gæðatryggingu. Aðeins riflega fjórðungur fyrirtækja sem nota ISO staðlana eru vottuð af þriðja aðila og fæst þeirra sem ekki eru vottuð munu hafa uppi áætlanir um vottun. Þessi fyrirtæki vilja nota staðlana innanhúss til að bæta árangur sinn. Í umræðunni hefur vottunin einfaldlega verið ofmetin (og að sumra álti verið skaðleg og jafnleg haettuleg).

Gæðakerfi má votta af fyrsta (1.) aðila, (þ.e. fyrirtækisini sjálfu, sjálfsvottun), öðrum (2.) aðila (viðskiptavinum) eða þriðja (3.) aðila (vottunarstofu). Eðlilegasta og einlægasta aðferðin er sjálfsvottun og hefur vaknað áhugi á þeirri leið í kjölfar þeirra vankanta sem fylgir vottun 3. aðila. Sjálfsvottun krefst hins vegar sterkrar persónulegrar einurðar og trúar á hugmyndir gæðastjórnunar hjá yfirstjórnendum fyrirtækja. Þetta er ástæða þess að líta má á vottun 3. aðila sem veikleikamerki, óskilvırka og gamaldags gæðastjórnun sem eyðir hinni mikilvægu stjórnunarábyrgð. Mælt er sérstaklega með vottun viðskiptavina og fyrirtæki ættu að leitast við að fá vottun frá lykil viðskiptavinum sínum. Hvað varðar vottun þriðja aðila – reynist hún nauðsynleg í ljósi markaðsaðstæðna (t.d markaðátaks) - er ómaksins vert að skoða hana út frá því sjónarmiði að hún verði einskorðuð við öryggi, heilsu, og umhverfi og mál sem varða afurðaábyrgð. Vottun 3. aðila hefur verið gagnrýnd

alvarlega því í henni er gjarnan lögð áhersla á viðskiptaleg markmið vottunarstofunnar. Þetta veldur hættu á að vottunin verði að auglýsingaskrumi.

Ekki er hægt að aðgreina sig frá keppinautnum með því að treysta á almenna vottun 3. aðila. Hins vegar opna atriði sem tengjast afurðinni (bæði framleiðslu og þjónustu) og taka mið af þörf viðskiptavinar fyrir afurða- og gæðatryggingu leið til að skapa sérstaka samkeppnishæfni í augum viðskiptavinar. Í Sonera fyrirtækinu er því litið svo á að gæðatrygging sé virðisaukandi ferli (þ.e. þjónustuferli) m.t.t. afurða fyrirtækis (mynd 4).



Mynd 4. Gæðatrygging byggð á raunverulegum upplýsingum um ferli til að vinna trúnað viðskiptavina.

TQM líkan fyrirtækis og samþætting þess við ISO 9000.

Öll fyrirtæki fara sínar eigin leiðir við að raungera TQM. Áhrifamátt samþættingarinnar má auka ef stjórnunarkerfi sem er byggt upp á nýstárlagan hátt er til staðar svo og TQM rammi sem er skilgreindur með þarfir fyrirtækisins í huga. Þetta er einnig eðlilegur vettvangur til að beita ISO 9000 með árangri.

Í Sonera fyrirtækinu nálgast menn láréttu og lóðréttu samþættingu gæðastjórnunar og rekstrarstjórnunar á fjórum þrepum í fyrirtækinu:

- Á stöðlunarþrepi (fyrirtækjaþrepi) þar sem tilgreind eru almenn grundvallaratriði, markmið, samnýting verkfæra og aðgerðir sem tengjast gæðum og hvernig þeim er beitt í raun m.t.t. viðskiptakrafna fyrirtækisins.
- Á áætlunarþrepi (viðskiptasviði) þar sem ákvarðanir eru teknar af leiðtogum fyrirtækisins og ákvörðun um aðgerðir sem snúast um heildarstarfsemi og tengjast einkum samkeppnishæfni í framtíðinni eru teknar.
- Á framkvæmdaþrepi, (sérstök viðskiptaferli) þar sem ákvarðanir og aðgerðir sem tengjast daglegri stjórnun eru skipulagðar og framkvæmdar og afurðir aðlagðar þörfum viðskiptavina.
- Á starfsmannaþrepi (starfsfólk og teymi) þar sem framlag hvers starfsmanns (þ.a.m. yfirstjórnenda) er lagt fram á eðlilegu framkvæmdagólfí starfsumhverfis.

Eldri framkvæmdarstjórnarmenn gegna lykilhlutverki í að blása gæðaanda í allt fyrirtækið. Til mikilvægustu hlutverka stjórnenda teljast atriði eins og áætlunargerð, stjórnun og umbætur sem öll ætti að raungera á kerfisbundinn hátt í samræmi við markmið og forystusiði fyrirtækisins. Ekkert verður úr samþættingu gæðastjórnunar nema frumatriði gæðastjórnunar séu skilgreind sem eðlilegt forystuhlutverk.

Eigi að samþætta framkvæmd gæðastjórnunar á framkvæmdastigi er mikilvægt að stjórna þeim hluta ferla fyrirtækisins sem tengjast viðskiptum á áhrifaríkan hátt. Ástæða þess er sú að gæði eiga upptök sín í ferlum, þ.e. framleiðslutengdum aðgerðum eða verkefnum og upplýsingar flæða milli þessara aðgerða eftir því sem fyrirtækið raungerir afurðir og starfsemi. Þannig verða gæði fyrir raunverulegum áhrifum í gegn um skipulag ferla, verkfæri og starfsfólk. Í Sonera fyrirtækina er notað umfangsmikið viðskiptaferlislíkan til að stjórna framleiðslunni.

Önnur sérhæfð forystu- og stjórnunarsvið sem eru hliðstæð gæðastjórnun ætti að innleiða í sama kerfi. Á þennan hátt mætti einnig beita almennum lögmálum ISO 9000 staðlanna á öðrum sviðum, t.d. í umhverfisstjórnun, starfstengdum heilbrigðis- og öryggismálum og fjármálstjórnun. Það finnst engin réttlæting á því að skapa sérkerfi aðeins fyrir þessi svið þar sem þau ættu að vera innbyggður hluti af starfsemi fyrirtækja.

Niðurstaða

Ef ISO 9000 staðlarnir eru innleiddir á svo nýstárlegan hátt að menn tengi það lögmálum TQM, má t.d. beita átta lögmálum og verkfærum ISO 9000 á eðlilegan og nýtískulegan hátt í anda þess brags sem einkennir fyrirtækið. Fyrirtæki sem keppast við að auka samkeppnishæfni sína undirstrika góða og hagkvæma starfsreynslu með nýstárlegrí innleiðingu ISO 9000:

- Frammúrskarandi frammistaða í stað gæða,
- sveigjanleg gæði stjórnunar og forstu í stað formlegrar gæðastjórnunar,
- fyrirtæki læri af reynslunni (e: organizational learning) í stað stöðugra umbóta,
- skipulagning gæða forstu (e: quality of leadership) í stað gæðastjórnunarkerfis,
- lögmál og undirstöðuatriði gæða forstu í stað krafna um gæðatryggingu,
- útvíkkuð rekstrarmarkmið í stað staðlaðra lágmarkskrafna,
- nýstárlegar og einstæðar lausnir í stað gamalla staðlaðra kerfislausna,
- eigið mat á eigin frammistöðu (sjálfsmat) í stað úttektar þriðja aðila og vottunar gæðakerfis,
- byggja ekki aðeins á skrám með nákvæmum tölum og upplýsingum heldur byggja einnig á óbeinni vitnesku.

Áhrifarík innleiðing ISO 9000 staðlanna (sem samanstendur bæði af QM og QA) má þegar upp er staðið líkja við nýstárlega fyrirtækjastefnu sem tengist TQM. ISO 9000 kollar ekki á neinar viðbótar aðgerðir eða fjárfestingar en staðlarnir geta virkað sem tilvitnunarefni varðandi mælingar á t.d. veikleika sem uppgötvest með mati sem gert er með því að nota viðmið gæðaverðlauna. Reynslan sýnir að ávalt svarar kostnaði að bæta fyrirliggjandi gæðastjórnun á kerfisbundinn hátt og gera það á grundvelli markvissrar aðferðafræði.